כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה

אדם ועבודה

People at Work: Israel Journal of Career Development

ניסן תשפ"ג | אפריל 2023

גיליון מס' 19

משמעות העבודה בקרב נשים וגברים עובדים מהחברה החרדית
אלישבע פרקש ויוליה ליפשיץ-ברזילר 5

המניע שמניע: מה מחפשים במקום עבודה?
עומר ביגי אמויאל 14

להנהיג את דור ה-Z בעולם העבודה החדש
תדהר לב 20

אל תקרא לי דור ה-Z
אודי אור, אורית אלדר, רותם גוזובסקי 26

סימפוזיון - עיון בקונפליקטים בבחירת לימודים ומקצוע וההשלכות לייעוץ לקריירה
ברק פיק, איתמר גתי, חדוה בראונשטיין-ברקוביץ 33

סיפורה של שיר - את המנגינה הזו אי אפשר להפסיק?
שרית ארנון לרנר 39

מקבץ קישורים על עולם העבודה
בני בנימין 45

פרידה מנגה לוי הירדני ז"ל - אישה מיוחדת במינה
אמי סקליר 51

תמונת השער נוצרה באמצעות בינה מלאכותית

עיצוב: עדי רמות

אֵיֶלֶת
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

דבר המערכת...

ברוכים הבאים לגיליון #19 של אדם ועבודה. מספר מאמרים בגיליון זה מביאים תפיסות שונות במשמעות העבודה בחיי הפרט: מה מחפשים בעבודה? מתחילים בשני מחקרים על שונות בעמדות ובמניעים כלפי עולם העבודה: הראשון מזהה הבדלים מגדריים באוריינטציות לעבודה ובשביעות רצון בקרב האוכלוסיה החרדית (מאת **אלישבע פרקש ודר' יוליה ליפשיץ-ברזילר**). ממשיכים בבדיקת סוג המוטיבציה--חיצונית או פנימית--בבחירת עבודה בקרב מדגם ישראלי רב-גילאי (מאת **עומר ביגי אמויאל**).

בהמשך שני מאמרים המתייחסים לדור ה-Z: הראשון מחקר איכותני בו רואיינו מנהלים שקולטים את בני דור ה-Z. בעקבות הראיונות היה ניתן לזהות שש מיומנויות ניהול קריטיות למנהלים שקולטים בני דור ה-Z (מאת **תדהר לב**). המאמר השני, המתייחס גם הוא לדור ה-Z, מערער על עצם הגדרת הדור כבעל אפיונים אחידים. כמו בכל דעה קדומה, קיים חשש לפספוס הייחודיות של הפרט בשל התייחסות סטראוטיפית. תובנה זו באה אלינו משלושה מנחי קבוצות שפגשו מאות חיילים משוחררים מכל הארץ (מאת **אודי אור, אורית אלדר, רותם גוזובסקי**).

אנו מציגים כאן לראשונה מעין סימפוזיון סביב נושא נבחר: הססנות והתלבטות בקבלת החלטה על כיוון לימודים. פותח הדיון **ברק פיק** אשר מציג מקרה, וגם תובנות הלקוחות ממודל הקונפליקט של דולרד ומילר. זוויות נוספות לעניין ההססנות בבחירת מסלול לימודי מובאות ע"י **פרופ' איתמר גתי** אשר מנתח את המקרה מהפרספקטיבה של שני מודלים חלופיים. **פרופ' חדוה בראונשטיין-ברקוביץ** מרחיבה על התפקיד של מרחק פסיכולוגי בקבלת החלטה תעסוקתי ועל דרכים אפקטיביות לצמצום הססנות בייעוץ.

במדור תיאורי מקרה, **ד"ר שרית ארנון לרנר** מתארת התלבטויות תעסוקתיות של אישה שאיבדה את התשוקה למקצועה כמורה לכינור בעקבות אשפוז פסיכיאטרי וטיפול בנזעי חשמל.

בעמוד הקישורים למאמרים בעברית ובאנגלית, **ד"ר בני בנימין** מתמקד בשני נושאים: **1.** אתגרי ניהול צוות רב-דורי, עם התייחסות לדור ה-Z; **2.** התפתחויות אחרונות של אינטליגנציה מלאכותית (AI) ואיך פיתוחים הקשורים ל-AI (כגון ChatGPT) משליכות על הייעוץ לקריירה ומשאבי אנוש.

אנו מסיימים את הגיליון עם פרידה מאישה ופסיכולוגית תעסוקתית מיוחדת במינה שהיתה פעילה באיל"ת ותרמה רבות לאגודה ול***אדם ועבודה***, **נגה לוי-הירדני ז"ל**. (מאת **אמי סקליר**).

אתם מוזמנים: זו הזדמנות לעודד את קהילת הקוראים להגיש מאמרים מקצועיים בתחומנו, גם בפורמטים לא שגרתיים. לדוגמא:

1. סימפוזיון של מספר מחברים סביב נושא משותף כפי שמובא בגיליון זה;
2. סימפוזיון סביב תיאור מקרה ייעוץ לקריירה כולל יועצים שונים שמראים איך ניתן לגשת למקרה בדרכים שונות;
3. עירנות למשמעות העבודה אצל הפרט תפסה תאוצה בעידן הקורונה ונרצה לשמוע עוד על הנושא;
4. תמונת מצב של מקצועות שעברו שינויים משמעותיים בשנים האחרונות;
5. כ"כ מזמינים מומחים בתחום ה-AI שיבהירו לנו את היתרונות והאתגרים ביישום ה-AI בייעוץ לקריירה ו-HR.

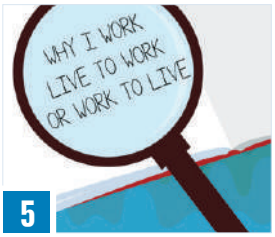
קריאה נעימה!!

חברי המערכת של אדם ועבודה:

ד"ר בני בנימין (עורך ראשי), פרופ' עפרה אשכול-נבו,

פרופ' איתמר גתי, פרופ' חדוה בראונשטיין-ברקוביץ וקרן לוי-בוקין.

