

לקחיי מחמש שנותיי הראשונות כמנהל מחלקה אקדמית לכירורגיה בישראל

סולי מזרחי,

המח' לכירורגיה א', מרכז רפואי סורוקה, הפקולטה למדעי הבריאות, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, באר-שבע

מחיי אוניסי

עם קבלת המינוי 'מנהל מחלקה לכירורגיה' במרכז הרפואי סורוקה, קרא לי לחדרו הבוס הקודם שלי, חירם פולק – מנהל מחלקה לכירורגיה במרכז האוניברסיטאי בלואיוויל, קנטקי, ארה"ב. הייתה זו שיחת 'טיפים' ועצות טובות מניסיונו העשיר של 25 שנות ותק בניהול מחלקה לכירורגיה.

העצה המרכזית בקבוצת 'האל תעשה' הייתה: "במהלך השנה הראשונה לתפקידך במחלקה אתה יכול להיזיז ממקומם רהיטים, ציוד, אביזרים, תמונות [...] אך אל תזיז אנשים מתפקידם ואל תבצע שינויים קיצוניים בכוח-אדם עד אשר תתהה על קנקן של הנפשות הפועלות לצידך ונגדך". בראייה לאחור, הייתה זו עצת זהב.

בשעה שחשבתי בלבי מה דמות המחלקה לכירורגיה שהייתי חפץ לעמוד בראשה ולהובילה, עמדו לנגד עיניי 3 מטרות עיקריות:

1) מחלקה המעניקה לקהילה שירות לכירורגיה מתוכנן ורחוק ברמה מקצועית ומתוך אמפתיה, והעומדת בקשר הדוק עם מירפאות הקהילה.

2) מחלקה אקדמית עם תוכנית התמחות מוצקה הכוללת הוראה קלינית לסטודנטים ומתמחים במטרה להנחך דורות חדשים של מנתחים צעירים איכותיים ואנושיים.

3) מרכז למצוינות בתחומי הכירורגיה השונים, ובכלל זה ניתוח המומחים הצעירים להשתלמויות (fellowships) בחו"ל לצורך התמקצעות בתחומים נבחרים, שילוב מחקר בסיסי, כתיבה מדעית, פירסום הניסיון הקליני הנצבר בעיתונות רפואית עולמית והצגתו בכנסים מדעיים בישראל ובחו"ל.

המציאות בחמש השנים שחלפו הייתה מאומצת, חווייתית ומרוכזת. היא חייבה יכולות שלעתיים היה צורך לרכוש תוך כדי פעילות יומיומית, ומילאה שעות רבות של היום ושל הלילה. לא תמיד היו התוצאות תכלית מאוויי כפי שחזיתי בדמינוני בתחילת הדרך.

במאמר זה ברצוני לחלוק עם כל הצוותים הקשורים להפעלת מחלקה לכירורגיה (רופאים, אחיות וכוחות עזר) את הלקחים הרבים שלמדתי מתוך העבודה היומיומית כמנהל מחלקה. ייתכן שאחסוך אלה הרואים עצמם מנהלים בעתיד את המעידות הראשונות ואף אציע להם קיצורי דרך חשובים.

במהלך חמש שנות הניהול, תוך עבודה נמרצת עם עליות ומורדות, מעידות והצלחות, הפקתי לקחים בנושאים המרכזיים הבאים.

ניהול ואירגון

מנהל המחלקה ממלא חלק ניכר מזמנו תפקידים ניהוליים (לאו דווקא רפואיים) תוך יחסי-גומלין בינו לבין צוות המחלקה, מינהלת חדר ניתוח, מחלקות קליניות אחרות בבית-החולים, הנהלת בית-החולים על שלוחותיה, חדר-המיון, מירפאות החוץ ורופאי הקהילה. כמו-כן, הוא מקיים יחסי-גומלין עם הפקולטה

למדעי הבריאות, האיגוד המקצועי והמועצה המדעית. מצאתי שנודעת חשיבות עליונה לקורס בניהול ואדמיניסטרציה בתוך ששת החודשים הראשונים לתפקיד. לימוד זה מקל מאוד את הבנת האירגון והתפעול של המחלקה, ומסייע למיסוד תרבות של תקשורת והבנה בריאה בין המחלקה לבין קובעי המדיניות בהנהלת המוסד וביחידות נותני השירות שלו (מכון הרנטגן, המכון לגסטרואנטרולוגיה, המכון לפתולוגיה וחדרי ניתוח).

תקשורת

תקשורת היא מילת-המפתח למיזעור כמות התקלות ולהתנהלות התקינה של המחלקה. המנהל צריך להוות דוגמה אישית ביכולות התקשורת שלו עם החולה ומשפחתו, ולשפר באופן זה את שביעות-הרצון של החולה משהותו במחלקה. תעבורת מידע מתמדת בתוך צוות המחלקה תיעל את חלוקת העבודה ותימנע מסרים כפולים לחולים לגבי התוכנית הטיפולית שלהם. שיתוף-הפעולה בין הרופאים, האחיות וכוחות העזר במחלקה, מעודד כבוד הדדי ויחסי עבודה מהוגנים.

