



חניכת סטאז'רים במרכז הרפואי תל אביב- חומרים לחונך ולנחנך

"התואיל להגיד לי, בבקשה, באיזו דרך עלי ללכת מכאן?" שאלה אליס,

"זה תלוי במידה רבה לאן את רוצה להגיע", אמר החתול.

"לא איכפת לי כל-כך לאן – אמרה אליס.

"אם כך, לא משנה באיזו דרך תלכי", אמר החתול.

"– בתנאי שאגיע **לאנשהו**", הוסיפה אליס כהסבר.

"בטוח שתגיעי", אמר החתול, "אם רק תתמידי בהליכה".

מתוך: "הרפתקאות אליס בארץ הפלאות",

מאת לואיס קרול.

רקע

בשנים האחרונות מתקיימת במרכז הרפואי תל אביב תכנית חניכה לסטאז'רים של המרכז הרפואי. בתכנית זו מוצמד לכל סטאז'ר מתאים, המביע עניין בכך, חונך לכל תקופת הסטאז' שלו. החונך הינו רופא בכיר, בעל מעמד קליני ואקדמי, שיכול ללוות את הסטאז'ר בתקופת הסטאז', לשמש עבורו מודל לחיקוי, לחשוף אותו לפעילות רפואית ומחקרית בה הוא מעורב ולהוות עבור הסטאז'ר כתובת קבועה לליבון דילמות העולות במהלך הסטאז'. בכל שנה פועלים במרכז הרפואי כעשרים זוגות חונך-סטאז'ר כאלה. תהליך החניכה הינו תהליך שבו החונך והנחנך פועלים במשותף להשגת המטרה של קידום ופיתוח היכולת, הידע, הכישורים והחשיבה של הפרט מתוך כוונה להשקיע בצמיחת דור העתיד של מובילי הארגון.

החונך משמש כמוקד ידע, כמנחה, כמלמד וכמנווט את הנחנך בבכי העולם המקצועי והארגון, ועשוי להוות עבורו Role Model בשלב מכריע של גיבוש זהותו המקצועית. תהליך החניכה הינו חלק מתהליך טיפוח המצוינות במרכז הרפואי תוך הדגשת הנדבך הארגוני והמערכתי של המצוינות האישית.

מטרות התכנית

1. ליווי הסטאז'ר במהלך הסטאז' ע"י דמות בכירה שתשמש עבורו Role Model ותאפשר לו חשיפה קרובה לפעילות קלינית ומחקרית ייחודית, מענה לשאלות ולדילמות העולות במהלך הסטאז' ושיפור הידע, המיומנויות וההישגים הנדרשים ממנו כרופא.
2. יצירת קשר בין הסטאז'ר לבין המחלקה, מכון או יחידה שיש לו בהם עניין להשתלב בעתיד.
3. חיזוק מיצובו של המרכז הרפואי ת"א כמרכז מוביל בתכנית הסטאז' שהוא מציע.



השיטה

תכנית החניכה מוצעת לכל סטאז'ר שימצא מתאים מבחינת תכניותיו, שאיפותיו והישגיו בלימודים. לסטאז'ר ניתנת האפשרות לבחור את התחום הרפואי ממנו יבוא החונך, שילווה אותו במהלך הסטאז'. החונכים כולם הם רופאים בכירים שהומלצו לצורך זה ע"י מנהלי המחלקות, המכונים והיחידות, בדגש על רופאים המשלבים כישורים קליניים, מנהיגותיים ומחקריים, אשר יש בהם כדי לאתגר את הסטאז'ר ולהוות עבורו דמות להזדהות ולחיקוי. משך התכנית - כל תקופת הסטאז' של הסטאז'ר.