תוכן עניינים



5 "משמעות העבודה בקרב נשים וגברים עובדים מהחברה החרדית"
אלישבע פרקש
ויוליה ליפשיץ-ברזילר

14 "המניע שמניע: מה מחפשים במקום עבודה?"
עומר ביגי אמויאל

20 "להנהיג את דור ה-Z בעולם העבודה החדש"
תדהר לב

26 "אל תקרא לי דור ה-Z"
אודי אור, אורית אלדר,
רותם גוזובסקי

33 "סימפוזיון - עיון בקונפליקטים בבחירת לימודים ומקצוע וההשלכות לייעוץ לקריירה"

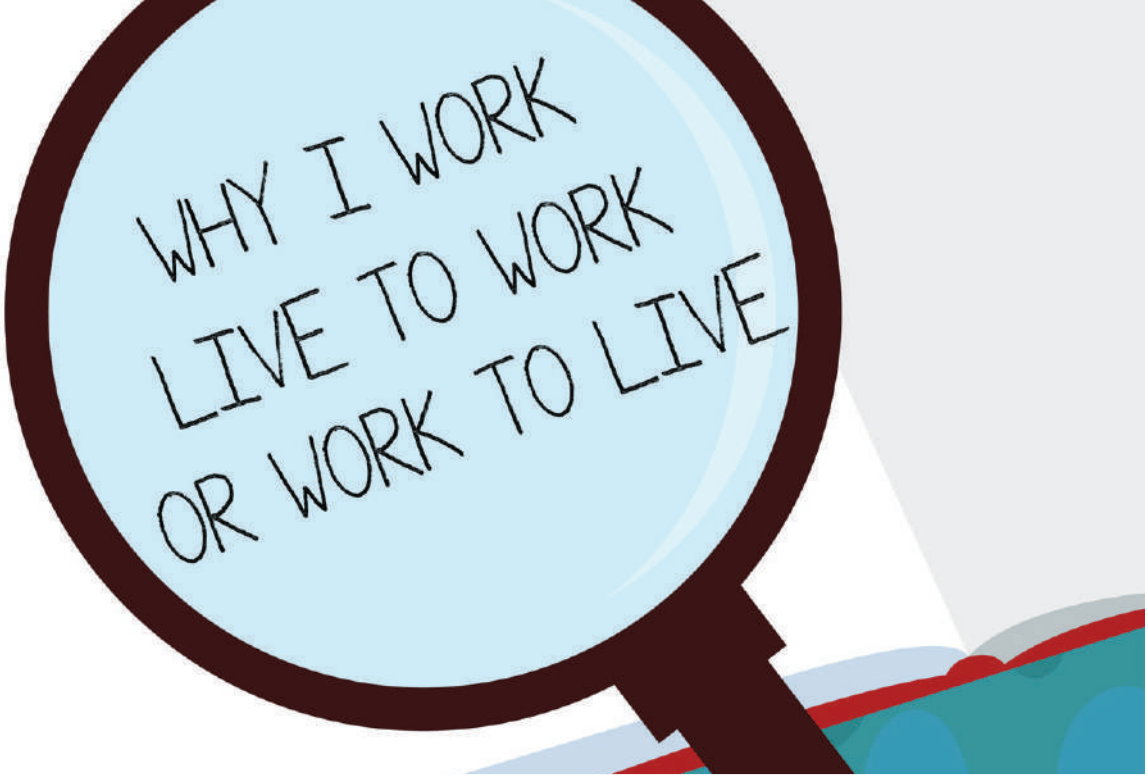
1. "הסנות בבחירת כיוון לימודי מומשגת דרך המודל של דולרד ומילר" | ברק פיק
2. "היבטים של הסנות בבחירת כיוון לימודי - זוויות נוספות על אלו שהוצגו על ידי ברק פיק" | איתמר גתי
3. "מרחק פסיכולוגי, אמביוולציה וקבלת החלטה תעסוקתית: מחשבות בעקבות תיאור מקרה" | חדוה בראונשטיין-ברקוביץ

39 מדור תיאורי מקרה
"סיפורה של שיר - את המנגינה הזו אי אפשר להפסיק?"
שרית ארנון לרנר

45 "מקבץ קישורים על עולם העבודה"
ערך: בני בנימין

51 פרידה מנגה לוי הירדני ז"ל - אישה מיוחדת במינה"
אמי סקליר

53 הנחיות למחברים



משמעות העבודה בקרב נשים וגברים עובדים מהחברה החרדית [1]

אלישבע פרקש [2] ויוליה ליפשיץ-ברזילר [3], האוניברסיטה העברית בירושלים

תקציר: *מחקר זה בחן כיצד אוריינטציות עבודה ותפיסות כלפי כסף קשורות לשביעות רצון מעבודה בקרב גברים ונשים עובדים המשתייכים לחברה החרדית בישראל. אוריינטציית ייעוד נמצאה גבוהה אצל גברים על פני נשים. בקרב נשות אברכים אוריינטציית פרנסה נמצאה גבוהה יותר מנשים לבעלים עובדים ונשים רווקות, אבל לא שונה מגברים. אוריינטציית ייעוד גבוהה ואוריינטציית פרנסה נמוכה ניבאו שביעות רצון גבוהה יותר מעבודה. בנוסף, תפיסת כסף ככוח ניבאה שביעות רצון נמוכה יותר מעבודה אצל נשות אברכים ונשים נשואות לבעלים עובדים.*

****

מ2004 עד 2019 נרשמה עלייה של 24% בתעסוקת נשים חרדיות ועלייה של 16% בתעסוקת גברים חרדים. עם זאת, בהשוואה לאוכלוסייה הכללית, שיעור המשתתפים במעגל התעסוקה בקרב האוכלוסייה החרדית עדיין נמוך (מלאך וכהנר, 2021).

רבים בקרב החברה החרדית דוגלים בכך שהגברים החרדים יעסקו בלימוד תורה שנים רבות וידחו ככל האפשר את היציאה לעבודה (כהנר, 2020). למעשה, הגבר מקבל מלגת לימודים סמלית ואילו עול כלכלת הבית מונח על כתפי האישה (כהנר, 2020). ניתן לראות זאת גם בשיעורי התעסוקה כיום: 52% מן הגברים החרדים עובדים לעומת 78% מן הנשים החרדיות שעובדות (מלאך וכהנר, 2021).

הפער באוכלוסייה היהודית בשיעורי התעסוקה בין חרדים לשאינם חרדים קיים גם אצל נשים, אולם הפער דרמטי עוד יותר בקרב הגברים: 52% חרדים עובדים לעומת 86% ישראלים שאינם חרדים (מלאך וכהנר, 2021). לכן חשוב להבין את משמעות העבודה והגורמים המשפיעים על תחושת שביעות רצון מעבודה בקרב עובדים ועובדות המשתייכים לחברה החרדית בכדי לסייע להם בהשתלבות תעסוקתית מיטבית.

[1] המחקר מתבסס על עבודת התיזה של אלישבע פרקש בהדרכת **ד"ר יוליה ליפשיץ-ברזילר**.

