

חונכות

מבוא

מטרתה של הדרכה מקצועית, לצורותיה השונות, היא להביא את המודרך להתנהגויות אפקטיביות ויעילות בתחום תעסוקתי מסוים. קיימות צורות רבות של הדרכה מקצועית. בין שיטות ההדרכה הנפוצות יותר ניתן לראות את ההדרכה הפרונטלית המתבצעת בבתי ספר ומוסדות אחרים, הדרכה התנסותית אשר יכולה להתבצע בסימולציות ומעבדות שונות, והדרכה תוך כדי עבודה (O.J.T.). מאמר זה יעסוק בהדרכה תוך כדי עבודה תוך התמקדות בייחודיות ההדרכה באמצעות חונכות.

מהי חונכות ומהן מטרותיה?

חונכות מהווה חלק משיטות הדרכה תוך כדי עבודה (On The Job Training). שיטות אלה היו מקובלות בעבר ברוב המקצועות שדרשו מיומנויות מקצועיות, החל מחרש עץ ומתכת וכלה באומנויות השונות. כיום ניתן למצוא תהליכי הדרכה תוך כדי עבודה ברוב המקצועות החופשיים כגון משפטים, פסיכולוגיה, רפואה ועוד, אך גם כחלק ממסלולי לימוד בבתי ספר מקצועיים.

לכל תחום מקצועי קיימות מערכות נורמות, ערכים והתנהגויות צפויות מעבר למיומנויות הטכניות. בין אלה ניתן לראות טרמינולוגיה וחיתוך דבור, יחסים בין אישיים, לבוש ומשמעת ארגונית כמו גם יחס לטעויות ומידת הסלחנות למשגים, ערכים הומניסטיים ועוד.

מטרתה, הסמויה למחצה, של הדרכה מקצועית היא להקנות נורמות וערכים אלה לנחנך. הציפייה מתהליך ההדרכה, לפיכך, היא לא להצטמצם רק למישור הידע המקצועי אלא להיות משמעותית גם במישורים ערכיים, קוגניטיביים ורגשיים. שינויים אלה מהווים למעשה תהליך סוציאליזציה בהקשרים תעסוקתיים.

במונח סוציאליזציה הכוונה לתהליך הפנמת מערכת התנהגויות, ערכים ונורמות המקובלות בחברה מסוימת. תהליך הסוציאליזציה מתחיל, למעשה, מרגע הלידה ושיאו בשנות החיים הראשונות, אך הוא נמשך כל חיי האדם. בהקשר התעסוקתי תהליך הסוציאליזציה עוסק בהפנמת ערכים ונורמות, מוצהרים וגלויים או בלתי מוצהרים ואף בלתי מודעים, המקובלים בתחום מקצועי מסוים.

צורת הלימוד הבסיסית של המין האנושי קשורה לחיקוי והזדהות. אם נסתכל על תהליכי הסוציאליזציה, נוכל לראות כי הם מתמקדים ב"אחרים משמעותיים" (Significant Others). האחרים המשמעותיים הללו יכולים להיות הורים, אחים או מבוגר אחר המטפל בילד. בכל מקרה, "סוכן הסוציאליזציה" הינו אדם הנמצא בקשר בלתי אמצעי עם הילד ונושא משמעות עמוקה לגביו.

כלפי הילד, סוכן הסוציאליזציה הופך להיות מודל לחיקוי והזדהות. מתוך השאיפה שלו להדמות לאובייקט ההזדהות הוא משתדל להתאים את התנהגותו, ובהמשך מאמץ לעצמו נורמות וערכים מתאימים. כלומר, תהליך הסוציאליזציה מבוסס על פעילותו של הילד ושאיפתו להדמות לסוכן הסוציאליזציה, ולא דווקא על תכונות או פעילויות יוצאות דופן של דמות ההזדהות.

מנוף הסוציאליזציה מעוגן בשאיפה הבסיסית של האדם ליצור לו מודל אידיאלי, ולפעול על מנת להקטין את הפער בין תפיסתו את עצמו לתפיסתו את דמות ההזדהות, או המודל האידיאלי, שלו. על מנת להגיע להדרכה משמעותית, לא רק של מיומנויות טכניות וקוגניטיביות, אלא גם לאימוץ דפוסי התנהגות ונורמות המקובלות במקצוע, יש להתייחס למנגנון החיקוי וההזדהות.

