

יום עיון למדריכים קליניים 8.3.2017

בית הספר האקדמי ע"ש זיוה טל, קמפוס שיבא

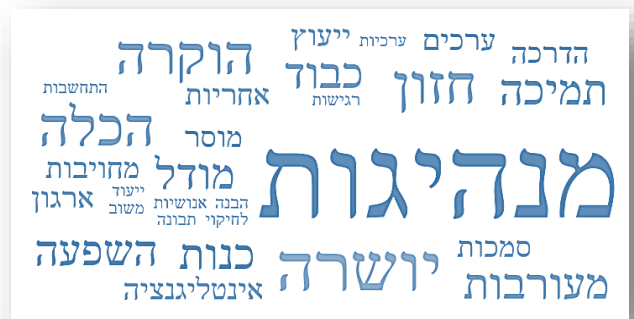


מנהיגות והדרכה קלינית – אם תרצו אין זו אגדה

יום העיון למדריכים קליניים הפך למסורת בבית-הספר האקדמי לסייעוד ע"ש זיוה טל בקמפוס שיבא. זהו יום העיון החמישי, והפעם הנושא עסק במנהיגות. לימי העיון שתי מסורות עיקריות:

- לבטא הוקרה לעשייתם המקצועית של המדריכים הקליניים התורמים להכשרת אחיות;
- להציף סוגיות ודילמות בהדרכה קלינית תוך מתן מענה אפשרי במפגש המתקיים או במפגש עתידי.

השנה יום העיון חל ביום האישה הבינלאומי - בתאריך שבו מציינים הוקרה והערכה לאמהות ולמנהיגות שהובילו שינויים חברתיים משמעותיים והביאו לשינוי במעמד הנשים בחברה המודרנית. לא במקרה תאריך זה הוקדש להוקרה לעשייתם המקצועית של צוותי ההדרכה. בנוסף להוקרה וביטוי הערכה, יום זה הוקדש למנהיגות ופיתוח המנהיגות הנדרשת לא רק כדי ליישם את המשימות של ההדרכה, אלא גם כדי להוביל שינוי במעמדן של המדריכים הקליניים ובתנאי עבודתם.



ימי העיון, מאז יום העיון הראשון ב-2013, זוכים להצלחה רבה בזכות הענקת במה ייחודית לצורכיהם המקצועיים של המדריכים הקליניים. בין הנושאים שנידונו בימי העיון: התמודדות עם טעויות הסטודנטים - "מאיפה מתחילים הקווים האדומים?" (2013), תקשורת יעילה ומישוב בהדרכה - "זמן לדבר, זמן להקשיב" (2014), המשמעות של מדדי איכות בהדרכה - "יוצרים איכות" (2015), רגשות, הטיית או... לא להיות - סוגיות בהערכת הישגי הלומדים (2016).

המדריכים הקליניים שהתארחו השנה ביום העיון, ייצגו את המרכזים הרפואיים: שיבא, איכילוב, הדסה, וולפסון, שערי צדק, פוריה, כרמיאל, ברזילי, מאיר; את המוסדות השיקומיים: שערי מנשה, רעות, בית רבקה ועוד... שה"כ השתתפו ביום העיון יותר מ-190 אחים ואחיות. בסיום היום המדריכים הביעו הערכה ושבועות רצון גבוהות הן מהתכנים והן מהאירוח.

כמו תמיד מצורפים תקצירי ההרצאות שניתנו ביום העיון, לינקים לסרטונים וגם -



נושא ליום העיון הבא, בחודש מרץ 2018:

"שישים שניות" על אהבה - בניהול, בעבודה, בהדרכה

תקצירי ההרצאות ביום העיון:

הוגן או לא? תיאוריית ההגינות ומוטיבציה פנימית – ד"ר אלה קורן

<u>הוקרה על מאמצי עמיתים</u> = <u>השקעת מאמצים ע"י עמיתים</u>	<u>הוקרה לאדם על מאמצי</u> = <u>השקעת המאמץ האישי</u>	נוסחת הוגנת בעבודה:
<u>הערכת לומדים אחרים</u> = <u>השקעת המאמצים של אחרים</u>	<u>הערכתו של הלומד ע"י המדריך</u> = <u>השקעת המאמץ של הלומד</u>	נוסחת הוגנת בהדרכה:

מה קורה כאשר חברה לא עומדת בתחזית עסקית? סיפורה של חברה עסקית שפתחה סניפים חדשים, כאשר אחד מהם התמוטט למרות תחזית עסקית "ורודה", והשני הצליח בניגוד לתחזיות? בהשוואה בין שני הסניפים התגלה, כי בסניף המצליח המנהל הפך למנהיג בזכות התנהלות "מחברת" וביטויי הוקרה

לעמיתיו, ובסניף הנכשל המנהל הפך לאדמיניסטרטור תובעני בגלל התנהלות "מנתקת". בסניף המצליח העמיתים דווחו על תחושת שייכות, מוטיבציה גבוהה והזדהות עם מטרות החברה, ובסניף השני העובדים דווחו על חרדה ותסכול.

Equity Theory¹ - מציעה הסבר לסיפור הנ"ל, ומציגה נוסחת הגינות בעלת 4 רכיבים: **מאמץ אישי, מאמץ עמית, הוקרה, הוקרה לעמית**. מצב שבו השוויון של הנוסחה מתערער, מתערער דיסוננס אצל המודרך, המונהג והעובד. אם המאזן של הערעור שלילי (פחות ממה שמצפה המודרך/המונהג), התוצאות הן: ירידה בתפוקות, הפחתת איכות בעשייה, חוסר אמון במנהיג, כישלון ברוב המקרים. אם המאזן חיובי (יותר מהצפוי), התוצאות הן: עלייה בתפוקות ובאיכות העשייה, השקעת מאמצים, מחויבות למנהיג, לערכים ולמטרות. **Equity Theory** באופן זה מציעה ייעול בתהליכי ניהול העובדים, הנהגת מונהגים והדרכת מודרכים. אך במקביל תיאוריה זו מעוררת אתגרים בהתנהלות אישית, במיוחד במקרים שהצורך בביקורת עולה על הצורך בהוקרה, או במצבים שבהם קיים קושי אישי לבטא כלפי העמיתים הוקרה. במצבים אלה חשוב לנקוט ב"פסיכולוגיה חיובית" יזומה ואקטיבית, כמו גם לזכור, שהתיאוריה מציעה רק



כלי אחד מתוך האפשרויות המבוססות מנהיגות בעבודה ובהדרכה. יישום התיאוריה מאתגר את המנהיג ומחייב אותו ללמוד על עצמו, כמו **שנאמר לפני מאות שנים**² "האדם צריך להכיר את עצמו; ואם לא לצורך מציאת האמת, אז לפחות לשם השלטת סדר בחייו, ואין דבר ראוי מזה."

בני האדם מעדיפים מילה טובה על פני כל סוג אחר של תגמול

שבח לא עולה כסף, אבל הוא צריך להיות מוגדר, מייד, פומבי ועליו להיות כן

המוחות, כמו הלבבות, הולכים למקום שבו הם זוכים להערכה

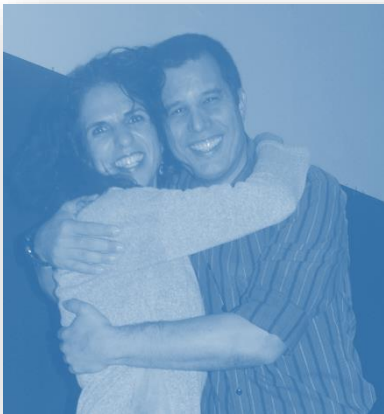
לינק לסרטון "מנהיגות בכל אחד מאתנו": <https://www.youtube.com/watch?v=BlfDz5O51DY>