[2] **אלישבע פרקש**, ביה"ס לחינוך, האוניברסיטה העברית, shevaho456@gmail.com

[3] **דר' יוליה ליפשיץ-ברזילר**, ביה"ס לחינוך, האוניברסיטה העברית, yuliya.lipshits@mail.huji.ac.il

משמעות העבודה ואוריינטציות כלפי עבודה (Work Orientations)

משמעות העבודה מתייחסת למכלול של תפיסות ואמונות של האדם לגבי העבודה והפונקציות שהעבודה ממלאת בחייו. בהתבסס על מחקרים קודמים (Blustein, 2011; Sharif et al., 2021; Wrzesniewski et al., 1997), Willner et al. (2020) פיתחו מודל למשמעות העבודה המתייחס לחמש אוריינטציות: *ייעוד (calling)* - עבודה כשליחות; *פרנסה (job)* - עבודה כמקור לביטחון ולרווחה כלכלית; *שייכות חברתית (social embeddedness)* - עבודה כמקור לחברה וקהילה; *קריירה (career)* עבודה כמקור להתקדמות מקצועית; *ותעסוקה (busyness)* - עבודה כמקור למילוי זמן פנוי.

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 (סנבטו וליפשיץ-ברזילר, 2022; שחרור וליפשיץ-ברזילר, 2020; Willner et al., 2020), ואילו נשים דיווחו על אוריינטציית ייעוד גבוהה יותר מגברים (שחרור וליפשיץ-ברזילר, 2020).

משמעויות שונות של תפיסת העבודה בקרב חרדים

במחקרים שבדקו מניעים של נשים חרדיות בעבודתן עלה כי אחד המניעים העיקריים הוא מתן אפשרות לבעל ללמוד תורה מתוך שלווה כלכלית (Goldfarb, 2018). לעיתים ניתן לשמוע קולות מתוך החברה החרדית כי לעבודה אין ערך משלה והיא רק צורך שאי אפשר להימנע ממנו כדי לאפשר לבעלים את לימוד התורה (קפלן, 2007). המונח "קריירה" מוזכר אצל נשים בשיח לרוב בהקשר שלילי (נריה-בן שחר, 2015). בניגוד לכך, במחקר אחר הודגש כי המניעים המהותיים שנשים חרדיות מייחסות לתעסוקתן הם מניעים אינטרינזיים וייעוד (Goldfarb, 2018). גם במחקר שנערך בקרב גברים חרדים שיצאו לעבודה, נמצא כי תפיסותיהם כלפי העבודה חיוביות והם רואים גם ערך בעצם עבודתם בנוסף למשמעות הכלכלית הנלווית (טרכטינגוט, 2014).

תפיסות כלפי כסף

הספרות המחקרית מתייחסת לתפקידים נתפסים של כסף כגון ביטחון, כוח או חופש (Furnham et al., 2012). מחקרים מראים כי ישנם הבדלים מגדריים בתפיסות כלפי כסף, נשים נוטות יותר לחשיבה על היבטים של חיסכון כלכלי וביטחון (Tang & Gilbert, 1995), ואילו גברים נוטים לראות בכסף יכולת להשגת כח, שליטה וחופש (לוי-פלדמן, 2016). במחקר הנוכחי ייבדקו העמדות כלפי כסף בקרב משתתפים מהאוכלוסייה החרדית.

מטרת המחקר

מטרת המחקר הראשונה היא לבחון את אוריינטציות העבודה בקרב נשים וגברים עובדים המשתייכים לאוכלוסייה החרדית בישראל, וכיצד אוריינטציות אלה קשורות לתפיסות לגבי כסף. מטרה שנייה היא לבחון האם גורמים אלה מנבאים את שביעות הרצון מעבודה בקרב אוכלוסייה זו.

שיטה

משתתפים

משתתפי המחקר כללו 829 עובדים המשתייכים לאוכלוסייה החרדית בגילאי 16-63 (ממוצע גיל 29.9, ס.ת. 7.52). המשתתפים חולקו ל-4 קבוצות: 282 (34%) גברים נשואים, 288 (35%) נשות אברכים, 169 (20%) נשים שבעליהן אינם עובדים, ו-90 (11%) רווקות.

מתוך המשתתפים, 546 (64.2%) עבדו במשרה מלאה ו-305 (35.8%) במשרה חלקית. רוב המשתתפים (75.7%) הם עובדים שכירים.

כלים

שאלון דמוגרפי - המשתתפים דיווחו על גיל, מין, מצב משפחתי, השתייכות פנים-מגזרית, רמת השכלה, רמת הכנסה, שכירים/ עצמאים, היקף משרה, מה העיסוק שלהם ושל בן זוגם.

אוריינטציות עבודה (Work Orientation Questionnaire, WOQ; Willner et al., 2020) כולל 26 פריטים (1 - *בכלל לא*, 7 - *מסכים מאוד*), המייצגים את חמש האוריינטציות. במחקר הנוכחי, מהימנות פנימית של חמש האוריינטציות הייתה בטווח .79 - .85.

שאלון עמדות כלפי כסף (Short Money-Types Measure; Furnham et al., 2012) מתייחס לכסף כאל (1 - לא מסכים/ה בכלל, 7 - מסכים/ה *במידה רבה*): *ביטחון* ("יחסית להכנסה שלי אני נוטה לחסוך לא מעט כסף"), *חופש* ("כשיש מספיק כסף אפשר לעשות מה שרוצים", *וכוח* ("הדבר הטוב ביותר בכסף זה שהוא נותן כח להשפיע על אחרים"). במחקר הנוכחי, מהימנות פנימית של 3 מימדים הייתה בטווח .68 - .71.

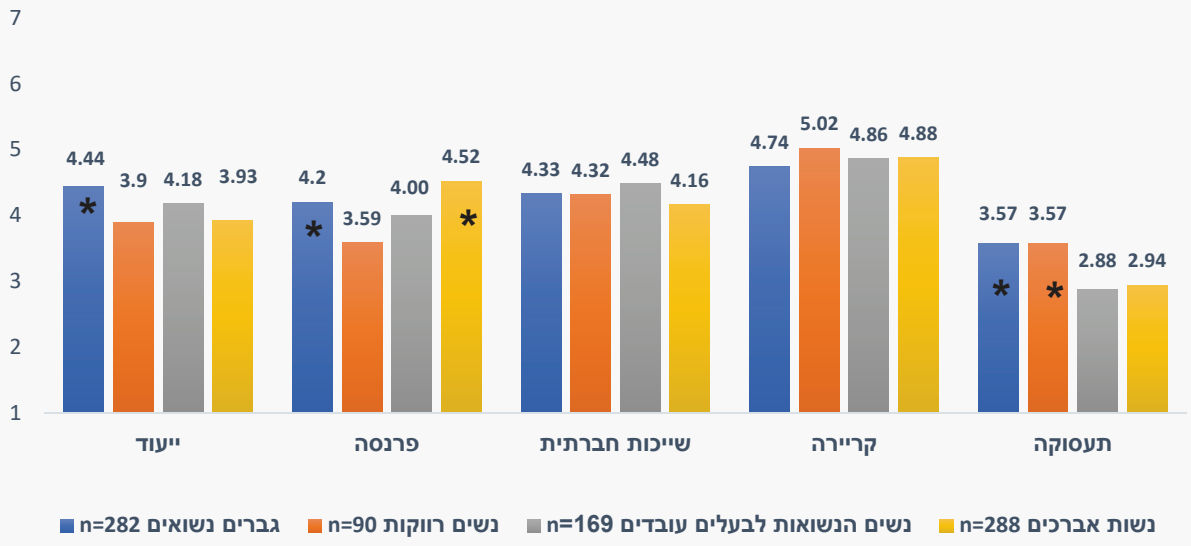
שביעות רצון מעבודה. (Willner et al., 2020) המשתתפים ציינו עד כמה הם מרוצים מעבודתם (1 - לא מרוצה כלל, 7 - מרוצה מאוד).

