כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה

אדם ועבודה

גיליון מס' 18

People at Work: Israel Journal of Career Development

אדר ב' תשפ"ב | מרץ 2022

עולם העבודה החדש וניהול קריירה בארגון: העובד כ"בעל הבית" לקריירה שלו והמנהל כ"מפתח קריירה"
בתיה גלס 4

יישום עקרונות הגישה המוטיבציונית לשינוי בייעוץ קריירה
חדוה בראונשטיין-ברקוביץ 12

מדור תיאורי מקרה – סיפורו של עידו – משפחה לא בוחרים, ומקצוע?
שרית ארנון לרנר 20

קלפי 'מבט קדימה': התערבות בייעוץ קריירה באמצעות תמונות לבירור נטיות תעסוקתיות
שלמה נדלר 24

גורמים המנבאים השתלבות מיטבית בשוק העבודה בקרב צעירים יוצאי אתיופיה
עדנה סנבטו ויולי ליפשיץ-ברזילר 33

היבטים סוציולוגיים של יזמות עסקית בקרב נשים חרדיות: משבר הקורונה והשלכותיו
לירון מייזלס-בהרב 41

המחוננים שאיבדנו בדרך
ברוך נבו, נחמיה פרידלנד, ודוד מעגן 48

מדור קישורים – עולם העבודה "פוסט-קורונה": ביבליוגרפיה תובנות על שוק העבודה, חיפוש עבודה וגיוס עובדים
ערך: בני בנימין 53

איילת
האגודה הישראלית ליעוץ תעסוקתי ולפיתוח קריירה

ת"ד 45189 חיפה, 31451
contact@ayellet.org.il
http://www.ayellet.org.il/
Ayellet-linkedin
facebook.com/groups/ayellet
facebook.com/groups/adamvavoda

עיצוב: עדי רמות

מן המערכת...

ברוכים הבאים לגיליון הח"י (#18) של אדם ועבודה. גם בגיליון זה אותות הקורונה מורגשים וכבר ברור שמשבר הקורונה גרם לטלטלה בעולם העבודה והשאיר לנו עולם עבודה חדש (the new normal), כולל אתגרים חדשים והתפתחויות מרתקות.

בגיליון זה מאמרים המציגים את הגיוון התרבותי שבעבודת הייעוץ, מפרספקטיבה של פרט, ארגון וקהילה, וכן שיטות וכלים לקידום השגת יעדיי הייעוץ. אנו פותחים את הגיליון עם דווח של **בתיה גלס** על הטמעת מיומנויות ניהול עצמי של קריירה בקרב עובדים בארגון ועל התמודדות הארגון עם שמירת כוח אדם (talent retention). **פרופ' חדוה בראונשטיין-ברקוביץ** מציגה לנו את העקרונות והטכניקות של גישת "הריאיון המוטיבציוני" (Motivational Interviewing), שניתן לשזור אותם במהלך ייעוץ קריירה, לשם הנעת תהליכי שינוי באמצעות גיוס מחוייבות והגברת מסוגלות. **שרית ארנון לרנר** חוזרת לדפי ***אדם ועבודה*** עם תיאור מקרה של 'עידו' שנאבק בקולות משפחתו בבואו לתכנן את המשך הקריירה.

שלמה נדלר מציג את התועלת של הצגת גירויים ויזואליים (קלפים המציגים מצבי עבודה שונים) בייעוץ לקריירה עם אוכלוסיות שונות. **במאמרן של עדנה סנבטו וד"ר יוליה ליפשיץ-ברזילר** נלמד על מחקרן שבודק אוריינטציות לעבודה בקרב צעירים יוצאי אתיופיה. **ד"ר לירון מייזלס-בהרב** משתפת אותנו בתובנותיה בעקבות מחקרה האיכותני עם נשים יזמיות בקהילה החרדית, בהדגשת התפנית החיובית שבאה בעקבות הקורונה. **פרופ' ברוך נבו, פרופ' נחמיה פרידלנד, ודוד מעגן** מציפים את סוגיית המחוננים בארץ שאינם פונים או מסיימים לימודים אקדמיים, תוהים על חומרת הבעיה ומציעים כיצד למזערה. לסיום הגליון **ד"ר בני בנימין** מציג אוסף קישורים שערך של מבחר מאמרים וכתבות (בעברית ובאנגלית), שוב על עולם העבודה בעידן הקורונה ואחריו, כולל ניסיונות לפענח את "ההתפטרות הגדולה" (The Great Resignation).

בהזדמנות זו ברצוננו להמשיך לעודד את הקוראים לכתוב ***לאדם ועבודה***. אנו משוכנעים שכאשר אתם משתפים את עמיתיכם בהתפתחויות וחידושים מהשדה אתם תורמים לשדרוג המקצוע בארץ.

קריאה נעימה לכולם!

מערכת אדם ועבודה

ד"ר בני בנימין, יו"ר, פרופ' (אמריטה) עפרה אשכול-נבו, פרופ' (אמריטס) איתמר גתי, פרופ' (אמריטה) חדוה בראונשטיין-ברקוביץ וקרן לוי-בוקין.

תוכן העניינים

עולם העבודה החדש וניהול קריירה בארגון: העובד כ"בעל הבית" לקריירה שלו והמנהל כ"מפתח קריירה"
בתיה גלס
4

יישום עקרונות הגישה המוטיבציונית לשינוי בייעוץ קריירה
חדוה בראונשטיין-ברקוביץ
12

מדור תיאורי מקרה - סיפורו של עידו - משפחה לא בוחרים, ומקצוע?
שרית ארנון לרנר
20

קלפי 'מבט קדימה': התערבות בייעוץ קריירה באמצעות תמונות לבירור נטיות תעסוקתיות
שלמה נדלר
24

גורמים המנבאים השתלבות מיטבית בשוק העבודה בקרב צעירים יוצאי אתיופיה
עדנה סנבטו
ויוליה ליפשיץ-ברזילר
33

היבטים סוציולוגיים של יזמות עסקית בקרב נשים חרדיות: משבר הקורונה והשלכותיו
לירון מייזלס-בהרב
41

המחוננים שאיבדנו בדרך
ברוך נבו
נחמיה פרידלנד
ודוד מעגן
48

מדור קישורים - עולם העבודה "פוסט-קורונה": ביבליוגרפיה תובנות על שוק העבודה, חיפוש עבודה וגיוס עובדים
ערך: בני בנימין
53

הנחיות למחברים 56

עולם העבודה החדש וניהול קריירה בארגון:

העובד כ"בעל הבית" לקריירה שלו והמנהל כ"מפתח קריירה" (Career Builder)

בתיה גלס[1]

תקציר: *אחד האתגרים המרכזיים שארגונים מנסים לפצח בשנים האחרונות הינו האופן שבו הם יכולים להטמיע תהליכי ניהול קריירה של העובדים, כחלק אינטגרלי מניהול המשאב האנושי. נושא זה התמקם כמרכזי ובעל חשיבות מירבית, בשל ההשפעה המכרעת שלו על מימדים של מחוברות, שביעות רצון, התמדה וכמובן התוצאות העסקיות. מאמר זה יציג תפיסות עכשוויות לתהליכים אלו, מפרספקטיבת העובד המקבל אחריות על ניהול הקריירה שלו מחד והמנהל הנדרש לפיתוח מיומנויות של "מפתח קריירה" מאידך. תפיסות אלו, משלבות בין היבטים תאורטיים מסורתיים מהפסיכולוגיה התעסוקתית לבין השלכות ישומיות, המאפיינות את עולם העבודה החדש.*

****

השפעת מאפייני עולם העבודה החדש על ניהול הקריירה

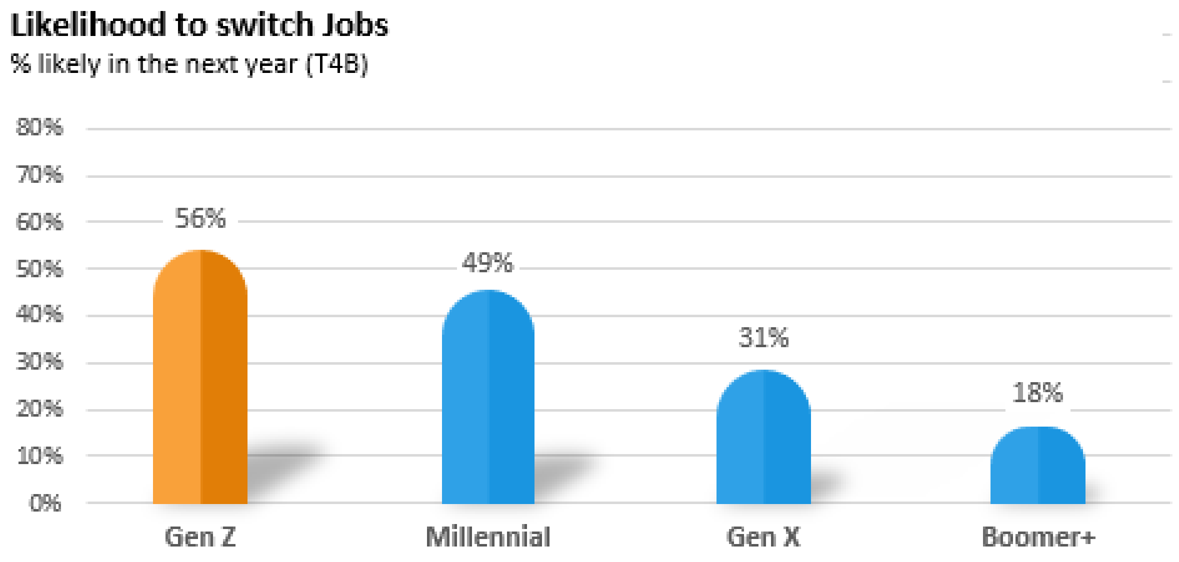
מזה שנים אנו חווים כוחות גלובאליים, הפועלים ומשפיעים על האבולוציה המשתנה של ארגונים ומרחבי העבודה של העובדים. רק אלו שידעו לסגל לעצמם מיומנויות מותאמות ויגמישו עצמם למול המציאות הקיימת יוכלו למנף את הסביבה המשתנה לכדי הצלחה של ממש. מקובל להגדיר את העולם המשתנה כסביבת *VUCA*. זו היא סביבה המתאפיינת בתנודתיות (Volatility), חוסר וודאות (Uncertainty), מורכבות (Complexity) ו-עמימות (Ambiguity). עולם העבודה החדש מאופיין בטרנספורמציות ורק הארגונים והעובדים שידעו לסגל את עצמם ולעיתים אף להמציא את עצמם מחדש, יישארו רלוונטיים (EHL Insights, n.d.).

"ניהול קריירות בארגונים מהווה נדבך מרכזי בתהליכי מוביליות ארגונית המהווים תהליכים אסטרטגיים בימים של טרנספורמציה דיגיטלית". מוביליות הינה תנועה של עובדים בארגון. (Eubanks, 2017).

[1] **בתיה גלס**, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית, מובילת תחום הערכת בכירים בחברת AKT batia.glass@aktglobal.com.

במקביל לכל השינויים שחווינו פרה-קורונה, לא ניתן לעסוק בהשלכות על עולם העבודה, מבלי להתייחס למה שצפוי לנו בתקופה של פוסט-קורונה. בתקופה שלפני, דובר רבות על טרנספורמציות דיגיטליות ועל כך שככל שהטכנולוגיה תייתר חלק רב יותר ממשימות העבודה, כך יגדל הביקוש לעובדים בעלי אותן מיומנויות שמחשבים אינם יכולים לבצע, שתפקידיהם לא יתבטלו ולפיכך הם ידרשו לפיתוח של מיומנויות חדשות (World Economic Forum, 2018).

בתקופה של פוסט קורונה, כבר ברור לכולם שהטכנולוגיה הולכת להיות ב"קדמת הבמה" וזה מה שיקבע בסופו של דבר את המובחנות, בין חברות מצליחות לנכשלות ובאופן ישיר, מה הן המיומנויות הנדרשות על מנת להשתלב בהן. המשמעות היא שחלק מהותי מהתפקידים ישתנה וידרוש לא רק פיתוח של מיומנויות חדשות, אלא ממש שינויים בזהות המקצועית וביכולות הליבה של האנשים. כעדות לכך, הרבה מאוד מחקרים של פוסט-קורונה מצביעים על כך שהעזיבה הגדולה של עובדים כבר כאן, כתוצאה מהשילוב שבין מגמות ארוכות טווח שהיו קיימות כבר קודם לכן לבין ההשלכות העתידיות של משבר הקורונה (Gaffey & Yee, 2020).



* According to the OECD (Organization for Economic and Development) Employment Outlook 2021

ולמול כל התובנות האלו, מחקר של גאלופ משנת 2019 (מנלה, 2019) מראה כי הדור הצעיר בעצם לא בהכרח רוצה להחליף מקום עבודה בתדירות גבוהה. האתגר הוא שהארגונים בשוק לא מצליחים לייצר עבורם סיבה מספיק טובה להישאר. לכן, כאשר הזדמנות יותר טובה מגיעה עבורם, הם גם לוקחים אותה ובכך מובילים למגמה של שעורי עזיבה גבוהים. לאור כל האמור לעיל, כל ארגון צריך לשאול את עצמו, מה יגרום לאותם עובדים לרצות ולעבוד בשבילם ומה הם צריכים לעשות על מנת לשמר אותם, לפני שיהיה מאוחר מדי.

אחת התשובות לשאלה זו תידון במסגרתו של מאמר זה. התשובה נוגעת במהותה למושג המוגדר במחקרים (Experis, 2021) שונים כ-Employability, שהתרגום הפרקטי שלו הוא "שמירת הצעת הערך של העובד בשוק העבודה, שמירה על המוניטין ועל ערך המותג שלו", אם כי אין תרגום מדויק להגדרה הזו בעברית.

הצעת הערך שלי בשוק העבודה = ידע ויכולות "רכות" X יכולת למידה

על מנת לקדם תפיסה זו, הארגון צריך להבנות תהליכים ותשתיות, כמו גם להפנות משאבים ומודעות לצמיחה והתפתחות שימנפו זאת. אותם תהליכים רוחביים שהארגון צריך להבנות, קשורים באדיקות לאותן תובנות אייקוניות, שהטמיע ג'ון הולנד בתאוריה התעסוקתית שלו כבר ב-1973 (Holland, 1973). בבסיסה של תאוריה זו עומדת ההשערה, כי על מנת לשמר שביעות רצון, התמדה והצלחה לאורך זמן של האדם, נדרשת שתהיה הלימה בין תחומי העניין, התשוקות והערכים שלו לבין המקצוע, תחום העיסוק וסביבת העבודה שלו. אכן, מחקרים רבים של השנים האחרונות (Sears, 2017) מצביעים על כך שהעדר הזדמנויות של התפתחות קריירה, הינו הסיבה המובילה לנטישת עובדים בארגון.

ואם לא די בכך, מחקרים משלימים (Malley, 2018) מצביעים על כך שארגונים שמקדמים עובדים "מבפנים" מרוצים יותר מאיכות העובדים בתפקיד החדש. כמו כן, הסיכוי שעובדים שהצטרפו אליהם מבחוץ יפוטרו בשנה הראשונה גבוה ב-61% בהשוואה לעובדים שהצטרפו מבפנים והסיכוי שהעובדים האלה (שהצטרפו מבחוץ) בסופו של דבר יעזבו בעצמם - גבוה ב-21%.

כסיכום ביניים - על בסיס הנאמר עד כה, אין ספק כי ארגונים חייבים להציג חלופה רצינית הדנה בניהול הקריירה של העובד בארגון. פרקטיקות יישומיות מציפות את הצורך בשילוב שבין תשתיות ארגוניות טכנולוגיות תומכות, לבין פיתוח המיומנויות "הרכות" של השותפים לתהליכים אלו. בהמשכו של מאמר זה נתמקד בתפקידו של העובד כ"בעל הבית על הקריירה שלו" ובתפקיד המנהל המלווה אותו כ"מפתח קריירה". מכיוון שיש מחקרים המראים כי רק 11% מהארגונים עוסקים בנושא הזה בצורה רצינית, האפשרות היחידה של העובדים היא לעבור בין ארגונים. ארגונים שמבינים את האיום הזה, חייבים למנף את ההזדמנות ולקדם תהליכי ניהול קריירה בארגון שלהם (Bersin, 2021).

העובד כ"בעל הבית" על ניהול הקריירה שלו

לעיתים קרובות אנו שומעים עובדים שחווים תסכול אומרים משפטים כמו "המנהל שלי לא מדבר איתי על הקריירה", "הארגון לא מייצר עבורי הזדמנויות". במקביל, הם גם נוטים לחשוב כי "אם אני אעשה את העבודה בצורה טובה אז אני אקודם" ועוד. משפטים אלו מזכירים במידה את תאוריית החשיבה הלא ראציונלית של אליס משנות ה-50 (Ellis, 1961). בשיטה הטיפולית שאליס הגה, הוא מבקש מהמטופל לאתגר דפוסי חשיבה שליליים ולא אדפטיביים, במטרה להחליפם בדפוסים שיגרמו לו להרגיש טוב יותר עם עצמו ולהתנהג בצורה בריאה ויעילה יותר. בהתאם, על האדם לאמץ דפוסי חשיבה חיוביים, אדפטיביים ומעצימים יותר. נכון יהיה אם האדם יאמץ את התפיסה הקלאסית הזו , לניהול הקריירה שלו בעולם העבודה המודרני.

כיום, אנו מבינים כי העובד הינו "המבוגר האחראי" על ניהול הקריירה שלו. התפיסה הבלתי פורמאלית היא כי האחריות לניהול הקריירה היא ב-70% על העובד ורק ב-30% על הארגון והמנהל. העובד צריך לגלות יוזמה ודחף לקדם את עצמו ולהתפתח והארגון מצידו צריך לאפשר את התשתיות ומערכות התמיכה הנדרשות, על מנת לגרום לזה לקרות. חברת Lee Hecht Harrison (LHH) , המיוצגת בישראל על ידי AKT[2], פיתחה מודל של "פוקוס קריירה", המתורגם לתהליך המנוהל על ידי העובד והמחבר בין התפיסה התאורטית למציאות היישומית. המודל מאגד חמישה עמודי תווך, המספרים את הסיפור השלם, בחיבור שבין התאוריות התעסוקתיות המסורתיות ומאפייני עולם העבודה החדש. מודל זה כמובן ישים עבור האדם במעברי קריירה שונים, לא בהכרח בתוך הארגון.

[2] AKT הינה חברת הייעוץ למשאבי אנוש הגדולה בישראל. החברה מונה כ- 120 יועצים ואנשי מקצוע ופועלים בה הצוותים המובילים בתחומם, בארץ ובחו"ל. החברה מייצגת בישראל את חטיבת הייעוץ למשאבי אנוש של Aon, כמו גם את חברת Lee Hecht Harrison (LHH) , המתמחה בניהול מעברי קריירה, שתיהן חברות ייעוץ גלובאליות.

המודל המארגן של "פוקוס קריירה" עבור העובד מורכב מחמישה עמודי תווך:

1. **במה העובד יחודי** (Person) - דן בנטיות המקצועיות, התשוקות, הערכים ומאפייני האישיות היחודיים, המשפיעים על מסלול הקריירה והבחירות התעסוקתיות של האדם. הוא צריך לזהות למשל מה הם תחומי העניין שיש לו בהם עניין גבוה ומיומנות נמוכה ומנגד, מה הם תחומי העניין שיש לו בהם עניין נמוך ומיומנות גבוהה. כך, הוא יוכל להגדיר לעצמו ממה עליו להפרד ביומיום שלו ומה עליו לפתח בכדי לעסוק בו יותר.

2. **מה הן יכולותיו** (Performance) - יכולות אלו אינן רק הביצועים של העובד, אלא גם נגזרת של המוניטין שבנה לעצמו ומארגי הקשרים שיש לו. החיבור של שלושת אלו הוא השילוב המייצג את היכולות שיש לו להציע. אנשים מתקשים לעיתים להפנות משאבים לניהול מארגי הקשרים שלהם, למרות שיש בכך חשיבות עליונה לקידום תעסוקתי וחשיפה אישית. במקביל, העובד צריך להיות עסוק בבניית המוניטין שלו על מנת לשמר את הרלוונטיות שלו, למול אותן הזדמנויות בארגון. כך למשל, העובד יכול להיות מקצוען בתחומו אבל במידה והמוניטין שלו בארגון לא מספיק טוב הוא לא יזכה באותן הזדמנויות בהן הוא חפץ.

3. **מה הם השינויים המאפיינים את עולם העבודה** (Place) - העובד חייב לפתח הכרות, הבנה ומודעות לשינויים שמאפיינים את סביבת העבודה שלו ואיך אלו יכולים להשפיע על ההזדמנויות התעסוקתיות עבורו. העולם המשתנה באופן תדיר מיצר שפע של הזדמנויות, ברמת המקצוע, התעשייה והארגון. מי שלא ידע לצפות מראש את הזדמנויות הנגזרות משינויים אלו, יפספס אותן וימצא את עצמו לא רלוונטי בשוק העבודה.

4. **מה הן האפשרויות עבורו** (Possibilities) - על העובד לזקק ולתור אחר ההזדמנויות בתוך הארגון, מתוך חיפוש אחר החיבור האולטימטיבי בין הצרכים האישיים, הצוותיים והארגוניים. בהמשך, עליו לבנות מטרות אישיות, מדידות וישימות על פי מתודולוגיית SMART. זה לא מספיק לדעת לסמן את ההזדמנויות, החוכמה היא לדעת לתרגם אותן לכדי תוכנית יישומית ומתודולוגית. היעדים אמורים להיות ממוקדים, מדידים, ברי השגה, רלוונטיים ותחומים בזמן.

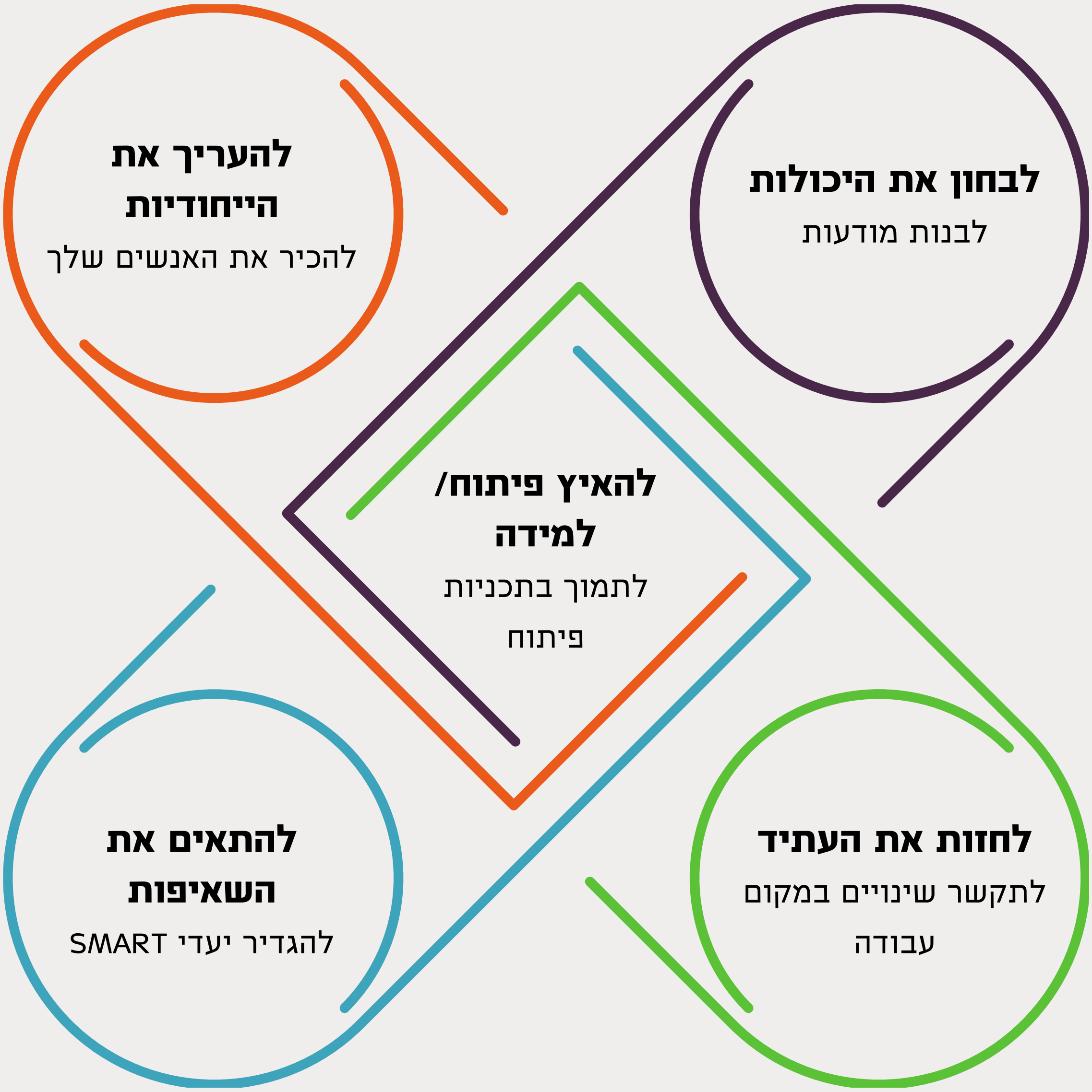
5. **כיצד העובד יכול להאיץ את תהליך הפיתוח שלו** (Plan) - זה למעשה תרגום התהליך שהעובד עובר, לכדי תוכנית עבודה סדורה, המשלבת בין יעדים קצרי טווח וארוכי טווח. כל תובנה שלא תהיה מאוגדת בתכנית פיתוח סדורה, כנראה שלא תהיה ברת השגה. העובד צריך לדעת למפות את המשאבים העומדים לרשותו, לצד יעדי הפיתוח שהציב לעצמו. תוכנית פיתוח הדוקה ואינטגרטיבית, תצליח לייצר מוכנות ומחויבות להתפתחות אישית עתידית.

