

בטיחות וקשרים פנים-ארגוניים

בעבר שימשו הניסיון מהשטח והידע הארגוני בסיס לניהול הארגון. כיום, ארגונים רבים מתבססים על שילוב של ידע קיים יחד עם מחקרים, כבסיס לשיפור תהליכים. חוקרים מצאו כי ככל שחברי הארגון יהיו מחוברים ביניהם, אם בקשרי עבודה או בקשרי ידידות, יתרום הדבר לשיפור אקלים הבטיחות בארגון. מהמאמר שלפנינו עולה כי הבטיחות מושפעת מהקשרים בין חברי הארגון, אך לא פחות מכך גם משיפור סביבת העבודה, דבר הנמצא באחריות המנהלים

מאת ליאת ליפשיץ אנגל

דוקטורנטית במחלקה לניהול, אוניברסיטת בר אילן

רשת קשרים כמשפרת בטיחות

ארגונים רבים מתבססים על מחקרים במטרה ליישם תאוריות ומודלים, שישמשו בסיס לשיפור הנוהל המקובל. אם בעבר היו לומדים מהשטח ומשתמשים בשיטות ניהול ונוהלי בטיחות לפי הניסיון והידע הארגוני, כעת כבר נותנים משמעות רחבה יותר למודלים ולנתונים מתוך מבט רחב על הארגון. כדי לגרום לשינויים פנים-ארגוניים ולתהליכים משמעותיים לתרום להצלחת הארגון, יש צורך ממשי להתבסס על ניסיון העבר ועל מסקנות משמעותיות של מחקרים מלווים.

ניקח, לדוגמה, ארגון שיש בו מפגע בטיחותי, שאחד העובדים שם אליו לב. אותו עובד מבקש ממנהלי המחלקות ליידע את עובדיהם, כדי שייזהרו מפגיעה, עד להסרתו. העובד מניח שבאופן זה כל העובדים יקבלו התראה על המפגע הבטיחותי. האם בפועל זה קורה? האם כל חברי הארגון מקושרים, כך שדי בהודעה למנהלי המחלקות כדי שכל העובדים ידעו? מכאן, שהבטיחות מושפעת מהקשרים בין חברי הארגון. ארגון שרוצה להגיע ליעדים טובים בכל תחום, ובעיקר בתחום הבטיחות, צריך להיות בנוי כסביבת עבודה טובה וכקרקע פורייה לשינויים



צילום: לינור זור

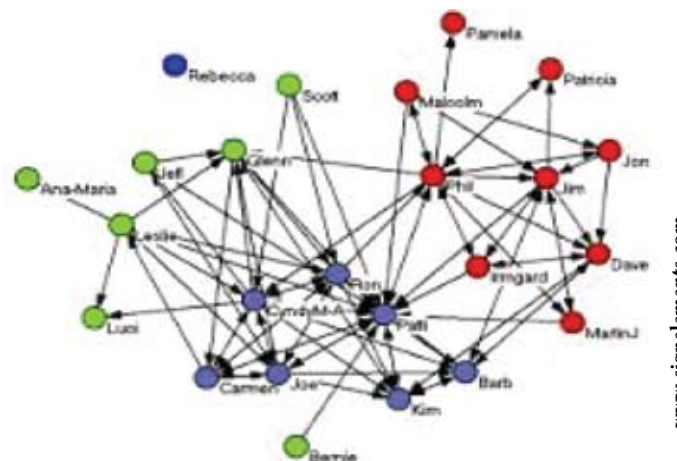
ליאת ליפשיץ אנגל היא מרצה לכלכלה, מימון ומתמטיקה, דוקטורנטית במחלקה לניהול בבר אילן בהנחיית פרופ' טובה רוזנבלום ודי"ר יובל הדס. הנכם מוזמנים להצטרף למחקר זה. ניתן ליצור קשר בכתובת המייל: liat.engelif@gmail.com

שיבואו בהתאם לדרישות ולחידושים שונים. לשם כך, יש להתייחס לארגון כאל מכלול, או כאל רשת ארגונית. יחזקאלי ורוז¹ מתארים בספרם את הרשת הארגונית. הרשת מציגה את הקשרים בארגון בשונה מהתרשימים ההיררכיים המקובלים. את הרשת הארגונית אפשר למפות על ידי העברת שאלון בין בעלי התפקידים בארגון המיועד, לצורך תיעוד קשריהם עם עובדים אחרים. כתוצאה ממיפוי הרשת, אפשר לראות מי מהעובדים מחזיק בכמות הקשרים הגבוהה ביותר. עובדים אלו יהיו בעלי העוצמה הרבה ביותר בסביבה שבה הם פועלים.

ברבאשי² מוסיף שתיאור ארגונים כרשת של קשרי גומלין מאפשר להציג את הפן התהליכי שבארגון ומבטא את חשיבות קיום הקשרים ועוצמתם, כולל התכנים העוברים בהם. ההתייחסות לארגון כאל רשת מאפשרת ליצור ארגונים שטוחים יותר, דינמיים וגמישים הרבה יותר, המבוססים על הבנת המציאות באמצעות ביטוי הדינמיות המתפתחת ברשת. מחקרים מצאו כי ככל שחברי הארגון יהיו מחוברים אחד לשני בקשרי עבודה (קשרים פורמליים) ובקשרי ידידות (קשרים בלתי פורמליים), יהיה שיפור של האקלים הארגוני ושל כל פעולה שקשורה בעבודת צוות או כזו שדורשת כמה אנשי צוות במקביל.