תוצאות

הבדלים בין הקבוצות במשתני המחקר

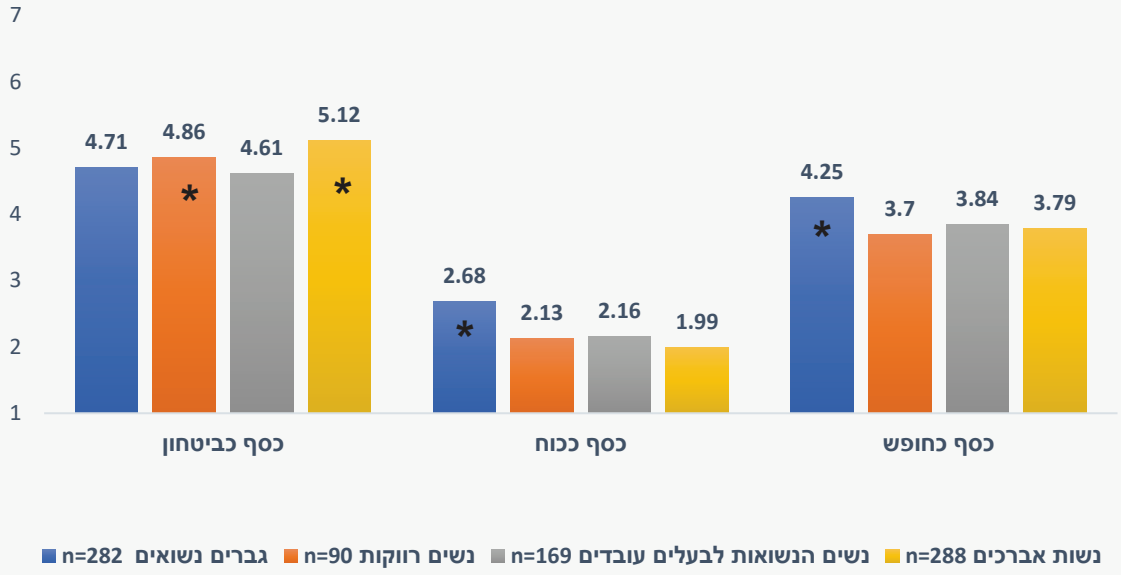
- כפי שניתן לראות בלוח 1, *אוריינטציית ייעוד*, $F(3,825)=5.52$, $p=.001$, $\eta^2=.01$, נמצאה גבוהה יותר בקרב גברים נשואים בהשוואה לכל קבוצות הנשים.
- *אוריינטציית פרנסה*, $F(3,825)=9.31$, $p<.001$, $\eta^2=.03$, נמצאה גבוהה אצל נשות אברכים על פני שאר קבוצות הנשים (הנשואות לבעלים עובדים והרווקות), אבל לא שונה מגברים.
- *אוריינטציית תעסוקה*, $F(3,825)=11.32$, $p=.0001$, $\eta^2=.03$, נמצאה גבוהה יותר אצל גברים נשואים ונשים רווקות על פני נשים נשואות.
- כפי שניתן לראות בלוח 2, הן *תפיסת הכסף ככוח*, $F(3,825)=14.59$, $p=.0001$, $\eta^2=.05$, והן תפיסת כסף *כחופש* $F(3,825)=5.28$, $p=.001$, $\eta2=.01$, נמצאו גבוהות אצל גברים על פני כל קבוצות הנשים.
- *תפיסת הכסף כביטחון*, $F(3,825)=5.34$, $p=.001$, $\eta^2=.01$, נמצאה גבוהה אצל נשות האברכים על פני גברים ונשים הנשואות לבעלים עובדים, אך לא נמצא הבדל בינן לבין קבוצת הנשים הרווקות בממד זה.

לוח 1. אוריינטציות כלפי עבודה בקרב 4 קבוצות מחקר



הכוכבית מסמנת שהקבוצה שונה באופן מובהק מהקבוצות ללא סימון כוכבית.

לוח 2. תפיסות כלפי כסף בקרב 4 קבוצות מחקר



הערה. * הבדל מובהק סטטיסטית.

קשרים בין משתני המחקר

- *אוריינטציית פרנסה* נמצאה במתאם חיובי בינוני עם תפיסת הכסף כחופש (*r*= .34) בקרב נשים לבעלים עובדים.
- *אוריינטציית קריירה* נמצאה במתאם חיובי בינוני עם *תפיסת הכסף ככח* (*r* = .35) בקרב גברים נשואים. בנוסף, *אוריינטציית קריירה* נמצאה במתאם חיובי בינוני עם *תפיסת הכסף כביטחון* אצל נשים הנשואות לבעלים עובדים (*r* = .30).
- *אוריינטציית תעסוקה* נמצאה במתאם חיובי בינוני עם *תפיסת הכסף ככח* (*r* = .35) בקרב גברים נשואים.

ניבוי שביעות רצון מעבודה

- שתי אוריינטציות עבודה נמצאו מנבאות את שביעות הרצון מעבודה: אוריינטציית *ייעוד* ניבאה שביעות רצון גבוהה יותר בכל 4 קבוצות המחקר (טווח של ß בין 34. עד 54.), ואילו אוריינטציית *פרנסה* ניבאה שביעות רצון נמוכה יותר אצל נשים וגברים נשואים (טווח של ß בין 18.- עד 27.-) אך לא אצל נשים רווקות.
- *תפיסת כסף ככוח* ניבאה שביעות רצון נמוכה יותר מעבודה אצל נשות אברכים (ß =-.12) ונשים שנשואות לבעלים עובדים (ß =-.18).

