



יוזמה דרך הלב
צרכנים נותני שירות



**משרד
הבריאות**
האגף לבריאות הנפש



תכנית צרכנים נותני שירות - עלון מידע וכלים יישומיים העסקת עובדים בעלי ידע מניסיון - הדרכה

הדרכה מקצועית הינה כלי משמעותי, יעיל ובעל השפעה רבה על הצלחת ההעסקה בתפקידי טיפול, שיקום ומתן עזרה. מטרתה של ההדרכה היא לאפשר למודרך התפתחות מקצועית ואישית, באמצעות קבלת כלים, עיסוק בדילמות ועוד. מרחב זה מספק לעובד, בין היתר, מקום להעלות תהיות ולדון במחשבות וספקות אשר מתעוררים בו בהקשר של מתן השירות ללקוחות או ביחס לקשר עימם. ההתפתחות האישית והמקצועית של עובד שיקום בעל ידע מניסיון (צרכן נותן שירות) קשורה קשר הדוק לידע מהניסיון שצבר וליכולתו לעשות שימוש בידע זה בעבודתו, ועל כן לתהליך ההתמודדות וההחלמה שלו יש מקום משמעותי במרחב ההדרכה. בעלון זה נבחן סוגיות ייחודיות בהדרכת עובדי שיקום בעלי ידע מניסיון עם התמקדות בנקודות מבטו של המדריך, ונציג דגשים שעשויים לסייע, תוך שילוב ידע תיאורטי עם הניסיון המעשי שנצבר בשטח.

הדרכה בגישת ההחלמה

הדרכה שנשענת על עקרונות וערכים מתוך תפיסת ההחלמה, עשויה להיות בעלת ערך ומשמעות למודרך, למדריך, וכן למקבל השירות ולתהליך הטיפול-שיקומי המובא להתייעצות בהדרכה (ימין ומתן, 2013). לפיכך, ניתן לראות את תפקידו של המדריך כמסייע למודרך בהתפתחותו האישית והמקצועית, בתוך הברית ההדרכתית שנרקמת ביניהם. משימה זו דומה מאוד למשימתו של איש השיקום, המסייע למתמודד להתפתח ולמצוא את נתיב ההחלמה הייחודי שלו, בתוך הברית השיקומית שנוצרת. ימין ומתן מדברות על שלוש אבני יסוד שמאפיינות את מפגש ההדרכה בתחום השיקום ונגזרות מהערכים של גישת ההחלמה:

הכרה בשונות של המודרך - מאפשרת הקשבה לקולו הייחודי של המודרך ולהעצמתו בתהליך ההדרכה מבלי שיצטרך להיות דומה לנו. מדובר על יחסים של שותפות והדדיות בהם כל אחד משפיע על השני דרך השמעת קולו הייחודי ודרך דיאלוג מתמשך.

המדריך כדמות מציאותית ואנושית - כאשר המדריך מביא את עצמו למפגש ההדרכה באופן אנושי ואותנטי, ביכולתו לקדם את האפשרות שמהווה משמעותי יצמח בתוך מרחב ההדרכה.

המדריך כ"לא יודע" - במפגש ההדרכה יש הזמנה להעלות שאלות ולערוך בחינה משותפת של סוגיות שונות בתוך המרחב שנוצר. אין משמעות הדבר שהמדריך בא מחוסר ידע או ניסיון. כאשר נוצר דיאלוג אמיתי, ניתן לייצר תהליך למידה משותף ולבנות משהו חדש. הדרכה בסגנון זה עשויה גם לשמש מודל למודרך לפעול בדרך של שאלת שאלות, לצאת מתוך נקודת הנחה שאיננו יודעים את התשובות מראש ולהכיר בכך שתמיד יש מקום לחקירה משותפת.

ההדרכה בגישת ההחלמה מחייבת את כל העוסקים בה ובקידומה, בשינוי דפוסי חשיבה ופעולה על מנת לכלול בהדרכה שלהם את ערכיה (ירושלמי, 2013).