"אין די בהטלת האחריות לפיתוח הקריירה על העובד. מדובר בשותפות: ארגונים המחויבים לניהול קריירה אקטיבי אשר ייצור *win-win* ***עבורם ועבור העובדים, הם אלו אשר יובילו לבסוף במרוץ למשיכה ושימור של עובדים מוכשרים ובניית מחויבות לאורך זמן. אלו גם הארגונים אשר יגיעו לתוצאות עסקיות טובות יותר"*** (Mercer, 2015).

המנהל כמפתח קריירה

למרות שהתפיסה העכשווית גורסת כי האחריות על ניהול הקריירה בארגון הינה ברובה של העובד, עדיין למנהל יש חלק משמעותי בהצלחת התהליך השלם. לכן, עליו לפתח את היכולות שלו כ"מפתח קריירה" או כפי שהמודל התאורטי של LHH הגדיר זאת כ-Career Builder. יחד עם זאת, סקר של לינדקאין שדן בדיוק בנושא זה (Bersin, 2018), הראה כי פחות ממחצית העובדים מרגישים בנוח לבקש מהמנהלים שלהם תמיכה בתהליכים אלו. זאת, בנוסף לכך שהמנהלים לא משקיעים מספיק משאבים בניהול המוביליות הפנימית של העובדים בתוך הארגון, מסיבות שונות ומגוונות.

לכן, במקביל להטמעת התפיסה אצל העובד שהוא אחראי על ניהול הקריירה שלו, יש להכשיר את המנהלים להיות "מפתחי קריירה" רגישים, מעורבים ומאפשרים. LHH פיתחו מודל מקביל ומשלים גם למנהלים, המדבר את השפה של מודל ה"פוקוס קריירה" ומתכתב עימה.



קיימת סינרגיה מלאה בין עמודי התווך השונים של שני המודלים. תפקידו של המנהל לעזור לעובד לזהות את התשוקות, תחומי העניין, הערכים, הצרכים ומאפייני האישיות שישפיעו על הבחירות שלו. עליו למשב את העובד ולהעלות בו את המודעות העצמית לביצועים שלו, כמו גם להעניק לו כלים שיעזרו לו לחזק את המוניטין ומארגי הקשרים שלו. על המנהל לעזור לעובדים שלו להבין לעומק את המגמות הקיימות בשוק ובתעשייה, מה המשמעויות שלהן ואיך זה יכול להשפיע על ההזדמנויות שלהם בארגון. עליו גם לעזור לעובד לזהות הזדמנויות, לעורר למידה, להאיץ אותה ולתמוך בהבניית תוכנית פיתוח ישימה ומעצימה. התפיסה אותה ארגונים צריכים להטמיע היא, שהמנהל הינו שותף משמעותי ב"מסע הקריירה" של העובד. על מנת לרכוש את כל היכולות האלו כמובן שהוא נדרש לעבור תהליך הכשרה ופיתוח, כחלק מתוכניות לפיתוח מנהלים בארגון.

ואז עולה השאלה מה ההבדל בין תפקידו של המנהל המפתח לתפקידו של יועץ הקריירה, הפסיכולוג התעסוקתי? ברור שאין להשוות בין השניים ואל לנו להתבלבל. להיות "מפתח קריירה" בארגון זה לא מקצוע אלא יכולת מסוימת שהמנהל מפתח, בנוסף ליכולות המקצועיות והניהוליות שלו. התפקיד של המנהל המפתח הוא לתמוך בניהול הקריירה של העובד בתוך הארגון בו הוא נמצא. הוא לא יוכל להחליף את תהליך הייעוץ העמוק והמשמעותי שאנשים נדרשים לו לפרקים, בצמתי קריירה שונים של החיים שלהם. תהליכים אלו אינם תלויים בארגון, בתפקיד, במסלולי קריירה ובמקצוע. על מנת לעבור תהליך

ייעוץ בלתי תלוי, עם תובנות עומק וחיבור לדינמיקה האישיותית, נדרשות כמובן אותן מיומנויות מקצועיות אותן רכש היועץ התעסוקתי לאחר הכשרה והתמחות ארוכים. היועץ התעסוקתי יוכל גם ללוות את המנהלים כסוג של מנטור בתוך התהליכים שהם מנהלים בארגון שלהם מתוקף היותם מפתחי קריירה.

סיכום

העיסוק בניהול הקריירה בארגון תופס כיום את "מרכז הבמה" ומי שלא ידע איך למנף אותו בתהליכים ארגוניים ואישיים, יישאר לא רלוונטי. העובדים לא יצליחו לשמר את הצעת הערך והמיתוג האישי שלהם והארגונים לא יצליחו לשמר את העובדים ואנשי המפתח שלהם. יש כיום מודלים מעולים על מנת לקדם תהליכים אלו וכל אחד צריך לשאול את עצמו איפה זה פוגש אותו במסע האישי והארגוני שלו. זו הזדמנות ל - $WIN - WIN$, אותה יש למנף מתוך הבנת עומק של השינויים המלווים את עולם העבודה, פרה ופוסט קורונה. עם כל זאת, חשוב לזכור שלמרות כל החדשנות והיישומים הפרקטיים העכשוויים, עדיין התאוריות התעסוקתיות הקלאסיות המדברות על תשוקות, ערכים, תחומי עניין ומוטיבציות רלוונטיות מאי פעם על מנת למקסם תהליכים אלו.

מקורות

מנלה, מ'. (2019). *הטרנדים החמים שישפיעו על מקום העבודה שלכם ב-2020*, כלכליסט. https://www.calcalist.co.il/articles/0,7340,L-3776482,00.html

Bersin, J. (2018). *Career sleepwalkers: Who they are and how to wake them up*, Forbes. https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2018/08/15/career-sleepwalkers-who-they-are-and-how-to-wake-them-up/?sh=3114fdf35069

Bersin, J. (2021). From the great resignation to the great migration. The Josh Bersin Company. https://joshbersin.com/2021/12/from-the-great-resignation-to-the-great-migration

EHL Insights (n.d.). https://hospitalityinsights.ehl.edu/what-is-vuca

Ellis, A. (1961). *A guide to rational living.* Prentice-Hall.

Eubanks, B. (2017). *Talent mobility maturity framework: Connecting skills with business needs.* Lighthouse Research and Advisory. https://lhra.io/blog/talent-mobility-maturity-framework-connecting-skills-business-needs/

Experis (2021). *buy, borrow and bridge – how to solve the talent shortage in your organisation*. Experis – Manpower Group. https://www.experis.co.uk/blog/2021/07/build-buy-borrow-and-bridge-how-to-solve-the-talent-shortage-in-your-organisation

Gaffey, B., & Yee, L. (2020). *The technology industry in 2020 and beyond.* McKinsey. https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/The-technology-industry-in-2020-and-beyond

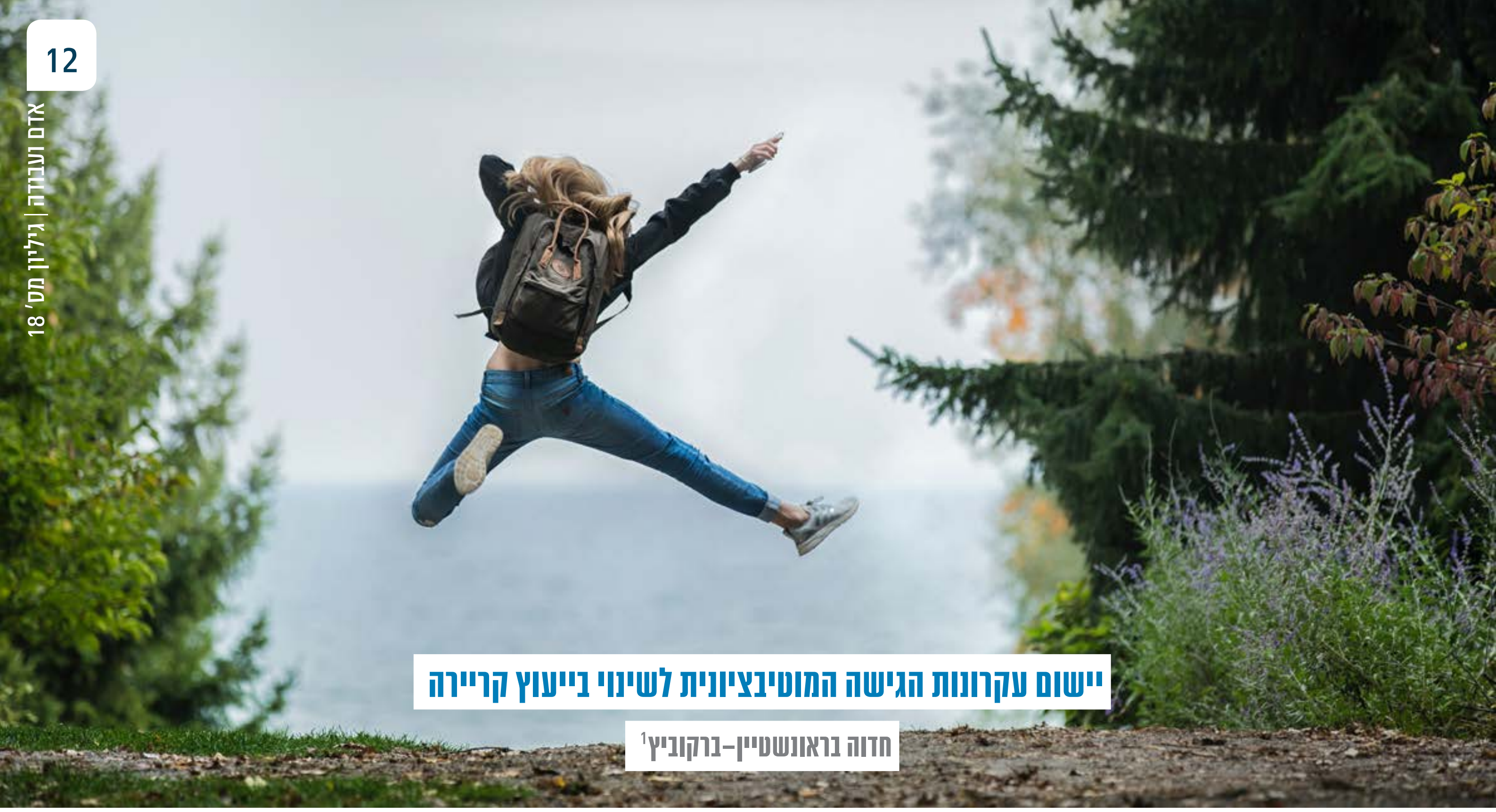
Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Prentice-Hall.

Malley, A-M. (2018*). Deloitte Human Capital Trends Survey – 2018. The rise of* the *social enterprise*. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/human-capital/deloitte-uk-human-capital-trends-2018.pdf

Mercer.com (2015). *Reimagining careers: Global trends in career frameworks*. Mercer. https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/workforce-rewards/mercer-career-framework-brochure.pdf

Sears, L. (2017). *2017 retention report: Trends, reasons, and recommendations*. Work Institute. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/478187/2017%20Retention%20Report%20Campaign/Work%20Institute%202017%20-Retention%20Report.pdf

World Economic Forum (2018). The World Economic Forum – Davos. https://www.weforum.org/focus/davos-2018



יישום עקרונות הגישה המוטיבציונית לשינוי בייעוץ קריירה

חדוה בראונשטיין-ברקוביץ[1]

"יהיה מה שיהיה אני עוד אשנה... רק בגלל הרוח בתוכי במוחי בנשמתי..."

תקציר: *הרצון או הכורח לקדם שינוי בקריירה מעורר אצל נועצים רבים חששות, ולעיתים הם אף מבטאים העדפה להיאחז במוכר ובקיים. השילוב של עקרונות ושיטות מהגישה המוטיבציונית לשינוי (Motivational Interviewing) בייעוץ קריירה, יש באפשרותו לסייע לנועצים להתקדם לעבר מטרותיהם ולממש השינוי. באמצעות תיאור מקרה, מודגמות במאמר הנוכחי שיטות התערבות אופייניות של הגישה שהינה ממוקדת-מטופל ברוחה: חקר דילמות רוויות אמביוולנציה תוך העמקה והבנת המניעים הפנימיים לשינוי, זימון שפת שינוי לשם הנעת התהליך, וכן השגת היעדים ומימושם.*

****

ייעוץ קריירה בעידן של מעברים וצמתי שינוי

ה"**מהפכה התעשייתית הרביעית**", שהינה תולדה של תהליכי גלובליזציה וכלכלה נאו-ליברלית וכן של התפתחויות טכנולוגיות דיגיטליות מתוחכמת מואצות, בעלת השלכות מרחיקות לכת על עולם העבודה. זהו עולם "פלואידי" כהגדרתו של Guichard (2013), המאופיין במוביליות, ובאי וודאות גבוהות, בחוסר יציבות תעסוקתית, ובשכיחות גוברת של תת-תעסוקה (בניגוד לעולם עבודה "סולידי", יציב וניתן לניבוי, שאפיין את המאה הקודמת). כפועל יוצא של "פלואידיות" זו ושל תהליכים חברתיים ופסיכולוגיים נוספים שהתרחשו בשני העשורים האחרונים, חלו שינויים גם בעמדותיו של הפרט בנוגע למקומה של העבודה בחייו, וצמח דור אותו כינה שטרנגר (2010), דור ה"הומו-גלובליס". הקריירה של דור זה מהווה גורם מרכזי בהגדרת זהותו, ומושפעת מנורמות פוסט-מודרניות/גלובאליות המקדשות דפוסי קריירה פרואקטיביים, מוביליות תעסוקתית גבוהה, ונראות חברתית בולטת ברשתות החברתיות. ואכן, במילניום הנוכחי אנו עדים **לשינויים בדפוסי הקריירה** של הפרט, המאופיינים במספר הולך וגדל של מעברים, אם מתוך בחירה או בשל אילוץ. בתוך מציאות זו של שינויים ומעברים מרובים, יש החווים בלבול ומתקשים בהגדרת יעדי השינוי, בהנעתו וביישומו בפועל, ופונים לקבלת עזרה מקצועית.

---

[1] **פרופ' חדוה בראונשטיין-ברקוביץ**, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית בכירה. hedvab@mta.ac.il

האם וכיצד תהליכים אלו משפיעים על מתן שירותי ייעוץ קריירה? חוקרים בתחום ממליצים לאנשי המקצוע להתאים את המבנה ואת תהליכי הייעוץ למציאות המשתנה תכופות, ולשים דגש על **פיתוח משאבי חוסן אישיים להתמודדות והסתגלות לנוכח שינויים** .(Lent & Brown, 2013; Savickas, 2007) Swanson ו-Fouad (2020) אף מחדדות ומגדירות מחדש את תפקיד יועצי הקריירה ותהליכי הכשרתם בעידן הנוכחי. לדבריהן, יעדי הייעוץ אינם יכולים להיות מוגדרים עוד במונחים מבניים בלבד (**מה השינויים שרוצים להשיג** - הלימה פרט-סביבה, גיבוש זהות מקצועית, עוד), אלא יש להרחיב את פורמט העבודה ולהתמקד גם בדרכים ובתהליכים לקידום השינוי שעל הפרק (על **האיך** ו**הכיצד** מקדמים שינוי), באמצעות שזירה של שיטות מבוססות-ראיות מתוך ארגז הכלים שמציעות גישות רלוונטיות בפסיכותרפיה.

ואכן, בעשור האחרון אנו עדים לתפיסה אינטגרטיבית של ייעוץ הקריירה ולשילוב ואימוץ עקרונות וטכניקות מתחום הפסיכותרפיה. במאמר הנוכחי אדגים זאת באמצעות **הגישה המוטיבציונית לשינוי** (Motivational Interviewing; MI) שפותחה על-ידי מילר ורולניק (2009). לגישה זו פוטנציאל מבטיח לסייע בהתמודדויות המורכבות מול השינויים בעולם העבודה ובדפוסי הקריירה, שכן מחקרי חלוץ מאששים את יעילותה בקידום הגדרת יעדי השינוי ומימושם בייעוץ התעסוקתי (לדוג', Klonek et al., 2016). כמו כן, מכיוון שהגישה המוטיבציונית אינה מטא-תיאוריה אלא סט עקרונות ושיטות המאוגדים ברוחה הטיפולית (ראו להלן), יש בה מן הגמישות המאפשרת לשלב אותה במגוון התערבויות, כולל בייעוץ קריירה.

במאמר הנוכחי יוצגו רוח הגישה ועקרונותיה, וכן האתגרים של יישומה בייעוץ קריירה, בשילוב תיאור מקרה.

הגישה המוטיבציונית לשינוי

הגישה המוטיבציונית לשינוי הינה גישה פרגמטית ומבוססת-ראיות, המתאימה לתהליכים קצרי טווח. עקרונותיה מתכתבים היטב עם הרעיונות של מודל עדכני לניהול קריירה (the social cognitive model of career self-management; Lent & Brown, 2013), לפיו כדי להשיג את יעדי הייעוץ, על הנועץ לפתח אוטונומיה, אחריות אישית, מסוגלות עצמית, והבנה של מקורות המוטיבציה הפנימית שלו.

הגישה שפותחה על ידי מילר ורולניק (2009 - תרגום לעברית של Miller & Rollnick, 2002) הינה **ממוקדת מטופל (client-centered)**, ומטרתה לקדם שינויים באמצעות **הפחתת האמביוולנציה** כלפי השינוי (הסיבות שהנועץ נותן בעד ונגד השינוי), באמצעות חשיפת מקורות המוטיבציה הפנימית-אוטנטית של המטופל. מילר ורולניק סבורים כי המטופל הוא המומחה הטוב ביותר לעצמו, ולכן שינוי יתרחש רק במידה ויתקיימו התנאים המאפשרים למטופל להפיק ולהגדיר בעצמו את הסיבות בזכות השינוי. ניסיונות הובלה של המטפל לקראת השינוי ו/או שכנוע בחשיבותו יהיו חסרי תועלת, ועל המטופל יהיה להכיר בהם בעצמו. הטיפול והייעוץ בשיטה המוטיבציונית לשינוי מכוונים למעשה ליצירת תנאים מתאימים ואופטימאליים להפחתת האמביוולנציה **ולהפקה וזימון שפת שינוי** אצל המטופל, כלומר להפקת דיבור של המטופל על הסיבות והמניעים שלו בעד השינוי. מכיוון שהשינוי שעל הפרק כרוך באמביוולנציה כלפי הוצאתו לפועל, סביר כי המטופל ידבר גם **בשפת קיבעון**, כלומר על הסיבות כנגד השינוי ובעד שימור המצב הקיים.

שפת שינוי (דיבור המטופל בעד שינוי) נמצאה כמנבאת יישום השינוי בפועל ושפת קיבעון (דיבור המטופל נגד שינוי) נמצאה כמעכבת מימוש מטרות השינוי (מילר ורולניק, 2009; Rochat, 2018), ולכן במהלך הטיפול המטפל יתמוך ויעודד באמצעות שיטות וטכניקות שונות את זימון והנכחת שפת השינוי

ואת הכחדת שפת הקיבעון. עם זאת, יש כמובן מקום לדיבור ועיבוד של הסיבות כנגד השינוי, אולם ככול שהתהליך מתקדם השאיפה היא להפחית שכיחותה של שפת הקיבעון.

אחת השיטות היעילות להנעת השינוי הינה **חקר האמביוולנציה** כלפי השינוי - חקר יסודי ומעמיק של נימוקי המטופל בעד ונגד השינוי. תהליך החקר מאפשר למטופל ללמוד להכיר מהם הרצונות והכוונות האותנטיים שלו, וכן את מערכת הערכים והצרכים המניעה אותם. באמצעות החקר ניתן להפחית את האמביוולנציה, "להוציא מהבוץ את העגלה התקועה", ולקבל החלטה המותאמת למארג העמדות, הערכים והרגשות של המטופל.

בסיס ההתערבות: רוח, עקרונות, ארגז הכלים ומהלך

בהתאם ל**רוח גישות ממוקדות-מטופל**, הנחה מרכזית של הגישה המוטיבציונית הינה שקידום תהליך השינוי יתרחש באווירה של שיתוף, דיבור בגובה העיניים וכבוד הדדי. אלו הינם התנאים ההכרחיים לעידוד המוטיבציה, המסוגלות והאוטונומיה של המטופל, וכפועל יוצא של השגת מטרות הטיפול.

עקרונות ההתערבות מבוססים על רוח זו:

- עבודה טיפולית/ייעוצית המעוררת אמון באמצעות אמפטיה ודיוק.
- חקר האמביוולנציה של המטופל כלפי השינוי וזיהוי מקורותיה.
- הימנעות מ'רפלקס התיקון', כלומר הימנעות מניסיונות המטפל לשכנע את המטופל בסיבות "נכונות"/"אובייקטיביות" לשינוי.
- עידוד רצון ומוטיבציה פנימיים.
- עידוד ותמיכה במסוגלות המטופל לביצוע שינוי.
- זרימת המטפל עם התנגדות המטופל.

על בסיס עקרונות אלו מוצע **ארגז כלים עשיר** הכולל שיקופים, שאלות פתוחות, חיזוקים, סיכומים, ושימוש בסרגלי חשיבות ומסוגלות. ה"סרגלים" נעים על סקלה שבין 1 ל-10 ובודקים את מידת החשיבות/הרצון ו/או תפיסת המסוגלות לביצוע השינוי. לתגובות המספריות של המטופל על הסרגל, מתלווה תחקור ממנו ניתן ללמוד על הסיבות והמניעים שלו בעד השינוי ונגדו - יורחב בתיאור המקרה. כלים אלו נועדו כדי לעודד הפקת שפת שינוי והכחדת שפת קיבעון, וכדי לחזק את תחושת המסוגלות לביצוע השינוי. הסרטון שבקישור להלן מדגים את השימוש בטכניקות אלו בייעוץ התעסוקתי (8 דקות): https://youtu.be/A-3wZrLkZpE

להלן מתואר **מהלך התערבות** אופייני בפרדיגמה של הגישה המוטיבציונית:

א. בניית אמון וגיוס מעורבות המטופל;

ב. מיקוד והגדרת הדילמה/ות;

ג. חקר האמביוולנציה וזימון שפת שינוי;

ד. קבלת החלטה ותכנון צעדים למימושה.