מסקנות

- בניגוד למחקר ישראלי שנערך באוכלוסייה הכללית (שחרור וליפשיץ-ברזילר, 2020), *אוריינטציית ייעוד* נמצאה גבוהה יותר בקרב גברים חרדים בהשוואה לנשים. ממצא זה יכול להיות מוסבר בכך שאין ציפייה חברתית מגברים חרדים לעבוד (כהנר, 2020) ולכן אפשר להניח שבחירתם נובעת מתחושת ייעוד ורצון להגיע להגשמה בעבודה. או לחילופין, ייתכן והם מרגישים צורך מוגבר יותר למצוא משמעות וייעוד בעבודתם.
- לא מפתיע כי *אוריינטציית פרנסה* נמצאה גבוהה אצל נשות האברכים על פני שאר קבוצות הנשים (הנשואות לבעלים עובדים והרווקות), אבל לא שונה מגברים. ניתן להסביר ממצא זה בכך שנשות האברכים הן המפרנסות העיקריות של הבית והן אלו המצויות במרחב הציבורי-תעסוקתי (Goldfarb, 2018).
- *אוריינטציית תעסוקה* נמצאה גבוהה יותר בקרב גברים נשואים ונשים רווקות. נראה כי עבור רווקות חרדיות אשר לרוב מתגוררות בבית הוריהן עד לחתונה, המשמעות של העבודה כתעסוקה היא חיונית וגבוהה יותר בהשוואה לנשים נשואות שעסוקות בבית עם המשפחה (קוק והראל שלו, 2021). כמו כן, גברים חרדים שמורגלים כבר מילדות צעירה להיות עסוקים כל היום בלימוד התורה (בלאק, 2020), ביציאה לעבודה יחושו אולי שנוצר אצלם חלל וצורך להיות עסוקים במקום עבודתם. ממצא זה נמצא גם במחקר קודם שמצא כי גברים הבאים מחברה מסורתית יותר מדווחים על אוריינטציית תעסוקה גבוהה יותר מנשים, ייתכן כי החברה המסורתית מצפה מגבר להיות עסוק (סנבטו וליפשיץ-ברזילר, 2022).
- בהתאם למחקרים אחרים באוכלוסיות שונות (לוי- פלדמן, 2016; Tang & Gilbert, 1995), *תפיסות הכסף ככוח וכחופש* נמצאו גבוהות אצל גברים חרדים לעומת נשים חרדיות. בנוסף, תפיסת *הכסף*

כביטחון הייתה גבוהה אצל נשות האברכים ונשים רווקות בהשוואה לגברים ולנשים נשואות לבעלים עובדים. ניתן לטעון כי הכסף נתפס כמאפשר ביטחון ויציבות כלכלית דווקא בקבוצות אלו של נשים שאינן מסתמכות על הכנסה של גבר.

- בהתאם למחקרים קודמים שנערכו בקרב אוכלוסיות שונות (Lipshits-Braziler et al., 2021; Willner et al., 2020), גם במדגם הנוכחי של עובדים חרדים, אוריינטציית *ייעוד* ניבאה שביעות רצון גבוהה יותר ואילו אוריינטציית *פרנסה* ניבאה שביעות רצון נמוכה יותר.
- מעניין כי עבור אף אחת מקבוצות המחקר אוריינטציה של *שייכות חברתית* לא ניבאה שביעות רצון מעבודה כפי שהיא מנבאת במחקרים אחרים באופן עקבי באוכלוסיות וחברות שונות בארץ ובעולם (Lipshits-Braziler et al., 2021; Willner et al., 2020 ; שחרור וליפשיץ-ברזילר, 2020; סנבטו וליפשיץ-ברזילר, 2022). ניתן לטעון כי ממצא זה קשור בכך שקבוצות ההשתייכות החברתית בקרב עובדים מהחברה החרדית הן רבות ומקבלות משמעות רבה יותר מההשתייכות החברתית במקום העבודה (קוק והראל שלו, 2021).
- *תפיסת כסף ככוח* ניבאה שביעות רצון נמוכה יותר מעבודה אצל נשות אברכים ונשים שנשואות לבעלים עובדים. נראה כי על אף היותה של האישה מפרנסת המשפחה, פעילה בזירה הביתית והחוץ ביתית עדיין נשים חרדיות רבות טוענות כי עול הפרנסה מונח על כתפי בעליהן, מבחינת תשלום חשבונות, משכנתא והדאגות הכלכליות (קוק והראל שלו, 2021). ניתן לשער כי תפיסה של *כסף ככוח* מהווה הפרה של מוסכמה מסורתית זו וגורמת לנשים להיות פחות שבעות רצון מהעבודה.

השלכות לייעוץ קריירה

הממצאים מצביעים על כך ש*אוריינטציית ייעוד* אצל כלל משתתפי המחקר נמצאה קשורה לשביעות רצון גבוהה מעבודה ואילו *אוריינטציית פרנסה* קשורה לשביעות רצון נמוכה מעבודה. אם כך ניתן להציע כי בתהליך של ייעוץ תעסוקתי עם האוכלוסייה החרדית מומלץ להעצים את תחושת ה*ייעוד* בעבודה אשר עשויה להגביר את שביעות הרצון הסובייקטיבית בעבודה (Duffy et al., 2019). להלן נביא כמה מוקדים שנמצאו בספרות כמנבאים תחושת ייעוד בעבודה.

א. ***בחירה.*** נשות אברכים וגברים חרדים רבים פונים למקצועות הייטק מתוך חשיבה כי מקום עבודה כזה מאפשר הכנסה גבוהה, כך שהבחירה פעמים רבות נובעת מתוך אילוצים כלכליים וניתן פחות משקל להעדפה אישית (גלבוע, 2015 ; פרנקל בן דוד, 2015). נמצא כי רצון ובחירה של המקצוע והעבודה מעצימים את תחושת הייעוד בעבודה (Duffy et al., 2019). לכן, בתהליך של ייעוץ תעסוקתי מומלץ להבין את הגורמים שמגבילים את הבחירה ולהתייחס לאילוצים האינדיבידואליים והמשפחתיים שמשפיעים עליה.

ב. ***תפיסות של ייעוד.*** חוויה של ייעוד בעבודה נשענת על תפיסות של הפרט לגבי משמעות הייעוד (Duffy et al., 2019). כאמור, באוכלוסייה החרדית בפרט ישנן תפיסות שונות לגבי מציאת ייעוד בעבודה ועיבוד של תפיסות אלו משמעותי כדי שתהיה השפעה על חווית הייעוד בעבודה.

ג. ***חיבור לחוזקות.*** סיוע לנועץ לזהות ולטפח את חוזקות האופי ולהביא אותן לידי ביטוי בעבודה יכול להעצים את תחושת הייעוד בעבודה (Littman-Ovadia & Steger, 2010).