תקשורת הדוקה עם אגף ההרדמה וחדרי הניתוח תצמצם ביזבוז זמן יקר בין ניתוחים ותפחית ביטולי ניתוחים, בכך תיחסך מהחולים עוגמת נפש מיותרת.

קשר קבוע עם רופאי הקהילה, הן רופאי המשפחה והן המנתחים, תוך מתן יעוץ מקוון והשתלבות בהוראת לימודי ההמשך שלהם, מגביר אצלם את תחושת המעורבות בטיפול בחולה, מקצר את תהליכי האישפוז ומסייע במעקב הבת-ר-ניתוחי בקהילה.

ניהול רפואי

המנהל הוא הגורם הבכיר ביותר בתהליך בחירת החולה הנכון לניתוח הנכון בזמן הנכון. הקפדה על הבאת החולים המתוכננים במצב המיטבי לניתוח, לאחר בקרה במירפאה טרום-ניתוחית, ממזערת ביטולי ניתוחים ומשפרת את שביעות-הרצון של החולים. קיום דיון צוות לקראת ניתוח חולה בסיכון גבוה ותיאום מקום להמשך הטיפול בו מיד לאחר הניתוח ביחידה לטיפול-נמרץ, מפחיתים את כמות החולים המועדים לתחלואה בת-ר-ניתוחית ממושכת ומורכבת.

למדתי לשתף את הצוות בבעיות היומיום במחלקה ולהאזין לדעתם של בכירי המחלקה במצבי ניתוח השנויים במחלוקת, על-מנת לקבל החלטה מושכלת לטובת החולה הנדון. נוכחתי לדעת, כי חשוב לתת את האשראי המתאים לאיש הצוות שביצע את העבודה במקצועיות ותרם בכך למוניטין של כלל המחלקה.

טיפוח עבודת צוות

על המנהל להיות חלק מצוות המחלקה (חלפו הימים בהם המנהל הוא זאב בודד), להיות מעורב ומעודכן באופן שוטף בכל הנעשה

בראייה לעתיד ולאחר שבגרתי בחמש שנים, אני ממשיך לראות את חדר הניתוח כלב ליבה של המחלקה לכירורגיה לעדי עד, ומוצא לנכון לטפח את צוות חדר הניתוח, הן בחינוך והדרכה כירורגית מתמשכת, והן באימוצו למחלקה לכירורגיה לכל עניין ופעילות מקצועית ותרבותית המתקיימת בה.

אני מוצא, כי תפקידו של המנהל הוא לתאם בין יחידות האיכות של המחלקה, לתעל את הכוחות המוכשרים והנלהבים לעבודת צוות יעילה, תוך שילוב הצוות הזוטר בפעילותו המקצועית של הצוות הבכיר ועידוד כל המסגרות למצוינות בשרות קליני, בהוראה ובמחקר — כל זאת על-מנת לחזק את יסודותיה של המחלקה האקדמית לכירורגיה.

לסיכום, ריכזתי חמש-עשרה 'מצוות עשה ואל תעשה', שאני רואה בהן נקודות תורפה בניהול המחלקה:

- 1) השאר תמיד מנתח פעיל בחדר הניתוח — המוסד הרפואי קיבל אותך כמנהל מחלקה ומנתח בכיר ולא בגלל כישוריך המינהליים.
- 2) 'התבוסס בבוקר' עם כל צוותך בעת הטיפול בחולים קשים ומורכבים, וקבל בענווה מילות תודה על הצלחת טיפול הצוות.
- 3) למד מניסיונם של מנהלים ותיקים ויישם את העצות המתאימות לך.
- 4) לעולם אל תורה לצוות לבצע פעולה ניתוחית שאתה עצמך לא היית מוכן לבצעה.
- 5) בנייתו נישנה עקב סיבוך שנגרם מניתוח קודם במחלקתך, צוות שני מנתחים בכירים, שאחד מהם היה אחראי על הניתוח שהסתבך.
- 6) לפני קבלת החלטה מכריעה על טיפול בחולה מורכב, האזן לדעתם של אנשי הצוות הבכיר במחלקה.
- 7) הסוד לשימור האנרגיות של המתמחה הוא: שלח אותו לחופשה קצרה פעמיים בשנה ואפשר לו מנוחה לאחר תורנות.
- 8) ראיין את המתמחים כל ששה חודשים. האזן לדבריהם, שבח את הישגיהם, עמוד על חולשותיהם והצע דרכים לשפר את יכולתם.
- 9) בעת דיון, בירור או תחקיר, אל תפקיר את המתמחה 'לאש צולבת' של ההנהלה או האירגון — עמוד לצידו.
- 10) כנס את הצוות הבכיר של המחלקה לישיבות עבודה ומדיניות לעיתים מזומנות (אל תשכח לשתף בישיבות אלו את האחות הראשית!).
- 11) קיים ישיבת עבודה עם מנהל בית החולים כל 3-4 חודשים בענייני הפעילות המחלקתית השוטפת, ולצורך עידכון והידוק שיתוף פעולה עימו.
- 12) הקפד על הכנת תוכנית עבודה שנתית המאגדת שלבי פיתוח של המחלקה לאורך זמן ועמוד במשימות.
- 13) כנס את כל עובדי המחלקה לאירוע חגיגי בביתך, מדי שנה (מסיבת חנוכה, פורים וכדו').
- 14) און את זמן פעילותך במחלקה עם פרק זמן איכותי המוקדש למשפחתך.
- 15) הישמר לנפשך משני החטאים הגדולים — 'קילקולי המידות'.