תוך כדי מהלך ההתערבות המטפל מנסה להגדיר יחד עם המטופל באיזה שלב הוא נמצא בתהליך השינוי, במונחים של **מעגל השינוי של פרוצ'סקה ודקלמנטה** (2006), המוצג באיור 1. מיפוי וזיהוי המיקום והשלב במעגל השינוי משליכים ומכוונים את המוקד הטיפולי. המטפל/היועץ יאבחן האם המטופל חש אמביוולנציה חזקה כלפי השינוי (**הרהור**), האם כבר קיבל החלטה (**החלטה**) ופועל ליישומה ולשימורה (**פעולה ושימור**), או שמא ביטחונו בהחלטה שקיבל שב והתערער (**נסיגה**).

איור 1. מעגל השינוי - על פי פרוצ'סקה ודקלמנטה (2006)

יישום הגישה המוטיבציונית לשינוי בייעוץ קריירה

הגישה המוטיבציונית לשינוי פותחה לטיפול בהתמכרויות וכן להגברת היענות להוראות רפואיות (תרופות, דיאטות וכו'). בטיפולים אלו הגדרת מטרות השינוי ברורות וחד-ערכיות (גמילה, הורדה במשקל וכו'). המצב הקיים מוגדר כבעל השלכות מזיקות ברורות על בריאות הגוף והנפש, ואילו בשינוי טמון פוטנציאל לתוצאות מועילות. לפיכך, מוקד הטיפול הוא בהגברת המוטיבציה, ו/או תחושת המסוגלות לקידום שינוי התנהגותי ספציפי, קונקרטי במהותו, מוגדר ומוסכם. בהתאם, הפרוטוקול של חקר האמביוולנציה וזימון שפת השינוי מותאמים לשינוי זה (מילר ורולניק, 2009).

בייעוץ קריירה התמונה מורכבת יותר. אמנם קיימים יעדי-על מוסכמים (כגון: השגת הלימת פרט-סביבה, סיפוק והצלחה, זהות מגובשת והסתגלות, וכן הפחתת תחושות של בלבול, תסכול, וחוסר ערך (Whiston et al., 2017;, אבל ההשלכות של קבלת החלטות בנוגע לשינויים בפועל (בחירה/שינוי של מקצוע/תפקיד/סטטוס/ארגון) אינן ברורות וחד-ערכיות במונחים של תועלת/נזק לרווחה התעסוקתית והאישית של הנועץ כמו בטיפולים בהתמכרויות. יתרה מזאת, מטרות השינוי בפועל נקבעות ומתבהרות בדרך כלל רק תוך כדי התהליך הייעוצי, ובהתאם לכך מתקדמת ההתערבות על פני מעגל השינוי.

כיצד ניתן לרתום אם כן את הגישה המוטיבציונית לטובת קידום היעדים והמטרות בהתערבויות ממוקדות-קריירה? הניסיון הקליני בייעוץ וכן המחקר מלמדים כי עבודה בהתאם לעקרונות הגישה המוטיבציונית ושזירת טכניקות מתוך ארגז הכלים שהיא מציעה מקדמות את התהליך בשני היבטים מרכזיים:

א. הבהרה של מערכת העמדות, המניעים והערכים של הנועץ, תיעדוף השיקולים שלו והקלה בגיבוש זהות מקצועית ברורה.

ב. הנעה וחיזוק המסוגלות לקבלת החלטות וגיוס הנועץ למימוש אקטיבי של מטרותיו.

Stoltz ו-Young (2013) מדווחים כי חקר אמביוולנציה המבוסס על עקרונות ושיטות התערבות מהגישה המוטיבציונית אכן מקדם בייעוץ קריירה קבלת החלטה ומחויבות אליה, הסתגלות קריירה, ויישום ההחלטה בפועל.

על יעילות השימוש בטכניקות של הגישה המוטיבציונית דווח גם במחקרי שדה בהם נצפו התנהגויות של נועצים ויועצים (לדוג', Klonek et al., 2016; Rochat, 2018; Rochat & Rossier, 2016). במחקרים אלו הייעוץ התנהל בהתאם לפרוטוקול של ייעוץ תעסוקתי "קלאסי" (אינטייק, מבחנים, שיחת משוב וקידום החלטה), ונשזרו בו שיטות עבודה שהוכחו יעילות בטיפולים המבוססים על הגישה המוטיבציונית. במחקרים אלו דווח כי התנהגויות יועץ התואמות את רוח הגישה המוטיבציונית ועקרונותיה (למשל, שיקופים מדויקים, סרגלים) הגבירו נוכחות שפת שינוי של הנועץ (שהיא מנבאת חיובית של שינוי בפועל), והקלו על קבלת החלטה תעסוקתית. לעומת זאת, התנהגויות יועץ אשר עמדו בסתירה לרוח הגישה המוטיבציונית (למשל, רפלקס התיקון) הגבירו את האמביוולנציה של הנועץ ואף עוררו תגובות שהיוו אינדיקציה לנסיגה בתהליך.

הדגמה—תיאור מקרה של לאון

לאון (שם בדוי) באמצע שנות ה- 30 לחייו, נשוי+3. עלה לארץ בילדותו מאחת ממדינות אמריקה הלטינית ומספר על קשיי קליטה שהוא ומשפחתו חוו. הוא הפסיק לימודיו בתיכון בכיתה י"א ועבד עד הצבא כשוליה של נגר. בצבא היה לוחם וחתם קבע לתקופה של כשנה. תקופת השירות הצבאי מתוארת כתקופה המאושרת בחייו (אקטיבית מאד ועם תחושת משמעות של שליחות ונתינה). לאחר שהשתחרר עבד במשך שלוש שנים כמעסה בבית מלון. אהב את האווירה בבית המלון ונהנה מהעיסוק (מהפעילות הפיזית והנתינה לאחרים), אבל ראה בו עבודה זמנית. החליט לשנות כיוון ולמד הנדסאות מכונות כדי למצוא עבודה הנותנת ביטחון תעסוקתי. מזה שנתיים לאון עובד כשכיר בתעשיית הלואו-טק, אבל חש שאינו שייך לעולם זה, הן מבחינת הפעילויות השוטפות, והן מבחינת השייכות החברתית. חווייתו הרגשית *"אני נובל שם, אני מרגיש כמו זר"*, והיא מלווה במצוקה רגשית משמעותית ובסימפטומים סומטיים חריפים למדי. יש לו חלום לפתוח עסק קטן בתחום שיש לו אליו תשוקה רבה (תיירות/אירוח), על אף החשש מההיבט הכלכלי, ובעיקר לנוכח המצב בתקופת מגפת הקורונה. אבל ישנם חששות נוספים - מתאר עצמו כמי שבורח ממצבים של חוסר וודאות וסיכון פוטנציאלי, וכתלותי למדי בכול הנוגע לקבלת החלטות כבדות משקל.

במונחים של התפתחותו התעסוקתית, זהותו מגובשת ומובחנת. נטייתו בולטת לתחומים הביצועי והחברתי (בהתאם למבנה עולם המקצועות שהגדיר הולנד [Holland, 1997]), בהם מבטא הן ביטחון בכישוריו והן משיכה לעיסוקים מתחומים אלו. הוא מבטא גם משיכה לתחום היזמי, אך חש מסוגלות נמוכה בכול הקשור ליזמות עצמאית.

כאשר בוחנים כיצד עבודתו הנוכחית ממלאית אחר סולם הצרכים על-פי ההגדרות של תיאוריית הפסיכולוגיה של העבודה (צרכי קיום, שייכות חברתית והגדרה עצמית; Blustein et al., 2019), עולה התמונה הבאה: העיסוק הנוכחי כהנדסאי ממלא אצל לאון את הצורך הקיומי של ביטחון ופרנסה, והאחריות לביטחון הכלכלי של משפחתו מהווה שיקול נכבד עבורו. אך עיסוק זה אינו תואם את הגדרתו העצמית וזהותו המקצועית, וגם מלווה בתחושה של אי-שייכות חברתית בסביבה תחרותית והישגית עם אספירציות טכנולוגיות. הוא משווע למצוא מקום שבו ירגיש שהוא "הבית" עבורו ושלשם הוא שייך.

למרות כל האמור לעיל, בשל החששות הכבדים מההיבט הכלכלי הכרוך בשינוי שהוא נושא חלומו, נבחנו ראשית אופציות ניוד בתוך או מחוץ לארגון במקצועו הנוכחי אך בתפקידים אחרים. אולם לאחר שאופציות אלו נבדקו ונחקרו הם נדחו על ידו כפתרון הולם ומותאם לשאיפות שלו.

האמביוולנציה סביב הוויתור על עבודתו הנוכחית "מלכודת הדבש" כהגדרתו, למול התחושה "*שאני לא יכול יותר להמשיך כך*", נכחה בחדר באופן מוחשי מאד, ולאון דיווח כי המצוקה עקב כך כבר פגעה גם בתפקודו בעבודה. במונחים של מעגל השינוי של פרוצ'סקה ודקלמנטה (ראה איור 1), לאון נמצא בשלב ההרהור. נדרש היה חקר מעמיק של האמביוולנציה סביב שינוי מקום העבודה/המקצוע הנוכחיים ובהבנה מעמיקה של מקורותיה הפנימיים כמוקד מרכזי של ההתערבות.

ברוח הגישה המוטיבציונית ובאמצעות שורה של טכניקות מתוך ארגז הכלים שהיא מציעה (שאלות פתוחות, שימוש בסרגלי חשיבות ומסוגלות, שיקופים, ועוד) החל חקר מקור האמביוולנציה. תשובותיו לשאלות הפתוחות הניבו והדגישו עד כמה הוא קרוע בין הרצון לממש חלום, ליהנות מעיסוק אותו אוהב ולחוש שייך, לבין חששות ולחצים כבדים מההשלכות של צעד זה.

מהעבודה עם הסרגלים עלה כי **רצונו לעשות השינוי** רב (לאון בחר ב-8 על סקלה שבין 1-10), אולם **תחושת המסוגלות שלו** בינונית למדי - 5 על הסקלה. השאלה מדוע בחר ב-8 ולא ב-6 בנוגע לרצונו בשינוי, זימנה שפת שינוי ("*לקום בבקר עם טעם לחיים*"). שאלה דומה בנוגע למסוגלות–מדוע בחר 5 ולא 3?–הציפה גם כן שפת שינוי והוא הביע אמון בכך שכישוריו מתאימים לעיסוק בתיירות והארחה. אולם כאשר נשאל מדוע לא בחר בערך גבוה יותר בסולם זה עלו ספקות וחששות בנוגע להיבטים היזמיים-עסקיים. מתמונה זו עלה כי על מוקד ההתערבות להיות בחיזוק ציר המסוגלות, ופחות בציר המוטיבציוני של הרצון לעשות השינוי.

בהדרגה החלה להתבהר המורכבות הרגשית הקשורה בהחלטה, ובד בבד הובנו המניעים והחסמים סביבה: חסמים ששורשם בקשיי קליטה כלכליים של משפחתו ושל התערות חברתית שלו שהשאירה צלקות. באמצעות שיקופים מדויקים (למשל, על התשוקות, השאיפות, החששות), חיזוקים (על בסיס הצלחות עבר שעלו בעבודת הסרגלים), וסיכומי ביניים, שפת השינוי הפכה לנוכחת יותר ("*לאחר שאספתי מידע אני אופטימי יותר ומאמין שהשינוי הזה נכון עבורי ושאהיה מסוגל לקדם אותו*"; "*אני לא רוצה לשלם יותר את המחיר הנפשי של התקיעות הזו*"). כמו כן, פתחה שפת הקיבעון, שבאה לידי ביטוי לפני כן בהבעת חששות כבדים מתגובת המשפחה לשינוי ומההשלכות הכלכליות האפשריות שלו. את מקום החששות החלה לתפוס ההסכמה לשאת במתח של סיכון ואי וודאות הכרוכים בשינוי, האמביוולנציה סביבו החלה להתפוגג לאיטה, ובד בבד פחתו גם הסימפטומים הסומטיים וסימני המצוקה האחרים.

מתוך מודעות לאחריותו לביטחון הכלכלי של משפחתו לאון התחיל לטוות אופציות ריאליות שתהיינה מותאמות לתשוקות והערכים שלו: הוא החליט לדחות בשלב הנוכחי פתיחה של עסק עצמאי אשר עלול לסכן את המצב הכלכלי של משפחתו. כעת משהתגבשה ההחלטה לדחות פתיחת עסק והייתה נינוחות רבה יותר שלו בנוגע לשינוי, ניתן היה להתקדם לשלב התכנון והמימוש שעל מעגל השינוי של פרוצ'סקה

ודקלמנטה, וברוח הגישה המוטיבציונית - עודדתי פרואקטיביות וחיבור למקורות ההנעה הפנימיים שלו גם בשלב זה. לאחר תקופה של מספר חודשים בהם הייעוץ התמקד בליווי מימוש ההחלטה, החל לאון בהכשרה מקצועית בתחום האירוח, ובמקביל החל לחפש עבודה כשכיר במרחב תעסוקתי זה.

לסיכום התהליך, מדובר במקרה בו אמביוולנציה חריפה סביב שאלה של ניהול קריירה הובילה לתחושת קיבעון וחוסר אונים שהתלוו אליהם סימפטומים סומטיים ומצוקה רגשית, עד כדי פגיעה בתפקוד היומיומי. תהליך הייעוץ היה רצוף עליות ומורדות של תקווה וייאוש. היו בו שיתוף פעולה והתגייסות, אל מול התנגדות והרמת ידיים, וגם ריחף באוויר החשש שמא הסימפטומים והתחושה המשברית לא יפחתו גם לאחר השינוי התעסוקתי (שפת קיבעון). בכל העת הזו השתדלתי "להחזיק" ברוח הגישה המוטיבציונית ולא "להיכנע" לציפיותיו של לאון להקלה מיידית של מצוקתו על-ידי כך שאוביל אותו לפתרונות. זה לא היה פשוט "לאכזב" אותו, ואף קשה מזה היה שלא להיסחף אחר רצוני לכוונו בחשכה בה היה שרוי, ולסמן לו את הדרך והפתרונות על פי שיקול דעתי המקצועי ('רפלקס התיקון'). בסופו של דבר, אני מאמינה שעמדה זו היא שהביאה להפחתת האמביוולנציה ולהתגייסותו של לאון לתהליך הייעוץ וקידום השינוי.

סיכום

במאמר זה מוצגת עמדה טיפולית המבוססת על הגישה המוטיבציונית לשינוי, לפיה המטופל הוא המומחה הטוב ביותר של עצמו ועל כן הפתרונות לסוגיות שהוא מביא לטיפול יזומנו ויופקו ממנו. מעמדה זו נגזרות שיטות התערבות שנמצאו יעילות בייעוץ קריירה מול דילמות רוויות-אמביוולנציה המקשות על קבלת החלטות ומימושן. מנגד, קיימות גישות מסורתיות בייעוץ קריירה המבוססות על עמדה הכוונית לפיה איש המקצוע הוא בעל הסמכות, המומחה בעל הידע והמייעץ (Osipow & Fitzgerald, 1996). יש לומר כי גם בהתערבות ברוח הגישה המוטיבציונית הידע והמומחיות של המטפל והיועץ נוכחים בתהליך, אלא שהם מונגשים לנועץ בגובה העיניים ותוך הקשבה אקטיבית ומדויקת וליווי שלו (בניגוד להובלה) במציאת התשובות לדילמות אצלו.

המאמר אינו מנסה לחרוץ דעה באיזה מבין שני המודלים הייעוציים שלעיל (הכווני או פתוח) מומלץ לבחור. הבחירה במודל העבודה עשויה להיות מותנית במספר מרכיבים: באופי השאלה/הסיפור שבמרכז הייעוץ (למשל, עד כמה רווי באמביוולנציה), במאפייניו של הנועץ (למשל, ללא מוגבלות קוגניטיבית משמעותית, במצב נפשי שמאפשר לשאת עמימות ברמה סבירה, מוכנות לקבלת משובים), ובהתאם לשיקול דעתו והאוריינטציה המקצועית של היועץ והמטפל.

לבסוף הערה פרגמטית - למרות שעקרונות הגישה המוטיבציונית ויישומם נראים לעיתים ברורים ואולי אף מובנים מאליהם, יישום השיטה דורש תרגול ואימון מוקפדים של הקשבה והשבה מדויקים של היועץ והמטפל, העומדים בבסיס כריתת ברית האמון וגיוס המטופל לתהליך.

מקורות

מילר, ו'. ורולניק, ס'. (2009). הגישה המוטיבציונית: הגברת מוטיבציה לשינוי. ספרים בפסיכולוגיה וחינוך מיוחד. אח.

פרוצ'סקה, ג'. פ'., ודקלמנטה, ק.ק. (2006). להשתנות לתמיד, תוכנית מהפכנית בשישה שלבים להיפטרות מהרגלים רעים. הוצאת כרמל.

שטרנגר, ק'. (2010). אני, פרוייקט מיתוג: אינדיבידואליות ומשמעות בעידן הגלובלי. כנרת זמורה-דביר.

Blustein, D. L., Kenny, M. E., Autin, K., & Duffy, R. (2019). The psychology of working in practice: A theory of change for a new era. *The Career Development Quarterly, 67*, 236 –254.

Guichard, J. (2013). Career counselling in the new era. *The 10th Biennial Conference of the Society for Vocational Psychology*. Montpellier, France.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Prentice-Hall.

Klonek, F. E., Wunderlich, E., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2016). Career counseling meets motivational interviewing: A sequential analysis of dynamic counselor-client interactions. *Journal of Vocational Behavior, 94*, 28 –38.

Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology, 60*, 557 –568.

Miller, W. R., & Rollnick, S. (2002). *Motivational Interviewing: Preparing people for change.* Guilford Press.

Osipow, S. H., & Fitzgerald, L. F. (1996). *Theories of career development* (4th ed.). Allyn & Bacon.

Rochat, S., & Rossier, J. (2016). Integrating motivational interviewing in career counseling: A case study. *Journal of Vocational Behavior, 93*, 150–162.

Rochat, S. (2018). Examining motivational interviewing in career counseling from a motivational system theory perspective. *British Journal of Guidance and Counselling, 46*, 632–643.

Swanson, J. L., & Fouad N. A. (2020). *Career theory and practice: Learning through case studies* (4th ed.). Sage.

Savickas, M. L. (2007). Occupational choice. In H. P. Gunz & M. A. Peiperal (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 79–97). Sage.

Stoltz, K. B., & Young, T. L. (2013). Application of motivational interviewing in career counseling: Facilitating career transition. *Journal of Career Development, 40*, 329 –346.

Whiston, S. C., Li, Y., Mitts, N. G., & Wright, L. (2017). Effectiveness of career choice interventions: A meta-analytic replication and extension. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 175 –184.

מדור תיאורי מקרה

סיפורו של עידו – משפחה לא בוחרים, ומקצוע?

שרית ארנון לרנר[1]

רקע:

עידו[2] בן 27, רווק, ונמצא בזוגיות. בת זוגו מבוגרת ממנו בשנתיים, אקדמאית, לומדת לתואר שני ועובדת בתחום הפיננסי. במשפחת המוצא אביו קבלן שיפוצים, אימו עקרת בית. לדבריו, "אני דומה מאד לאבא בידיים ובחשיבה הטכנית, בהנהגה ובניהול ועם אמא לא חושב שחולקים יותר מדי תכונות אופי".

עידו הינו הבן הצעיר מבין חמישה אחים - אחיו הבכור (42) עובד בתחום הרכב, אחותו (40) מובטלת, האח השלישי (36) עובד יחד עם אביו בשיפוצים ואחיו הרביעי (31) עובד בתחום התיירות. עידו מתגורר כיום בבית הוריו עם האח השלישי. הוא התגורר כשנה מחוץ לבית עם חברתו דאז, ולאחר שנפרדו לפני כשנתיים שב לבית ההורים.

בהשכלתו עידו בעל 12 שנות לימוד עם בגרות מלאה בממוצע 87. הוא הרחיב מגמת אומנות וגרפיקה והשיג ציון 78 ב-5 יחידות. כמו כן השיג ציון 97 ב-4 יחידות אנגלית ו-91 ב-3 יחידות מתמטיקה.

אחרי שחרורו מהצבא למד עידו במשך שנה קורס בתחום הבנין במכללה להכשרה מקצועית, אך הפסיק עקב חוסר שביעות רצון מאיכות הקורס. כמו כן, בהמשך התחיל עידו ללמוד במשך שנה במכללה לימודי הנדסאי עיצוב מדיה, אך הפסיק גם לימודים אלו בעקבות הקורונה והצורך שלו להתמקד מקצועית.

עידו שירת שירות צבאי מלא כלוחם ביחידה מסווגת. לדבריו גילה עניין בתחושת השליחות, הכוח והיוקרה של התפקיד.

בשנה האחרונה עבד עידו כטכנאי אינטרנט, לדבריו זו עבודת פרך קשה, ללא שעות עבודה מוגדרות והיה בלחץ כל היום, ולמרות התגמול הכספי הגבוה, בחר להפסיק את עבודתו. לפני כן, עבד עידו כמנהל בר במשך שנה, אך לדבריו, עזב את העבודה כדי להתקדם בחיים. לפני כן הוא עבד במשך כשנה וחצי בשיפוצים בעסק המשפחתי של אביו, אך לדבריו העבודה הייתה קשה ופיזית וגרמה לו למתחים רבים. מוקדם יותר עבד כאחראי משמרת בחנות אדידס במשך שנה.

---

[1] **שרית ארנון לרנר**, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית מדריכה, בעלת מכון לייעוץ ואבחון תעסוקתי, דוקטורנטית בפסיכולוגיה, אוניברסיטת בר-אילן ומרצה במכללה האקדמית נתניה והקריה האקדמית אונו, www.saritarnon.co.il | Sarit.arnon@gmail.com

[2] המקרה מוצג באישורו של עידו - שם בדוי

סיבת הפנייה:

עידו פנה לראשונה במייל בקצרה "שמי עידו ולאחרונה אני מרגיש שאני צריך ייעוץ תעסוקתי, אשמח לקבל פרטים". לאחר ששוחחנו טלפונית והוא הגיע לייעוץ, שיתף: "אני כבר בן 27 וניסיתי הרבה עבודות מאז שהשתחררתי מהצבא, אני מעונין להתקבע על כיון אחד ואותו לפתח כקריירה ולהתפרנס, אני מבולבל ומעונין לפתור את הבעיה הזו, אהבתי את השיפוצים, כולל היצירה שבדבר, אבל שיפוצים לא בדיוק חלום חיי, לעבוד בעבודה כזו קשה. ובצילום ווידאו, שמעניינים אותי, השוק מוצף והעבודה לא מסודרת במיוחד. אני חושב על תחום ההיטק לאחרונה, אבל לא באתי מהתחום, לא התנסיתי בו ולא יודע אם מתאים לי".

לעומת זאת, לשאלה בשאלון ההכרות - 'מבין העבודות שעבדת מאיזו היית שבע רצון במיוחד?' השיב "שיפוצים עם אבא, הייתה הרגשה שאני מפתח את עצמי לקראת קריירה, לוקח על עצמי את העסק המשפחתי לידיים".

מבנה הייעוץ:

תהליך הייעוץ כלל שיחת היכרות, שיחת המשך, אבחון תעסוקתי ושיחת משוב וסיכום. בשיחת המשוב והסיכום דנו בתהליך שעבר עידו וחיברנו זאת לתוצאות האבחון ולבחירה שבחר.

באבחון התעסוקתי מערכת האבחון הממוחשבת כללה מבחני יכולות, כישורים, סגנון העבודה, נטיות תעסוקתיות ומאפיינים אישיותיים.

ממצאים עיקריים באבחון:

עידו בעל פוטנציאל אינטלקטואלי ממוצע חשיבה מאורגנת ומעשית. הוא מתנסח באופן שוטף וברור ומבחין היטב בין עיקר לטפל בדבריו. באנגלית שליטתו גבוהה מהממוצע. כישוריו בתחומים השונים- הכמותי צורני וטכני ממוצעים והוא מסוגל לפתור בעיות חשבוניות כנדרש ומתמצא בהפעלת מכשירים ומכונות.