בתהליך החניכה נפגשים החונך והנחנך באופן עיתי (לפחות אחת לחודש), לליבון סוגיות ובעיות בהן נתקל הסטאז'ר במהלך הסטאז', לייעוץ באשר להתלבטויות שיש לסטאז'ר, לחשיפת הסטאז'ר לתחומי העיסוק והעניין של החונך ולפיתוח היכולת, הידע והחשיפה של הסטאז'ר, מתוך אמונה שהדבר יכשיר אותו טוב יותר בתחילת דרכו כרופא. אנו מעודדים את הסטאז'ר להצטרף לפעילות המחקרית והקלינית של החונך בנוסף למפגשים העיתיים.

מסמך זה מציג חומר רקע תאורטי ומעשי באשר לתהליך החניכה. אולם קיימת גמישות רבה בעיצוב אופן החניכה של כל סטאז'ר בהתאם לצרכיהם, לרצונותיהם ולגישתם של החונך והנחנך.

בנוסף למפגשי הצוותים, יתקיימו מפגשים קבוצתיים עיתיים (אחת לחציון), במשרד הח"מ בהשתתפות כלל הסטאז'רים הנחנכים והחונכים להערכת התהליך, ללמידה הדדית ולהפקת לקחים.

אנו שואפים לראות את מיטב האנשים נוטלים חלק בתכנית חשובה זו, אשר תביא להערכתנו לרופאים טובים יותר ומחויבים יותר למערכת שלנו בתחילת דרכם המקצועית.



תהליך העבודה ברמה הארגונית:

1. איתור נחנכים באמצעות ראיונות אישיים
2. התאמת חונך לכל חניך והצגתם זה לזה בנוכחות הח"מ
3. מפגש ראשון חונך-חניך לתאום ציפיות
4. תהליך החניכה (מתקיים לכל אורך תקופת הסטאז' של הסטאז'ר)
5. מפגשים עיתיים של כלל החונכים והנחנכים (חציוניים)
6. מפגש אמצע חונך-חניך למשוב הדדי
7. סיכום שנתי והפקת לקחים

תהליך החניכה והתנאים להצלחתו:

- מחויבות הן של החונך והן של הנחנך לתהליך. המפגש בין המוטיבציה של הנחנך לניסיונו המוכח של החונך מאפשר למידה "מקצרת טווחים" ופתוחה לדיאלוג.
- הקפדה על קיומם של המפגשים העיתיים מחד ומאידך – בהצטרפות של הנחנך לפעילות מקצועית של החונך מעבר למפגשים אלה.
- נושאי המפגשים יכולים להיות: סוגיות מורכבות אליהם נחשף הסטאז'ר במהלך הסטאז' והוא רוצה לדון בהן, ללמוד מהן או להתייעץ לגביהן, נושאים שהחונך בוחר לחשוף אליהם את הסטאז'ר, מעקב אחר הישגיו של הסטאז'ר במהלך הסטאז', סיוע במחקר וביזמות אחרות של הסטאז'ר ועוד. הנושאים יכולים להיות רפואיים מקצועיים, אתיים, רגשיים, ארגוניים, מחקרניים, או כל נושא אחר שהחונך או הנחנך מוצאים אותו רלוונטי להכשרתו של הסטאז'ר.
- על החונך לפעול להעצמת הנחנך בדגש על העצמת תחושת המסוגלות האישית שלו.
- תהליך החניכה אינו תהליך קל. עומס עבודה, דחיקת מועד המפגשים לשולי היום, הקושי ביצירת קשר קרוב עם אדם זר, שאינו חלק ממערכת העבודה הרגילה – כולם מהווים איום על הצלחת התהליך. מודעות לאיום זה וטיפול מושכל בו יש בהם כדי לסייע להצלחת התהליך.
- יש לשאוף למיסוד התהליך כבר בתחילתו, ולקבוע רוטינות בתהליך. תהליכים ממוסדים נמשכים לאורך זמן, ולרוב מצליחים יותר. חשוב לקבוע את רצף המפגשים והפעילויות המשותפות, ולתעד אותם. גם כשהתהליך מכביד – כדאי לא לוותר, תחושת הסיפוק באי הוויתור, בדר"כ רבה.
- קיימת חשיבות רבה לתאום ציפיות בין החונך לנחנך במפגש הראשון ולהקדשת זמן לדיון עיתי בהתקדמות תהליך החניכה.
- חשוב מאוד ליצור שיח פתוח בין החונך לנחנך באשר למטרות התהליך ולהתקדמות להשגתן. שיח כזה עשוי להביא לשינוי/שיפור התהליך תוך כדי התרחשותו ולהשגת מטרותיו, כפי שנקבעו במשותף ע"י החונך והנחנך.
- חשובה מאוד אחריותם ומחויבותם של שני הצדדים – הן הסטאז'ר והן החונך, להצלחת התהליך. על שני הצדדים לתחזק את המחויבות לתהליך – להתקשר זה לזה, ליזום פגישות ופעילויות משותפות, ולפעול להכניס לתהליך עניין ואתגר, שיניעו אותו לאורך זמן.



