



כשל בתקשורת - סיבה לתאונה

בעת בירור סיבות ונסיבות של תאונות נמצא שאחד הגורמים המשמעותיים לתאונה הוא כשל בתקשורת. התקשורת כוללת את העברת המידע, ההנחיות, ההוראות וכן וידוא שהנאמר אכן הובן. ברשימה הבאה מובאים כמה רעיונות והמלצות לשיפור תקשורת בין אנשי הצוות

חודש", או הוראות במשפטים חלקיים, קטועים ועוד. ממספר הדוגמאות שהבאתי כאן אפשר להבין ששיטות העברת המידע וקליטתו יוצרות בעייתיות ביישום כאשר הצד שמעביר את ההוראות והצד הנדרש לקלוט אותן אינם עוצרים לרגע לפני הפעולה כדי "לעשות חושבים". אם אין קושרים את כל הקצוות ולא בודקים את מידת ההבנה לכוונותיו של מוסר המידע, ביצוע תהליך העבודה נעשה לא מדויק ולעתים אף מסוכן. הצדדים המעורבים לא מוכנים לקשור אי הבנות או בלבול במסירת מידע לאפשרות של הגברת הסיכון להתרחשות אירוע או תאונה. בעקבות הקדשת תשומת לב לשיטות העברת המידע ניתן לאתר את האפשרות להיווצרות אירוע חריג או תאונה. חובתו של המנהל לצפות זאת לפני ההתרחשות. מתברר שהסיכון לאירוע גדל כאשר התקשורת הבין-אישית לגבי תהליכים מקצועיים אינה ממוקדת. כדי לאמת שההנחיות אכן הובנו על ידי מי שאמור לקבל אותן, בדיוק כפי שהתכוון המוסר, נחוצה פעולת וידוא שתבסס את הזהות בין המסירה והקבלה. במקרים שבהם מעביר המסר לא מבין שמקבל המסר לא הבין את מה שהועבר אליו בצורה נכונה, נוצר פער בין המידע שהועבר לבין הידע שהתקבל. אז מתחיל מקבל המידע לחפש פתרונות מאולתרים לתיקון ולשיפור התוצאה, וכל אלה רק למיטב הבנתו. כאשר מבקשים לשפר ולייעל את תהליך העבודה או לשפר את איכות המוצר, כל הגורמים הטכניים משקיעים מאמצים רבים במגמה ליעל את תפקוד המכונה, לשפר את הרמה המקצועית של העובד ולשפר את תחנת העבודה והסביבה - אך מתעלמים מהקשר בין הכשל בתקשורת בין העובד והמנהל. אולם הוא הגורם הדומיננטי בהבנת ההנחיות וההוראות על ידי מי שנדרש לבצען.

באחריות למתרחש. לדעתי, בעת בירור תאונה צריכה להיות התייחסות לשרשרת של כל הגורמים הקשורים אליה באופן ישיר או עקיף. או אז יכול להתברר שקדמו לתאונה שיטות עבודה פסולות מהיבטי בטיחות שיש בהן סיכונים ברמה גבוהה, אך אלו לא נלקחו בחשבון. בהמשך בירור הסיבות לתאונה יתבררו תחומים נוספים שגרמו לאירוע או שהיו מעורבים בו. אלה הם גורמים הקשורים לכשל בתקשורת - השיטות בהן מועברות ההוראות, ניסוח ההוראות ועוד. לדוגמה:

- מסירת הוראות עבודה באופן שטחי, מתוך הסתמכות על ידע מוקדם של העובד;
- הסתמכות על ניסיון קודם של העובד תוך התעלמות מקיומם של שינויים באלמנטים ושינויים בתהליכים, בהשוואה לתנאי העבודה למהלכה ולתהליך שבו העובד רכש את ניסיונו המקצועי בעבר;
- העברת מידע והסברים באופן חפז, בגלל לחץ זמן של אחד הצדדים, כאשר אחד מהם - המנהל, העובד או שניהם, מיהרו לעבור לתחום עיסוק אחר;
- מסירת הנחיות לעבודה באמצעות גורם שלישי, שהמידע שבידו לא היה רחב ומדויק אלא רק "בערך";
- העברת מידע באמצעות אמצעי תקשורת, כשכל צד שומע ומבין משהו אחר, וזאת ללא אפשרות לביצוע בקרה על ההתאמה לנדרש בפועל;
- העברת המידע באופן מילולי אך דרך תיווך ממרחק גדול, המוביל לכך שההסבר המילולי אינו בהיר. כאן מנסים לפעמים להסתמך על תנועות ידיים או חלקי גוף של מעביר המידע וההנחיות, כשמקבל המידע חושב שהבין את כוונתו של מעביר ההנחיות;
- העברת מידע בכתב, אך זה כתוב באופן לא ברור, מנוסח בשטחיות וכולל סקיצות לא מדויקות;
- העברת מידע בנוסח "אתה כבר יודע", "תיגש לשם ותעשה כמו שביצעת לפני

