

17 בפברואר, 2013

יישום הגישה הפרואקטיבית למניעת תאונות

כתב: אבי הראל

התקינה הקיימת בנושא ניהול בטיחות, המבוססת על ת"י 18001, והתקנות לגבי תכנית לניהול הבטיחות, המבוססות על הגישה הפרואקטיבית, מהווים צעד חשוב לאבטחת אקלים בטיחות חיובי. ספרות הבטיחות בנושא תאונות ארגוניות מצביעה על הצורך בתקינה בנושא אחריות בעלי התפקידים, כתנאי לאבטחת אקלים בטיחות חיובי.

גישות בניהול בטיחות

הגישה הריאקטיבית

הגישה המסורתית לניהול הבטיחות התבססה על ההנחה שניתן בהבטיחה בטיחות על ידי תכן הנדסי ועל ידי נהלים. במצב זה, האחריות למרבית התאונות מיוחסת לטעויות אנוש או לאי-ציות לנהלי בטיחות מצד העובדים.

הגישה הפרואקטיבית

הגישה הפרואקטיבית לניהול הבטיחות מניחה שניתן להגדיר תוכנית ליצירת אקלים בטיחות, שיישומה יתבטא בהפחת משמעותית של שיעור התאונות בארגון. בגישת אקלים הבטיחות קיימת הנחה שהבטיחות מושפעת בעיקר מהתייחסות ההנהלה לנושא הבטיחות.¹

על רקע מחקרים המצביעים על התועלת שבנקיטה בגישה הפרואקטיבית פורסם לאחרונה תקן ישראלי 18001 לניהול הבטיחות², והכנסת קבעה תקנות לארגון הפיקוח על העבודה, הכוללות תכנית לניהול הבטיחות³. ת"י 18001 מגדיר את אחריות ההנהלה ליצירת אקלים בטיחות, תוך הדגשת הצורך בשיתוף העובדים באחריות לאיתור ודיווח על סיכונים, ובשיתוף פעולה בין העובדים להנהלה בעניין יישום שיפורים בתחום הבטיחות. התקנות מגדירות את הצורך ב"תכנית שיטתית פרואקטיבית" - תכנית יישומית להגשמת יעדי הבטיחות, המאופיינת בנקיטת יוזמה ותכנון מראש. התקן והתקנות אינם מתייחסים לנושא האחריות של בעלי התפקידים.

¹ דב זוהר, 2012, אקלים בטיחות: גישה חדשה לניהול בטיחות http://www.osh.org.il/uploadfiles/m_340_9-11.pdf

² תקן ישראלי 18001 לניהול הבטיחות (<http://www.sii.org.il/135-1278-he/SII.aspx>)

³ תקנות לארגון הפיקוח על העבודה (תכנית לניהול הבטיחות), התשע"ג 2102 (http://osh.org.il/uploadfiles/safety_plan_oct2012.pdf)

הגישה האיטראטיבית

עוד בשנת 1997 הדגים ג'יימס ריזון את הצורך לבחון את היחסים בין התנאים והאמצעים הריאקטיביים (תגובה לאירוע) לבין התנאים והאמצעים הפרואקטיביים (פעולות למניעת האירועים).⁴

הגישה האיטראטיבית מיועדת לאפשר שיפור מתמיד, על ידי הפקת לקחים מאירועי בטיחות. גישה זו משלבת בין הגישה הפרואקטיבית, הממוקדת בפעילות מונעת, לבין הגישה הריאקטיבית, העוסקת בשיטות ותהליכים לאיתור וניתוח אירועי בטיחות.⁵

המאפיינים של אקלים בטיחות

חוקר התאונות ג'יימס ריזון הגדיר ארבעה מאפיינים של אקלים בטיחות:⁶

- אווירת דיווח חופשי – אנשים לא נרתעים מלדווח על טעויות שלהם ועל אירועי בטיחות בהם היו מעורבים
- אוירה של צדק – הגדרה ברורה של הגבול בין טעות לבין רשלנות בניתוח אירועי בטיחות, כאשר על טעות רצוי למחול, ואילו על רשלנות צריך לתת את הדין
- גמישות בסמכויות הניהול – נIOD סמכויות למומחי תוכן בזמן ניהול משברים
- שיפור מתמיד – הרצון והיכולת להסיק מסקנות ממערכות מידע בטיחותי, ולבצע שינויים משמעותיים בעקבותיהם.

בעיות ביישום אקלים הבטיחות

במצב שגרה, האינטרסים של העובדים בנושא הבטיחות זהים לאלו של המנהלים. כולם מעוניינים למנוע את התאונה. לא כך הדבר במצב של אירועי בטיחות. בגישה של אקלים בטיחות, האחריות למנוע את אירוע הבטיחות מוטלת על ההנהלה, והאירוע מצביע לכאורה על כשל בתחום הניהול. במצב אידיאלי, כאשר כל הגורמים פועלים על פי עקרון השיפור המתמיד, אין בכך בעיה. בפועל, במצבים רבים הציבור והעתונות מבקשים שעיר לעזאזל, וההנהלה נאלצת להתגונן בפני הביקורת. הדרך המקובלת להתמודד עם מצבים כאלו

⁴ James Reason, 1997, Managing the Risks of Organizational Accidents, Ashgate – Table 6.2

⁵ 2011 - [Managing the Risks of Use Errors: The ITS Warning Systems Case Study](#) (M. Weiler, A. Harel), The Sixth Conference of INCOSE-IL, Hertzelia, Israel.