חונכות (Mentoring או Coaching) הינה שיטת הדרכה המבוססת על קשר אינטנסיבי, בלתי אמצעי בין נחנך לחונך, האמור להוות דמות הזדהות עבור הנחנך, שמטרתה הקניית מיומנויות, ערכים ונורמות מקצועיות לנחנך.



אפקטיביות חונכות כתהליך הדרכתי

מחקרים שבדקו את אפקטיביות החונכות מצאו כי תהליך זה הינו בעל תרומה נכבדה לשני הצדדים. מסתבר כי עובדים חדשים אשר הסתייעו בחונך הצליחו בעבודתם במידה משמעותית יותר מעובדים שלא זכו לכך. יתר על כן, תפקודם ושביעות רצונם של החונכים עלתה אף היא באופן משמעותי. מתברר כי מערכת היחסים עליה מדובר הופכת להיות מרכיב משמעותי הן מבחינה תעסוקתית והן מבחינה רגשית לשני הצדדים. מעורבות זו קשורה להשקעת אנרגיה רבה יותר בעבודה, שיפור המיומנויות המקצועיות והחברתיות ובהמשך, הצלחה מקצועית גבוהה יותר.

הקשר בין הנחנך לחונך

מוקד האפקטיביות של תהליך החונכות נעוץ במערכת היחסים הנוצרת בין הנחנך לחונך. במערכת יחסים זו קיימים תפקידים התחלתיים ברורים – מצד אחד נחנך ומצד שני חונך. אין זו מערכת יחסים ספונטנית הנובעת ממפגש מקרי בין שני זרים. תפקידו של החונך במערכת יחסים זו היא להפוך את האינטראקציה להזדמנות לימוד כוללת עבור הנחנך. עם זאת הקשר ביניהם אינו אינסטרומנטלי אלא ישיר, וערוץ הלימוד במפגש הוא האדם – החונך עצמו. כלומר, אנו עוסקים כאן בתחום של השפעה בין אישית.

התאוריה של השפעה בין אישית מצביעה של שלשה מימדים משמעותיים ההופכים אינטראקציה בין אישית למנוף שינוי: מומחיות, אמינות ומשיכה בין אישית. מימדים אלה מתייחסים לתפיסת הנחנך את החונך ולא לתכונות אישיות.

מומחיות – הרקע לאינטראקציה בין החונך לנחנך מתחיל במישור המקצועי. גם במערכות יחסים מקצועיות אחרות כגון יחסי רופא-חולה או יחסי יועץ-נועץ נמצא כי תפיסתו של הצד הפחות מקצועי את הצד המקצועי כמומחה מגבירה את אפקטיביות המפגש. הנחת היסוד של הנחנך הבא למפגש עם החונך היא כי הוא או היא הינם בעלי ידע, מומחיות ונסיון מקצועי. באופן טבעי נוטה הנחנך לתפוס את החונך כאוטוריטה מקצועית. היחס של אנשים שונים כלפי אוטוריטה מקצועית אינו אחיד. יש הנוטים לקבל כל מה שנאמר ונעשה כתורה למשה מסיני, אחרים עשויים להשקיע אנרגיה רבה במבחן ובדיקת מידת המומחיות של אותה

אוטוריטה, וקיימות, כמובן, עוד אפשרויות רבות. חלק מאפשרויות אלה מטיל עומס כבד על החונך כאשר זה מרגיש עצמו כמי שעומד למבחן. תגובות אחרות עלולות לטפח את האגו של החונך עד לחוסר זהירות. כל מקרה חשיבות הדימוי המקצועי של האגו גבוהה ומהווה את אחד התנאים הבסיסיים להצלחת החונכות.