ביקוריי במפעלים אני נוהג להתעניין בנוגע לאירועים מיוחדים, אם היו כאלה מאז הביקור האחרון שערכתי במקום. במפעלים שמתנהלים איתי בפתח חות לגבי מידע מסוג זה, אני נחשף לתאונות שהאחריות להתרחשותן מוטלת על העובד, בנוסח: "העובד ביצע את עבודתו בניגוד לנוהל". רוב המנהלים מסתמכים על ההיגיון הפרטי שלהם בלבד, כך שאירוע תאונה בה היה מעורב עובד מתואר על ידם כך: "הוא ילד גדול וכל הפעולות שהוא מבצע הן באחריותו". וכך הם מגיעים למסקנה שהעובד אחראי להתרחשות התאונה והאשמה היא שלו. המנהל טוען שהוא נוקט את כל הפעולות הנדרשות בחוק: מספק ציוד מגן אישי וגם מאפשר לקחת ציוד כזה באופן חופשי מהמחסן; מארגן הדרכות לעובדים באמצעות גוף חיצוני שנחשב למקצוען בתחום; מקפיד להזהיר את העובד אם וכאשר הוא מזהה שפעילותו אינה תקינה ואינה בטיחותית. במצבים שבהם הייתי נוכח, שותף או קשוב לבירור הסיבות והנסיבות של התאונה או האירוע החריג, שמתי לב לכך שכל חברי הצוות שביצעו את הבירור התמקדו בנושאים הטכניים, המינהלתיים וגם בגורם האנושי - העובד הנפגע עצמו. במקרים כאלה ניתנו פתרונות סטנדרטיים שאמורים לספק תשובות לנושאים שהזכרו קודם, כדי למנוע את האירוע הבא. הצוות שמבצע את הבירור לא מתייחס לגורמים המצויים או שהיו מצויים ברקע העשייה, עוד לפני האירוע. גורמים אלה במקרים רבים אינם קשורים להיבט הטכני והתפעולי של המתקן, או לגורמים שאותם קל למנהל לשנות וליישם. באותה הזדמנות הוא נוטה גם להאשים את העובד

הכותב הוא מנכ"ל בטיחות בתעשייה במחוז ת"א והמרכז במוסד לבטיחות ולגיהות



ונסיבות תאונות או אירועים. לאחר מעשה שומעים את המשפטים: "אילו הייתי יודע", "אם היו אומרים לי", "אם היו מזהירים אותי".

לא ניתן להתעלם מכך שקיימת אחריות רבה גם של העובד להתרחשות התאונות, כאשר הוא אינו מערב שיקול דעת מספיק לגבי אפשרות של תוצאה גרועה, אם משום שאינו מכיר שיטה אחרת לביצוע, או לוקח על עצמו סיכון מחושב ו"מהמר על חייו", נמנע מלהתריע על סיכון אפשרי מחשש לתגובות ההנהלה או מפני שחשב שבכל מקרה יצליח לבצע את המטלה.

לסיכום

בעת בירור סיבות ונסיבות של תאונות ניתן לאתר שאחד הגורמים המשמעותיים לתאונה הוא כשל בתקשורת. התקשורת כוללת את העברת המידע, ההנחיות, ההוראות וכן וידוא שהנאמר אכן הובן. קיים קושי לזהות נושא זה בעת הבירור, מכיוון שכאשר מגיעים ההסברים להתרחשות נוח יותר להתפזר מאשר להתמקד בשורש הבעיה.

חייבים לבחון גם את נושא העברת המידע ואת מניעת הכשל בקליטתו ובהבנתו. תחום זה אינו מוכר די הצורך על ידי המנהלים וגם לא על ידי גורמים חיצוניים העוסקים בבירור סיבות ונסיבות של תאונות, בתחקיר ובמתן הדרכות לעובדים. עקב כך אין כיום במקומות העבודה טיפול מספיק בנושא.