כלים לשמירת המומנטום בתהליך החניכה:

1. קביעת יעדים ברורים ובחינה עיתית של השגתם.
2. העשרת עיסוקים וגיוון.
3. יצירת אתגרים לסטאז'ר ולחונך.
4. קיום שיחות תכופות ופתוחות.
5. קיום שיחות משוב עיתיות.
6. יצירת אווירה גמישה ופתוחה במפגשים.
7. פתרון מהיר ואפקטיבי לבעיות שמתעוררות.

בתהליך הנמשך שנה ייתכנו מצבי קיפאון. אין להיבהל מהם. חשוב במצבים אלה לקיים פגישה, לדון בקיפאון ובדרכים לשבור אותו. יש ללבן את תחושת שני הצדדים בתהליך, לדון מחדש במטרות התהליך, ולחשוב על דרכים להפחת רוח חדשה במפגשים כדי להשיג מטרות אלה. רצוי לא להפסיק זמנית את המפגשים – דבר זה מוביל פעמים רבות להפסקת התהליך כולו. יש לשנות במצבים אלה את אופי ותוכן המפגשים והפעילות המשותפת ולשנות את שיטת החניכה.

מפגש החניכה הראשון

למפגש החניכה הראשון יש חשיבות רבה בעיצוב תהליך החניכה וביצירת הקשר בין החונך לנחך. כדאי להשקיע זמן בתכנון מוקדם של מפגש זה. מומלץ לכל חונך או נחך לברר עם עצמו לפני המפגש מה באמת הוא מעוניין להפיק מתהליך החניכה ולנסות לכוון את תכנית החניכה בהתאם. כדאי, לעיתים, לשוחח ולהתייעץ עם חונכים עמיתים, שיח כזה הוא לרוב מפרה. חשוב שהחונך יעצב לקראת התהליך את תפקידו כמאמן, מדריך, מעורר השראה ומשמש כדוגמא אישית.

מבנה מוצע למפגש החניכה הראשון:

1. פתיחה - הכרות אישית (רשמית ורגשית)
2. תאום ציפיות באשר למטרות התהליך, הציפיות זה מזה והתפוקות המצופות.
3. יצירת "חוזה עבודה" – תכנון תדירות, מועד ומיקום המפגשים, תכנים אפשריים למפגשים, הצטרפות הסטאז'ר לפעילות של החונך, פרויקטים שייקח על עצמו הסטאז'ר, כללים מוסכמים לניהול התהליך (תקשורת שוטפת, עמידה בזמנים שנקבעו, מתן שוטף של משוב הדדי, האם יתקיים תיעוד של המפגשים?)
4. סיום ותכנון המפגש הבא.