אמינות – כפי שראינו מערכת היחסים בין הנחנך לחונך אינה שוויונית. ההקבלה בין מערכת היחסים הזו ליחסי הורים-ילדים אינה מצטמצמת להשוואה תאורטית בתהליכי הסוציאליזציה. הנחנך עשוי לראות את עצמו כנתון, מבחינה מקצועית, בידי החונך. מצב זה הופך את אמינותו של החונך קריטית עבור הנחנך. הנחנך מצפה כי האינטרסים שלו יהיו חשובים ומשמעותיים עבור החונך. במקרה בו הנחנך יחוש כי החונך פוגע בו ובאינטרסים שלו, עלולה מערכת היחסים ביניהם להפגע. בנוסף, עלינו לזכור כי ביחסי חונכות מדובר באינטראקציה המתרחשת על רקע מקצועי מסוים. התייחסותו של החונך למקצוע מהווה את אחד הגורמים המשמעותיים בתהליך. התייחסות לא עקבית ולא אמינה במישור המקצועי תיתן את אותותיה לא רק ביחסו של הנחנך למקצוע אלא תפגע בקשר ביניהם.

משיכה בין אישית – יחסי חונכות אינם יחסי הדרכה פרונטלית רגילה. המושגים "כימיה" או "התאמה" עולים לפרקים בצורות הדרכה אחרות, אך בשום אופן לא באותה רמת חשיבות כפי שהדבר מופיע בחונכות. אפקטיביות החונכות נעוצה בתפיסת החונך כדמות אליה היה הנחנך רוצה להתקרב ולהדמות. מעבר לתהליך החונכות, נמוכה יכולתנו להפריד בין המישור של משיכה אישית למשיכה מקצועית. בתהליך החונכות, בו תופס הנחנך את החונך כאדם שלם ולא במקטע מקצועי בלבד, אין, כמעט, אפשרות להפריד בין משיכה אישית לתחום המקצועי. חשוב, לפיכך, לשאוף להתאים בין החונך לנחנך במימדי אופי, טמפרמנט, סגנון התנהגות ואינטליגנציה. התאמה הדדית ומשיכה בין אישית הדדית, תסייע הן לנחנך והן לחונך לקיים קשר טוב המהווה חוויה חיובית לשניהם.

חווית הנחנך

התהליך העובר על נחנך המגיע לסביבה חדשה יחסית, או לפחות לתפקיד בעל ציפיות אשר לא היו חלק מהחוויה התפקודית שלו בעבר, ניתנת להשוואה לאנומיה (חוסר הבנה בסביבה התרבותית וחוסר הבנה של דרכי ההתנהגות המצופות והמקובלות). תהליך זה מוכר, ומקבל בולטות יתר והמחשה, במעבר לארץ אחרת ותרבות חדשה. אפילו שאני מכיר, בעקרון, את התפקידים, ההתנהגויות הצפויות ממני ואחרים, נורמות וערכים מקובלים, ההתנסות המציאותית מהווה חוויה שונה ובלתי רגילה. מבחינה אמוציונלית המצב הינו תפקוד בעמימות ואי ודאות. מצבי אי ודאות ידועים כמקורות לחץ עוצמתיים היוצרים חוויות ותחושות של איום וחרדה. חוויות ותחושות אלה מעוררות אצל כל אחד מאיתנו תגובות התמודדות שונות. חלקנו מפעילים מנגנוני הגנה כגון הכחשה ורציונליזציה. אנשים אחרים עשויים להגיב בתגובות אימפולסיביות שונות ואף בתוקפנות. חשוב שנוכח כי הבסיס החוויתי של כל התגובות הללו קשור לתחושות של איום, חרדה ומתח.

חלק ניכר מהתהליכים אותם הזכרנו עשוי להיות מופנה כלפי הדמות הקשורה אלינו ביותר – החונך. כפי שילד מבוהל עשוי לרוץ לאימו להגנה ובד בבד להפגין כלפיה תוקפנות, כך עשוי החונך לחוות תגובות אשר עשויות להראות כ"לא הוגנות", סותרות או בלתי צפויות, מצד הנחנך. הציפיה של הילד, העומדת מאחורי תגובותיו התוקפניות, היא לעזרה בהכלת הרגשות העוצמתיים שהוא חווה ומתקשה להתמודד עימם. אם נסתכל על תגובות אופייניות של חניכים, מעין אלה שהזכרנו, נוכל לראות כי הציפיה היא דומה בבסיסה – זו למעשה קריאה לעזרה בהתמודדות עם החוויה, המאיימת ביותר, של אי ודאות ולחץ.