סגנון עבודתו יעיל ומאורגן והוא פועל ביסודיות, זריזות ושיטתיות, ומקפיד על איכות הביצוע. עידו משתף פעולה ויוצר קשר ענייני וזורם במגעיו הבינאישיים. הוא חרוץ ושאפתן, בעל משמעת עצמית, ומוטיבציה להשקיע מאמצים להשגת מטרותיו ולהוכיח עצמו. יחד עם זאת פגיע וחשדן מטבעו ומתקשה לתת אמון, תוך נטייה לרצות את הסביבה ובד בבד לצבור תסכול וכעס ומתח פנימי מוגבר.

הצרכים שחשובים לו בעבודה הינם- כסף, הישגיות, ביטחון כלכלי ותעסוקתי, כבוד ויוקרה ולבסוף מגע עם אנשים. בנטיותיו המקצועיות עולה בולטות של התחומים הביצועי, יזמי ואומנותי.

תהליך הייעוץ:

בשיחת ההכרות סיפר עידו על ניסיונו בעבודה בעסק המשפחתי "נכנסתי לעבודה כי אבא רצה שאקח את המושכות ביום מן הימים. עבדתי שנה וחצי עם אבא בשיפוצים, אהבתי את התחום אבל בעבודה אבא עצבני ולחוץ. אחי גם עובד איתו כבר 12 שנה, אבל הוא 'לא יוצלח' בתחום ומקנא, כשאבא נתן לי לעשות משהו ולא לו היה הולך להתלונן לאמא".

עידו הפגין אמביוולנטיות כלפי תחום הבניין- מחד הביע ענין ומשיכה וביטחון בכישרונו, מאידך ציין שזו עבודה קשה ונרתע מעיסוק בתחום עם המורכבות המשפחתית. שיקפתי לו תחושה זו ובדקתי איתו

את האפשרות של לימודי הנדסאי בנין. לדבריו "שקלתי בתקופה מסוימת לימודי הנדסאי בנין, אבל זה נפסל, אם אח שלי לא היה בתמונה, הייתי שוקל לחזור לתחום". הוא שיתף גם ביחסים במשפחה: "אמא לוקחת את הצד של אחי, הוא עבר אירוע בריאותי לפני שנתיים וחסר ביטחון, ואמא ואבא מרחמים עליו. אח שלי בא אחרי גם לקורס בבנין במכללה בה למדתי". עידו הודה שהוא בעל זיקה לתחום הבניין, אך לדבריו מרקם היחסים המשפחתיים מונע ממנו לממש זאת.

עוד הוא שיתף ביחסיו עם בת זוגתו "היא דחפה אותי לעבוד ברצינות וחשבה שזו טעות שאעזוב את העבודה כטכנאי אינטרנט, טוב לנו ביחד ורוצים להתקדם".

עידו הבהיר שהוא רוצה ללמוד מקצוע חדש וכי חשב על קורס ניהול רשתות וסייבר, אך הביע חוסר בטחון: "לא התעסקתי בזה ולא בא לי לפרוש באמצע ולהתחיל שוב מחדש". למרות שאביו דוחף אותו לכך: "יש לך ראש על הכתפיים, למה לא הייטק?". לעומת זאת חבריו ממליצים לו שיפנה לתחום צילום ועריכת וידאו לאחר שהתחבר והתנסה בתחום, אך לדבריו 'התערערתי' .

שיקפתי לעידו מחד את המעברים הרבים בתחום התעסוקתי והלימודי, לצד הצורך להתייצב כיום במיוחד לאור הקשר הזוגי והמקום בו בת זוגו נמצאת והוא הסכים איתי והביע תקווה לגלות את הכיוון המתאים לו.

סיכמנו שנפגש שוב בשבוע הבא ונמשיך לדון בדברים.

בשיחה הבאה פתח עידו ושיתף כי נפרד מחברתו מאחר וחש לחץ בשל ציפיותיה ובחר להתמקד בתהליך גיבוש עצמי בשלב זה. הוא הסביר שהרגיש צורך לרצות אותה להדביק את הקצב שלה: "אני חייב למצוא את עצמי". בדקתי איתו אם גם במערכות יחסים אחרות הוא נוטה לרצות? בעקבות שאלה זו, נראה היה שהתחילה לחלחל אצלו הבנה שהנטייה לריצוי כל המשפחה בתחום המקצועי לא מאפשרת לו בעצם בחירה חופשית.

עידו שיתף כי אביו ביקש לאחרונה לשתף אותו בפרויקט בתחום הגבס וניסה לשוחח איתו בנוכחות אימו שמיד כעסה שלא חשב על אחיו. עידו נקרע בין אימו ואביו בשל העדפתו ע"י אביו על פני אחיו: "אמא מכחישה שאחי לא מוכשר והחלטתי שאני לא נכנס לעסק הזה, משפחה לא בוחרים ועדיף לוותר על הכישרון, כי מה שמתלווה לזה זו קללה". שיקפתי לעידו את החוויה הרגשית הקשה שהוא מעביר בדבריו והוא התחבר: "אני שומע לעבוד שוב בשיפוצים ומקבל צמרמורת, זה הפך לטראומה". עידו שיתף שהוא למעשה הבן המועדף ע"י אביו ועם אימו אינו מסתדר: "תמיד התנגשויות". חשבתי שבעצם הוא חווה מול אימו חוויה של הבן הפחות מועדף מול אחיו. בררתי איתו עוד על היחסים במשפחה בין הוריו לאחיו ועלה כי האח תמיד נתפש כ'לא יוצלח בבית'. עידו נזכר שאחיו נולד עם בעיה של טונוס שרירים ונטייה להתכווציות ואביו התקשה לקבל זאת. ההמשגה את האח כסובל מבעיה רפואית שהולידה יחס שונה משני הוריו, עזרה לו לקבל את אחיו ולהבין אותו כמישהו שלא נולד בהכרח עצלן אלא סובל מבעיה רפואית. המשגה זאת, הובילה לתחושת הקלה אצל עידו ויכולת להתחבר גם לזווית ראייתה של אימו, המגוננת על האח.

למרות תובנות אלו, עידו היה נחוש לוותר על תחום הבניין, גם כשניסיתי לבדוק האם יוכל ללמוד את התחום ולא לעבוד עם אביו ואחיו, לא ראה אפשרות כזו מאחר ולדבריו אביו יחווה זאת כבגידה. הוא ביקש לבחון תחומים אחרים וסיפר עוד כי רשם לעצמו מה הוא רוצה בעבודתו -"עבודה נקייה, שעות נוחות, יכולת להקים משפחה, כסף טוב ויצירתיות" ולדעתו תחום ההייטק עונה על כל אלו.

לאור זאת, הצעתי לו לחקור על תארים כגון הנדסת תעשיה וניהול ומערכות מידע שיש בהם גם

דינאמיות כפי שהתרשמתי ממנו, בתוך תחום ההייטק, סיכמנו שנפגש שוב לאחר המבחנים ונדון בדברים.

בשיחה האחרונה עידו הפתיע אותי, הוא סיפר כי ברר על תחום הנדסת תעשיה וניהול אצל חבר שלומד את התואר "לא רואה עצמי שם, ודברתי עם אנשים שהם הנדסאיי בנין ומרוצים. הגעתי למצב שלא אכפת לי, לא אדפק בחיים בגלל המשפחה ואני אמצא את הכיוון שלי--אבא שיפוצניק ואני אהיה הנדסאי בנין". חיברתי את דבריו לקונפליקט שביטא מתחילת התהליך בין נטיות הלב לפלונטר המשפחתי והוא שיתף בבחירה לחבר גם את אימו לבחירתו. דנו בד בבד בתוצאות האבחון וכיצד הן מחזקות את בחירתו לאור כישוריו ונטיותיו הטכניות.

לסיכום הוא אמר "לפעמים חשוב לא להיות ראש בקיר, למצוא דרכים אחרות להגיע לתוצאה, יש יותר מדרך אחת להגיע אליה, לאו דווקא להיות הנדסאי בנין דרך אבא".

שבועיים אח"כ קיבלתי הודעה מעידו עם מכתב הקבלה למסלול הנדסאי בנין מהמכללה בה התחיל ללמוד בעבר וכתב אני ממש שמח ויוצא לדרך'.

חייכתי ושמחתי גם אני!

מחשבות בעקבות תהליך הייעוץ של עידו:

- מקרה זה ממחיש היטב את ההשפעה המשמעותית של המשפחה על ההתפתחות המקצועית בקרב חבריה Whiston & Keller (2004) בהיבטים שונים: החל מתורשה גנטית (הכישרון הטכני שעידו ירש מאביו), מבנה המשפחה וסגנון ההורות השונה של שני הוריו ביחס אליו ולאחיו בפרט, הציפיות השונות ממנו וההשלכות של אלו על הדימוי העצמי שלו.
- מקרה זה מציג היטב גם את יחסי הגומלין בין המשפחה והעבודה, כפי שמציינת ינאי (2000) משפחת המקור, המשפחה שהוא מקים ומשפחת העבודה. בהתאם לכך, העבודה מאפשרת פרנסה ותחושת שייכות, הערכה ומשמעות. ולעיתים, כשאלו חסרים, האדם ממשיך לחפש דרכים בתוך מערכת העבודה או מחוץ לה כדי להשלים צרכים. במקרה זה יחסי העבודה והמשפחה התערבבו בעסק המשפחתי וכך גם בתהליך צמיחה של עידו, הוא בחר להיפרד מחברתו ומהעסק המשפחתי אך לא מנטיית ליבו–תחום הבניין.
- במהלך הייעוץ הצטערתי בשביל עידו שמוותר על כישרון מולד ונטית לבו וניסיתי להראות לו דרכים חלופיות כיצד לא לוותר על כך. מעניין היה להתבונן על התהליך ,בו רק כשהרפיתי והשלמתי עם ויתורו, יכול היה עידו להתחבר מחדש לתחום , וכך מאחר והפסקתי להילחם בשבילו, התפנה לו מקום להילחם על עצמו.

מקורות

יפה ינאי, א' (2000). *לכל אדם יש שביל: על עשייה, אהבה קריירה וייעוד*. מודן הוצאה לאור בע"מ.

Whiston, S. C., & Keller, B. K. (2004). Expanding research concerning family influences on career development: Cultivating a number of brown spots. *The Counseling Psychologist*, *32*(4), 612-617.

קלפי 'מבט קדימה': התערבות בייעוץ קריירה באמצעות תמונות לבירור נטיות תעסוקתיות

שלמה נדלר[1,2]

תקציר: *כלי האבחון לזיהוי נטיות תעסוקתיות נשענים לרוב על שאלונים, כלומר על משפטים והיגדים מילוליים. עבור צעירים ללא היכרות עם עולם העבודה, או שאינם מכירים את השמות המקובלים של מקצועות, כפי שמצוי לעיתים אצל צעירים חרדים, וכן עבור נועצים עם קשיי קריאה, מילוי שאלונים מסורתיים עלול להיות כרוך בקשיים שונים. לשם כך פותחו הקלפים, תמונות ממגוון תפקידים ומקצועות, ללא טקסט. הקלפים אינם מיועדים למטרת אבחון תעסוקתי, אלא לעידוד חשיבה ורפלקציה בתהליך הבירור של נטיות תעסוקתיות, באופן משחקי וחווייתי. המאמר מציג רקע תיאורטי של תחום האבחון והייעוץ באמצעות תמונות, לצד תיאור הצורך, תהליך הפיתוח והמענה של הקלפים הנוכחיים לייעוץ התעסוקתי.*

****

רציונל:

אחת המטרות העולות בתהליכי ייעוץ תעסוקתי בכלל, ואצל צעירים בפרט, הינה הגדרת הנטיות התעסוקתיות באופן מהימן ותקף. נטיות תעסוקתיות הן תחומי העניין הבולטים מתוך עולם העבודה, אותם מודדים בדרך כלל באמצעות שאלוני נטיות. בשאלונים אלה, תוקף הניבוי של הנטיות עלול לעיתים להיות מאותגר בשל סגנון התגובה של נועצים לפריטים אשר סובלים מהטיות שונות. הטיות אלה רווחות בעיקר אצל צעירים שאינם מכירים את עולם העבודה, וגם לא מספיק את עצמם ואישיותם. כתוצאה, נוצר מצב בו שאלוני הנטיות הרגילים (כמו שאלוני הולנד, רמ"ק ואחרים) לא מפיקים מספיק מידע אותנטי אודות נטיות ליבו התעסוקתיות של הנועץ, לאילו תחומי תעסוקה הוא נמשך ולאילו אחרים הוא

---

[1] **שלמה נדלר**, פסיכולוג בהתמחות תעסוקתית, shlomonadler@gmail.com

[2] תודתי נתונה לגב' אורלי צדוק, אשר להשראתה ולנוכחותה בהתפתחותי המקצועית הייתה השפעה עמוקה בהגשמת החלום של הקלפים.

חש אדישות או דחייה כלפיהם. הפער הזה מורגש מאד בייעוץ, ומתגלה בדרך כלל בפגישות המשוב, אז הנועצים עצמם מופתעים מהתשובות שענו. כמובן שזו הזדמנות לחקירה משותפת, אך היא מגיעה בשלב יחסית מתקדם ולמעשה מאריכה את תהליך הייעוץ. האתגר מתעצם במיוחד אל מול נועצים מופנמים ופחות מילוליים, שמתקשים להסביר את תגובותיהם לשאלונים.

כפסיכולוג בהתמחות תעסוקתית שפוגש צעירים חרדים רבים בגישושיהם סביב קבלת החלטה תעסוקתית, פער זה תמיד עורר בי תסכול. הבנתי שחסרה להם ההיכרות עם מקצועות ותפקידים בעולם העבודה, מה שהוביל אותם להגיב בצורה חפוזה ובלתי מושקעת, ותהיתי מה יאפשר לי לגעת יותר בעולמם הפנימי בזמן הקצר שעומד לרשותי בתהליכי ייעוץ קצרי מועד. ואז ניצת בי הרעיון לפתח סט תמונות מתפקידים ומקצועות שונים מעולם העבודה. מדובר בתמונות טבעיות, ללא שום טקסט נלווה, מפעילות טיפוסית של מגוון מקצועות, אשר יחד ישקפו את התחומים המרכזיים בעולם העבודה. הרעיון היה לאפשר מגע קרוב יותר לחוויה ולתחושה של הנועץ ולהזמין תגובות רגשיות לשיח אותנטי יותר. בין אם זו חיבה, סקרנות, התלהבות, אדישות, רתיעה או התלבטות, העלאת רגשות אלו תאפשר לעשות בירור עמוק, עדין ויסודי יותר סביב הרגש שיתעורר לנוכח התמונות.

בחלק הבא נסקור את הספרות הקיימת על תפקידם של כלים מבוססי תמונות בתהליכים פסיכולוגיים, במיוחד אלה שפותחו לצורך האבחון והייעוץ התעסוקתי. נתבונן ביתרונות ומגבלות שלהם, ומשם נחזור לתכונותיו של הכלי הנוכחי, והמענה המקצועי שמביא עמו.

סקירת ספרות:

השימוש בקלפים מבוססי תמונות מוכר ונפוץ מאד בתחומי הטיפול והייעוץ, באימון אישי והנחיית קבוצות. ערכם המרכזי הוא בכך שפותחים מרחב חדש וויזואלי להתבוננות על עולמו הפנימי של הנועץ, ומאפשרים לעבד **סוגיות נפשיות מתוך עמדה יותר רגועה ופחות הגנתית**. בעיבוד כזה, החשיבה הינה פחות ישירה ושכלתנית, ויותר עקיפה ומטאפורית. ביחס לתחום הייעוץ התעסוקתי, מסתבר שרוב המחקר והפיתוח נעשה סביב אבחון סטנדרטי של נטיות תעסוקתיות (ממוחשבים או עם נייר-ועפרון) עם תכונות פסיכומטריות, אך לא קלפים שניתנים לעבודה משחקית ואינטראקטיבית.

כבר בשנת 1959 פותח כלי לאבחון נטיות תעסוקתיות באמצעות תמונות ע"י Geist, מתוך הבנה כי "תמונות קרובות יותר לחיים האמתיים, ולכן יזמינו תגובות רגשיות אשר קרובות ורלוונטיות יותר לחיים האמתיים" (עמ' 314). אותו כלי ותיק אמנם כבר פחות רלוונטי לעולם העבודה של היום, שכן התמונות שבו אינן מייצגות את מציאות חיינו, אולם מהווה בסיס רעיוני למחקר ופיתוח של כלי אבחון אחרים, מבוססי תמונות (Enke, 2009). מאז שנות ה-90 פותחו מספר גרסאות לאבחון נטיות תעסוקתיות באמצעות תמונות, רובם על בסיס חלוקת השדות של הולנד (Holland, 1997). בדרך כלל הצורך המרכזי בהם היה כמענה מותאם לאוכלוסיות שמתקשות להתמודד עם השאלונים הדורשים יכולת קריאה ברמה סבירה (למשל, נועצים עם רקע של לקויות למידה וקשיי קריאה, עולים חדשים וכדו'; Nurcahyo et al., 2019).

ניתן לחלק את הכלים הקיימים כיום לשלושה סוגים:

- סוג אחד הינו סט תמונות ממגוון מייצג של מקצועות, כאשר התמונות מופיעות על מסך המחשב ללא שום טקסט נלווה, והנבחן מתבקש לדרג את התמונה על פני סקאלה כלשהי, או לחלופין לבחור כל פעם תמונה אחת מתוך הסדרה שמופיעה יחד. דוגמא לסוג הזה הוא ה-Picture Interest Career Survey (PICS-3) שפותח ע"י Brady (2007) במספר גרסאות, וכך זה גם בPicture Interest Inventory (Stoll et al., 2006). ניתן להתרשם מסוג כלי זה בקישור ובדוגמת היגד להלן:

- סוג נוסף מציג סט תמונות כאשר לצידן מופיע שם המקצוע, מה שמבליט ומבדל את זהות המקצוע. דוגמא לסוג זה הינו ה-Iconographic Professional Interests Inventory) *3IP*), של Boerchi & Magnanob (2015)).
- סוג שלישי הינו מבחן בו התמונה מוצגת בצירוף שם המקצוע וכן פסקת טקסט המתארת את מאפייני ודרישות המקצוע. דוגמא לזה הינו ה-PDII (Pictorial and Descriptive Interest Inventory) שפותח ע"י Šverk Babarović & Međugorac (2014). ניתן להתרשם ולהתנסות בכלי זה באופן חינמי באתר הבא: http://www.careerassessment.eu.

כלי אחר ומעט ייחודי בנוף המחקרי, הוא ה-BBT שפותח ע"י Achtnich (1991), ואשר נמצא בשימוש נרחב בארצות שונות (Melo-Silva et al., 2008). במסגרת התרגיל, הנבחן מתבקש לבחור תמונות שמעניינות אותו מתוך מגוון רחב, ולאחר מכן נדרש לבחור מתוכן חמש תמונות, ובעזרתן לבנות סיפור תעסוקתי על עצמו. היופי בכלי הזה שהוא משלב בתוך האבחון אלמנט סובייקטיבי ונרטיבי, שמעניק לנבחן עצמו הזדמנות לספר סיפור על עצמו מתוך התמונות שבחר. דווח שכלי זה מתגלה כאפקטיבי ביותר בקידום מטרות הייעוץ, ובכלל זה בבירור דפוס המוטיבציות ונטיות תעסוקתיות (Bernardes, 2000).

לסיכום קיימת כיום שורה של כלי אבחון מבוססי תמונות אשר יעילים דיים לזיהוי נטיות תעסוקתיות. המחקרים האמורים מציינים כי היתרונות בהם די ברורים: הם מותאמים לנבחנים עם קשיי קריאה, הם ניתנים לשימוש להיקף עצום של נבחנים ברחבי העולם ללא צורך בתרגום, ובכלל - מעצם טבעם הוויזואלי והמוחשי נותנים הזדמנות לחוש מקרוב את פריטי המבחן.

מנגד, קשה להתעלם ממספר מגבלות. ראשית, התמונה מעצם טבעה מציגה רק רגע בודד או זווית אחת מתוך מכלול רחב של רגעים ומצבים שכלולים במקצוע. גם כאשר התמונה ממוקדת בהיבטים מרכזיים במקצוע, כל אדם עשוי להתייחס להיבט אחד שתופס את תשומת לבו בתמונה, תוך התעלמות מהיבטים אחרים. יתרה מזאת, את חלק מהשדות התעסוקתיים קשה להדגים באופן ויזואלי, מאחר ועיקר הפעילות בהן הינה קוגניטיבית וסמויה, ולא התנהגותית וגלויה לעין. מגבלה נוספת נוגעת להשפעת הדמויות שמופיעות לעיתים בתמונה, אשר עשויות לעורר או דווקא להפחית הזדהות עם התמונה, למרות שמידת האטרקטיביות של הדמות אינה רלוונטית למקצוע. כל אלה יחד מכניסים עמימות לפריטי האבחון, שמקשה לוודא את התוקף והמהימנות של הכלי (Šverko et al., 2014).

מאפייני הכלי הנוכחי: קלפי "מבט קדימה"

המשותף לכל הכלים שצוינו, הוא שבמסגרת הפיתוח שלהם נעשה מאמץ להפוך אותם לסטנדרטיים כך שיאפשרו ניבוי של נטיות תעסוקתיות. במילים אחרות, החוקרים חתרו לצמצם פרשנות סובייקטיבית של התמונות, ובכך להציע כלי אבחון תקף ומהימן. בניגוד לכך, הרעיון שעמד בבסיס פיתוח הכלי הנוכחי היה

דווקא להשאיר מרחב לפרשנות סובייקטיבית של התמונות, ולהשתמש במידע הזה עצמו כדי להבין טוב יותר את עולמו הפנימי של הנועץ. כלומר, לא מדובר בכלי אבחון לזיהוי נטיות, אלא בכלי חצי השלכתי להתערבות, ולהעמקת הבירור של נטיות וזהות תעסוקתית באופן אינטראקטיבי וחווייתי. זהו למעשה אחד היתרונות של כלים איכותניים אשר מעבר לכך שעשויים לשמש כ"צורות לא פורמליות של הערכה", הם באופן כללי ממריצים ו"מתדלקים" מפגשים ייעוציים באמצעות משימה אינטראקטיבית, שמגייסת את הנועץ להיות שותף פעיל הן בביצוע המשימה והן במציאת המשמעות שנובעת ממנה (Okocha, 1998).

בהתאם לכך, בפיתוח ערכת הקלפים הנוכחיים התמונות שנבחרו היו אלה אשר באופן התרשמותי נראו כבעלות זיקה בולטת לקטגוריות התעסוקתיות השונות, בהתבסס על הפעילות וסביבת העבודה שהופיעו על גביהן. לדוגמא, תמונה של נגר בפעילות טכנית בתוך נגריה, בקטגוריה של טכני-ביצועי (ראה תמונה 1), ותמונה של קלינאית תקשורת בעבודה עם ילדה בתוך קליניקה, בקטגוריה של חברתי-שירותי (ראה תמונה 2). כאן אציין כי את עיקר הפיתוח של התמונות עשיתי לבדי, בסיוע מעצבת גרפית שהעניקה לי גישה למאגר צילומים שניתנים לרכישה. במעבר על הצילומים חיפשתי תמונות שתאפשרנה לנועצים הצצה, מעין טעימה קטנה, מאיך נראית פעילות מקצועית טיפוסית בקטגוריות התעסוקתיות השונות. השתדלתי לייצג כל קטגוריה באמצעות מגוון תמונות, אם כי ידעתי מראש שהייצוג לא יהיה מלא, מאילוצים טכניים שונים. בכל התלבטות נועצתי עם עמיתים למקצוע, פסיכולוגים שמצויים בתחום הייעוץ תעסוקתי, וזאת בכדי לדייק את תהליך בחירת התמונות. משסיימתי לבחור בתמונות הרצויות, הן נרכשו ופותחו לטובת הערכה הנוכחית.