¹ Gill & Stone, 2010

² בלז פסקל: "הגיגים", 1669

מנהיגות כריזמטית – עו"ד אופיר צומן

מנהיג כריזמטי הינו מנהיג סוחף - אחד שכולם הולכים אחריו. בהרצאה הוצג משולש הכריזמה והיישום שלו להדרכה. משולש הכריזמה מורכב מ-3 תחומים: מונהגים, מנהיג והקשר הסביבתי. למונהגים/לומדים יש צורך בביטחון (יש ליצור עבורם תחושת ודאות, סדר, מתן כלים ללמידה ואכפתיות - כגון: הצגת תכני הלמידה ולוח הזמנים, הצגת הרציונל לביצוע פעולות, מיקוד בהוראה, מתן כלים ללמידה נכונה), יצירת זהות קולקטיבית (הדגשת ייחודיות מוסד/כיתה/מקצוע) וזהות עצמית (הצורך להרגיש חכמים, מוצלחים, רצויים, חשובים - חשוב לתת משום לא בפומבי). המנהיג צריך להיות בעל חזון (מסרים שנותנים מענה לצרכי הלומדים) ויכולת פרזנטציה טובה (שטף, אנרגיה, הבעות פנים, קשר עין, אינטונציה, נינוחות). הקשר הסביבתי כולל את הקשר התרבותי (הגדרת הקריטריונים להיות סטודנט/אח/אחות מעולה) ואת ה"הדבקה החברתית" (בניית אתוס ע"י מספרי סיפורים אוהדים שתורמים ליצירת הגינות, יחס אישי ואתגר אינטלקטואלי) שילוב של כל הרכיבים הנ"ל על-ידי המדריך בעל המנהיגות הכריזמטית יאפשר למידה מיטבית.



בסיום ההרצאה המרתקת ביקש אופיר לסיים בסרטון שבו בתו בת ה-12 מציגה את עמדתה על מנהיגות. הוא ציין שנולדה בשיבא, ומאז הוא חש רגשות חיוביים כלפי המקום וכלפי המיילדת, שלדבריו הובילה את הלידה של בתו והפכה את התהליך לחוויה בלתי נשכחת, ולכן הוא רוצה להודות לה. המיילדת אכן הייתה בקהל, והרי החיבוק המרגש...

לינק לאתר עם הרצאות של אופיר: <http://www.ofirtzuman.com>

מנהיגות קשובה – אובדן האמפתיה של האנשים הטובים – גב' מיכל תאני

הרצון לאמפתיה לא נשחק, אך לעיתים קרובות ההתנהגות האמפתית נשחקת עקב עומס בעבודה. לנוכח זאת, נוצרת אנומליה של תהליך החמלה, ובתהליכים מסוימים הנתינה האוטנטית הופכת להיות למתן תועלתני. קיימת חשיבות לשילוב של אמפתיות, אותנטיות והקשבה. כשיש אותנטיות והקשבה - תיווצר אמפתיה. יש צורך להיות Role-Model ולפתח מרחבי הקשבה באמצעות יצירת מעגלי מחשבה עם הלומדים - טכניקה עם כללים ברורים, כשהמטרה ליצור הקשבה ולא דווקא לתת פתרונות. יצירת ההקשבה תתבצע באמצעות יצירת ביטחון פסיכולוגי (התחושה שניתן להביע דעה מבלי להיפגע).



פאזל מנהיגות – רונית בן שחר וחגית נופר

חלק זה ביום העיון היה תוצר של שיתוף פעולה מרתק בין צוות בית הספר לבין צוותי המרכז הרפואי, המעניקים שירותי הדרכה ומוערכים הן ע"י צוות בית הספר והן ע"י הלומדים. התכנים הוצגו ע"י הדגמת התיאוריה באמצעות קטעי סרטים ותיאור היישום ע"י משתתפי הפאנל, שסיפרו על הניסיון שלהם ביישום רכיבי המנהיגות בעשייתם המקצועית.

מנהיגות מוגדרת כיכולת להוביל אחרים לעבר מטרה משותפת. מודל פאזל המנהיגות מדגיש 5 מרכיבים מרכזיים למנהיגות³:

1. Model the Way - לעצב את הדרך, להוות מודל לחיקוי
2. Inspire a Shared Vision - לעורר השראה לחזון משותף
3. Challenge the Process - לאתגר את התהליך
4. Enable Others to Act - לאפשר לאחרים לפעול
5. Encourage the Heart - לעודד את הלב

חברי הפאנל: אורנה צרויה, שרית סקיאנו, בן רוזנבליט ולירון אביזיז ענו על השאלות הבאות:

- מי היה עבורך מודל לחיקוי אשר השפיע על חייך המקצועיים?
- מהו החזון שלך בהתייחס להדרכה קלינית?
- אילו דרכים יצירתיות פיתחת כדי להתמודד עם סוגיות בהדרכה הקלינית?
- כיצד ניתן לעודד עבודת צוות בקרב הלומדים?
- מה המלצותיך למדריך הקליני?