סוגיות בהדרכת עובדי שיקום בעלי ידע מניסיון:

חווית המעבר של עובד שיקום בעל ידע מניסיון ממקבל שירות למקבל ונותן שירות כרוכה באתגרים רבים, והמרכזי בהם המוזכר בספרות הינו סוגיית ההגדרה העצמית המחודשת (Chinman, Young, Hassell & Davidson, 2006). סוגיה זו מכילה בתוכה שאלות לגבי משמעות אישית, משמעות העבודה, סטיגמה וסטיגמה עצמית, גבולות, ניהול מחלה והחלמה, כפל הכובעים - להיות נותן שירות ומקבל שירות במקביל ועוד. כל אלו מקבלים מקום גם במרחב ההדרכה, ומעלים שאלות הן אצל המדריך והן אצל המודרך (שהינו בעל ידע מניסיון): האם יש התנגשות/הזדהות בין המסע האישי של העובד המודרך למסע של לקוחותיו? מה ההבדל בין הדרכת עובד זה לטיפול? כיצד לייצר מטרות וגבולות אשר יענו בצורה מדויקת על צרכי המודרך? האם מוקד ההדרכה הוא המודרך או מקבל השירות?

בהעסקת עובד בעל ידע מניסיון עלינו לזכור להתייחס לתהליכים השונים בהקשר של יחסי מעסיק-עובד, להבדיל מהתייחסות של יחסי מטפל-מטופל. בהקשר זה, חשוב לומר כי המיקוד בהדרכה אינו מצבו הקליני של העובד. הניסיון בשטח מלמד כי התמקדות במצבו הקליני תהיה בעלת השפעה על מרחב ההדרכה באופן שעלול להחמיץ את מטרת ההדרכה ואת יכולתו של העובד בעל ידע מניסיון לבצע את תפקידו באופן מקצועי. עובדת היותו של המודרך בעל ידע מניסיון מאתגרת את המדריך במשימה של שמירה על אופי המרחב ההדרכתי.

סוגיות הנוגעות לתפקידו של המדריך:

המדריך התומכות בחשיפה של העובד מנחות אותו בדיון על הנושא עם המודרך. חשוב להיות ערים לכך שתהליך החשיפה הוא בראש ובראשונה תהליך אישי, שלא כל עובד מעוניין לקיים בתוך מקום עבודתו. העובדה שעובד יעדיף שלא להיחשף אינה מרמזת על תהליך הדרכה חסר.

✓ **גופי ידע שונים** - עובד שיקום שחוה תהליכי התמודדות והחלמה מתוך ניסיונו האישי מביא עמו גוף ידע נוסף על הידע המקצועי. כיצד גופי הידע הללו משתלבים? האם יש מקום ללמידה הדדית? על המדריך להכיר בידע שונה ולעיתים אף מנוגד.

✓ **יחסי אמון וסודיות** - סוגיה זו הועלתה ע"י צור נח ושרבף (2013) בהתייחס להדרכה של אנשי שיקום: האם מתקיימים יחסי אמון וסודיות? כיצד המדריך מתייחס לתכנים אישיים ורגשיים העולים בהדרכה? כיצד מתמקדים בהדרכה במקבל השירות ולא במודרך, וכיצד מתמודדים עם נהלי עבודה שלעיתים יוצרים התנגשות עם הסודיות במרחב ההדרכה? לעיתים יעדיף המודרך להימנע משיח על הקשיים בהדרכה, מחשש שייתפס כעובד פחות טוב. חשש נוסף נוגע לשיתוף בקשיים שקשורים לתהליך ההתמודדות האישי של המודרך, שכן שיתוף זה עלול ליצור בלבול הן אצל המדריך והן אצל המודרך לגבי השאלה על מי מדובר בהדרכה - עליו כמודרך או עליו כמתמודד / מקבל שירות.

✓ **ריבוי נאמנויות וסוגיית מוקד ההדרכה** - סוגיה נוספת שהועלתה ע"י צור נח ושרבף (2013) עוסקת בכך שהמדריך מחויב למודרך, אך בה בעת גם למסגרת המעסיקה אותו ולמקבל השירות. כשדנים בהדרכת עובד בעל ידע מניסיון ניתן לראות כי לעיתים קשה למקד את ההדרכה בלקוח הקצה. התפתחותו האישית של המודרך לא תמיד עולה בקנה אחד עם צרכי המסגרת בה הוא עובד ועם צרכיהם של לקוחותיו. לדוגמה: העובד מעוניין להיחשף כבעל ידע מניסיון בפני מקבלי השירות משום שזה חלק משמעותי בתהליך ההחלמה האישי שלו, אך מסיבות שונות נראה שהדבר לא ייטיב בשלב זה עם תהליך ההחלמה של חלק ממקבלי השירות.