תמונה 1: נגרות תמונה

תמונה 2: קלינאות תקשורת

אז מהו ואיך נראה הכלי הנוכחי? מדובר בסט של 80 קלפים עם תמונות מתפקידים ומקצועות שונים מעולם העבודה, אשר יחד מייצגים עשר קטגוריות של נטיות תעסוקתיות. הקטגוריות הינן שילוב בין המודל של הולנד לתיאוריה של אן רואו (1956) ושאלון הרמ"ק של פרופ' אלחנן מאיר ז"ל (Barak & Meir, 1974) שנגזר ממנה, לרבות תחומים שנוספו בשנים האחרונות:

1. טכני-ביצועי
2. חוץ טבע וסביבה
3. חקרני-מדעי
4. תרבות רוח וחינוך
5. חברתי-שירותי
6. אומנות
7. תקשורת ועיתונאות
8. יזמות ועסקים
9. ארגוני-מנהלי
10. מערכות מידע והייטק

כל תחום מיוצג על ידי מדגם של שמונה מקצועות מתחומו, כאשר בתמונה מופיעה פעילות טיפוסית שנעשית במסגרת העבודה. לרוב לא מופיעה הדמות עצמה, וזאת בכדי לצמצם הזדהות או אי הזדהות רגשית שאינה רלוונטית. בצד האחורי של הקלפים מופיע סימון גרפי שמשייך את התמונה לאחד מעשרת התחומים. כאמור השיוך לקטגוריות נעשה באופן התרשמותי ונועד רק להציע מסגרת חשיבה ושיח ראשוניים, בהתבסס על מאפיינים בולטים בעלי זיקה לאותה קטגוריה תעסוקתית. אולם בפועל נועצים שונים יראו בכל תמונה היבט קצת אחר, וזה גם מה שנרצה שיקרה בייעוץ - לפתוח מרחב רפלקטיבי לדיון על המשמעות הסובייקטיבית שהנועץ רואה בכל תמונה. לאור המרכיבים האיכותניים והסובייקטיביים של הכלי הוא אינו ניתן לציינון, ואופן השימוש בו עשוי להשתנות בהתאם לשאלות הייעוץ, כפי שיפורט להלן.

אופן השימוש בקלפים בערכה של "מבט קדימה"

ראשית, לפי הניסיון שנצבר עד כה נראה כי העבודה עם הקלפים מתאימה הן לתהליכים קבוצתיים והן לייעוץ פרטני. בשורות הבאות אתייחס לאופן השימוש בייעוץ פרטני, אז העבודה עם הקלפים הינה עמוקה ויסודית יותר, ומאפשרת בירור מגוון רחב של שאלות, בהתאם לשאלה הייעוצית. כך, אם השאלה הייעוצית היא לגבי דפוס הנטיות התעסוקתיות, ניתן לבקש מהנועץ למיין אותם לערימות שונות לפי מידת העניין שלו בהם (כגון לפי 'מסקרן', 'לא מסקרן', 'מתלבט'), ולאחר מכן להתרשם מתמות בולטות שעלו בערימה ולדון עליהם ביחד איתו, לפי מה בחר למיין את התמונות בדרך שבחר. כאשר השאלה היא על צרכים וערכים, ניתן לבקש מהנועץ למיין את הקלפים המועדפים לתתי ערימות, לפי נושאים משותפים בעיניו. לרוב, הנושאים שהנועץ רואה בהם כמשותפים לתמונות שבחר, מרמזים על צורך או ערך תעסוקתי שמתבטא בתמונות שקיבץ יחד לאותה ערימה. על זה הדרך ניתן לבקש למיין תמונות שיישארו לפנאי לעומת אחרות שירצה לייחד למקצוע, כמו כן, "מה הציפיות והערכים שלי" לעומת "מה הציפיות של ההורים שלי", "על אלו תמונות קל לי לוותר" ו"על אלו קשה לי לוותר?". האופי הגמיש והמשחקי מאפשר להתאים את התרגיל לפי שאלת הייעוץ באותו רגע, כאשר מה שמכוון את הנועץ זו השאלה שעומדת לבירור, והרגש הפשוט שמתעורר בו אל מול התמונות. מתחילים עם שימת לב לרגש ולתחושות, מהתחושות עוברים למילים והמשגות, ומשם להבנה עמוקה יותר של נטיותיו ועולמו הפנימי. יש לציין כי עצם האינטראקציה שמתרחשת במהלך התרגיל, היא כשלעצמה מקור מידע בעל ערך רב לייעוץ, מה שחסר בשאלונים הרגילים.

מתי השימוש בקלפים פחות מתאים?

העבודה שהתרגיל לוקח זמן וכרוך בשיח אינטראקטיבי עם יועץ, הופך אותו ליקר ופחות "יעיל" משאלונים ממוחשבים. כמו כן, הקלפים נועדו לשמש ככלי משלים לשאלוני הנטיות ולא להחליפם, ולכן השימוש בהם פחות תורם לנועצים שנטיותיהם התעסוקתיות כבר התבהרו באמצעות השאלונים, כמו גם עבור נועצים ששאלת הייעוץ אינה סביב בירור דפוס נטיות, אלא סביב סוגיות אחרות (כפי שיודגם להלן, בתיאור המקרה של אלי).

להלן שני תיאורי מקרה קצרים בהם השתמשתי בקלפים. בראשון השימוש התברר כמוצלח ובעל ערך ייעוצי. בשני, נוכחתי שלא התאים לאותו נועץ, מה שחידד אצלי את ההבנה לגבי תכונות הכלי והתאמתו לנועצים שונים.

תיאור מקרה 1: דוד

דוד (שם בדוי), בן 24, חרדי, הגיע לפגישת משוב לאחר יום מבחנים שכללו בין היתר שאלוני נטיות. דוד הינו הקטן מתוך 11 אחים ואחיות, אביו ראש ישיבה ואמו אשת חינוך. מרבית אחיו ואחיותיו עוסקים בתחומי חינוך והוראה. בפגישת האינטייק סיפר כי "ממש לא מכיר את עולם העבודה. אין לי מושג במה אני טוב ומה יכול לעניין אותי כמקצוע לחיים" (כלשונו). שנינו חיכינו לראות מה יעלה מתוך האבחון הסטנדרטי בייעוץ תעסוקתי, קיווינו שהזהות התעסוקתית תתבהר דרך השאלונים.

במעבר על חומרי האבחון הופתעתי מהבחירות המרובות של דוד בשאלוני הנטיות. כמעט כל הפריטים סומנו כ"מעניינים" כך שלא הייתה שום מובחנות בין השדות. שיערתי שזה נבע מחשש מפני פסילת אפשרויות, ומאי היכרותו את עולם העבודה, השערה שהתחזקה בפגישה עצמה. כשניסיתי לברר מה הוא מרגיש כרגע אל מול אותם מקצועות, ענה ש"לא מרגיש כלום, אבל גם לא מעוניין לפסול אותם" (כלשונו). כל ניסיון לפתוח מרחב לשיח רגשי - נתקע. הרגשתי שאנחנו נכנסים ללופ, ודורכים באותו המקום. אני זוכר את התחושה שהאנרגיות של שנינו הולכות ודועכות.

ואז נזכרתי בקלפים, שמשמשים עבורי כמו ערכת חמצן בחדר הייעוץ. כאשר הוצאתי אותם, העיניים של דוד נדלקו. הזמנתי אותו "להניח בצד את השאלה הגדולה מה יעשה בחיים, ולבחור כעת רק תמונות שמדברות אליו כרגע, מפעילויות שישמח לעסוק בהן רק במשך כמה חודשים". דוד צלל למשימה ונהנה מכל רגע. הוא נראה מהורהר, והסקרנות שלו נשתקפה היטב מתוך עיניו, תוך שהוא מביט ממושכות בתמונות וממיין אותן לערימות שונות בהתאם לרמת העניין שלו בהן. מרגע לרגע התמונה שלו התבהרה, כאשר ערימת ה"מעניין" הכילה בעיקר תמונות שהביעו בעיניו קשר בינאישי מיטיב, או לחילופין, הבעה רגשית באמצעות כלי אומנותי. שניים מבין התמונות תפסו אותו במיוחד, של 'קידום נוער' ו'מוסיקה' (ראה תמונות 3 ו-4), אשר הזכירו לו חלום ישן: לעבוד עם נוער בסיכון באמצעות פעילות חברתית בלתי-פורמלית. התבוננות נוספת בקלפים שבחר חידדה דפוס נטיות מובהק ומגובש, של חברתי-אומנותי. החוויה הייתה של מיני-אקספלורציה מתוך חדר הייעוץ, שגייסה את דוד לצאת לאחר מכן למסע "אמיתי" של אקספלורציה, בעולם בחוץ.

תמונה 3: קידום נוער

תמונה 4: מוסיקה

תיאור מקרה 2: אלי

אלי (שם בדוי), נער בסיכון בן 19, עם רקע של מעברים רבים בין מסגרות חינוכיות. הגיע לייעוץ "כדי לקבל כיוון תעסוקתי שמתאים לי", כלשונו. הופיע לפגישה ראשונה עם מבט אדיש וחתום, כאשר תשובותיו מינימליות ולקוניות. כל ניסיון מצדי ליצור קשר בינאישי נתקל באדישות מצדו. החלטתי להיעזר בקלפים כדי לעורר איזשהו רגש שיקדם חיבור ופתיחות. הוא נרתם למשימה אך תוך כמה רגעים הפנים שלו החמיצו. הוא נראה מוטרד וקצר רוח, ומידי כמה רגעים הציץ לצד האחורי של הקלף, בניסיון למצוא רמז נוסף שיכוון אותו מעבר לתמונה עצמה. הערתי לו שהטקסט שבצד האחורי של הקלפים לא רלוונטי לתרגיל, אבל הוא בשלו. ואז, פתאום, הוא יישר אלי מבט, ואמר: "אתה יודע למה אני כל הזמן מסתכל מאחורה? כי אין לי שום מושג מה אומרת התמונה! איך אני אמור לדעת אם איהנה שם כשאין לי מושג כמה משלמים, איזה בוס יש לי, והאם החבר'ה שם בכלל נחמדים?!" הזדהיתי עם ההתקוממות שלו והזמנתי אותו להשלים את התרגיל באופן שהכי נוח לו.

באותם רגעים למדתי שני דברים, אחד על אלי והשני על הכלי עצמו. על אלי למדתי שבתקופה זו בחייו, כאשר הוא מגשש את צעדיו הראשונים בעולם העבודה, יש לו צורך בסיסי ב"עבודה הוגנת" (decent work) עם תנאים נאותים, צורך שלא תמיד מקבל מספיק מקום בתהליכי ייעוץ תעסוקתי (Masdonati et al., 2021). את הצורך הזה בעבודה הוגנת הוא התקשה לזהות בתמונות שמתמקדות בעיקר בפעילות מקצועית ספציפית. תובנה זו חידדה אצלי גם את תכונותיו של הכלי, ולאלו סוגי נועצים הוא פחות יתאים: לאלה שאנחנו יודעים מראש שפחות עסוקים כרגע בבירור של נטיות תעסוקתיות, אלא עסוקים בעיקר בלברר מהם הצרכים הבסיסיים שלהם, אשר יכוונו אותם בבחירת התנסות ראשונית ומשמעותית בעולם העבודה. מעבר לכך, המקרה הזה היה עבורי תזכורת נוספת לכך שלכל אדם שפה המתאימה לו, וכי אותן תמונות יכולות לקדם נועץ אחד, אך לבלבל נועץ אחר. תזכורת זו העמיקה בי את התביעה הפנימית להישאר ערני וקשוב לתגובות של הנועץ, במפגש עם נפשו ועולמו הפנימי.

סיכום

תהליך העיצוב והפקת הקלפים היה עבורי מסע של ממש. כמו מסע בטבע, שכל כברת דרך חשפה בפניי נוף חדש שלא יכולתי לראות קודם לכן. כך, בעקבות יצירת מערך הקלפים בתקופה שבה התרבו תהליכי הייעוץ מרחוק עקב מגפת הקורונה, הבנתי כי קיים צורך בפיתוח גרסה דיגיטלית שתאפשר שימוש משחקי ואינטראקטיבי גם בייעוצים מרחוק. נשארו שאלות רבות לגבי היתכנות גירוי וויזואלי לשימוש מרחוק: האם ניתן ליצור גרסה דיגיטלית של עבודה עם הקלפים לשימוש עצמי ככלי משחקי שמביא ערך ייעוצי למשתמש, ככלי שמגביר מודעות עצמית בהקשר של נטיות תעסוקתיות? כך למשל, אם המשתמש ממיין את התמונות שעל גבי המסך לערימות שונות (לפי: 'מעניין', 'לא מעניין', ו'מתלבט') ולאחר מכן עונה על שאלות לגבי בחירתו (למשל, "מה משותף לקלפים שבחר בכל ערימה"). ייתכן שבקרב משתמשים מסוימים, העיסוק בקלפים בתוספת שאלות מנחות יאפשר להם לפתח מודעות גבוהה יותר למחשבות ולרגשות שמלווים אותם בהקשר התעסוקתי.

לסיום, להלן מקצת תגובות מפסיכולוגים בעקבות התנסות בקלפים בסמיכות לשימוש בהם:

- "הפידבק לנועץ הוא ברור ומיידי, ממש בתוך המשימה עצמה."
- "אני חייבת את זה תמיד איתי בייעוץ, זה מציל אותי ברגעים שמשהו בייעוץ נתקע."
- "התמונות תמיד מעוררות איזשהו רגש, ואז קל יותר להיכנס לשיח עמוק וכנה."

תגובות מנועצים

- "עכשיו כשאני רואה את הבחירות שלי בצורה ברורה, הרבה יותר קל לי להבין מה אני בעצם רוצה. אני יכול לראות בעיניים מה יישאר לפנאי, ומה יעבור לקדמת הבמה, למקצוע" (צעיר חרדי בן 21)
- "אני יכול לצלם את זה? ככה אוכל לראות ולחשוב על זה עוד בבית. זה גם יעזור לי לזכור מה שהבנתי על עצמי עכשיו בפגישה" (גבר בן 26)

להתרשמות נוספת מערכת "מבט קדימה" ניתן לבקר **באתר של הקלפים**: mkadima.co.il

מקורות:

Barak, A., & Meir, E. I. (1974). The predictive validity of a vocational interest inventory-“Ramak”: Seven-year follow-up. *Journal of Vocational Behavior*, *4*(3), 377–387.

Bernardes, E. M. (2000). The Achtnich’s Berufsbilder-Test (BBT): History and researches in Brazil, Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo.

Boerchi, D., & Magnano, P. (2015). Iconographic Professional Interests Inventory (3IP): A new validation study. *Europe’s Journal of Psychology*, *11*(4), 571–596. https://bit.ly/32MpVpj

Brady, R. P. (2007). *Picture Interest Career Survey: Administrator’s guide*. JIST Publishing.

Campbell, D. P. (1965). A critical note on Geist’s “Work satisfaction and scores on a Picture Interest Inventory.” *Journal of Applied Psychology, 49*(1), 74.

Enke, S. (2009). *A pictorial version of the RIASEC scales of the Personal Globe Inventory*. Colorado State University.

Geist, H. (1959). The Geist Picture Interest Inventory: General form: Male. *Psychological Reports*, *5*(2), 413–438.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.

Masdonati, J., Massoudi, K., Blustein, D. L., & Duffy, R. D. (2021). Moving toward decent work: Application of the psychology of working theory to the school-to-work transition. *Journal of Career Development*. https://doi.org/10.1177/0894845321991681

Melo-Silva, L. L., Pasian, S. R., de Fátima Assoni, R., & Bonfim, T. A. (2008). Assessment of vocational guidance: The Berufsbilder Test. *The Spanish Journal of Psychology*, *11*(1), 301–309.

Nurcahyo, F. A., Azwar, S., Martani, W., & Kartowagiran, B. (2019). Pictorial stimuli: An innovative way to assess adolescents’ vocational interest. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *4*(4), 44–63. https://www.ijicc.net/images/May_2019/Nurcahyo_et_al_2019_May.pdf

Okocha, A. A. (1998). Using qualitative appraisal strategies in career counseling. *Journal of Employment Counseling*, *35*(3), 151–159.

Roe, A. (1956). *The psychology of occupations*. Wiley.

Stoll, F., Jungo, D., & Toggweiler, S. (2006). *Foto-Interessen-Test F-I-T Serie 2006* [Picture-Interest-Inventory, Series 2006]. Schweizerischer Verband für Berufsberatung (SVB); Thema 8.

Šverko, I., Babarović, T., & Međugorac, V. (2014). Pictorial assessment of interests: Development and evaluation of Pictorial and Descriptive Interest Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(3), 356–366.

גורמים המנבאים השתלבות מיטבית בשוק העבודה בקרב צעירים יוצאי אתיופיה[1]

עדנה סנבטו[2] ויוליה ליפשיץ-ברזילר[3]

תקציר: *המחקר הנוכחי בחן אילו גורמים הקשורים להתפתחות הקריירה מנבאים הצלחה תעסוקתית בקרב צעירים יוצאי אתיופיה. הגורמים שנבחנו היו אוריינטציות כלפי עבודה, נחישות תעסוקתית (work volition), ותפיסת יכולת להעסקה (perceived employability). הצלחה תעסוקתית הוגדרה כשביעות רצון מעבודה וגובה השכר. נמצא כי 'אוריינטציית פרנסה' נמוכה יותר, יחד עם 'אוריינטציית שייכות חברתית' ו 'תפיסת יכולת להעסקה' גבוהות יותר, ניבאו שביעות רצון מעבודה בקרב נשים וגברים יוצאי אתיופיה. נחישות תעסוקתית גבוהה יותר ניבאה שביעות רצון מעבודה רק בקרב נשים יוצאות אתיופיה, ואילו אוריינטציית תעסוקה גבוהה ניבאה שכר נמוך יותר רק בקרב גברים יוצאי אתיופיה.*

****

בסוף שנת 2020 מנתה קהילת יוצאי אתיופיה בישראל 159.5 אלף איש, מתוכם 73,546 איש בגילאי העבודה (25-64) ומחציתם נשים (הלמ"ס, 2021; חסון ודגן- בוזגלו, 2021). המחקרים העוסקים ביוצאי אתיופיה מצביעים על אפליה, גזענות והדרה חברתית אשר הביאו לקשיי השתלבות כלליים, ובפרט לקשיים בעולם התעסוקה (כורם והורנציק, 2013; Walsh & Tuval-Mashiach, 2012). אף על פי שנעשו מאמצים מדיניים לשיפור השילוב של יוצאי אתיופיה בעולם התעסוקה, שיעור השתתפותם בכוח העבודה ושיעור התעסוקה נותר נמוך, בעוד ששיעור האבטלה בקרב יוצאי אתיופיה נותר כפול ביחס לאוכלוסייה הכללית (חסון ודגן- בוזגלו, 2021). מנתונים שפרסם שירות התעסוקה לשנת 2019, בגילאים 25-44 שיעור תובעי דמי אבטלה בקרב יוצאי אתיופיה היה גבוה בכ-8% בהשוואה לכלל האוכלוסייה בישראל, ו-59% מתובעי דמי אבטלה יוצאי אתיופיה היו נשים (חסון ודגן-בוזגלו, 2021).

גם בתוך עולם התעסוקה ניכרים הבדלים משמעותיים בין יוצאי אתיופיה בהשוואה לשאר האוכלוסייה היהודית. ייצוג יוצאי אתיופיה גבוה באופן משמעותי בתעסוקה שאינה דורשת הכשרה מקצועית ושכרם

---

[1] המחקר מבוסס על עבודת התיזה של עדנה סנבטו בהדרכת ד"ר יוליה ליפשיץ-ברזילר ונתמך, בין היתר, על ידי משרד המדע והטכנולוגיה (מלגת מנחם בגין).

[2] **עדנה סנבטו**, יועצת חינוכית, M.A sanbato22@gmail.com

[3] **ד"ר יוליה ליפשיץ-ברזילר**, חברת סגל במגמה לייעוץ חינוכי, ביה"ס לחינוך, האוניברסיטה העברית בירושלים, yuliya.lipshits@mail.huji.ac.il

נמוך בהשוואה לשאר האוכלוסיה היהודית בישראל. בהתאמה, ייצוג יוצאי אתיופיה בעבודות מקצועיות, אקדמיות המספקות שכר גבוה יחסית, נמוך באופן ניכר ביחס לשאר האוכלוסייה היהודית בישראל (דיין, 2014). נראה כי הגורם העיקרי לכך הוא השתלבות מעטה של יוצאי אתיופיה במוסדות ההשכלה הגבוהה (Fuchs & Friedman-Vilson, 2017). זאת ועוד, ישנם פערי שכר גם בין יוצאי אתיופיה ושאינם יוצאי אתיופיה, בעלי השכלה דומה, כך שבוגרי המכללות יוצאי אתיופיה עדיין אינם מצליחים להשתלב באופן מיטבי בשוק העבודה הישראלי (Fuchs & Friedman-Vilson, 2017).

מטרת מחקר זה הייתה לבחון את התרומה של הגורמים הקשורים להתפתחות הקריירה כגון אוריינטציות העבודה, נחישות תעסוקתית (work volition), ותפיסת יכולת להעסקה (employability) לניבוי הצלחה תעסוקתית (שביעות רצון מעבודה וגובה שכר) בקרב צעירים יוצאי אתיופיה.

אוריינטציות עבודה (work orientations)

אוריינטציות עבודה מבטאות את הפונקציה שהעבודה ממלאת בחיי האדם (Dekas & Baker, 2014). תיאוריות קודמות (Bellah et al., 1985; Wrzesniewski et al., 1997) הגדירו שלוש אוריינטציות עבודה:

(1) אוריינטציית פרנסה (job) - אנשים בעלי אוריינטציה זו רואים בעבודתם אמצעי לספק צרכים פיננסיים, הכנסות וביטחון כלכלי.

(2) אוריינטציית קריירה (career) - אנשים בעלי אוריינטציה זו רואים בעבודתם אפשרות לקידום והתפתחות מקצועית.

(3) אוריינטציית ייעוד (calling) - אנשים בעלי אוריינטציה זו רואים בעבודתם מטרה תכליתית בפני עצמה, ולא מונעים מגמול חיצוני.

Willner et al. (2020) הגדירו שני סוגי אוריינטציות עבודה נוספות:

(4) שייכות חברתית (social embeddedness) - אנשים בעלי אוריינטציה זו רואים בעבודתם אמצעי לשייכות, מה שמאפשר להם להיות חלק מקבוצה.

ו-(5) אוריינטציית תעסוקה (busyness) - אנשים בעלי אוריינטציה זו רואים בעבודתם דרך למלא זמן וחלל ריק.

מחקרים ישראליים (שחרור וליפשיץ-ברזילר, 2020; Willner et al., 2020) מצאו כי ארבע מתוך חמש האוריינטציות תרמו לניבוי שביעות רצון מעבודה: בעוד שאוריינטציית ייעוד ושייכות חברתית ניבאו סיפוק רב יותר מעבודה, אוריינטציות פרנסה ותעסוקה ניבאו שביעות רצון נמוכה מהעבודה, ואילו אוריינטציית קריירה כלל לא תרמה לניבוי שביעות רצון מעבודה. בנוסף לכך, החוקרים מצאו הבדלים מגדריים באוריינטציות עבודה: גברים היו בעלי אוריינטציה גבוהה יותר לפרנסה מאשר נשים (שחרור וליפשיץ-ברזילר, 2020; Willner et al., 2020), ואילו נשים דיווחו על אוריינטציית ייעוד גבוהה יותר מגברים (שחרור וליפשיץ-ברזילר, 2020).

תפיסת יכולת להעסקה (perceived employability)

Rothwell et al. (2008) הגדירו את תפיסת יכולת להעסקה כיכולת להשיג תעסוקה המתאימה לרמת ההסמכה או ההשכלה של האדם. נמצא כי אנשים עם תפיסת יכולת העסקה גבוהה, מראים יותר שליטה על התפתחות הקריירה שלהם (Berntson & Marklund, 2007; Van der Heijden et al., 2009). בנוסף,

נמצא כי תפיסת יכולת להעסקה קשורה למעורבות גבוהה יותר בעבודה (Ngo et al., 2017), ואף לשביעות רצון גבוהה יותר מהעבודה (Onyishi et al., 2015).