זאת ועוד, במחקר הנוכחי נמצא כי *אוריינטציית קריירה* מדורגת אצל כלל הקבוצות כאוריינטציה הדומיננטית ביותר בדומה לממצאים מאוכלוסייה כללית (Lipshits-Braziler et al., 2021; Willner et al., 2020; שחרור וליפשיץ-ברזילר, 2020; סנבטו וליפשיץ-ברזילר, 2022). ממצא זה מפתיע לאור מחקרים

קודמים שמביאים את השליליות של מונח קריירה שתופס בחברה החרדית (נריה-בן שחר, 2015; גלבוע, 2015). אחד ההסברים יכול להיות קשור לשימוש בשפה וטרמינולוגיה בתהליך הייעוצי (Benjamin, 2022). במחקר הנוכחי אוריינטציית קריירה לא נמדדה על ידי ציון המילה "קריירה" באופן ישיר. כלומר, הפריטים המרכיבים את אוריינטציה זו בשאלון עושים שימוש במינוח של "היררכיה מקצועית וקבלת סמכויות", "השגת כוח והשפעה בעבודה", "התקדמות במקום העבודה". אולם, ייתכן כי משמעות זו שונה כאשר נמדדת במילה "קריירה" שמקבלת טעינות שלילית גבוהה, כערך חילוני, פמיניסטי וחומרני. ניתן לתמוך בהשערה זו בכך שבמחקר קודם שנערך בקרב גברים חרדים שעובדים בחברות הייטק, המשתתפים הביעו עניין ורצון בהתקדמות בעבודה ובהתפתחות שלהם בחברה, יחד עם זאת הסתייגו מהגדרתם כ"אנשי קריירה" (פרנקל- בן דוד, 2015). על מנת לדייק את ההבנה של נקודת המבט של הנועץ יש חשיבות רבה עבור יועצי קריירה ועבור מפתחים של תוכניות תעסוקה שונות להתייחס אל המטרות של התקדמות והתפתחות בארגון ובדרגה באופן רגיש גם מבחינת התנסחות וטרמינולוגיה שונה של השפה המדייקת בין צורך שיכול להיתפס כחיובי כמו "התפתחות וקידום בעבודה" לבין ערך שיכול לקבל טעינות שלילית כמו "קרייריסט". שימוש בכלי איכותני המאפשר דיפרנציאציה סמנטית בו הנועץ נותן ביטוי לפרשנות האישית שלו כלפי היבטי קריירה שונים יכול לסייע בהבנת הנועץ וביצירה של שיח משותף ואמפתי (Benjamin, 2022).

מגבלות וכיוונים להמשך

במחקר הנוכחי בדקנו שביעות רצון כללית מעבודה, באמצעות שימוש בשאלה אחת. בספרות מזוהים מספר המרכיבים של שביעות הרצון מהעבודה, כמו היבטים הקשורים בעבודה עצמה, תחושת הישגיות, אתגר בתפקיד, אחריות, הכרה, אפשרויות קידום, שכר, בטחון, תנאי עבודה, פיקוח, יחסי עמיתים ועוד (Bowling et al., 2018). לכן במחקרי המשך כדאי להשתמש במדדים שונים להערכת שביעות רצון מעבודה. בנוסף, מחקרי המשך יכולים לבצע מחקר אורך על מנת לבחון את המידה שבה אוריינטציות עבודה משתנות במהלך ההתפתחות המקצועית של הפרט.

יתר על כך, במחקר הנוכחי לא נכללו גברים רווקים, משום שהם היו קבוצה קטנה מידי. ההשתתפות המעטה יחסית משקפת את מספרם של הרווקים העובדים גם באוכלוסייה. פערים אלו מוסברים הן בגיל הנישואים הצעיר בחברה החרדית (מלאך וכהנר, 2021), והן בכך שגברים חרדים לרוב יוצאים לעבודה לאחר הנישואין (פישמן- זנה, 2021). מחקרי המשך יוכלו להתמקד גם בקבוצה זו ובכך לקבל תמונה רחבה יותר על אוכלוסיית הגברים העובדים.

מקורות

בלאק, ש. (2020). *פערים בציפיות השילוב האקולטורטיבי בין האדם לקבוצותיו: המקרה של חרדים בישראל*. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור, האוניברסיטה העברית בירושלים.

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

טרכטינגוט, י. (2014). יציאה לעבודה בקרב בני הישיבות החרדים: הסיבות, החששות ממנה והתפיסות כלפיה. *כתב העת לחקר החברה החרדית*, *1*, 42-65.

כהנר, ל. (2020). *החברה החרדית על הציר שבין שמרנות למודרניות*. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

לוי-פלדמן, א. (2016). *מגדור הכסף משמעויות פסיכולוגיות של כסף עבור גברים ונשים*. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור, אוניברסיטת בר אילן.

מלאך, ג., וכהנר, ל. (2021). *שנתון החברה החרדית*. המכון הישראלי לדמוקרטיה. https://www.idi.org.il/haredi/2021/?chapter=37851

נריה - בן שחר, ר. (2015). להיות אישה של תלמיד חכם. *חקר החברה החרדית, 2*, 192-169.

סנבטו, ע., וליפשיץ-ברזילר, י. (2022). *גורמים המנבאים השתלבות מיטבית בשוק העבודה בקרב צעירים יוצאי אתיופיה. אדם ועבודה, 18*, 40-33.

פישמן- זנה, י. (2021). *צדיקים מלאכתם נעשית בידי אחרות: יזמות עסקית נשית: מקרה המבחן של אימהות חרדיות, נשות אברך, שהקימו עסק עצמאי בישראל*. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור, האוניברסיטה העברית בירושלים.

פרנקל- בן דוד, מ. (2015). *בין פרנסה לייעוד: משמעות העבודה אצל גברים חרדים בענף ההייטק*. חיבור לשם קבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת בן גוריון.

קוק, ב. והראל שלו, א. (2021). אני רק עובדת זו לא קריירה: נרטיבים של נשים חרדיות על סוכנות ותעסוקה. *מגדר: כתב עת אקדמי למגדר ופמיניזם, 8*, 37-1.

קפלן, ק. (2007). *בסוד השיח החרדי*. מרכז זלמן שזר לתולדות ישראל.

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

Benjamin, B. A. (2022). Toward shared language in career counselling: Introducing a brief qualitative exercise. *British Journal of Guidance & Counselling*. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/03069885.2022.2089633

Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(1), 1-17.

Bowling, N. A., Wagner, S. H., & Beehr, T. A. (2018). The Facet Satisfaction Scale: An effective affective measure of job satisfaction facets. *Journal of Business and Psychology, 33,* 383-403.