✓ **כפל כובעים אצל המדריך** - המדריך הוא איש מקצוע, ובתהליך ההדרכה עולה הצורך בשמירה על תפקיד המדריך מול המודרך, שהוא בעל ניסיון בהתמודדות והחלמה, מבלי לעבור לתפקיד המטפל, בייחוד לאור העובדה שהמודרך גם הוא נושא שני כובעים שהימצאותם במקביל עשויה לגרום בלבול.

✓ **תפיסות ועמדות של המדריך לגבי העסקת והדרכת עובדי שיקום בעלי ידע מניסיון** - תפיסותיו של המדריך מושפעות במידה רבה מניסיונו הקודם ומהאופן בו חווה העסקות/הדרכות קודמות. האם עמדותיו גמישות והוא נמצא בשיח איתן? האם מביא אותן מול המודרך? במידה וניסיונותיו אינם טובים, בוודאי יש לכך השפעה על השיח ההדרכתי.

✓ **גבולות** - קיים עיסוק בשאלת הגבולות בין טיפול להדרכה, כחלק מתהליך התפתחות של העובד, שבו נוכחים ההתמודדות ומסע ההחלמה. האם ועד כמה יש להתייחס לכך בהדרכה? עד לאיזה עומק נכנסים בהדרכה לתהליך האישי של המודרך? מאיזו נקודת מבט יש להתייחס לתהליך?

✓ **משברים** - במקרה שהעובד המודרך נכנס למשבר, לעיתים הגבולות מטשטשים עוד יותר. האם תפקיד המדריך משתנה לנוכח מצב משברי של העובד המודרך? במה שונה תפקידו של המדריך מתפקידו של המנהל? כיצד על המדריך לנהוג בתוך סיטואציה כזו על מנת לסייע למודרך ולתמוך בו, אך כמדריך ולא כמטפל?

✓ **סיפור אישי וחשיפה** - נושא החשיפה הוא פעמים רבות עניין משמעותי ביותר בהדרכת עובדי שיקום בעלי ידע מניסיון. כאשר העובד אינו חשוף, ניתן לראות מצבים שבהם נחוש בדבר מה המונע מההדרכה להיות פתוחה וגלויה. כאשר העובד חשוף, נראה לעיתים תהליך מזורז של חשיפה עצמית וחשיפה של פרטים אישיים. מצב זה עשוי ליצור השפעות שונות על המדריך: שימוש של המדריך בידע קודם, דעה קדומה, זהירות יתר, נטייה של המדריך והמודרך לשייך התנהגויות להתמודדות ולייצר "קיצורי דרך" שמונעים חקירה משותפת. לעיתים תפיסות של

מרחב הדרכתי מול מרחב טיפולי

פעמים רבות קיים קושי בהגדרת המרחב ההדרכתי, ונוצר בלבול בינו לבין מרחב טיפולי. הדבר נכון לגבי הדרכה של כל עובד, אך משמעותו מקבלת רובד נוסף כאשר מדובר בעובד בעל ידע מניסיון. זהו קושי שמתואר בספרות, ואנו פוגשים אותו לא פעם גם בשטח. בחדר ההדרכה ניתן להתבונן בארבע זהויות שונות: **המדריך** שהוא גם **מטפל והמודרך** שהוא גם **מטופל**. לשני הצדדים יש נטייה לחזור לתפקידים מוכרים (מודרך - מטופל, מדריך - איש טיפול). המדריך רגיל להתמקם מול מתמודד כמטפל, במיוחד לנוכח קשיים ומשברים, המודרך רגיל להתמקם כמטופל מול איש טיפול, והקונספט של ההדרכה מבלבל. עולות שאלות כמו על מה אפשר לדבר? מה רלוונטי לעבודה? מה אפשר ומותר לשאול? עד כמה למדריך שהוא איש טיפול יש אפשרות להצביע על קשיים שאינם קשורים בעבודה? למשל, כאשר המודרך עסוק מאוד בסוגיה עם לקוח שלו - האם המדריך יכול לשאול עד כמה זה מוכר לו מההתמודדות שלו? איך המדריך מתייחס כאשר הוא מתרשם כי המודרך חווה ירידה במצב הנפשי?