המושגים אשר יעזרו לנו להבין תהליך זה של העברת התגובות כלפי החונך הם תלות והשלכה. הנטיה הבסיסית של הנחנך תהיה לייחס לחונך יכולת עילאית. החונך יכול לעשות הכל, אינו מתבלבל או פוחד. אם הוא רק יחליט הוא יוכל לקחת ממני את הלחץ והדאגה שאני שרוי בהם. ברור שאם אני מרגיש קשה ולא קל לי זה רק בגלל שהוא בוחר לא לקחת את הלחץ הזה ממני. אם הוא לא לוקח אותו ממני אז הוא למעשה מגיב כלפי בתוקפנות. האין זה כך?...

תהליך לא רציונלי זה אינו מודע, אך הוא שכיח ביותר. כמעט בכל מפגש של אדם או קבוצת אנשים עם דמות אחראית או ממונה נוכל לראות תהליכים אלה. עם זאת עוצמת התהליך קשורה לעוצמת החוויה הרגשית והמתח שלנו בעת המפגש. במפגשים המתרחשים על רקע חוויה רגשית בעלת עוצמה נמוכה לא יקבלו תהליכים אלה בולטות גבוהה. חוויות החונכות, בשלביה הראשונים, הינה עוצמתית למדי ותהליכים אלה של תלות וחשיבה בלתי רציונלית כלפי החונך צפויים להתרחש.

חווית החונך

כפי שראינו בחווית הנחנך, נתון החונך במערכת ציפיות וייחוס יכולות מצד הנחנך. התלות וייחוס הכוחות לחונך על ידי הנחנך מהווים חלק ממערכת לחצים בה נמצא החונך עצמו. ניתן לראות שלושה מקורות לחץ עיקריים בחווית החונך: ציפיות הנחנך, הקשר בין החונך למערכת, וקונפליקט תפקידים אצל החונך עצמו.

ציפיות הנחנך כמקור לחץ

לכאורה, מה הלחץ? הרי אמרנו כי הנחנך עשוי לייחס לחונך יכולות גבוהות מאוד. אם הנחנך אינו מפקפק בי כחונך הרי אני יחסית חופשי מלחצים. לא?

ברור שלא. ציפיות בלתי מציאותיות, פנטזיות וייחוסים בלתי רציונליים, עשויים להוות מקור לחץ ואיום על החונך. הפיתוי להכנס לתפקיד "יודע הכל" הוא גדול. לא לעיתים קרובות אנו זוכים ליחס העשוי להתקרב להערצה. אולם הערצה זו היא מסוכנת. איש מאיתנו אינו יודע הכל ואיש מאיתנו אינו חופשי מטעויות. ולמעשה, אנחנו יודעים זאת. הפער בין הידיעה כי איננו מושלמים והציפיה, מצד שני, להוות דוגמה מושלמת, אינו קל לגישור. ההתמודדות עם פער זה דורשת לוותר על היחס המעריץ. להעביר את התייחסות הנחנך למישור מציאותי, עם המגבלות והיכולות שלי כאדם. תהליך זה איננו קל. מסתבר כי אפילו הטיפול בציפיות הנחנך מהווה מקור לחץ בפני עצמו.

הקשר למערכת כמקור לחץ

החונך אינו נמצא בוואקום ארגוני. תפקיד החונכות הוטל עליו על ידי מערכת ארגונית מסויימת אשר מצפה ממנו לתפוקות מסוימות. מהן תפוקות אלה? למעשה הן התנהגויות מסתגלות ואפקטיביות של הנחנך. המשמעות היא כי החונך עצמו נמצא במבחן אשר עשוי להראות כבלתי הוגן. הצלחתו אינה תלויה בו אלא בהתנהגות של אדם אחר. מבחני ההסתגלות של הנחנך, אשר עשויים להיות פורמליים, או בלתי פורמליים, מעמידים במבחן גם את החונך יחד עם הנחנך.

בנוסף, לעיתים קרובות אין החונכות מהווה את כל תפקידו של החונך במערכת. מאופי ההדרכה תוך כדי עבודה נגזר מצב של ריבוי תפקידים - המשך תפקוד שוטף מעבר לתפקיד החונכות. במצב זה, אותן פעולות ומיומנויות אשר קודם לכן היו שגורות על ידינו הופכות קשות פי כמה. כהמחשה נוכל להסתכל על הקושי במיומנות אוטומטית כגון נהיגה או רכיבה על אופניים כאשר אנו מסבירים ומודעים לכל פעולה ופעולה. לא פעם נפל מדריך הרכיבה על אופניים כיוון שכבר לא היה רגיל להיות מודע לכל הפעולות הקשורות בכך.