Duffy, R. D., Douglass, R. P., Gensmer, N. P., England, J. W., & Kim, H. J. (2019). An initial examination of the work as calling theory. *Journal of Counseling Psychology, 66*(3), 328–340.

Furnham, A., Wilson, E., & Telford, K. (2012). The meaning of money: The validation of a short money-types measure. *Personality and Individual Differences*, *52*(6), 707-711.

Goldfarb, Y. (2018). Does God want me to be a teacher? Motives behind occupational choice of Israeli ultraorthodox women. *Journal of Career Development*, *45*(4), 303-314.

Lipshits-Braziler, Y., Abessolo, M., Santilli, S., & Di Maggio, I. (2021). Work orientation questionnaire: Measurement invariance and criterion validity among Swiss, Israeli, and Italian workers. *International Journal for Educational and Vocational*

Guidance, *21*(1), 187-209.

Littman-Ovadia, H., & Steger, F. M. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: Towards an integrative model. *Journal of Positive Psychology, 5*, 419-430.

Sharif, M. A., Mogilner, C., & Hershfield, H. E. (2021). Having too little or too much time is linked to lower subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *121*(4), 933–947.

Tang, T. L. P., & Gilbert, P. R. (1995). Attitudes toward money as related to intrinsic and extrinsic job satisfaction, stress and work-related attitudes. *Personality and Individual Differences*, *19*(3), 327-332.

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

המניע שמניע: מה מחפשים במקום עבודה?[1]

עומר ביגי אמויאל[2]

תקציר: *בדקנו העדפה בין שתי אפשרויות תעסוקה. נבחנה העדפה בין מוטיבציות פנימיות לחיצוניות בבחירת מקום עבודה באמצעות סקר אינטרנטי של 500 משתתפים. תוצאות הסקר מצביעות כי כמעט פי שלושה מהמשתתפים העדיפו בחירה המתבססת על מוטיבציה חיצונית על פני מוטיבציה פנימית במקום העבודה שלהם.*

****

מבוא

"תיאוריית ההכוונה העצמית" (self-determination theory; SDT) עוסקת במוטיבציה האנושית המבוססת על נטיות וצרכים פסיכולוגיים אשר מניעים את האדם לפעולה (Deci & Ryan, 1985). עפ"י התיאוריה, ניתן להסביר הבדלים בכמות המאמץ המושקע בעבודה ע"י שתי מוטיבציות שמניעות את הפרט: מוטיבציה חיצונית (גורמים אקסטרינזיים) ומוטיבציה פנימית (גורמים אינטרינזיים). מוטיבציות חיצוניות במקום עבודה הן הרצון להשיג רווח חיצוני: כסף, יוקרה, סטטוס ותנאים. לעומתן, מוטיבציות פנימיות הן הרצון לקבלת ערך מסוים מהעבודה עצמה: אתגר, עניין, גיוון ותרומה לחברה. הגברת המוטיבציות הפנימיות והחיצוניות במקומות העבודה מסייעת לסיפוק צרכיהם של העובדים, להקטנת התחלופה בארגון ולהגברת התפוקה (Amabile, 1993; Deci & Ryan, 2000; Dysvik et al., 2013; Kuvaas et al., 2017).

על אף ששתי המוטיבציות משפיעות על העובד, נמצא כי ישנם הבדלים בהשפעתן. זו הפנימית נמצאה קשורה למחויבות לעבודה, איכות ביצוע משימות, רגש חיובי ותפוקה. מחקרים מראים כי עובדים בעלי מוטיבציה פנימית מעורבים יותר בעבודתם ומפגינים מאמץ גדול יותר מאילו שאינם מונעים מגורמים פנימיים (Dysvik & Kuvaas, 2011; Grant, 2008; Piccolo & Colquitt, 2006; Reece et al., 2017; Zapata-Phelan et al., 2009). עוד נמצא כי נשים מונעות ממוטיבציה פנימית יותר מאשר גברים (Makki & Abid, 2017).

[1] המאמר מהווה חלק מעבודת התזה של עומר ביגי אמויאל בהנחייתו של פרופ' שאול פוקס.

[2] **עומר ביגי אמויאל**, פסיכולוגית תעסוקתית בהתמחות omerbigi95@gmail.com

לעומת זאת, מחקר מטא-אנליזה (Weibel et al., 2010) מצא קשר חיובי בין מוטיבציה חיצונית דווקא לביצועים עבור מטלות פחות מעניינות.

בהקשרי מוטיבציות חיצוניות ופנימיות בבחירת מקצוע, נערכו מספר מחקרים בהם עלו תוצאות סותרות. מחקר איכותני (Popper-Giveon & Keshet, 2016) שבוצע בישראל בקרב רופאים ערבים מעלה כי בחירתם במקצוע נבעה בעיקר ממוטיבציה חיצונית. המרואיינים מסבירים כי חלומות הילדות שלהם לא כללו קריירה ברפואה, וכן כי הבחירה הייתה "רציונאלית ולא רגשית". משפחתם עודדה ודחפה אותם למקצוע בשל ההילה המקיפה אותו והסטטוס החברתי והכלכלי המשויך אליו. המחקר מסכם כי רוב המוטיבציות המניעות מיעוטים אתניים בבחירת מקצוע הן מוטיבציות חיצוניות כדוגמת מוטיבציות כלכליות, חברתיות ותרבותיות, ומקורן בד"כ בלחץ משפחתי.

לעומת זאת, ממצא אחר מעיד כי אנשים שעוברים לקריירה שנייה בהוראה מונעים הן ממוטיבציה חיצונית והן ממוטיבציה פנימית (Zusovsky & Donitsa-Schmidt, 2014). מחקר נוסף שנערך בישראל (Natan & Becker, 2010) מצא דווקא קשר חיובי בין בחירת קריירה במקצוע הסיעוד לבין גורמים אינטרינזיים שהשפיעו על בחירה זו. חיזוק לכך ניתן למצוא בתופעה שנצפתה בתקופת הקורונה. ב"התפטרות הגדולה" (The Great Resignation) אנשים רבים החליטו לעשות הסבה לטובת עבודה בעלת משמעות על פני עבודה בשכר גבוה (Haski-Leventhal, 2022). כשני שלישים מהעובדים בארה"ב דיווחו שתקופת הקורונה גרמה להם להרהר במטרת חייהם. כמעט מחצית אמרו שהם שוקלים מחדש את בחירת המקצוע שלהם בשל המגפה. בנוסף, נמצא כי 70% מהעובדים אמרו שתחושת המטרה שלהם מוגדרת על ידי העבודה שלהם (Dhingra et al., 2021).