שטטוש או בלבול בין טיפול והדרכה יוצר פגיעה במרחב ההדרכתי, שמהווה פעמים רבות גורם מכריע בהצלחת העסקתם של עובדי שיקום בעלי ידע מניסיון. פגיעה כזו תסכן את האפשרות לקיום שיח פתוח וללמידה מקצועית משותפת.



המלצות ודגשים להדרכת עובד בעל ידע מניסיון

- ✓ סטינג מוגדר וברור להדרכה, הכולל תדירות, מיקום, מועד, תכנים ומטרות, יסייע רבות כמודל להצבת גבולות ולאחריות משותפת.
- ✓ קיימת חשיבות רבה לתיאום ציפיות בתחילת תהליך ההדרכה ולעיתים גם בנקודות מפתח שונות בהמשך. הסבר מקדים לגבי הסטינג, התכנים והגבולות בהדרכה יסייע בשמירה על המרחב כהדרכתי ובמניעת טשטוש תפקידי הן של העובד והן של המדריך.
- ✓ חשוב להעביר לעובד שהציפיות התעסוקתיות ממנו זהות לאלה של עובדים אחרים בארגון (Davidson, Bellamy, 2012; Guy & Miller, 2012).
- ✓ במחקר שבדק את השימוש בהדרכה בקרב עמיתים מומחים נמצא שהגורם המוביל להשתלבותו של העמית בתוך צוות השיקום הינו הגדרת תפקיד ברורה עבורו ועבור הצוות, וכי ההדרכה יכולה להוות כלי יעיל להבהרת תפקיד זה (Davis, 2013).
- ✓ הדרכה של עובדי שיקום בעלי ידע מניסיון צריכה להתמקד בכישורים ומיומנויות העבודה של האדם, ביכולות הביצוע שלו ובתמיכות העומדות לרשותו. המיקוד אינו במצבו הקליני.
- ✓ חשוב להתייחס לסוגיות שמעלה המודרך בהדרכה, סוגיות רגשיות או תפקודיות, באופן שווה ערך למודרך שאינו בעל ידע מניסיון. כמו כן יש להיזהר שלא לתייג התנהגותו של עובד בעל ידע מניסיון כסימפטומטית (Carlson, Rapp & McDiarmid, 2001). כלומר: חשוב להימנע מהנחה אוטומטית שהתנהלותו של העובד היא נגזרת של היותו מתמודד.
- ✓ למידה משותפת - יש ערך רב לשימוש במרחב ההדרכה ככלי ללמידה ולהתמקצעות, יצירת סינרגיה בין גופי הידע השונים, התבוננות בעמדות השונות המעכבות תהליכי למידה (למשל כאשר הידע המקצועי מנוגד לניסיונו האישי של העובד).
- ✓ אחריות משותפת - מרחב ההדרכה הינו יצירה משותפת של המדריך והמודרך ושניהם אחראיים לו. כל הנושאים שהוזכרו לעיל נמצאים בידיהם של שני הצדדים ולכל אחד מהם יש אחריות ותפקיד. לדוגמא: כאשר המדריך חורג מתפקידו כמדריך ונכנס לנעלי המטפל, גם על המודרך מוטלת האחריות לשוב להתמקד במטרה לשמה התכנסו. שיח מקדים בנושא יכול להיות אמירה של המדריך כי גם עבורו הסיטואציה יכולה להיות מבלבלת והוא מבקש את עזרתו של המודרך בהצבת הגבול.
- ✓ שימוש בדיאלוג מתמיד בהדרכה יסייע בזיהוי המטרה לשמה משתמש העובד בידע מהניסיון שלו, כאשר הדגש הוא על מיקוד בצרכי הלקוח מקבל השירות. יש חשיבות רבה לתפקידו של המדריך בהרחבת נקודת המבט של המודרך בכל הנוגע לשימוש בידע מניסיון.
- ✓ ניתן להעלות את סוגיית החשיפה ולבדוק יחד את התאמתה ותרומתה לעבודתו השיקומית של המודרך.
- ✓ חשובה יצירת מרחב תומך ואוהד לשיח פתוח על קשיים והזדמנויות, באמצעות שיתוף הדדי, קשר קולגיאלי ובניית יחסי אמון. דיון על התלבטויות, עמדות וחששות, תוך מודלינג לשיתוף בקושי וחיפוש פתרונות, יסייע למודרך להביא להדרכה קשיים שאולי נמנע מדיון בהם מתוך חשש להתבוננות ב"זכויות מגדלת".
- ✓ ניהול משברים - קיום שיח מקדים על ציפיות הדדיות, הכולל דרך התנהלות, סוג האינטראקציה, צרכים ויכולת עמידה בהתאמות הדרושות, יסייע לשני הצדדים לשמר את תפקידם בשלבי ההעסקה השונים וכן בעת משבר, במידה שיתעורר. כמו כן, מרחב ההדרכה עשוי לספק מקום בטוח להעלות את הנושא, ולערך יחד תכנון לשיח מול המנהל.
- ✓ על מנת לצמצם את המורכבות אשר נובעת מ"ריבוי הכובעים", ניתן לשלב הדרכה חיצונית או ליווי תעסוקתי ייחודי לעובד, בנוסף להדרכה פנים ארגונית.
- ✓ שימוש בהדרכה למדריך תסייע בהעלאת המודעות של המדריך לעמדותיו ותפיסותיו בנוגע להעסקת והדרכת עובדים בעלי ידע מניסיון.