זו ההזדמנות להוקיר את תרומתם הן בהדרכת הלומדים והן ביצירת עניין ומתן דוגמא אישית ביום העיון.



³ The Five Practices of Exemplary Leadership Model (Kouzes & Posner, 1987)

מצעד הוקרה לאחיות מנהיגות - צוות בית הספר

יום האישה ויום הוקרה למנהיגות הנשית זו סיבה טובה לציין אחיות מנהיגות מובילות שבזכותן השתנו פני הסיעוד:

- **שפּרָה וּפּוּעָה** מיילדות עבריות שקידשו את ערך החיים - ויאמר מלך מצרים למילדת העברית, אשר שם האחת שפּרָה ושם השנית פּוּעָה. ויאמר: בְּיַלְדֶּךָ אֶת הָעִבְרִיּוֹת... אִם בֶּן הוּא וְהַמֶּתֶן אֹתוֹ. וּתִירָאן הַמִּילֹדֶת אֶת הָאֱלֹהִים, וְלֹא עֲשׂוּ... וּתַחַיֵּין אֶת הַיְלָדִים... וַיִּטֹּב אֱלֹהִים לַמִּילֹדֶת וַיִּרְבּ הָעָם וַיַּעֲצֵמוּ מֵאד...⁴

- **Florence Nightingale** - מייסדת הסיעוד המודרני: אחיות זקוקות להכשרה למיומנויות ולידע
- Virginia Avenel Henderson - ה"ליידי" הראשונה של הסיעוד שהעניקה הגדרה ראשונה לסיעוד - סיעוד לאדם חולה כבריא, לבצע פעולות חיים שהוא היה עושה בעצמו אילו היו לו הכוח, הרצון והידע לעשות זאת.
- **Mary Eliza Mahoney** - פורצת את מגבלות הגזענות - לא ייתכן שצבע עורך יקבע האם את ראוויה להגשים את חלומותייך! האחות האפרו-אמריקנית הראשונה שלמדה סיעוד במסגרת אפליה מתקנת שאפשרה מקום אחד ליהודייה ומקום אחד לאפרו-אמריקאית.
- **Dorothea Dix** - פורצת מוסכמות של אחזקת חולי נפש בתת-תנאים - לא ייתכן שאנשים שחולשתם השכלית מונעת מהם קיום מכובד, ייכלאו, ייאזקו, יינטשו וייזנחו ע"י החברה.
- **Margaret Sanger** - מייסדת תכנון המשפחה - גופה של אישה אינו שדה קרב, לה ורק לה יש זכות להחליט על פריון, ועל תכנון ילודה.



Christiane Elisabeth Reimann - מייסדת של ה-International Nursing Review : "אני מאמינה בשיתוף פעולה בינלאומי של אחיות, ביחד אנחנו כוח לקידום מעמד האחיות". כיום הפרס על שמה הוא בין היוקרתיים ביותר בסיעוד, כמו האוסקר של הקולנוע...

- **Florence Guinness Blake** – חלוצה בפיתוח מומחיות בסיעוד, פרצה את המגבלות שחלו על הורי הילדים המאושפזים ופעלה לביטול ההפרדה בין ילד להוריו בזמן האשפוז.

- **זיוה טל** - הנציגה הראשונה של אחיות ישראל בכנס האחיות הבינלאומי של ICN, מייסדת הכנס הארצי של האחים והאחיות בישראל. על שמה קרוי בית הספר האקדמי לסיעוד בקמפוס שיבא, ועל שמה פרס יוקרתי לאחיות מצטיינות.