מתודולוגיות בתהליך החניכה

1. מפגשים עיתיים (לפחות אחת לחודש - חובה!) במפגשים ניתן לקיים:

- א. שיחות אישיות
- ב. דיוני מקרים
- ג. ניתוחי אירועים
- ד. העברת ידע, הפנייה לספרות רפואית, דיון על הספרות ועוד
- ה. תרגול מיומנויות

2. הצטרפות הנחנך לביקורים במחלקה, לפעילות במרפאה, לניתוחים, לדיוני צוות, לפעילות

מחקרית או לפעילות אחרת שעושה החונך.

3. הטלת פרויקט מחקר/אחר מצומצם היקף על הנחנך וליווי בפרויקט.

עקרונות למתן משוב

המשוב יינתן תמיד בשיחה בארבע עיניים. חשוב בעיתוי מוצלח למתן המשוב (לדוגמא: לא לאחר כעס או במצב של עייפות), לוודא שיש די זמן לשיחת המשוב ושהשיחה נעשית בסביבה נוחה ונטולת הפרעות. חשוב לקיים את המשוב כשיחה בה שני הצדדים מדברים ונותנים משוב זה לזה ולתהליך כולו. חשוב להיות קשוב לשפת הגוף של הצד השני ולהתייחס לרגשותיו. יש לאפשר לכל אחד לומר את דבריו בלי שייקטעו. אסור לזלזל בדברים המועלים ובכל מקרה יש להימנע מלגלוש לפסים אישיים, לעלבונות או לאמוציות שאינן מהמניין.

יש להשתדל לתת משוב תיאורי, מבוסס על דוגמאות, ולהימנע מהערכה שיפוטית כוללת. רצוי להציג במשוב נקודות חזק, להמשיך בנקודות החולשה, לתת הערכה כוללת ולסיים בתכנית פעולה המשכית עם יעדים ברורים להשגה (בדגש על חיזוק החיובי ושיפור הטעון שיפור).

חשוב להתמקד במשוב בדברים הניתנים לשינוי, ולהתרכז בנקודות המרכזיות החשובות. יש להקפיד לא להכליל מנושא אחד לאחרים.

חשוב שהמשוב יבנה כך שמטרתו העיקרית תהיה להביא ללמידה, לשיפור עצמי של כל אחד מהשותפים.

סיום תהליך החניכה

תהליך החניכה הוא תהליך אישי מאוד, המאפשר לכל אחד מהשותפים לו ללמוד על עצמו לא מעט. הוא יוצר קשר וקרבה בין שני אנשים בכלים שאינם שכיחים תמיד בעבודה המקצועית. רוטיניזציה של שיחות, הערכה הדדית, פעילות משותפת והתקדמות, מחזקים קשר זה ומקנים לו אופי מיוחד. עם זאת, תהליך החניכה הוא תהליך תחום בזמן, ויש לתכנן את סיומו, כמו את שאר שלביו. חשוב לקיים מפגש סיכום אישי פורמאלי ולבחון בו ביחד את העמידה במטרות התהליך, את השגת היעדים שנקבעו ואת אופי התהליך והקשר שנוצר. כדאי לגבש המלצות שיוכלו לשמש בעתיד חונכים וסטאז'רים שישתתפו בתהליך. כדאי להקדיש במפגש זה גם זמן לסיכום אישי ולגיבוש רעיונות לשיתופי פעולה עתידיים.



חומר נוסף אפשרי לקריאה

יוני לאופר, חונכות פורמאלית בארגונים, ירחון משאבי אנוש, גיליון 113, מאי 1997, עמ' 12-18.
מיכה פופר, חניכה, ירחון משאבי אנוש, גיליון 33, ספטמבר 1990, עמ' 4-6.

**משרדנו עומד לרשותכם בכל שאלה הנוגעת לתקופת הסטאז' בכלל ולחונכות בפרט ואנו
מאחלים לכם חונכות פוריה ומהנה!**

בברכה,

ד"ר אורלי ברק
מתמחה בניהול רפואי

ד"ר גיל פייר
המשנה הרפואי למנכ"ל