במחלקה הן בצד המקצועי והן בצד החברתי, עליו לבצע כונוניות פעילות 'ולהתבוסס' בעבודה האפורה היומיומית של המחלקה. מתפקידו להנהיג את הצוות להרמוניה ושיתוף-פעולה במתן השירות הרפואי למטופל, ולהיענות בסבלנות לכל קריאה של הצוות הזוטר המבקש את עצתו, אף אם הוא חש שזו קריאת שווא, ולו רק על מנת להיות דוגמה לצוות הבכיר.

במהלך השנים למדתי שנוכחותו של המנהל במירב האירועים, שמחים כעצובים, של עובדי המחלקה, מוסיפה לו נקודות זכות. כן מצאתי שקיום פעילות מגבשת של צוות העובדים ובני-משפחתם מחוץ לכותלי בית-החולים מוסיפה נופך ליחסי העבודה השגרתיים, ולעיתים טפיחה על שכם העובד בדמות הענקת תעודת הוקרה על פעילותו ותרומתו המיוחדת למחלקה, מדרבנת את כל הצוות לשפר את יכולתו.

השירות הכירורגי לקהילה

על המנהל לדאוג להשבחת הצידוד הקיים בחדרי הניתוח ולהזמנת מיכשור חדיש ועדכני, ליטול חלק בהחלטות מרכזיות של תוכניות פיתוח האגף לכירורגיה של בית-החולים במטרה לתת מענה איכותי יותר למקבלי השירות בקהילה.

מצאתי, כי יש לחזק בהתמדה את המודעות בקרב יחידות בית-החולים ובקהילה ליכולות האיכותיות של המחלקה, וכן למוכנות התמידית לקלוט חולים מורכבים וקשים לטיפול אתגרי בנייתו. למדתי לנצל את מלוא התקינה המוקצית למחלקה בעילות מרבית כדי לתת שירותי כירורגיה באתרים השונים של בית-החולים (מחלקה, חדר-ניתוח, מיון, מירפאה, וייעוצים), מדי יום ולאורך כל השנה.

הוראה וחינוך בתחום הכירורגיה

כישלוננו של המתמחה הבכיר בבחינת שלב ב' בתחילת דרכי, תיעל אותי להיות מעורב בהדרכה והכוונה של המתמחים, ולתת בידיהם כלים לשיקול דעת ולקביעת סדר עדיפויות נכון, ובנוסף חייב אותי לבנות תוכנית התמחות המטילה על המתמחה אחריות מרבית למטופליו, תוך שקידה על לימודים תיאורטיים מעמיקים ונרחבים. אני סבור, כי ראוי שהמנהל יאפשר למתמחים לבצע את מירב הניתוחים המתאימים לשלב התמחותם בפיקוחו של מנתח בכיר, וייתן למתמחה הבכיר בשנת התמחותו האחרונה את תחושת האחריות והעצמאות על מהלכי הניתוח שהוא מבצע.

נדבך נוסף בתפקידו של המנהל הוא לעודד את המתמחים לכתיבה מדעית, להצגת עבודות מחלקתיות בכנסים ולהוראה אקדמית לסטודנטים. עם תום התמחותם ידאג המנהל לכוונם לרכישת מומחיות-על הדרושה למחלקה, על-מנת להרחיב את רייעת יכולותיה.

'קילקולי מידות'

ואחרונים, שני דברים חשובים ביותר שלמדתי (לשמחתי) מניסיונם של אחרים שלא עמדו בפיתויים של הכבוד והשררה. האחד, אל יסיט הנוף (המצלצלים...) את דעתך מהדרך ואל תהפוך לרופאם של חולים מאוד מסוימים במחלקה; השני, אל לך להיכנס להרפתקה רומנטית או קשרי מין עם איש מצוות המחלקה שבניהולך הישיר. כולי תפילה שלעולם לא אכשל בקילקולי מידות שכאלה.