קונפליקט תפקידים

מה בדיוק נדרש מהחונך ? להדריך, ללוות, להיות אוזן קשבת, לבחון, להעריך, לפקח, לתפקד כמקצוען בעבודה... ריבוי התפקידים והציפיות הופך להיות מעמסה, לא קלה, על כתפי החונך. אחד ממוקדי הקושי, בקשר עם הנחנך, הוא הצורך למצוא את נקודת האיזון בין אדם קרוב המסייע לנחנך בצעדיו הראשוניים בתפקיד, לבין מדריך מקצועי המפקח ומעריך את התקדמותו ותפקודו הנורמטיבי של הנחנך. אחד הצמתים הממקדים קונפליקט זה הוא מצב של חריגה של הנחנך מנורמות וכללי התנהגות המקובלים בארגון כאחור או העדרות. מה מצופה ממני כחונך לעשות ? להבין את הנחנך ולהתייחס לחוויה הרגשית אשר הביאה אותו להתנהגות זו ? להסביר לנחנך את הסטייה בהתנהגותו ולהדריך אותו לדרכי התנהגות מקובלות בארגון ? אולי לפעול כאיש המערכת ולנקוט נגדו באמצעים משמעותיים ? לפנות לממונים עלי ? ההחלטה בנקודה זו אינה קלה. אין גם "כלל אצבע" אשר ינחה את החונך בהתנהגותו. תפקיד החונך רווי החלטות מוסריות לא פשוטות המהוות חלק מהגורמים לנדודי שינה בקרב חונכים רבים.

תוכנית הדרכה לחונכים

כפי שראינו בניתוח עד כאן, נתונים החונכים במספר רב של אילוצים ודרישות אשר יש מקום להכשיר אותם לקראתם. מיפוי הקשיים העיקריים בתפקיד החונך מגלה 5 מוקדי לחץ עיקריים:

1. הגדרת התפקיד והאחריות הכלולה בו.
2. התמודדות עם מערכת יחסים מורכבת עם הנחנך.
3. התמודדות עם ציפיות הארגון - מקצועיות ונורמטיביות.
4. התמודדות עם רגשות - הן של הנחנך והן של עצמו.
5. מיומנויות הדרכתיות פונקציונליות.

בנוסף יש להתייחס לתפיסה הבסיסית שלנו ביחס לחונכות - חונכות היא תהליך.

תהליך איננו יעד סופי אלא דינמיקה מתמשכת הדורשת שינוי לאורך זמן. גישה זו מחייבת מעקב והתאמה מתמשכת של העקרונות והשיטות לתהליך ולא להפך.

מנקודות מוצא אלה יש לבנות את תוכנית ההדרכה לחונכים. התוכנית מבוססת על תפיסת תפקיד החונך כתפקיד אירגוני-פורמלי אשר אינו חד פעמי אלא מתמשך ומאפשר לחונך להתפתח ולגדול בתוכו. עם זאת, מתוך הכרות עם אילוצי מערכות שונות, ברור כי לא תינתן אפשרות להכשרה מתמשכת לאורך זמן לפני הכניסה לפעילות כחונך. לפיכך, על הכשרת החונך עצמה להתבצע במסגרת הכשרה תוך כדי עבודה (O.J.T.) תוך שילוב פרקים הדרכתיים מרוכזים. תהליך ההכשרה ילווה את העונתיות בחניכה. לפני כל

מחזור פעילות יש לבצע סדנא מרוכזת, תהליך החניכה עצמו ילווה במפגשים קבוצתיים תקופתיים ובתוך רצף פעילות זה ישולבו הדרכות ממוקדות בתכנים ומיומנויות ספציפיות כגון הערכה, מתן משוב והדרכה יעילה כמו גם תכנים מקצועיים רלוונטיים. במיוחד בשלבים הראשונים של הכניסה לתפקיד החונך חשובה פעילות עם נציג בכיר של הארגון אשר יבהיר את מערכת הציפיות והתמיכה אשר הארגון מספק לחונכים עצמם.