נחישות תעסוקתית (work volition)

לפי תיאוריית הפסיכולוגיה של עולם העבודה (The psychology of working theory, PWT; Duffy et al., 2016), נחישות תעסוקתית מוגדרת כיכולת או נכונות של הפרט לבצע מטלות תעסוקתיות נוכח אילוצים, קשיים או מגבלות. נחישות תעסוקתית מנבאת שביעות רצון ממקום העבודה, תחושת רווחה ומימוש במסגרת התעסוקה (Duffy et al., 2016). עובדים החשים יותר נחישות תעסוקתית חווים סיפוק רב יותר מעבודה ומסוגלות תעסוקתית גבוהה יותר (Duffy et al., 2012, 2013). צינמון (2020) מצאה כי סטודנטים עם נחישות תעסוקתית גבוהה, הם בעלי סיכויים גדולים יותר להשתלב בעבודה מכבדת לעומת אלה שהנחישות התעסוקתית שלהם נמוכה.

מטרת המחקר

מטרת המחקר הייתה לבחון האם הגורמים הקשורים להתפתחות המקצועית (אוריינטציות עבודה, תפיסת יכולת להעסקה, ונחישות תעסוקתית) משפיעים על השתלבותם המיטבית של צעירים יוצאי אתיופיה בשוק העבודה הישראלי. השתלבות מוצלחת בשוק התעסוקה במחקר זה נמדדה באמצעות מדד ההצלחה האובייקטיבי (גובה השכר) והסובייקטיבי (שביעות רצון מעבודה).

שיטה

מדגם

צעירים עובדים יוצאי אתיופיה, הוזמנו להשתתף במחקר באמצעות רשתות חברתיות. במחקר השתתפו 337 צעירים יוצאי אתיופיה, מתוכם 192 נשים (57%) ו-145 גברים (43%) שענו על שאלון מקוון. הגיל הממוצע של המשתתפים היה 31.11 (ס.ת. = 5.01) כאשר הנשים צעירות יותר (ממוצע = 30.45, ס.ת. = 5.11) בהשוואה לגברים (ממוצע 32.01, ס.ת. = 4.74, $p < .005$,$t(331) = 2.84$,Cohen's $d = 0.31$). רוב המשתתפים (88%) עבדו בזמן מילוי השאלון, כאשר 60% דיווחו על שכר חודשי מתחת לשכר החציוני במשק.

כלים

שאלון דמוגרפי. המשתתפים דיווחו על גיל, מין, מצב משפחתי, השכלה, שנות ניסיון במקצועם, וותק בעבודה במקום הנוכחי.

אוריינטציות עבודה (Work Orientation Questionnaire, WOQ; Willner et al., 2020) כולל 26 פריטים (מ-1, 'כלל לא נכון לגביי' עד 7, 'נכון מאוד לגביי'), המייצגים את חמש האוריינטציות. במחקר הנוכחי נמצאו מהימנויות פנימיות עבור חמשת המדדים בטווח של .73 -.89.

נחישות תעסוקתית (Work Volition Scale, WVS; Duffy et al., 2012) כולל 13 פריטים (מ-1, 'לא מסכים' עד 7, 'מסכים מאוד') המתייחסים לשלושה ממדים: נחישות (4 פריטים), אילוצים מבניים (4 פריטים) ואילוצים כלכליים (5 פריטים). פריט לדוגמא "אני מסוגל/ת לעבוד בסוג העבודה שאני רוצה

למרות חסמים חיצוניים". במחקר הנוכחי נמצאה מהימנות פנימית של .86 עבור הסולם הכללי.

תפיסת יכולת להעסקה (Perceived Employability; Berntson & Marklund, 2007) כולל 5 פריטים (מ-1, 'לא מסכים', עד 5, 'מסכים מאוד') המתייחסים לכישוריהם הנתפסים של אנשים, ניסיון מקצועי, רשת הקשרים שלהם, תכונות אישיות וידע בשוק העבודה. פריט לדוגמא "כישוריי מקלים עלי למצוא עבודה חדשה (שוות ערך או טובה יותר) בחברה או ארגון אחר". במחקר הנוכחי נמצאה מהימנות פנימית של .91

שביעות רצון מהקריירה (Greenhaus et al., 1990) כולל 5 פריטים (מ-1, 'לא מסכים', עד 5, 'מסכים מאוד') ומעריך את המידה בה אנשים מרגישים מרוצים מהקריירה שלהם. פריט לדוגמא "אני מרוצה מההצלחה שלי בקריירה". במחקר הנוכחי נמצאה מהימנות פנימית של .83

גובה השכר החודשי. המשתתפים התבקשו לדווח מהו גובה השכר שלהם. גובה השכר קודד כמשתנה דיכוטומי בעל שני טווחים לפי השכר החציוני למשק נכון לינואר 2021: שכר מתחת לחציון - עד 8,000₪ (n = 173; 60.3%) ושכר מעל החציון - מעל 8,000 ₪ (n =114; 39.7%).

תוצאות

הבדלים מגדריים

נמצאו שלושה הבדלים מגדריים במשתני המחקר:

- גברים יוצאי אתיופיה דיווחו על אוריינטציות פרנסה גבוהה יותר (ממוצע = 3.94, ס.ת. = 1.46) בהשוואה לנשים (ממוצע = 3.61, ס.ת. = 1.48), t (337) = 2.02, p = .04, d = 0.22.
- גברים דיווחו גם על אוריינטציית תעסוקה גבוהה יותר (ממוצע = 3.89, ס.ת. = 1.44) בהשוואה לנשים (ממוצע = 3.57, ס.ת. = 1.33), t (337) = 2.14, p = .03, d = 0.24.
- גברים דיווחו על שביעות רצון גבוהה יותר מעבודה (ממוצע = 3.49, ס.ת. = 1.02) בהשוואה לנשים (ממוצע = 3.22, ס.ת = 1.13) t (337) = 2.30, p=.02, d = 0.25.

ניבוי מדדי הצלחה תעסוקתית

- רגרסיה לינארית לניבוי שביעות רצון מהעבודה הראתה כי אוריינטציות עבודה מסבירות 42.4% מהשונות של שביעות רצון מעבודה, F (5,330) = 50.1, p < .001, כאשר רק שתי אוריינטציות תרמו לניבוי: אוריינטציית פרנסה גבוהה (β = -.20) הייתה קשורה לשביעות רצון נמוכה יותר מעבודה ואילו אוריינטציית שייכות חברתית גבוהה (β = .52) הייתה קשורה לשביעות רצון גבוהה יותר מעבודה. תפיסת יכולת להעסקה ונחישות תעסוקתית הוסיפו 12.7% לשונות המוסברת בשביעות רצון מעבודה. ככל שתפיסת היכולת להעסקה גבוהה יותר (β = .33), וככל שהנחישות התעסוקתית גבוהה יותר (β = .16), כך שביעות הרצון מעבודה גבוהה יותר. במודל ניבוי שחושב לגברים ונשים בנפרד, נחישות תעסוקתית ניבאה את שביעות הרצון מהעבודה רק בקרב נשים יוצאות אתיופיה (β = .21).
- ברגרסיה לוגיסטית לניבוי גובה השכר הראתה כי אוריינטציות עבודה מסבירות 10.5% מהשונות של גובה השכר, $\chi2(5)$=39.13, p < .001 , כאשר רק אוריינטציית תעסוקה ניבאה את גובה השכר: ככל שאוריינטציית התעסוקה גבוהה יותר, כך גובה השכר נמוך יותר (β = -.27). תפיסת יכולת להעסקה

ונחישות תעסוקתית לא ניבאו את גובה השכר. במודל ניבוי שחושב לגברים ונשים בנפרד, אוריינטציית תעסוקה ניבאה את גובה השכר רק בקרב גברים יוצאי אתיופיה ($\beta = -.34$).

מסקנות והשלכות לייעוץ קריירה

המחקר הנוכחי בחן את הקשר בין חמש אוריינטציות עבודה, תפיסת יכולת להעסקה ונחישות תעסוקתית לבין הצלחה תעסוקתית (שביעות רצון מעבודה וגובה השכר) בקרב צעירים יוצאי אתיופיה, תוך בחינת הבדלים מגדריים.

- אחד הגורמים המשמעותיים אשר מעכבים את יוצאי אתיופיה בהשתלבותם בעולם התעסוקה הוא חוסר השתלבותם החברתית בחברה הישראלית הכללית (Fuchs & Friedman-Wilson, 2017). לכן, אין זה מפתיע שאוריינטציית השייכות החברתית נמצאה כגורם עיקרי לניבוי שביעות רצון מעבודה בקרב אוכלוסייה זו.
- מעניין שאוריינטציית ייעוד לא תרמה לניבוי שביעות רצון מעבודה. ייתכן, כי אחת הסיבות לכך היא התנהלות כלכלית הישרדותית יותר בקרב יוצאי אתיופיה (מהרט, 2010) המרוכזת בסיפוק הכנסה מיידית הנוגעת לצורכי החיים הבסיסיים ביותר ועל כן ייתכן והם אינם פנויים לחיפוש ייעוד תעסוקתי.
- תפיסת יכולת להעסקה, ניבאה את שביעות הרצון ממקום העבודה בקרב צעירים יוצאי אתיופיה. בנוסף, נחישות תעסוקתית ניבאה שביעות רצון מעבודה רק בקרב נשים יוצאות אתיופיה. תוצאות אלו של ניבוי שביעות רצון מעבודה ע"י תפיסת יכולת להעסקה ונחישות תעסוקתית נמצאו גם במחקרים קודמים (Duffy et al., 2013; Duffy, Autin et al., 2015; Onyishi et al., 2015). במחקרים עתידיים יש לחקור אילו משתנים יכולים לנבא שביעות רצון מעבודה בקרב גברים יוצאי אתיופיה.
- לאור התפיסה המסורתית לגבי חלוקת התפקידים המגדרית בתרבות האתיופית הטוענת לאחריות של הגבר על הפרנסה ושל האישה על הבית והילדים (מהרט, 2011), ניתן לראות כי נשים יוצאות אתיופיה דיווחו פחות על אוריינטציות פרנסה ותעסוקה בהשוואה לגברים יוצאי אתיופיה. כלומר, לצד השינוי התרבותי המתקיים בקרב בני העדה אתיופית, נשים עדיין תופסות את עולם התעסוקה כשייך לעולם הגברי (מהרט, 2011).
- קשר שלילי בין אוריינטציית תעסוקה לגובה השכר שנמצא רק בקרב הגברים מעיד על מציאות תעסוקתית שבה גברים יוצאי אתיופיה נוטים להשתלב בעבודות זמניות ופשוטות שבהן השכר נמוך (סבירסקי ויוסף, 2005). ייתכן ומצב זה נוצר בשל תפקידו התרבותי של גבר בן העדה האתיופית כמפרנס המשפחה העיקרי, ולכן יש לו צורך רב יותר בתעסוקה יומיומית כלשהי.

השלכות לייעוץ

ממצאי המחקר הנוכחי מציעים כיוונים מעשיים עבור יועצי קריירה המלווים את יוצאי אתיופיה בתהליכי התפתחות מקצועית. ראשית, ממצאי המחקר מצביעים על כך שאוריינטציית שייכות חברתית אצל יוצאי אתיופיה קשורה לשביעות הרצון מעבודתם ומהווה מרכיב מהותי בתחושת הצלחה סובייקטיבית בעבודה בקרב יוצאי אתיופיה. מתוך הבנת החשיבות של תחושת השייכות החברתית בקרב צעירים אלו, מומלץ ליועצי קריירה להתמקד בדרכים ליצירת שייכות חברתית, ולכוון את צעירי יוצאי אתיופיה למקומות עבודה שיכולים לספק תחושת שייכות זו. כמו כן, לאור ממצאי המחקר, חשוב לספק לצעירים יוצאי אתיופיה כלים אשר יסייעו להם לחזק הן את תפיסת היכולת שלהם להעסקה והן את תחושת הנחישות

התעסוקתית, כלומר את הנכונות להמשיך ולקדם את המטרות המקצועיות שלהם למרות קשיים ומגבלות. המחקרים הראו כי הנחישות התעסוקתית קשורה למשתנים כגון תחושת שליטה (Duffy, Jadidian et al., 2015), תמיכה חברתית (Kim et al., 2018), ומודעות חברתית ביקורתית (Kim & Allan, 2021). במחקר ישראלי גם נמצא כי העלאת מודעות חברתית ביקורתית כלפי אי שוויון כמצב בר-שינוי מהווה גורם לחיזוק הנחישות התעסוקתית בקרב סטודנטים בני קבוצות החוות קשיים וחסמים חברתיים רבים ביחס לכלל האוכלוסייה (צינמון, 2020). חיזוק מיומנויות של נחישות תעסוקתית ומודעות חברתית ביקורתית, במיוחד אקטיביזם חברתי ואמונה בשינוי חברתי, עשויים להגדיל את הסיכויים למצוא עבודה מכבדת ומשביעת רצון גם בקרב צעירים יוצאי אתיופיה.

ממצאי המחקר הנוכחי מהווים תחילתו של כיוון מחקרי בכל הנוגע למשמעות העבודה בקרב יוצאי אתיופיה. מחקר המשך איכותני יכול לעמוד על הסיבות להיעדר השפעה של אוריינטציית הייעוד ועל הצורך המוגבר באוריינטציית שייכות חברתית בכל הנוגע לעולם התעסוקה של יוצאי אתיופיה. כמו כן, במחקרי המשך יש לבחון את ההשפעות של משתנים נוספים (כגון גיל, השכלה, מצב משפחתי, מצב סוציו-אקונומי) על אוריינטציות עבודה בקרב יוצאי אתיופיה.

מקורות

דיין, נ' (2014). *השתלבות יוצאי אתיופיה בישראל-תמונת מצב*. המכון להגירה ושילוב חברתי, המרכז האקדמי רופין.

הלמ"ס (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה) (2021). *האוכלוסייה ממוצא אתיופי בישראל- לקט נתונים לרגל חג הסיגד 2021*. https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2021/372/11_21_372b.pdf

חסון, י', ודגן- בוזגלו, נ' (2021). *תעסוקת נשים יוצאות אתיופיה*. מרכז אדווה.

כורם, ע', והורנצ'יק, ג' (2013). תפיסות של צעירים יוצאי אתיופיה את הסתגלותם הסוציו-תרבותית בישראל. *כתב העת הגירה, 2*, 55-73.

מהרט, מ' (2011). *תפיסת יחסי עבודה-משפחה בזיקה למסוגלות עצמית ותחושת קוהרנטיות בקרב סטודנטים ממוצא אתיופי בהשוואה לסטודנטים ישראלי ממוצא*. עבודת גמר לתואר מוסמך, אוניברסיטת תל-אביב.

סבירסקי, ב', ויוסף, ק' (2005). *מצב התעסוקה בקרב ישראלים אתיופים*. מרכז אדווה.

שחרור, ב', וליפשיץ-ברזילר, י' (2020). אוריינטציות עבודה, עוגני קריירה, מגדר והשפעתם על שביעות רצון מעבודה. *אדם ועבודה, 15-16*, 65-71.

צינמון, ג. (2020). *חסמים ומשאבים במעבר מההשכלה הגבוהה למציאת עבודה ראויה - נקודת המבט של פסיכולוגיית העבודה*. סדרת מחקרים חברתיים על-שם אדמונד דה רוטשילד. https://bit.ly/3DKwPbO

Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. University of California Press.

Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations, 21*, 279–292.

Dekas, K. H., & Baker, W. E. (2014). Adolescent socialization and the development of adult work orientations. In H. R. Greve & M. L. Seidel (Eds.), *Adolescent experiences and adult work outcomes: Connections and causes* (pp. 51-84). Emerald Group Publishing.

Duffy, R. D., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2015). Work volition and job satisfaction: Examining the role of work meaning and person-environment fit. *The Career Development Quarterly, 63,* 126-140.

Duffy, R. D., Jadidian, A., Douglass, R. P., & Allan, B. A. (2015). Work volition among U.S. veterans: Locus of control as a mediator. *The Counseling Psychologist, 43*(6), 853-878.

Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology, 63,* 127–148.

Duffy, R. D., Bott, E. M., Torrey, C. L., & Webster, G. D. (2013). Work volition as a critical moderator in the prediction of job satisfaction. *Journal of Career Assessment, 21,* 20–31.

Duffy, R. D., Diemer, M. A., Perry, J. C., Laurenzi, C., & Torrey, C. L. (2012). The construction and initial validation of the Work Volition Scale. *Journal of Vocational Behavior, 80,* 400–411.

Fuchs, H., & Fridman Wilson, T. (2017). *Education and wage trends among Ethiopian Israelis: Differences by gender.* Taub Center for Social Policy Studies in Israel. http://taubcenter.org.il/wp-content/files_mf/educationandwagetrendsamongethiopianisraelis.pdf

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal, 33,* 64–86.

Kim, T., & Allan, B. A. (2021). Examining classism and critical consciousness within psychology of working theory. *Journal of Career Assessment, 29*(4), 644-660.

Kim, N. R., Kim, H. J., & Lee, K. H. (2018). Social support and occupational engagement among Korean undergraduates: The moderating and mediating effect of work volition. *Journal of Career Development, 45*(3) 285-298.

Ngo, H. Y., Liu, H., & Cheung, F. (2017). Perceived employability of Hong Kong employees: Its antecedents, moderator and outcomes. *Personnel Review, 46,* 17–35.

Onyishi, I. E., Enwereuzor, I. K., Ituma, A. N., & Omenma, J. T. (2015). The mediating role of perceived employability in the relationship between core self-evaluations and job search behaviour. *Career Development International, 20*, 604–626.

Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior, 73,* 1–12.

Van der Heijden, B. I. J. M., De Lange, A., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior, 74,* 156–164.

Walsh, S. D., & Tuval-Mashiach, R. (2012). Ethiopian emerging adult immigrants in Israel: Coping with discrimination and racism. *Youth and Society, 44,* 49–75.

Willner, T., Lipshits-Braziler, Y., & Gati, I. (2020). Construction and initial validation of the Work Orientation Questionnaire. *Journal of Career Assessment, 28*(1), 109-127.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31,* 21–33.

היבטים סוציולוגיים של יזמות עסקית בקרב נשים חרדיות: משבר הקורונה והשלכותיו

לירון מייזלס-בהרב[1]

תקציר: *רשת האינטרנט והשימוש בכלי טכנולוגיה מתקדמים אשר נכנסו לשימוש מהפכני בתוך החברה החרדית בתקופת הקורונה היו לאחת מהדרכים שאפשרו את המשך קיומו של מסחר בתוך הקהילה. הנשים החרדיות העצמאיות, שאימצו כלים אלו עוד טרם הופעת המשבר, היו לזרז חשוב בתהליך - הן כמי שקידמו את דרכי המכירה והצריכה הדיגיטלית והן כמי שפיקחו בה בעת על אופן השימוש ברשת במרחב הביתי, במסגרת המשפחה והילדים.*

****

רקע

מזה מספר עשורים, נשים חרדיות מהוות את אחד מעמודי התווך של החברה החרדית ונושאות על כתפיהן תפקיד כפול - הן כמפרנסות העיקריות במשפחותיהן והן כמטפלות בצרכי משק הבית והמשפחה. כחלק מכך, מאז שלהי שנות ה-70 של המאה הקודמת, אנו עדים לעלייה מתמדת בשיעור נשים חרדיות הלוקחות חלק בשוק העבודה: כך לדוגמא, זינק שיעור הנשים החרדיות העובדות מ-48% בשנת 2001 לכ-83% אחוזים בשנת 2020 (המכון החרדי למחקרי מדיניות, 2021). בעוד שרוב הנשים החרדיות העובדות מצטרפות לשוק העבודה כשכירות במקצועות שונים, ניתן לראות בשנים האחרונות מגמה הולכת וגדלה של נשים הבוחרות להקים עסק ולעבוד כעצמאיות. תופעה זו איננה מתרחשת מעצמה, והינה בחלקה תוצאה של מדיניות כלכלית ניאו-ליברלית, שמשמעויותיה, בין היתר, הן הפחתת תמיכת מדינת הרווחה באוכלוסיות מוחלשות (וביניהן החברה החרדית), תוך סיוע ועידוד המדינה למציאת פתרונות תעסוקה שונים בשוק העבודה. כיום בישראל עומד שיעור הנשים החרדיות העובדות כעצמאיות על כ-12%.[2]

---

[1] **ד"ר לירון מייזלס-בהרב**, פוסט-דוקטורנטית במחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה באוניברסיטת בן-גוריון בנגב, חוקרת היבטים של תעסוקה ומגדר בחברה החרדית lironmy@gmail.com

[2] שיעור הנשים החרדיות העצמאיות גבוה משיעור הנשים שאינן חרדיות, העומד על כ-10%.

יזמיות חרדיות מקימות עסקים המספקים שירותים שונים. חלקם נחשבים למסורתיים יותר, וביניהם בישול ביתי, איפור, מכירת מוצרי אופנה ופאנות (הכנת פיאות נוכריות), וחלקם מודרניים יותר, כגון ייעוץ עסקי, סטיילינג, עיצוב גרפי, אדריכלות, שיווק במדיה הדיגיטאלית ועוד. בשנים האחרונות ניתן לראות עלייה באחוז הנשים החרדיות הבוחרות ביזמות עם מוצר טכנולוגי וחלק קטן מתוכן אף מייצאות מוצריהן בחו"ל (מניפז ואחרים, 2017); כמו כן, בשנת 2016 נרשם זינוק באחוז יזמויות ההיי-טק של נשים חרדיות, שעמד על 9.1% יזמיות מתוך סך היזמויות העסקיות הצעירות בישראל (בהשוואה ל-0% בשנת 2015).

נשים חרדיות פונות לתחום היזמות העסקית מסיבות שונות: חלק מהסיבות קשורות בקושי להתקבל למשרות אטרקטיביות בשוק העבודה בשל היעדר השכלה אקדמית או הכשרה מקצועית מתאימה (בן-אהרון, 2019). סיבות אחרות קשורות בחוויית התסכול במקומות העבודה, שכוללת יחס והתנהגות בלתי הולמים מצד המעסיקים והמנהלים (גברים ברובם) לצד תגמול חסר על עבודתן (ראו למשל: אלגזי, 2006; גלבוע, 2015; Frenkel & Wasserman, 2016). סיבות נוספות נעוצות בניסיון לאזן בין שתי משימותיהן העיקריות כמפרנסות עיקריות וכאימהות, ודומה כי הבחירה בעסק עצמאי טומנת בחובה את האפשרות להשיג גמישות גדולה יותר בניהול הזמנים (בהרב, 2021).

אחת השאלות המעניינות העולות מהתבוננות על תחום היזמות העסקית של הנשים החרדיות, נוגעת לתהליכים החברתיים והקהילתיים המתרחשים בעקבות הצטרפותן לעולם העבודה כשחקניות עצמאיות בתוכו. דומה כי פרקטיקת העבודה היזמית של נשים חרדיות מזמנת מפגש בין ערכים שהינם מנוגדים במהותם: כך למשל, נפגשים ערכי שמרנות העומדים בבסיסה של התפיסה החרדית עם מאפייני החדשנות המעוגנים בליבה של המחשבה היזמית; כך גם מתרחש מפגש בין פעולות שנועדו לשם עשיית רווח כלכלי ואישי ובין ערכים המקדשים את עולם התורה והאמונה.

המחקר בתחום היזמות העסקית של נשים חרדיות עדיין נמצא בחיתוליו, אך ממעט הספרות הקיימת ניתן ללמוד כי הבחירה ביזמות הולכת יד ביד עם הרצון לעשות שינוי בחברה החרדית ולקדמה (שניר-ג'ונסון, 2017). כמו-כן, יזמיות חרדיות אומנם דוחות על הסף את הרעיון שעשייתן היזמית יוצרת מהפכה פמיניסטית, אך בפועל נראה כי היזמות העסקית משמשת בידיהן ככלי להתנגדות להיררכיה הפטריארכלית המאפיינת את החברה החרדית. כך, הן מכניסות שינויים בתפיסה המגדרית במרחבי הבית והקהילה, בעיקר בכל הנוגע לתרומת בן הזוג לעבודות הבית ולפרנסת המשפחה (Kalekin-Fishman & Schneider, 2007; Baikovich et al., 2021).