מומלץ בכל לב לאמץ שיטות המאפשרות לוודא שמידע והוראות שהועברו אכן הובנו, ולבצע שיפור מתמיד בדרכי העברת המידע, וזאת באופן הכי מקצועי והכי יסודי שאפשר. ■

לשמוע הסברים של מנהלים שטוענים: "לא הייתי מודע לכך שקיימת בעייתיות בביצוע

להבהרת כוונתי אני מצרף, במסגרת שלהלן, דו"שיח 'מקצועי' המצביע על חוסר ההבנה של המידע הנמסר:

אדם בכדור פורח הבין שאיבד את דרכו. בעודו מאבד גובה הבחין באדם על הקרקע וצעק לעברו: "הי, אולי אתה יכול לעזור לי? הבטחתי לחבר שלי שאפגוש אותך בעוד שעה אבל איני יודע היכן אני נמצא!" האדם על הקרקע צעק חזרה: "אתה בכדור פורח, סרחף בגובה אלף רגל מעל לקרקע, ממוקם בין מעלות אורך 40-41 מערב לבין מעלות רוחב 59-60 צפון!" האיש בכדור הפורח צעק לעברו: "אתה בוודאי מהנדס!" "נכון!" ענה לו האיש שעל הקרקע, "איך ידעת?" "ובכן", ענה לו האיש בכדור הפורח, "כל מה שאמרת לי הוא נכון טכנית, אבל אין לי מושג מה לעשות עם המידע הזה והעובדה היא שאני עדיין אבוד. למעשה לא היית לי לעזר רב." האיש על הקרקע השיב: "אז אתה בוודאי מנהל."

"נכון", ענה האיש בכדור הפורח, "איך ידעת?" "ובכן, אתה לא יודע איפה אתה נמצא או לאן אתה הולך, עלית לאן שעלית בגלל כמות גדולה של אוויר, הבטחת הבטחה שאין לך מושג איך לעמוד בה ואתה מצפה שאני אפתור לך את הבעיה. למעשה אתה באותו מצב שבו היית לפני שנפגשנו, אבל עכשיו מסתבר שזה באשמתי."

נמסר על ידי עדי ספיבק, המרכז הישראלי לאימונים בעסקים

העבודה", או "העובד היה צריך ליידע אותי כאשר קיימת בעיה באתר". והיה גם מנהל שטען שהוא נתן הנחיות עבודה ובטיחות, והוסיף שהודיע לעובד להיזהר.

במפעלים שבהם מייחסים חשיבות לנושא התקשורת ניתן לאתר ירידה משמעותית בתאונות, הן מהיבט התדירות והן מהיבט החומרה. דגש נאות על שיטת תקשורת טובה ויעילה בין עובדי הייצור לבין הדרג הניהולי מאפשר להימנע ממספר רב של אירועים חריגים ותאונות עבודה. את החיוניות של היבט התקשורת ניתן לזהות בשמיעת תגובות המעורבים בעת בירור סיבות

כאשר מעלים את נושא הכשל בשיטה ובצורה בהן הועבר המידע, ומנסים להוכיח שזהו בעצם הגורם העיקרי והמרכזי להתרחשות האירוע, נוצר קושי להתייחס לנושא, משום שכאן נדרש מהמנהלים לנקוט פעולות מתקנות שהם האחראים העיקריים להן. הקשיים מתבטאים גם בצורך לבצע מהפכה בהתנהגות ובתפקוד של עובדי המפעל ברמות השונות, בצורך לארגן הדרכות, לשנות ולשפר את שיטות העברת המידע, להבטיח שהוא אכן נקלט והובן כנדרש ולהקפיד על יישומו. בבירור סיבות ונסיבות של אירוע ניתן

אוניברסיטת חיפה ■ הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות ■ בית הספר לבריאות הציבור

מודעים על פתיחת

מגמה חדשה וייחודית לתואר שני (MPH) בבריאות סביבתית ותעסוקתית

(Master in Environmental & Occupational Health)

המגמה מיועדת לבעלי תואר ראשון במדעי הטבע והסביבה, לאחיות, לרופאים או לבעלי תואר ראשון אחר, העוסקים בתחום בריאות הסביבה. המגמה תכשיר את המוסמכים לתפקידים במערכת הבריאות, בחברות ואיגודים הפעילים בנושאי איכות הסביבה, לקראת מחקר וקריירה אקדמית בתחום.

תנאי קבלה: ■ בוגרי תואר ראשון מתחומי מדעי הבריאות, מדעי החיים, מדעי הרווחה ומדעי החברה ■ בעלי ציון של לפחות 80 ולא פחות מ-76 בכל אחד מחוגי הלימוד ■ בחינת כניסה באנגלית בציון 80 ומעלה ■ שני מכתבי המלצה ■ ידע בסיסי במערכות מידע ושימושי מחשב ■ תינתן עדיפות בקבלה לבעלי ניסיון בעבודה הקשורה לבריאות סביבתית ותעסוקתית.

למידע והרשמה נא לפנות למזכירות בית הספר: טל' 04-828867, 04-8288597, דוא"ל gassas@univ.haifa.ac.il
מרכז מידע לשירותך: 1-800-300-032 <http://hw.haifa.ac.il/publichealth>