מפגש מובנה בין החונכים לנחנכים

במסגרת פגישה מתוכננת, לקראתה מכינים הן את החונכים והן את הנחנכים, מעובד "חוזה" ההתקשרות ביניהן. בדומה לכל מפגש בין אנשים, הציפיות והפנטזיות לפני המפגש המציאותי "יזהמו" את התקשורת, אם לא יטופלו בהקדם. הבהרת ציפיות ועיצוב ערוצי תקשורת מוסכמים יאפשרו התחלת פעילות משותפת באופן חיובי.

הקבוצה המתמשכת

המוקד של הפעילות בקבוצת ההדרכה המתמשכת הן חוויות, אירועים, בעיות וקשיים המתעוררים במהלך עבודת החניכה. פעילות זו, מטיבעה, נושאת אופי פחות מובנה: החומר עולה על ידי החונכים עצמם תוך וונטילציה ולגיטימציה של קשיים. עם זאת, קבוצה זו אינה קבוצה פתוחה לחלוטין אלא היא הדרכה, במסגרת פתוחה למחצה, הממוקדת בייעול פעילות החונכים. זאת על ידי התמודדות עם מימדים רגשיים יחד עם קשיים ארגוניים וקוגניטיביים. אם נשים לב לרציונל העומד מאחורי כל תהליך ההדרכה, נראה כי זה פועל כל הזמן על הציר בין חוויות אמוציונליות להתמודדות קוגניטיבית. השאיפה לפעול יחד עם התהליכים ולא כנגדם מלווה אותנו לאורך כל הפעילות.

פעילויות נלוות

במסגרת השנה הראשונה לתפקוד כחונך יש מקום לקיים הדרכות ספציפיות בתחומים כגון ראיון הערכה ככלי מוטיבציוני, מתן היזון חוזר אפקטיבי, תהליכים קבוצתיים בארגון ותכנים מקצועיים אקטואליים בהתאם לנושאים וצרכים שלא יקבלו מענה במסגרת הקבוצה המתמשכת.

הדרכה מתקדמת ופעילות מתמשכת

המודל הבסיסי, העומד מאחורי השנה הראשונה להכנת החונכים לתפקידם, מהווה את הבסיס גם לשנים הבאות. המסגרת הבסיסית כוללת סדנת פתיחה, מפגש הבהרת ציפיות ועיצוב חוזה, ולווי

לאורך הפעילות תוך שיבוץ פעילויות הדרכתיות בהתאם לצורך ולרמת היכולת והידע של החונכים. הפעילויות לחונכים מתקדמים עשויות לכלול הכרות עם מודלים בהסתגלות ארגונית-חברתית, תהליכי השפעה בין אישיים, פיתוח מיומנויות הדרכה ותקשורת בין אישית, ועוד. בשלבים מאוחרים יותר, ובעקבות הכשרה לתפקיד, ישתלבו החונכים הוותיקים בתהליך הכשרת החונכים החדשים תוך עיצוב תהליך המשכי, ודינמי, בארגון.

סיכום

חונכות הינה תהליך הדרכתי בעל פוטנציאל אפקטיביות רק לארגון, לחונכים ולנחנכים כאחת. תהליך זה עשוי להתאים לרמות אכלוסיה שונות ולתחומים מקצועיים רבים. יחד עם זאת הקמת מערכת חונכות בארגון מחייבת התייחסות לצרכים השונים של החונכים והנחנכים בתהליך. תפקיד החונך הינו תפקיד עדין ולעיתים מורכב המחייב הכשרה וליווי מתמשך. מנהלים טובים ומומחים מקצועיים רבים, העשויים לשמש חונכים מעולים, זקוקים להכשרה ואוריינטציה ספציפית על מנת לתפקד היטב כחונכים. הכשרה זו מחייבת, למעשה, מעט שימת לב והבנת התהליכים הכרוכים ביישום פרויקט חונכות ואינה דורשת השקעות כבדות משקל. הפעלת תהליכי חונכות בארגון משלבת דורות של עובדים ומנהלים בתהליכי פיתוח אישי ומקצועי. שילוב החוויה האישית-ריגשית באוריינטציה תפקידית-מקצועית לשיפור ואיכות הופכת את החונכות למנוף קידום ארגוני בעל פוטנציאל רב ביותר.