לסיכום: דיון בנושא הדרכת עובדי שיקום בעלי ידע מניסיון חושף מורכבויות שעשויות לעלות במהלך שלבי ההעסקה השונים ובתוך המרחב ההדרכתי בפרט. ניתן למנות יתרונות ברורים לקיום תהליך הדרכה אשר מחד, מכיר בעובד בעל ידע מניסיון כעובד ככל עובד אחר, ומאידך, מכיר בייחודיותו ובערך המוסף שעשוי לצמוח מתוך העסקה שכזו.

שיטות העבודה והכלים המוצעים אינם ייחודיים לעובדים בעלי ידע מניסיון ועשויים להתאים לכלל העובדים.

מקורות:

תכנית צרכנים נותני שירות, יוזמה דרך הלב (2016) - "מודל ליווי מנהלים וצוותים". | נועה גל אור ואדוה גפן (2016), עבודה מסכמת, קורס הדרכה בשיקום (supervision), ביה"ס הארצי לשיקום שילוב והחלמה בבריאות הנפש - "בין טיפול להדרכה - המרחב ההדרכתי בהדרכת צרכנים נותני שירות". | בלוש קליינמן, ו. (2013), ייחודיות ההדרכה בשיקום מכוון החלמה. בתוך ירושלמי, ח., בלוש-קליינמן, ו. (2013). הדרכה בשיקום מכוון החלמה בבריאות הנפש - תאוריה ומעשה, (11-42), ישראל: הקריה האקדמית אונגו. | ימין, ע. ומתן, א. (2013), אבני היסוד בעבודת המדריך ויישומן בהדרכה בשיקום בבריאות הנפש - הלכה ומעשה. בתוך ירושלמי, ח., בלוש-קליינמן, ו. (2013). הדרכה בשיקום מכוון החלמה בבריאות הנפש - תאוריה ומעשה, (83-102), ישראל: הקריה האקדמית אונגו. | ירושלמי, ח. (2012) הדרכה כמרחב של השפעות הדדיות. אתר פסיכולוגיה עברית www.hebpsy.net/articles.asp?id=2754 | ירושלמי, ח. (2013), עקרונות פעולה להדרכה בשיקום בגישת ההחלמה. בתוך ירושלמי, ח., בלוש - קליינמן, ו. (2013). הדרכה בשיקום מכוון החלמה בבריאות הנפש- תאוריה ומעשה, (43-61), ישראל: הקריה האקדמית אונגו. | צור-נח, ש., שרבר, ג. (2013), קונפליקטים אתיים בהדרכה בשיקום בבריאות הנפש. בתוך ירושלמי, ח., בלוש-קליינמן, ו. (2013). הדרכה בשיקום מכוון החלמה בבריאות הנפש - תאוריה ומעשה, (353-373), ישראל: הקריה האקדמית אונגו.

Carlson, L.S. Rapp, C.A. McDiarmid, D. (2001). Hiring Consumer Providers: Barriers and Alternative Solutions. Community Mental Health Journal, 37(3): 199-213. | Chinman, M. Young, A. Hassell, J. Davidson, L. (2006). Toward the Implementation of Mental Health Consumer Provider Services. The Journal of Behavioral Health Services & Research, 33(2): 176-195. | Davidson, L., Bellamy, C., Guy, K. & Miller, R. (2012). Peer support among persons with severe mental illnesses: a review of evidence and experience, World Psychiatry, 11, 123-128. | Davis, J. K. (2013). Supervision of Peer Specialists in Community Mental Health Centers: Practices that Predict Role Clarity, Social Work in Mental Health.