מחקר שערכתי לאחרונה (בהרב, 2021[3]) מרחיב על טיעונים אלו. במסגרת המחקר עשיתי שימוש במתודולוגיות איכותניות שונות וביניהן ראיונות עומק עם כ-30 יזמיות חרדיות ותצפית-משתתפת בקבוצת נטוורקינג עסקית של בעלות עסקים חרדיות. מטרתי הייתה להבין את משמעות היזמות העסקית עבור נשים חרדיות, כפי שהיא באה לידי ביטוי בחייהן האישיים, במרחבי האמונה וכן בפעילותן במרחב הציבורי. ממצאי המחקר מלמדים כי היזמות העסקית משמשת כמצע רך לצמיחתה של סמכות נשית, הלוקחת לידיה החלטות שונות ובוחנת את תקפותם של ציוויים ואיסורים בעידן בו היא מתנהלת. נראה כי העשייה היזמית, הבחירה בתחום העיסוק והיכולת להביא באמצעותו לשינויים בחיי הפרטים שבקהילה החרדית, מאפשרים לנשים חרדיות להתמקם מחדש כגורם סמכות: כך הן מסמנות עצמן כבעלות כוח להכניס "תיקונים" לסביבתן הקרובה, הבאים לידי ביטוי במכירת מוצרים ושירותים הנותנים מענה לחוסרים חברתיים ותרבותיים המזוהים על ידיהן. כחלק מכך, הן גם מגדירות כיצד יש לעשות שימוש בטכנולוגיות

[3] מאמר זה מבוסס על מחקר מקיף שנעשה במסגרת עבודת הדוקטורט של הכותבת.

מידע ותקשורת (כדוגמת הסמארטפון) בקרב משפחותיהן ובתוך הקהילה, תוך שהן מספקות לשימוש זה הצדקות עסקיות ואידיאולוגיות. מהלך זה מאפשר להן בתורו להגדיר מחדש את תפקידיהן המגדריים - הן במרחב הפרטי והן בזה הציבורי.

בחלק הבא אבחן כיצד באים לידי ביטוי ממצאים אלו תוך התמקדות בתקופת משבר הקורונה. דרך התבוננות בעדשת השימוש המואץ בטכנולוגיות תקשורת מתקדמות בזמן המשבר, אעמוד על תפקידן של הנשים היזמיות בעת הזו. אטען, כי מיצובן של הנשים החרדיות כגורם סמכות בתחום זה עוד טרם המשבר היה לאחד הגורמים אשר קידמו באופן מיטבי את התמודדותם של חלקים בחברה החרדית בזמן משבר הקורונה.

יזמות עסקית של נשים חרדיות בזמן משבר הקורונה

משבר הקורונה פגע באופן קשה בחברה החרדית מבחינות רבות - בריאותית, כלכלית, חברתית וחינוכית. נוסף על התחלואה הגבוהה שהופיעה בחברה החרדית בעיקר בשלבי המשבר הראשונים, הנחית המשבר מכה כלכלית קשה בקרב משפחות החברה, אשר מלכתחילה מאופיינות בהכנסה נמוכה לנפש יחסית לקבוצות אחרות בישראל. ככלל, עולה כי המשבר פגע בתעסוקת נשים בישראל יותר מאשר בתעסוקת גברים (שירות התעסוקה, 2020); אך בשל חלוקת העבודה המגדרית הנהוגה בחברה החרדית, נראה כי הפגיעה בנשים החרדיות הייתה חמורה אף יותר.

באשר לעסקים העצמאיים בישראל, דומה כי אלו ספגו את המכה הקשה מכולם (הלמ"ס, 2020). מתוך סקר של המכון הישראלי לדמוקרטיה (פלוג ואחרים, 2020) עולה כי מיד עם תחילתו של משבר הקורונה כ-60% מהעצמאים נאלצו לסגור את העסק או להפסיק לעבוד, רובם (53%) סגרו באופן זמני וכ- 7% נאלצו לסגור את העסק או להפסיק לעבוד באופן קבוע. כל אלו לא פסחו על העסקים של הנשים החרדיות, אשר נאלצו להתמודד לא רק עם פתרונות הכנסה בזמנים של סגר וצמצום כלכלי, אלא גם נדרשו לטיפול הילדים והבית. הן התבקשו להישאר עם ילדיהן, ובעיקר עם בנותיהן, בזמן שהגברים חזרו מהר יותר (ובניגוד לתקנות המדינה) אל מסגרות הלימוד (הישיבות והכוללים), והבנים הקטנים אל ה'חידרים'. מהלך זה איים על מקומן של היזמיות החרדיות כמי שעשויות היו לאבד את הישגיהן שצברו עד כה כנשים ההולכות ומגבירות את כוחן וסמכותן.

אחת הדרכים המרכזיות שסייעה ליזמיות החרדיות להתמודד עם מצב זה הייתה הגברת השימוש ברשת האינטרנט, אשר הלך והתעצם בחברה החרדית כולה בתקופת הקורונה. מהתבוננות היסטורית על השימוש באינטרנט בתוך הקהילה החרדית ניתן ללמוד כי במשך שנים התנגדה ההנהגה הרבנית לשימוש ברשת באופן נחרץ. כתגובה ראשונה דחתה שימוש זה כליל, אך במרוצת הזמן החלה לקבלו באופן מפוקח ומדורג - תחילה לשם שימוש לצרכי עבודה ובהמשך לשם צריכת חדשות ותקשורת חרדית (Baumel-Schwartz, 2013). בתוך כך, החלו להופיע כלי סינון אינטרנטיים, כגון צורות שונות של "אינטרנט כשר"[4] - המאפשר חסימה של מרבית האתרים, למעט אתרים המפוקחים על ידי הסמכויות הרבניות או סינון כשר על פי דרישת הלקוח.

בשנים האחרונות היינו עדים לזינוק בדפוסי השימוש באינטרנט בקרב החברה החרדית. מנתוני שנתון החברה החרדית (2019), בשנים 2017-2018 דיווחה לראשונה כמחצית מן האוכלוסייה החרדית הבוגרת

[4] "אינטרנט כשר" הוא כינוי לשירותי גישה לאינטרנט הניתנים בצורה מנוטרת ומסוננת, כך שתתאפשר גישה רק לדפים שעונים על צורכי הגולש הדתי והחרדי בישראל. תיקון משנת 2011 לחוק הבזק מחייב את ספקי האינטרנט להציע ללקוחותיהם סינון יעיל של אתרים פוגעניים, כהגדרתם בחוק, ללא תוספת תשלום על שירות הסינון.

על שימוש באינטרנט (49%), ללא הבדל בין גברים לנשים. למרות האצה משמעותית זו, שיעורי השימוש היו נמוכים ב-82% משיעור המשתמשים בקרב היהודים הלא-חרדיים (89%). אופן השימוש בטכנולוגיות מידע ותקשורת חדשות משתנה בין פלגים וזרמים של החברה החרדית ובעוד שהשימוש במחשב המחובר לאינטרנט "מסונן" ודואר אלקטרוני נחשב למקובל במרבית הזרמים החרדיים, השימוש בטלפונים חכמים שנוי עד מאוד במחלוקת (Fader, 2017). נראה כי בקרב חלק מהפלגים החרדיים נתפס הסמארטפון - בשל זמינותו הגבוהה לרשת האינטרנט בכל מקום וזמן - ככלי המערער את היחסים החברתיים והקהילתיים על ידי האפשרות שהוא מעמיד לגישה חופשית ולהיסח הדעת מן התורה (Neriya Ben-Shahar, 2020). בדומה לכך, גם השימוש ברשתות חברתיות כדוגמת רשת Facebook מעורר התנגדות רבה שכן רשתות אלו מאפשרות זרימת מידע חופשית שאינה מפוקחת על ידי הרבנים, כמו גם תקשורת חדשה, במונחים חרדיים, בין נשים וגברים[5]; טכנולוגיות אלו חשובות מאין כמוהן לצמיחתם של עסקים ולרוב הן משפרות לאין שיעור את תהליכי השיווק והמכירה בהם (Langely et al., 2020).

אולם כאמור, התפשטות הקורונה במגזר החרדי שינתה באחת את דפוסי השימוש באינטרנט. מידע ועדכונים בדבר דרישות לבידוד בעקבות מסלולים של חולי קורונה כמו גם הוראות והנחיות משרד הבריאות הופצו בייחוד דרך האינטרנט. לצד אלו, התגלו יתרונותיה של הרשת בכל הקשור לעבודה ולימודים מרחוק, והיא הפכה למוקד של קניות אונליין ופעילויות פנאי משפחתיות. כל אלו הובילו את הציבור החרדי ואת ההנהגה הרבנית לאשר הכנסתם של מכשירים המחוברים לרשת באופן מהיר ואינטנסיבי. סקר של מכון המחקר KANTAR-TNS (בזק, 2020) שנערך בתחילת חודש אפריל העלה שבקרב הציבור החרדי ניכר גידול חסר תקדים בשימוש באינטרנט, לפיו למעלה מ-80% ממשתתפי הסקר דיווחו שהם צורכים חדשות ברשת, באמצעות מגוון אתרים ורשתות. היקף השימוש היומי בתקופת הקורונה עמד על חמש שעות בממוצע, כאשר נשים גולשו יותר מגברים (כשש שעות בממוצע אצל הנשים, לעומת 4.5 שעות בממוצע בקרב גברים); חשוב מכך, מהסקר עולה כי 40 אחוזים מהמשתמשים הגבירו את השימוש או השתמשו לראשונה באינטרנט לצרכי עבודה מהבית (ובשל התפקיד החברתי החרדי שהוצג לעיל ובשילוב נתוני הסקר, ניתן להניח כי מרביתן נשים). נתונים מחברת "בזק" מעלים ששיעור החרדים שהצטרפו לשירותי האינטרנט של החברה עמדו בתקופת הקורונה על שמונה אחוזים, פי שלושה מתקופות רגילות.

כפי שתיארתי, באשר לנשים החרדיות העצמאיות, דומה כי עבורן השימוש באינטרנט ובטכנולוגיות מתקדמות היה נהוג עוד טרם תקופת הקורונה. אומנם עסקים חרדיים מאופיינים לרוב במכירה לקהל לקוחות המצוי בסביבה הקרובה, אך נראה כי רבות מבעלות העסקים החרדיות החלו לאמץ את השימוש בטכנולוגיות ככלי לשיווק וניהול העסק מזה מספר שנים (בהרב, 2021). חלקן עשו זאת תוך שהן מסתירות שימוש זה מפני הקהילה הקרובה (לב-און ונריה בן-שחר, 2009) ואילו חלקן עשו זאת תוך החצנה וחשיפה של השימוש. נראה כי תופעה דומה מתקיימת גם בקרב תלמידי ישיבות ונערות סמינר, המשתמשים ברשת באופן מוסתר תוך שהם מספקים מערך צידוקים ליישוב הדיסוננס המופיע בעקבות כך (פוריס, 2021). הנשים החרדיות המתפקדות כאימהות, הכניסו איפוא כלים אלו גם למרחב הביתי; מצב זה הביא אותן למקם עצמן כגורם סמכות בתחום שנחשב לרגיש ביותר בקהילה החרדית, והן הפכו למי שמפקחות ומאפשרות את אופן השימוש והצריכה של הטכנולוגיות השונות בקרב ילדיהן ומשפחותיהן.

בתקופת המשבר, מעבר לצורך המהיר להכניס את הטכנולוגיה לשימוש שוטף, נדרשו היזמיות החרדיות לערוך התאמות למכירת מוצריהן בפלטפורמות דיגיטאליות ולתכנן עבורם מערך שיווק מתאים. פעולות

[5] על אף האיסורים הרבניים לשימוש בפייסבוק, קיימים יותר ויותר פרופילים בדויים של חרדיים וחרדיות הלוקחים חלק ברשת החברתית.

אלו נתפסות כחדשות בפני עצמן, אולם לא די היה בכך שהנשים החרדיות יטמיעו במהרה את השינוי הטכנולוגי, אלא היה עליהן גם להפיץ את הבשורה בקרב סביבתן ולהתחיל לשנות את דפוסי הצריכה הנהוגים (סבירסקי ואחרים, 2021). משיחותיי עם יזמיות חרדיות כחלק מאיסוף נתונים למחקר, עולה כי נשים רבות השתמשו בסיוע שהוענק על ידי המדינה והרשות לעסקים קטנים ובינוניים. ארגון "מעוף" סייע במתן מענקים כספיים לעסקים שפיתחו מודלים עסקיים חדשים, הכוללים מערך מכירה דיגיטאלי ומתוך נתונים עולה כי ככלל, שיעור המסחר המקוון בעסק מסך המחזור, גדל בשנה האחרונה ויש יותר עסקים ב- 2021 בהם שיעור המסחר המקוון הוא מעל 50% ביחס לשיעור בשנת 2019 (בן אהרון, 2021).

על אף מאפייני הטכנולוגיה, הנתפסים כמערערים את ערכי השמרנות החרדית, החברה החרדית כאמור הסתגלה באופן מהיר לדרישות שתבע משבר הקורונה. טענתי היא, שהיזמות העסקית אשר ביססה את מיקומן של היזמיות החרדיות כגורם סמכות לקביעת הדרכים בהן יש לאמץ את כלי הטכנולוגיה במרחב הביתי, הייתה לחלק משמעותי ביכולת ההתמודדות של החברה החרדית עם אתגר זה בזמן המשבר. מכיוון שהמערך הטכנולוגי כבר היה מוכר לנשים החרדיות היזמיות עוד לפני הופעת המשבר, תרומתן להאצת השימוש באינטרנט באופן מהיר ויעיל בקרב הקהילה בכללותה הייתה מכרעת.

אפשרויות היישום

מאמר זה סיפק הצצה לעולמן של הנשים החרדיות היזמיות; זהו עולם חדשני מחד, אך כזה השומר על המסורת וערכי הליבה של החברה החרדית מאידך. זהו עולם המאפשר לנשים החרדיות להיות הבעלים - הלכה למעשה - של תחום משלהן, בו אפשרויות הפיקוח הגברי מתדלדלות. מעצם היותן בעלות עסקים, הנשים החרדיות המנווטות בין דרישות העולם העסקי ובין מטלת הפרנסה, מתמקמות כבעלות היכולת להגדיר האם כלי טכנולוגיה נדרשים לטובת צמיחת העסק ובתוך כך מגדירות כיצד יש להשתמש בהם, באופן העולה בקנה אחד עם שמירה על צווי הקהילה. באשר לטכנולוגיות תקשורת מתקדמות, דומה כי הנשים החרדיות מייבאות לתוך ניהול העסק שלהן כלים ושיטות עבודה הנהוגות ביזמות הלא-חרדית ועורכות להן התאמות כך שיתאימו לרוח החרדית, מבלי לעורר התנגדויות של ממש בתוך קהילתן.

אחת התובנות המרכזיות הניתנת ליישום מדברים אלו יכולה לבוא לידי ביטוי בעבודת הייעוץ התעסוקתי של נשים חרדיות. נראה כי כיום ישנה בשלות רבה יותר של נשים חרדיות לפנייה לתחום התעסוקה העצמאית - הן כפתרון לחוסר שביעות הרצון שלהן מעבודתן כשכירות (בשל סיבות של חוסר מיצוי עצמי, תחושת ניצול או חוסר יכולת לאזן בצורה טובה בין בית ועבודה) והן באפשרויות החדשות לאימוץ כלים ושיטות מתקדמות לניהול ותפעול העסק. ראינו כי כיום, בעקבות משבר הקורונה, קיימת היתכנות לכניסתן של טכנולוגיות חדשות בקרב היזמיות עצמן כמו גם בקרב קהל היעד והצרכנים הפוטנציאליים. יש לשים לב כי בשל אופייה של החברה החרדית, בפיתוח העסק הקטן החרדי רצוי להתמקד במערך עסקי ורסטילי, הנשען על מכירה משולבת - דיגיטאלית ומסורתית.

אין בכוונתי לומר כי היזמות העסקית מתפקדת כדלת כניסה לחברה החרדית עבור כלל השינויים הטכנולוגיים המאפיינים את החברה המודרנית באשר הם; אך נראה כי החברה החרדית מוכנה היום יותר מאי פעם לעשות צעדים מרחיקי לכת לקראת השימוש בפלטפורמות דיגיטאליות שונות ועדכניות, שיכולות לתרום רבות להרחבת היקפי המכירה של העסקים, להגדיל את היצע המוצרים, כמו גם לאפשר ליותר נשים מהפריפריה הגיאוגרפית והחברתית להתפרנס מהעסק שבבעלותן.

מקורות

אלגזי, ג' (2006). מטריקס בבילעין: סיפור על קפיטליזם קולוניאלי בישראל של ימינו. *תיאוריה וביקורת, 29*, 173-191.

בהרב, ל' (2021). *בין דת וניאו-ליברליזם: המקרה של יזמות עסקית זעירה של נשים חרדיות בישראל*. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

בזק (2020), דו"ח בזק לשימוש בדיגיטל במגזר החרדי, סקר KANTAR-TNS, אוחזר מתוך: https://drive.google.com/file/d/1LS0eD70ZLUSAxYM6klO_WuGxD5rT4LN5/view

בן-אהרון, נ' (2019). יזמות עסקית בציבור החרדי. *משרד הכלכלה והתעשייה, הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים*.

בן-אהרון, נ' (2021). דו"ח תקופתי - מצב העסקים הקטנים והבינוניים בישראל 2020. *משרד הכלכלה והתעשייה, הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים*.

גלבוע, ח' (2015). ממרחק תביא לחמה: עובדות חרדיות בשוק ההי-טק הישראלי. *חקר החברה החרדית, תשע"ה, 2*, 193-220.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2020), *תוצאות סקר מצב העסקים בעת התפשטות נגיף הקורונה*. הודעה לתקשורת מיום 22 לאוקטובר 2020.

המכון החרדי למחקרי מדיניות (2020). מדדי תעסוקת חרדים, מרכז הנתונים והידע, אוחזר מתוך: https://machon.org.il/dashboard/%d7%aa%d7%a2%d7%a1%d7%95%d7%a7%d7%94/

כהנר, ל', מלאך, ג' (2019). *שנתון החברה החרדית 2019*. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

לב-און, א', ונריה בן-שחר, ר' (2009). פורום משלהן: עמדות ביחס לאינטרנט בקרב הגולשות בפורומים סגורים המיועדים לנשים חרדיות. *מסגרות מדיה, 4*, 67-105.

פוריס, מ' (2021). *"בפועל אני בסלחנות עם עצמי": מאפייני השימוש של בני נוער חרדי באינטרנט - פרשנות, מיקום חברתי ותפיסת העצמי*. חיבור המהווה פרק למסלול משולב דוקטורט. אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

פלוג, ק', אבירם-ניצן, ד', וקידר י' (2020). השפעת משבר הקורונה: עצמאים - שכירים. *המכון הישראלי לדמוקרטיה*. אוחזר מתוך: https://www.idi.org.il/articles/31310

שניר-ג'ונסון, ע' (2017). *"משבילי הפרנסה למרחבי העשייה": המקרה של נשים יזמיות חרדיות*. עבודת גמר לתואר מוסמך במדיניות ציבורית, האוניברסיטה העברית, ירושלים.

מניפז, א', אברהמי, י' לרנר, מ' (ז"ל) (2017). *יזמות וחדשנות בישראל: התכנסות מגזרית ומגדרית 2016*. דוח לאומי של מחקר היזמות הבינלאומי, סקר GEM.

סבירסקי, ב', קונור-איאס, א', בר-און ממן, ש' (2021). ההשלכות החברתיות של הקורונה: רבקי, חרדית, בני ברק. *מרכז אדוה*. אוחזר מתוך: https://adva.org/wp-content/uploads/2021/10/CoronaCrisis-Rivki.pdf

שירות התעסוקה, (2020), הודעה לעיתונות מיום חמישי 24.09.2020.

Baikovich, A., Wasserman, V., & Pfefferman, T. (2021). 'Evolution from the inside out': Revisiting the impact of (re)productive resistance among ultra-orthodox female entrepreneurs. *Organization*

Studies. https://doi.org/10.1177/01708406211024574

Baumel-Schwartz, J. (2013). 'It is our custom from der alter heim': The role of orthodox Jewish women's internet forums in reinventing and transmitting historical and religious tradition. *Journal of Jewish Identities*, *6*(1), 23–56.

Fader, A. (2017). Ultra-orthodox Jewish interiority, the internet, and the crisis of faith. *HAU: Journal of Ethnographic Theory*, *7*(1), 185–206.

Frenkel, M, & Wasserman, V. (2016). Corporate work-family policies and gender-religiosity intersectionality. *Academy of Management Annual Meating Proceedings*, *2016*(1), 12851.

Kalekin-Fishman, D., & Karlheinz, S. (2007). *Radicals in spite of themselves: Ultra-orthodox women working outside the haredi community*. Sense Publishers

Langley, D. J., van Doorn, J., Ng, I. C., Stieglitz, S., Lazovik, A., & Boonstra, A. (2020). The internet of everything: Smart things and their impact on business models. *Journal of Business Research*, *122*, 853–863.

Neriya-Ben Shahar, R. (2020). "Mobile internet is worse than the internet; it can destroy our community": Old Order Amish and ultra-orthodox Jewish women's responses to cellphone and smartphone use. *The Information Society*, *36*(1), 1–18.

המחוננים שאיבדנו בדרך

ברוך נבו[1], נחמיה פרידלנד[2], ודוד מעגן[3]

תקציר: *המשאב הלאומי החשוב ביותר של מדינת ישראל הוא המשאב האנושי. בכללו יש חשיבות מיוחדת לפרטים המהווים את פוטנציאל ההצטיינות הלאומי. טיפוח המשאב האנושי הנ"ל הנו אינטרס עליון של החברה. שהרי מקרבם צפויים לצמוח אלה שיובילו את המדינה להישגים חשובים בתחומי המדע, הטכנולוגיה, הרוח והיצירה. מטרת המחקר הייתה לבדוק מהי מידת המימוש של הפוטנציאל האינטלקטואלי של מחוננים צעירים. מוצגים נתונים מעוררי דאגה הנוגעים למחוננים שלא מימשו, ככל הנראה, את הפוטנציאל השכלתי שלהם.*

****

מבוא

מחקר זה מתמקד באוכלוסיית מחוננים המוגדרת כנבחני פסיכומטרי שציוניהם בקצה העליון של התפלגות הציונים ולכן שניתן להגדירם כמחוננים. הציפייה הבסיסית היא שקבוצה זו תביא לידי מימוש את האפשרויות שהציון הפסיכומטרי הגבוה מאפשר להם, בין היתר על ידי לימודים אקדמיים. במאמר זה נבחן האמנם ציפייה זו נתמכת על ידי ניתוח נתונים של הקשר שבין להיות מחונן פסיכומטרי לבין השלמת לימודים אקדמיים.

מתודת המחקר הכללית היא: ביצוע קישורי רשומות על פי תעודות הזהות בין קבצֵי מוצא וזאת על פי מאגרֵי הלמ"ס.

[1] **פרופ' (אמ.) ברוך נבו**, מחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת חיפה, bnevo@psy.haifa.ac.il

[2] **פרופ' (אמ.) נחמיה פרידלנד**, מחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת תל אביב, Nehemia@mta.ac.il

[3] **דוד מעגן**, ראש תחום חינוך גבוה וכוח אדם בהוראה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, maagan@cbs.gov.il

שיטה

משתתפים

בשנים 1996-2012 ממוצע מספר בני ה-19 בשנתון היה 112,212, וממוצע בני ה-23 בשנתון היה 109,182. מספר הנבחנים במבחן הפסיכומטרי הממוצע בשנים אלה היה 43,954 , כלומר פחות מ-50%. נבחנים פסיכומטריים אשר נבחנו פעמיים או יותר, נספרו רק פעם אחת, בשנה שבה השיגו את הציון הגבוה ביותר.

ראוי לציין כי בשנת 2020 מספרם של בני 19 הגיע ל- 138,200 ומספרם של בני 23 הגיע ל- 126,900. (ראה השנתון הסטטיסטי של שנת 2020; הוצאת הלמ"ס). כלומר, התופעות שנתייחס אליהן בהמשך הולכות ומתעצמות (כאשר הספירה היא אבסולוטית).