⁶ James Reason, 1997, Managing the Risks of Organizational Accidents, Ashgate

היא על ידי הסטת מוקד הביקורת: במקום לעסוק בשיפור תהליכי אבטחת הבטיחות, ההנהלה מחפשת שעיר לעזאזל מקרב העובדים.⁷

הימנעות מדיווח על אירועי בטיחות

במקרים רבים, כגון בטיפול רפואי, מניעת תאונות מותנית בחשיפה מלאה ומוחלטת של מצב הסיכון, למרות ההשלכות האפשריות של חשיפה זו על העובד. אי חשיפה או חשיפה חלקית עלולים לגרום לטעויות של העובדים האמונים על הבטיחות.⁸

במחקרים שבוצעו ב-NASA ובחברת British Airways, שדווחו עוד בשנת 1996, נמצא שעובדים חוששים לדווח על אירועי בטיחות, מחשש שהדיווח יגרום לנקמנות מצד ההנהלה:⁹

- חשש שההנהלה תטיל את האחריות לאירוע על העובד שדיווח עליו
- חשש שההנהלה תעניש את העובד על כך שגרם לחשיפה של הסיכונים שבמערכת.

גלגול האחריות על העובד

ההיסטוריה של תאונות רצופה בדוגמאות הממחישות שחשש העובדים אכן מוצדק. להלן דוגמאות:

- בפרק המבוא לספרו בנושא תרבות של צדק מביא סידני דקר את סיפורה של אחת שדיווחה על הנסיבות למותה של פעוטה, ובעקבות כך פוטרה מעבודתה והועמדה לדין, למרות שהאירוע הטרגי היה תוצאה של מספר גורמי כשל מערכתיים
- טייס איירבאס 320 בטיסת 296AF הואשם והורשע בהריגה, מכיוון שלא היה מודע לשינויים באופן התנהגות המטוס בהשוואה לדגמים שהיו מקובלים עד אז, שנבעו מטעות בהגדרת הדרישות
- בעתונות בארץ אנחנו עדים להחלטות של וועדות חקירה של משרד הבריאות, שבראשן עומד אדם האחראי על אבטחת הבטיחות ברפואה, להאשים את אנשי הצוות הרפואי, בניגוד להמלצות של אנשי המקצוע בצוות¹⁰
- וועדות החקירה של תאונות בצבא, שבראשן עומד מפקד בכיר האמון על בטיחות החיילים, נוהגות להסיק מסקנות אישיות כלפי הש"ג, אבל לא כלפי עצמם.

⁷ Avi Harel, 2010 - [Whose Error is This? Standards for Preventing Use Errors](#), The 16th Conference of Industrial and Management Engineering, Tel-Aviv

⁸ Charles Bosk, 1979, Forgive and Remember: Managing Medical Failure, The U. of Chicago Press

⁹ O'Leary M, Chappell SL. Confidential incident reporting systems create vital awareness of safety problems. ICAO J. 1996 Oct;51(8):11-27. [<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11541832>]

¹⁰ דוגמא, מאמר של אבי הראל: כך לא מונעים רשלנות רפואית <http://www.haaretz.co.il/opinions/1.1214846>

חשש העובדים נובע מחוסר אמון בהנהלה:

- במקרים בהם העובדים מזהים פער בין המדיניות המוצהרת בנושא בטיחות לבין ההשקעות בפועל¹¹
- כלקח מתגובת ההנהלה לאירועי בטיחות קודמים, בהם ההנהלה בחרה להעניש את העובד שהיה מעורב באירוע כתוצאה מהזנחה של ההנהלה.¹²

סידני דקר פירט את הנזקים בגין חוסר אמון העובדים בהנהלה:

אחריות באבטחת בטיחות

מחקרים של השנים האחרונות בתחום טעויות אנוש מציגים קשיים ביישום הגישה הפרואקטיבית, כאשר גורם הקושי הוא בתחום אחריות ממוני הבטיחות וגורמי ההנהלה. בעיקר, קיים צורך לבחון את המערכת, כולל ההנהלה, העובדים והיחסים ביניהם, במקרים של אירועי בטיחות.

מחקרים של השנים האחרונות הדגימו את התרומה המרכזית של הגדרת התפקיד והאחריות של העובד ושל המעביד להבטחת הבטיחות. לדוגמא, החוק הבריטי לבריאות ובטיחות בעבודה (1974) הגדיר את תפקידי העובד והמעביד ואת האחריות שלהם להבטחת הבטיחות¹³. בהמשך ליישום החוק, בין השנים 1974 ו-2007 ירד אחוז הנפגעים בתאונות בבריטניה ב-76%.

הגדרת אחריות העובדים והמנהלים

מחברי הדו"ח של NASA הציעו שורה של צעדים כדי להסיר את חששות העובדים מפני נקמות מצד ההנהלה:

- נהלים שמטרתם מניעה של צעדים משמעותיים כלפי המדווח על אירוע, גם במקרה של הפרת כללי הבטיחות בתום לב
- חסיון כלפי המדווח בשלב כתיבת הדו"חות המסכמים
- הפרדת רשויות, כך שהמדווחים אינם כפופים לגורמי האכיפה.

¹¹ Sidney Dekker, 2007, Just Culture: Balancing Safety and Accountability

¹² אבי הראל, 2013 [אחריות ממונה הבטיחות להתנהגות הבטיחות של העובדים](#) – כנס ישומי ארגונומיה ובטיחות בתעשייה הישראלית, האגודה הישראלית לארגונומיה

¹³ החוק הבריטי לבריאות ובטיחות בעבודה (1974) (http://en.wikipedia.org/wiki/Health_and_Safety_at_Work_etc._Act_1974)

סידני דקר הציע ליישם עקרונות אלה בחקיקה, והביא כדוגמא לכך את חוק התעופה הנורבגי, האוסר נקיטת צעדים משמעותיים כלפי מי שדיווח על אירוע בטיחות.¹⁴