התחום לליווי מנהלים וצוותים של תכנית צרכנים נותני שירות

לאור התפתחויות ומגמות חדשות בתחום בריאות הנפש, הפכה העסקת עובדים בעלי ידע מניסיון לחלק משמעותי בתחום השיקום. על רקע זה פיתחה תכנית "צרכנים נותני שירות", המופעלת באמצעות "יוזמה דרך הלב", שירות ייחודי לליווי מנהלים וצוותים המעסיקים או שמעוניינים להעסיק עובדים בעלי ידע מניסיון (צנ"שים) / עמיתים מומחים. מטרת השירות היא לספק למנהלים ולצוותים מרחב של למידה, חשיבה והבנייה של תהליכי שילוב והעסקה של עובדים בעלי ידע מניסיון/עמיתים מומחים, במקצועות למתן עזרה. זאת כדי לאפשר לכל הצדדים העסקה מיטיבה שתתרום להתפתחות הארגון המעסיק, לשירותים שהוא מספק ללקוחותיו ולעובד. תכנית הליווי מותאמת לארגון הפונה, בהתאם למטרותיו, צרכיו, ניסיונו בהעסקת עובדים בעלי ידע מניסיון, הרכב ומאפייני הצוות וההתמודדויות השונות הניצבות בפניו.

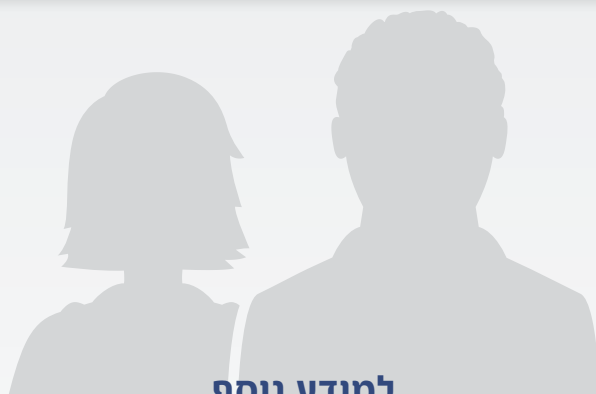
אופן הליווי גם הוא מותאם לצרכים שעולים מן השטח וכולל מגוון אפשרויות:

- פגישות פרטניות
- סדנאות בנושאים מגוונים (למנהלים, צוותים מקצועיים, צוותים בלתי מקצועיים)
- קבוצות למידה
- ליווי בבניית תפקידים לעמיתים מומחים (במסגרות שיקום, בתי חולים ועוד)
- מפגשי הסברה בנושאים שונים

ניתן לקבל את השירות טרם תחילת ההעסקה (כהכנה) ו/או בכל אחד משלבי ההעסקה - איתור וגיוס, מיון, קליטה ושילוב, שימור עובדים, קידום, סיום העסקה.

ניסיון העשייה בשטח ומחקרים בתחום מלמדים כי לליווי מנהלים, הכולל תהליכי הכנה לצוותים, הטמעת החזון ותרגומו לפרקטיקה במסגרות המעסיקות, השפעה מכרעת על ההצלחה בקליטתם ובהעסקתם של בעלי ידע מניסיון כעובדים במסגרות שיקומיות.

השירות ממומן ע"י משרד הבריאות ואינו כרוך באישור או בתשלום.



למידע נוסף

שני לנדאו - אחראית תחום ליווי מנהלים וצוותים דרום וירושלים

Shanis.yozma@gmail.com | 050-3772127

דניאל קיסרי - אחראית תחום ליווי מנהלים וצוותים שרון וצפון

Danielle.yozma@gmail.com | 050-3772139

בלה יופה - אחראית תחום ליווי מנהלים וצוותים מרכז

Bella.yozma@gmail.com | 050-3772138

ליווי מנהלים וצוותים - תכנית "צרכנים נותני שירות"

מבית "יוזמה דרך הלב" המפעילה גם את תכניות "יוזמה", "סוקרי איכות" ו"אופק משפחתי".

היום זה אפשרי

www.yozma4u.co.il

הצטרפו אלינו לפייסבוק

צרכנים נותני שירות - הדף הרשמי