המבחן הפסיכומטרי

המבחן הפסיכומטרי, או בכינויו הרשמי מבחן כניסה פסיכומטרי לאוניברסיטאות (מכפ"ל) הוא מבחן כושר שכלי המכיל תת מבחנים בתחומים: כושר מילולי, כושר חשבוני, אנגלית, יכולת כתיבה. טווח הציונים (הכלליים) הוא 400-800 עם ממוצע כלל הנבחנים כ-540 וסטיית התקן כ-90.

הגדרת מחונן פסיכומטרי

מחונן פסיכומטרי הוגדר במחקר זה כנבחן שהציון הפסיכומטרי הכללי שלו מיקם אותו בין 5.5%[4] העליונים בהתפלגות הציונים בשנתון שלהם (בשנים 1996-2010). אחוז זה שקול למנת משכל של 130 ויותר בהתפלגות ציוני ה-IQ.

לימודים אקדמיים

נשלף מידע מהלשכה המרכזית לסטטיסטיקה באמצעות תעודת הזהות של הנבחנים לגבי לימודים אקדמיים של הנבחנים -- האם הם התחילו בלימודים אקדמיים והאם השלימו אותם תוך 7 שנים מתחילת לימודיהם. הוגדרו שני משתנים דיכוטומיים:

האם הנבחן בפסיכומטרי התחיל בלימודים אקדמיים באחד ממוסדות ההשכלה הגבוהה בישראל (אוניברסיטאות, מכללות כלליות, מכללות להוראה) באותן שנים ועד שנת 2017 (כן/לא)

והאם הנבחן השלים את לימודיו האקדמיים ל תואר ראשון עד שנת 2017. (כן/לא)

תוצאות

על פי הקריטריון שתואר לעיל אובחנו במהלך 15 השנים--1996-2010- 733 מחוננים פסיכומטריים שעברו את הפסיכומטרי בציון גבוה אך כלל לא החלו ללמוד. זהו שיעור ממוצע של 2.0% מקרב המחוננים בכל שנה. בנוסף, 2,576 אנשים שזוהו כ"מחונני פסיכומטרי" בין השנים 1996-2007 לא השלימו תואר ראשון עד 2017; זהו שיעור פחות ממוצע של 8.9% מקרב המחוננים בכל שנה.

[4] הגדרה זו נגזרת מהכוונה לייחד את המחוננים לדרגות I.Q של 130 ומעלה (תחת הנחה של התפלגות גאוס באוכלוסייה הכ־ללית עם ממוצע 100 וסטיית תקן 15). ראה מאמר של ברוך נבו ורוני סלע (Nevo & Sela, 2003), בדבר הקשר הסטטיסטי בין ציונים פסיכומטריים וציוני I.Q.

לוח 1. גדלי האוכלוסיות לפי שנים וגדלי שכבת המחוננים במספרים מוחלטים

שנים 1996-2010	*מספר הנבחנים בבחינה הפסיכומטרית: 651,161	**מתוכם הוגדרו כ"מחוננים פסיכומטריים" בבחינה הפסיכומטרית: 35,620	מתוכם לא הגיעו לסיום תואר ראשון: 3,309

*מספר נבחני פסיכומטרי: לנבחנים שנבחנו פעמיים באותה שנה או בשנים שונות, נלקח הציון הגבוה יותר.

**5.5% העליונים בפסיכומטרי: שווה ערך ל- 130-135 = I.Q. בקירוב.

הסף התחתון של הציון הפסיכומטרי להגדרת המחוננים היה באותן שנים בממוצע: 715

דיון

ראשית, ראוי לשים לב כי שיעור הנבחנים הפסיכומטריים בשנתון הוא נמוך מ 50%. התחושה הציבורית המייחסת לבחינה הפסיכומטרית "גיוס כללי" של כלל הצעירים, נובעת כפי הנראה, משיעור גבוה של נבחנים חוזרים. שנית, שיעור "פחת" מחוננים פסיכומטריים, בין מועד ההיבחנות הפסיכומטרית לבין הכניסה להשכלה הגבוהה הוא נמוך: 2% לשנה מתוך כלל המחוננים. כפי הנראה, אדם עומד לבחינה הפסיכומטרית רק אם החליט לפנות ללימודים אקדמיים. עם זאת, שיעור ה"פחת" השנתי בקרב המתחילים בלימודים אקדמיים אבל אינם מסיימים אותם הוא גבוה בהרבה: כ- 9% בקרב מחוננים פסיכומטריים. כלומר, בכל שנה "נעלמים" בממוצע למעלה מ-250 מחוננים פסיכומטריים בטרם השלימו תואר ראשון. מאחר ומחזורי הנבחנים ומחזורי הסטודנטים, הולכים וגדֵלים משנה לשנה, סביר להניח שמספר המחוננים ש"נעלמים" בכל שנה כיום הוא כבר כ- 300 עד 350. במילים אחרות, כעשירית מכלל מחונני הפסיכומטרי בישראל, נעלמו מנוף ההשכלה הגבוהה, טרם שסיימו תואר ראשון.

האם אלה אחוזים גבוהים או נמוכים? לכאורה, מדובר בשיעורי נשירה נמוכים. שכן בעבור כלל נבחני הפסיכומטרי בשנים האחרונות, השיעורים של אי-השלמת תואר ראשון הם גבוהים בהרבה: כ-33% (עבור אוכלוסיות הלא-מחוננים). כלומר, המחוננים נושרים פחות מאחרים. הבעיה היא שהפסד משאב אנושי מעולה כואב במיוחד, במונחים לאומיים. מאות צעירים מחוננים אשר יכלו להימנות על דור המובילים העתידיים של המדינה, נעלמים כל שנה, ממאגר פוטנציאל ההצטיינות ההשכלתי הישראלי, מסיבות שטרם נחקרו באופן מסודר. בכל מקרה, מספרים אלה, די בהם לעורר את הצורך במחקר מעמיק.

מגבלות ואתגרים בשיטת בדיקת התופעה

1. "אי-מימוש פוטנציאל" הוא ביטוי בעייתי. יכול אדם להיות מחונן (אפילו על פי קריטריונים אקדמיים בלבד, כמו ציון פסיכומטרי וציוני בגרות) ולפלס את דרכו בדרך עוקפת מוסד להשכלה גבוהה. לדוגמה - לבטא את המחוננות דרך המצאות, פטנטים, יצירה אמנותית, גאונות כלכלית, פעילות ציבורית, וכו'.
2. הגירה: יכול אדם מחונן למצוא את הביטוי האישי של כישרונותיו, מחוץ לגבולות ישראל. אנשים מוכשרים ביותר אשר יעזבו את מדינת ישראל לאחר שנרשמו בלמ"ס הישגיהם בפסיכומטרי - לא יופיעו בקובצי הסטודנטים והבוגרים בישראל וזאת, גם אם דרכם בחו"ל הובילה אותם לפסגות המדע, הטכנולוגיה, וכו'.
3. ממד הזמן: על מנת לנטר נשירה, יש לתת הזדמנות ולאפשר לאלה אשר אותרו כמחוננים בנקודת הכניסה למחקר, לסיים לימודיהם לתואר ראשון. משמעות הדבר היא המתנה של מספר שנים (10

שנים במקרה שלנו) מהיום בו נרשם נתון הכניסה בלמ"ס ועד ליום בו נרשם נתון הסיום בלמ"ס.

יוצא מכך שהממצאים של מחקר זה (וכנראה של כל מחקר מעקב רב-שנים) אינם מעודכנים למועד שבו מוצגים הממצאים למקבלי ההחלטות. יש להביא אם כך בחשבון שינויים שהזמן גרמם.

הצורך במחקר המשך

על פי הנתונים אשר הוצגו עד כה, קיימת זליגה בשיעור של כעשירית מהמחוננים בישראל טרם סיום התואר הראשון. השאלה המתבקשת כעת היא: מה הסיבות לפחת זה? הדרך הנכונה ביותר לבירור שאלה זו, היא ביצוע מחקר באמצעות פניות אינדיווידואליות למדגמים של מחוננים (כקבוצות מחקר וקבוצות ביקורת) ובדיקת הסיבות לנשירתם באמצעות ראיונות ושאלונים. סביר שגילוי הסיבות לאי-מימוש מחוננות יצביע על הדרכים שבעזרתן אפשר יהיה להקטין את הנשירה ולשמר ולטפח באופן מירבי את מיטב הכישרונות בישראל. יתכן ואחת הסיבות הפסקת לימודים היא הסיבה הכלכלית. זהו גורם ה"מזמין" התערבות ישירה של המדינה או של האוניברסיטה על מנת למנוע אי -מימוש אינדיבידואלי. חשוב לבדוק את היקף התופעה בשנים האחרונות, בהן יותר ויותר צעירים משרתים ביחידות טכנולוגיות ולאחר מספר שנות שירות קבע, "נחטפים" על ידי חברות הייטק, עם דילוג על שלב רכישת התואר האקדמי.

מחקר נשירה, בניגוד למחקר מניעת נשירה (ראה מחקר שנתפרסם לאחרונה ב"אדם ועבודה" ואשר עוסק במניעת נשירה; פיליפס-ברנשטיין וגתי, 2021), נועד לברר סיבות לעזיבת הארגון, לאחר שהעזיבה כבר התרחשה. מנהל משאבי אנוש, יועץ ארגוני, פסיכולוג תעסוקתי - צריכים להיות מעוניינים בביצוע סקר מפסיקי לימודים או מפסיקי עבודה, איש איש בארגונו. באמצעות מחקר כזה, גם בהיקף מצומצם ועם הטיות מובנות, בכל ריאיון עם עובד מתפטר או מפוטר, יכול היועץ לעמוד על ליקויים באירגון. כמובן, שלא כל ארגון יגלה פתיחות כלפי מחקרי נשירה ו/או כלפי מסקנותיהם. שיעור מאלף בנושא זה, ניתן היה ללמוד מחוסר ההתלהבות המופגן של הגופים הממונים על ההשכלה הגבוהה בישראל (המועצה להשכלה גבוהה; ועד ראשי האוניברסיטאות) מעימות פוטנציאלי עם ממצאי סקר נושרים.

השלכות ליועצים

כאשר מחונן מגיע לייעוץ תעסוקתי והוא מצוי בהתלבטות האם להתחיל בלימודים אקדמיים, להמשיך בלימודים או להפסיקם (במשמעות של נשירה), אחד השיקולים המועלים בייעוץ הוא השיקול הכלכלי. על פי נתוני הלמ"ס, ממוצע ההכנסה השנתית של מחוננים בעלי תואר אקדמי, בשנים 1991-2000, היה גבוה ב - 31%, לעומת שכר של מחוננים ללא תואר באותן שנים. חשוב שהיועצים יהיו מודעים לקיומם של אמצעי עידוד כלכליים המוענקים בכל אחת מהאוניברסיטאות בישראל, לסטודנטים מחוננים, כבר משנה א' לתואר הראשון.

מה תהיה גישתו של היועץ התעסוקתי לגבי המחונן המתלבט? האם יש דילמה אתית ליועץ התעסוקתי לעודד מימוש מוקדם של מחוננות (למשל בתחום המחשבים) כדי לקבל שכר גבוה טרם השגת תואר אקדמי, או שמא על היועץ לעודד את הנועץ - קודם כל לסיים תואר אקדמי? כמובן על היועץ לקחת בחשבון את מגוון שיקולי הנועץ, כולל שאיפותיו האישיות, ומהן התכונות שלו שיסייעו לו או יעכבו אותו במימוש שאיפותיו.

מחקר "זוטא"

במהלך השנתיים האחרונות שוחחנו עם כתריסר מחוננים לא-ממשים מן ההשכלה הגבוהה. יתכן והממצאים הם "מסמני כיוון" (לכל היותר), כאשר הסיבות העיקריות אשר מסרו נושרים לנטישתם את ההשכלה הגבוהה היו, בין היתר, כדלקמן:

- שעמום ("חוסר רלוונטיות") מהלימודים באוניברסיטה
- סיבות כלכליות / אישיות / משפחתיות (נישואים, לידה, וכו')
- רצון לצאת לחו"ל לצורך קריירה או המשך לימודים

כמובן, שהתרשמות זו אינה יכולה לשמש תחליף לעריכת מחקר יסודי.

מקורות

Nevo, B., & Sela, R. (2003). On the interchangeability of individually administered and group-administered ability tests. *High Ability Studies*, *14*(2), 185-190.

פיליפס-ברנשטיין, מ', וגתי, א'. (2021). מניעה מותאמת אישית: גישה חדשנית לצמצום הנשירה מההשכלה הגבוהה. *אדם ועבודה*, *17*, 22-34.

עולם העבודה "פוסט-קורונה": ביבליוגרפיה תובנות על שוק העבודה, חיפוש עבודה וגיוס עובדים

ערך: בני בנימין[1]

תקציר: *הספרות המקצועית והפופולארית עברה לעסוק במציאות החדשה ("The New Normal") בשוק העבודה והשלכותיו. למעשה משתמשים ב- "The New Normal" כביטוי מועדף על "פוסט-קורונה" כי ה"פוסט" איננו נראה באופק. המאמרים לפניכם עוסקים גם בפיענוח "ההתפטרות הגדולה" (The Great Resignation) בארץ ובעולם והשלכותיה. הקוראים מוזמנים לסייר בספרות בעברית ובאנגלית בקישורים שלהלן:*

ברמלי גולן, ד. (2021). המרוץ למילוי השורות בהייטק: כל הוויתורים שמעסיקים מוכנים לעשות: ניתוח של עשרות אלפי שיחות עם מועמדים שעשתה חברת גוטפרנדס, מהמובילות בתחום ההשמה להייטק, מגלה שהלחץ לאייש מתכנתים ומנהלי צוותים מאלץ חברות להתגמש בדרישות • גם חסרי הניסיון וגם הוותיקים מאוד מרוויחים. גלובס.

הגר (2021). דוח מצב - גיוס עובדים ב-2022; כך תתאימו את עצמכם למצב בשוק. מעוף-המשאב האנושי.

זרוע העבודה (משרד הכלכלה והתעשייה). (2022). זרוע העבודה משיקה לראשונה את אתר "עבודאטה" — מיזם להנגשת נתונים ומידע על שוק העבודה, תעסוקה ושכר במגוון רחב של עיסוקים ומסלולי לימוד. משרד הכלכלה והתעשייה.

מטעם Fluenzy (2021). העסקים והעובדים מדברים בשפה שונה לחלוטין - הגיע הזמן לייצר שפה משותפת של עולם העבודה ההיברידית". Y-Net.

מנלה, מ. (2021). עובדי בומרנג: התופעה החדשה שהוליד גל התפטרויות הקורונה (משבר הקורונה הוביל לשיעורי התפטרות חסרי תקדים בעולם המערבי - אבל יחד איתו נולדה גם תופעה שהולכת ומתרחבת: עובדים שעוזבים את מקום העבודה, עוברים למקום אחר ואז חוזרים למקום הקודם, לרוב בתנאים משופרים). כלכליסט.

מנלה, מ. (2021). גל ההתפטרויות הגדול הגיע לישראל: "עוזבים פי שלושה מאשר לפני שנה" - (כמו במקומות אחרים בעולם, גם בישראל תקופת הקורונה גרמה לאנשים להרהר במסלול חייהם ובמצבם התעסוקתי - ולרבים מהם לעזוב את העבודה. מיהם האנשים שמתפטרים, מדוע זה קורה בתקופה של משבר כלכלי, ולמה קשה כל כך לגייס עובדים אף שהמשרות הפנויות בשיא). כלכליסט.

[1] **ד"ר בני בנימין**, פסיכולוג תעסוקתי מומחה-מדריך, עורך אדם ועבודה, עורך אקדמי עצמאי, babenjamin@gmail.com

מערכת Hrus (2021). פוסט-קורונה: עבודה היברידית תנוע על הספקטרום המהפך של עבודה מהבית לא עומד להיעלם: שוק העבודה לא צפוי לחזור למה שהיה בעבר, וכל ארגון יצטרך למצוא את האיזון הנכון ביותר עבור כל אחד מעובדיו - האיזון שבין מספר ימי ושעות העבודה מהבית ומהמשרד. HRus.

סומך, ס., תירוש, א., ובן-מאיר, א. (2021). שוק התעסוקה בשיא משבר הקורונה ולאחריו. מאיירס ג'וינט - ברוקדייל.

קאיה, ר. (2021). פוסט-קורונה: כיצד מנהלי משאבי אנוש צריכים להתמודד עם המציאות החדשה? ל-HR יש תפקיד מהותי בחזרה לשגרה ביום שאחרי הקורונה. משימור וטיפוח מחוברות העובדים והתרבות הארגונית ועד להאצה טכנולוגית, זו מפת הדרכים שמובילה את מנהלי משאבי האנוש לשיפור התוצאות העסקיות של הארגון. AVIV AMCG.

Chaudhry ,A & ,.Rosenbloom ,A3 .(2021). strategies to help employees thrive in the new "normal." *Harvard Business Review*.

Chhaya, N. (2022). Setting career priorities when everything is uncertain. *Harvard Business Review.*

Delaney, K. J. (2022). *What the future of work looks like to top researchers and executives*. *Time.*

Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., & Schrimper, M. (2021). *Help your employees find purpose—or watch them leave*. McKinsey and Company.

Dondi, M., Klier, J,., Panier, F., & Schubert, J. (2021). *Defining the skills citizens will need in the future world of work* . McKinsey and Company.

Flowers, A., & Van Dam, A. (2021). The most unusual job market in modern American history, explained: Quits, big raises and severe labor shortages: 10 charts on the completely surprising 2021 labor market. *Washington Post*.

Gloudimans, P. (2022). *'The great resignation': A record 4.4 million Americans quit their jobs in September. Lynch School workforce expert David Blustein weighs in on the story behind the numbers*. Boston College.

Kersey, A. (2022). Women at work: Conversations about where we're at and how we move forward. *Harvard Business Review*.

L. Stephanie (2022). *9 Skills you'll need to succeed in a post-Coronavirus business world.* Topuniversities.com.

Lipman, J. (2021). The pandemic revealed how much we hate our jobs. now we have a chance to reinvent work. *Time.*

Molla, R., & Stewart, E. (2021). Why everybody's hiring but nobody's getting hired- America's broken hiring system, explained. Vox.

Mugayar-Baldocchi, M., Schanninger, B., & Sharma, K. (2021). The future of work: Seizing the opportunities of the new normal: To succeed in the future of work, the time for change is now. McKinsey and Co.

Perez-Nebra, A., Sklaveniti, C., Islam, G., Petrovic, I., Pickett, J., Alija, M., Bal, P-M., Tekeste, M., Vukelic, M., Sandiso, B., & Sanderson, Z. (2021). COVID-19 and the future of work and organisational psychology. *SA Journal of Industrial Psychology, 47*(0), a1854.

Thompson, D. (2021). Three myths of the great resignation: What if I told you the Big Quit wasn't really about "quitting"? *The Atlantic.*

Voss, S. (2021). Why So many teachers are thinking of quitting: Seven educators on how the pandemic drove them to finally say: Enough is enough. *Washington Post.*

כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה
אדם ועבודה
People at Work: Israel Journal of Career Development

אדם ועבודה: כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה
בחסות האגודה הישראלית לייעוץ תעסוקתי ולפיתוח קריירה (א.י.ל.ת.)

קול קורא והנחיות למחברים

https://www.ayellet.org.il/our-magazine

אחת המטרות המרכזיות של עמותת א.י.ל.ת. היא לקדם הפרייה מקצועית הדדית בקרב חבריה הרב-מקצועיים. כתב העת *(e-journal)* *אדם ועבודה* הינו בין הערוצים החשובים לחשיפת מידע רלוונטי ועדכני, ולבמה לאנשי המקצוע בתחום. על כן, אנו מזמינים אנשי מקצוע, מתחומי השדה ו/או המחקר, שמעוניינים לקחת חלק בכתיבה עבור כתב העת, כגון עובדים סוציאליים, יועצים, פסיכולוגים, מאמנים, ואנשי משאבי אנוש.

דוגמאות לנושאי מאמרים:

- דרכי התמודדות עם סוגיות בבחירת מקצוע, אבטלה, חיפוש עבודה, הסבה, שיקום מהיבט של היועץ ו/או המאמן התעסוקתי בתקופות חיים שונות
- תיאורי מקרה מייעוץ, טיפול, או אימון תעסוקתי
- התפתחויות במשאבי אנוש (כגון מיון, גיוס, גיוון, ניתוחי עיסוקים)
- זרקור על מכון או ארגון בנוף הישראלי המציע שירותים תעסוקתיים שונים
- מחקרים מקוריים (כמותניים או איכותניים) בתחום התעסוקה ופיתוח קריירה (ניתן גם להגיש סיכומי עבודות גמר או תיזה המותאמים להיקף ולסגנון כתב-העת)
- סקירת ספרות מחקרית או עיונית, כולל השלכות על הייעוץ או האימון התעסוקתי
- זרקור על מקצוע חדש או משתנה
- התייחסויות (כגון תגובות, הרחבות) למאמרים מגיליונות קודמים

קוראי אדם ועבודה הם לרוב אנשי שדה ויישום. על כן, חשוב שלכל מאמר תהיה התייחסות להשלכות יישומיות עבור יועץ, פסיכולוג, עו"ס או מאמן קריירה ו/או לאנשי משאבי אנוש ופיתוח קריירה..

היקף המאמרים הינו עד 2000 מילים (*לא כולל* מקורות ונספחים). לרוב, החורגים ממכסת המילים ייתבקשו לצמצם. מתכונת זו בד"כ מספיקה למחברים לתאר תופעה, שירות, או מחקר בתמציתיות. במידה והמאמר מהווה תקציר מורחב לעבודה ארוכה יותר (כגון תיזות ועבודות סמינריוניות), ניתן לספק קישור לעבודה המלאה. **חשוב להדגיש כפי שמודגש לעיל**: כל מאמר, כולל מאמר מחקרי, חייב גם לציין את השלכותיו היישומיות עבור אנשי שדה הפועלים בתחום התעסוקה והקריירה.

בהיותנו כתב-עת אלקטרוני ניתן ואף רצוי לצרף קישורים למאמרים ו/או למקורות שונים שעשויים להעשיר את הקריאה.

תקציר: המחברים מתבקשים לצרף "מיני תקציר" של 3-4 משפטים המסכמים את מהות המאמר.

מקורות: מחברים מתבקשים לשלב במאמריהם הפניות לספרות המקצועית (גישות ו/או ממצאים אמפיריים) על מנת לבסס את הטיעונים וכן לאפשר לקורא העמקה בסוגיה הנדונה. ניתן גם לספק קישורים למקורות עצמם שישולבו כהיפר-טקסט. ציון המקורות בטקסט ורשימת המקורות בסוף המאמר עפ"י סגנון APA. הנחיות סגנון APA (גרסה 7) בעברית: כאן או כאן.

שיפוט: כל מאמר יעבור קריאה של לפחות שני קוראים חברי מערכת, שיחוו את דעתם על התאמת המאמרים לכתב העת. כמו כן, לרוב, המחברים יתבקשו לערוך ריוויזיה קלה ע"מ להתאים את המאמר לקהל הקוראים.

הנחיות כלליות: ניתן להתרשם מהתכנים וסגנון הכתיבה מגליונות קודמים של אדם ועבודה באתר החדש של א.י.ל.ת. אין להגיש מאמר שהופיע באותה מתכונת בכתב-עת אחר.

פרטי המחברים: המחברים מתבקשים לצרף פרטים אישיים בסיסיים: שמות של כל המחברים, תואר אקדמי, שייכות מקצועית ותפקיד, וכתובת דוא"ל לצורך פניית קוראים. ניתן גם להוסיף כתובת אתר אינטרנט לפי רצון המחברים.

הגשת מאמרים: יש להפנות מאמרים ושאלות לעורך הראשי, ד"ר בני בנימין: babenjamin@gmail.com.

בברכה,
מערכת *אדם ועבודה*: ד"ר בני בנימין (יו"ר), פרופ' עפרה אשכול-נבו,
פרופ' איתמר גתי, פרופ' חדוה בראונשטיין-ברקוביץ, וקרן לוי-בוקין