האקלים הבטיחותי וסביבת העבודה

את רמת הבטיחות אפשר לאמוד בצורות שונות. גורמים רבים נחקרו כמשפיעים על רמת הבטיחות, אולם יש עוד גורמים מתעברים, שמשפיעים על רמת הבטיחות. יותר מ-200 מחקרים



מבנה של רשת חברתית בארגון

www.signelements.com

אירועי "כמעט תאונה", על כשלי בטיחות ועל תאונות בפועל. במחקרם של Baumard & Starbuck⁴ נמצא שנתונים ודיווחים של העובדים הם הזדמנות ללמידה רבת-ערך, וזאת, משתי סיבות: ראשית, משום שמדובר באירועים ללא נזק, ושנית, משום תכיפותם.

Weick, Sutcliffe, & Obstfeld⁵ טוענים שתהליך הלמידה והפקת הלקחים מאירועי "כמעט תאונה" שהתרחשו מתחיל בזיהוי סימני האזהרה שהתקבלו מאירועים אלו בעבר. שיתוף מידע בארגון, ובכללו מידע הנובע מאירועי "כמעט תאונה", הוא חיוני למניעת תאונות בארגונים המועדים לאסונות, כגון צבא, מפעלים כימיים, תחנות כוח גרעיניות ועוד.

לסיכום, אקלים בטיחות מנבא את רמת הדיווח על "כמעט תאונה" ואת כמות התאונות עצמן, ולכן, הוא מדד מרכזי וחשוב לבחינה בארגון. אקלים הבטיחות נמדד הן ברמת הפרט והן ברמת הארגון, בעזרת שאלונים שתוקפו במחקרים קודמים. מלבד זאת, ייחודיותו של מחקרנו היא ניבוי של אקלים הבטיחות בארגון, וכתוצאה מכך של דיווחי "כמעט תאונה" או תאונה של ממש, בעזרת הסתכלות על הארגון ברמת המאקרו. במחקרנו, אנו בונים את הארגון כרשת ארגונית ומניחים כי כאשר יש קשרים מרובים בין עובדי הארגון, רמת הבטיחות תגדל. ואם לחזור לדוגמה שלעיל: הסיכוי שההתראה על המפגע הבטיחותי תעבור בין כל חברי הארגון כאשר יש קשרים פנים-ארגוניים טובים ותקשורת טובה בין העובדים, יגדל משמעותית.

מיפוי לצורך התייעלות - גם בארגון שלכם

ארגונים שמעוניינים להשתתף במחקרנו יקבלו מיפוי רשת של הארגון, תוך שימת דגש על קשרים בין חברי הארגון; על אופן העברת המידע; על דרך קבלת החלטות ועל ההשפעה על תפיסת העובד את מקום עבודתו כבטוח עבורו - כל אלה כגורמים המשפיעים על רמת הבטיחות בארגון.

כאשר הארגון יקבל מיפוי רשת, מנהליו יוכלו לראות אילו מחברי הארגון מעבירים את המידע הבטיחותי בארגון כפי שצריך, לעומת עובדים שצריכים יותר קשרים. המנהלים יראו מפת-על, שבה כל הפרמטרים ועוצמתם יהיו ידועים, ומתוכם הם יוכלו להסיק מסקנות לעתיד ולייעל את הארגון באופן הבטוח ביותר. ■

מקשרים אקלים בטיחות חיובי עם הפחתת פציעות בעבודה ותאונות, ולהפך. אקלים בטיחות מודד את המידה שבה הבטיחות נתפסת על ידי עובדים. תפיסת אקלים בטיחות מוגדרת על ידי Radzaz & Bahari³ כתפיסה סובייקטיבית של העובדים בנוגע למדיניות הארגונית ושיטות העבודה, אשר נועדו להבטיח סביבת עבודה בטוחה ללא סכנה. עובדים בענף התעשייה כפופים משמעותית לחץ הנובע מהעול לשפר את יעילות המוצר ואיכותו או לעמוד בלוחות זמנים. לחץ זה מוביל לעתים קרובות לנוהלי שימוש לא בטוחים, ולצערנו, יש נפגעים רבים כתוצאה מכך.

אחד הגורמים המשפיעים על אקלים הבטיחות הוא החוויה האישית של העובד אל מול המנהל הישיר שלו: עד כמה המנהל מחשיב את בטיחות העובד, לעומת נושאים מתחרים, כמו מהירות או עלויות. שיפור אקלים הבטיחות מותנה בשינוי ההתנהגות היומיומית של המנהלים. במילים אחרות - כיוון שאקלים ארגוני משקף את תפיסות העובדים לגבי סביבת העבודה, המפתח לשיפור האקלים נעוץ בשיפור סביבת העבודה, דבר הנמצא באחריות המנהלים בארגון.

סביבה תומכת בטיחות תגרום ליותר דיווחי עובדים בפועל על



קשרים בין עובדים במחלקות השונות

www.signements.com

מקורות

- 1 יחזקאלי, פ'., רזי, ע'. (2007). העולם איננו לינארי: תורת המערכות המורכבות, גורם חדש בניהול, המכון לחקר הביטחון הלאומי, אוניברסיטת חיפה, 98-103.
- 2 ברבאשי, א'. ל'. (2004). קישורים, המדע החדש של רשתות, תל אביב: ידיעות אחרונות.
- 3 Radzaz, N. H. B. A., & Bahari, S. F. (2013). Psychosocial Safety Climate in Organization: An Overview of Theoretical and Empirical Development. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(9), 407.
- 4 Baumard, P., & Starbuck, W. H. (2005). Learning from failures: Why it may not happen. *Long Range Planning*, 38(3), 281-298.
- 5 Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2008). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 3(1), 81-123.