- **Ina May Gaskin** – מיילדת יחידה שעל שמה קרויה פעולה המקדמת לידה טבעית.
- **רות רון** - המנהלת של בית הספר הישראלי הראשון להכשרת אחיות, שהוקם במדינת ישראל הצעירה בשנת 1949 בבית חולים הירקון, תל-אביב. חלוצה בקידום האיכות בהדרכה ומייסדת הפרס למצוינות בהדרכה קלינית.

בשנה הבאה הפרס על שמה של רות רון יקבל תפנית הן מבחינת הקריטריונים לבחירת הזוכים והן

בדרך הבחירה ע"י ועדת הפרס.  **הפרטים באתר:** [/http://sns.sheba.co.il/1008](http://sns.sheba.co.il/1008)

⁴ ספר שמות, פרק א'

מנהיגות, הדרכה או הורות: אתגרים למדריכים – ד"ר אביטל גרשפלד-ליטוין/ פסיכולוגית רפואית מומחית

מנהיג צריך להיות בעל חזון ובעל יכולת להוביל אנשים למטרה משותפת במינימום



סמכות, להשפיע על המוטיבציה שלהם ולהיות בעל יכולת לייצר היענות של ההולכים אחריו מתוך הזדהות ללא שיקולי תועלת וכדאיות. למדריך יש מקורות סמכות הנובעים מהסמכות הפורמלית, המקצועיות, הכישורים הבינאישיים והיכולת לייצר הזדהות. הגדרת המדריך כמנהיג מדגישה את החזון והתפקיד ומסייעת לבחור בגישות מתאימות ויעילות. **בעיות המנהיגות:** אין

הגדרה ברורה של מטרות; דוגמא אישית גרועה; אין הצבת גבולות; העדר תקשורת אישית והקשבה; מחלישים במקום לחזק; העדר גמישות בהתאם לנסיבות, לזמן, להתבגרות; אין שיתוף פעולה מספק בין המדריכים.

על המדריך לפתח מיומנויות של מנהיג:

משימתו של המנהיג היא להביא את אנשיו מהמקום שבו הם נמצאים למקום שבו לא היו מעולם

אין לקבוע ערכו של אדם לפי מעלותיו המשובחות, אלא לפי מה שהוא יודע לעשות בהן

אם המכשיר היחיד שבידיך הוא פטיש, אתה מתייחס לכל הדברים כאילו הם מסמר

לכל סטודנט זכורים בביורו שני מדריכים: זה שהשפיל אותו וזה שכמוהו הוא רוצה להיות, מי מהם אתם רוצים להיות?

- **חשיבה אסטרטגית:** בניית חזון, הגדרת מטרות-על והגדרת הפעולות להשגת המטרות ברמה הפרקטית.
- **דוגמא אישית:** תשומת לב לעשייה, מודעות עצמית, מתן הסבר לפער בין ההתנהגות במצב לחץ לבין מה שנדרש מהלומדים.
- **גבולות:** הגדרת גבולות והצבתם בצורה ברורה ועקבית מאפשרת פיתוח עצמאות ללומדים ומאפשרת למדריך לבצע את תפקידו בצורה טובה (קבלת אישור על פעולות של הלומדים, עדכון מראש).
- **תקשורת ודיאלוג:** יצירת תנאי סביבה מתאימים, הקשבה, שאלות ברורות, סבלנות ומתן מקום שווה לצד השני.
- **העצמה:** האצלת סמכויות, מתן אפשרות לפתרון בעיות בצורה עצמאית, שיתוף הלומדים, מתן משובים, יצירת פרשנות חיובית למצבים קשים, הצבת ציפיות להישגים גבוהים.
- **גמישות:** התייחסות לנסיבות, עידוד יצירתיות, מתן אפשרות שינוי ממצב למצב.
- **שותפות וסנכרון:** הצבת מטרות-על אחידות, קביעת קריטריונים זהים להערכה ולציון.

בברכת חג פורים שמח

ונתראה בשנה הבאה ביום עיון למדריכים קליניים

ביום זה יוענק פרס רות רון על מצוינות בהדרכה קלינית: "המדריך של המדינה"

<http://www.sns.sheba.co.il/>