מטרת המחקר

מטרת המחקר הייתה לבחון את ההבדלים בחשיבות המוטיבציות הפנימיות והחיצוניות אצל מקבל ההחלטות באשר לבחירת מקצוע או מקום עבודה. תרומת המחקר לעולם התעסוקה היא משמעותית שכן בחינת עוצמת החשיבות של המוטיבציות הללו בקרב אנשים שופכת אור על השאלה עד כמה וכיצד ניתן להשפיע על מוטיבציות העובדים במקום העבודה.

שיטה

משתתפים

במחקר השתתפו כ-500 בוגרים, מתוכם 246 גברים (49.2%) ו-254 נשים (50.8%). טווח הגילאים נע בין 18-70 כשחציון הגילאים הוא 40 שנה (*MD*=40). מתוך המשתתפים 30.8% היו בעלי תואר ראשון ואלו מהווים את האחוז הגבוה ביותר ביחס לשאר רמות ההשכלה. המדגם כולו יהודי, כאשר 51.6% הגדירו עצמם כחילונים, 31.4% כמסורתיים, 14% כדתיים ואילו כ-3% חרדים. מבחינת מצב משפחתי, כ-32.8% הם רווקים, 56.4% נשואים, 9.8% פרודים או גרושים ו-1% אלמנים. העיסוק העיקרי של יותר מ-50% מהמשתתפים הוא שכיר במשרה מלאה. 86.2% נולדו בישראל ואילו 13.8% הם ילידי חו"ל.

הנבדקים השתתפו בסקר האינטרנטי 'אומניבוס' של חברת IPanel המורכב מקבוצה של שאלונים תמורת שובר מתנה. שאלון הסקר נשלח למשיבים בחודש ינואר 2022.

כלים

בשאלון נוסחה שאלת ברירה עם שתי אפשרויות תשובה: החלופה הראשונה = **מוטיבציה חיצונית** והחלופה השנייה = **מוטיבציה פנימית**:

תאר/י לעצמך שהיית יכול/ה לבחור היום מקום עבודה חדש בתחום המקצועי שלך או בתחום אחר שמעניין אותך. לפנייך מתוארים שני מקומות עבודה כאלה. לצד תיאורי העיסוק מוצגים אספקטים שונים של העבודה המדורגים (ע"י עובדים רבים) בסולם של בין 1 ל-10. ככל שהמספר גבוה יותר, כך העובדים מרוצים יותר מהאספקט המדובר. עליך לבחור את מקום העבודה מבין השניים בו היית מעדיף/ה לעבוד:

א. במקום עבודה זה השכר גבוה במידה רבה מעל הממוצע, מחולקים בו בונוסים בהתאם לביצועים ותנאי העבודה הפיזיים מצוינים. המקום קרוב לביתך ונוח מאד להגיע אליו ויש בו חניה בשפע (דירוג 10/10). לצד זאת, רמות העניין, האתגר, הגיוון והמשמעות בעבודה בינוניות וסבירות (דירוג 7/10).

ב. העבודה במקום זה מעניינת ומגוונת במידה רבה מעל לממוצע. תחומי העיסוק שלך ומרבית המטלות שיוטלו עליך הם מאתגרים ומעשירים, תורמים לחברה ומספקים לך תחושת משמעות רבה (דירוג 10/10). לצד זאת, מקום העבודה די רחוק מביתך, המשכורת ותנאי העבודה הפיזיים בינוניים וסבירים (דירוג 7/10).

תוצאות

- כמעט פי שלושה מהמשתתפים בחרו במוטיבציה חיצונית (74.4%) על פני מוטיבציה פנימית (25.6%).
- בקרב גברים, 78.5% בחרו במוטיבציה חיצונית ובקרב נשים, 70.5% בחרו במוטיבציה חיצונית. יותר גברים בחרו במוטיבציה חיצונית מאשר נשים באופן מובהק (χ^2 (1) = 4.18 p<.05).
- נמצא הבדל בין הסטטוס המשפחתי (רווק או נשוי) לבין הבחירה במוטיבציה, כך שבקרב נשואים הבחירה במוטיבציה החיצונית הייתה גבוהה יותר - 78%, מאשר בקרב הרווקים - 69% (χ^2 (1) = 4.94 p<.05).
- נמצא קשר שלילי מובהק בין מידת ההכנסות (הרבה מתחת לממוצע, קצת מתחת לממוצע, דומה לממוצע, קצת מעל הממוצע, הרבה מעל הממוצע) לבין סוג המוטיבציה (r(460) = -0.11 p<.05). כך שככל שההכנסה עולה יותר אנשים בחרו במוטיבציה חיצונית.
- לא נמצא הבדל בין רמות ההשכלה השונות, ההשתייכות הדתית וגילאי הנבדקים לבין הבחירה בסוג המוטיבציה.

דיון

במחקר זה בחנו העדפה של מוטיבציות על בחירת עיסוק. מטרת המחקר הייתה לבדוק את ההבדלים בחשיבות המוטיבציות הפנימיות והחיצוניות אצל נבדקים באשר לבחירת מקום עבודה או מקצוע. התוצאות הראו כי ישנה העדפה ברורה של מוטיבציות חיצוניות על פני מוטיבציות פנימיות בבחירת מקום עבודה.

מגבלות המחקר

אף על פי שהמדגם במחקר זה גדול ומאפיין למדי את האוכלוסייה, מדובר במדגם של אנשים שממלאים סקרים אינטרנטיים ומעוניינים לקבל שובר כספי לחנויות שונות עבור המילוי. ניתן להניח שיש מאפיין משותף כלשהו לאנשים שממלאים סקרים אלו בזמנם החופשי. בנוסף, לא נאספו נתונים על אודות

המקצוע הנוכחי של הנבדקים, דבר שאולי השפיע על הבחירה.

השלכות לעולם העבודה והמיון

בשל גודלו והיקפו הדמוגרפי של המחקר ניתן לומר שהוא עשוי לאפיין את האוכלוסייה בישראל. לפיכך, נראה שבבחירת מקום עבודה, העובדים בישראל מונעים יותר ממוטיבציה חיצונית מאשר פנימית באופן מובהק. בחברות השונות צופים בתנודות הגדולות של עובדים צעירים ובירידת הערך של מקום עבודה יציב - 40% מדור ה-Z מוכנים לעזוב את עבודתם בתוך שנתיים (Deloitte, 2022). בענף ההייטק למשל, המאופיין במוטיבציה חיצונית ברורה (משכורת גבוהה, תנאים טובים ועוד), צופים בתנודות מהירות של עובדים בין החברות. המחקר של Twenge et al. (2010) טוען כי לאורך הדורות הערכים החשובים בעבודה היו דווקא האינטרינזיים, אך נראה כי לעובדים הצעירים חשיבות זו יורדת. ניתן לשער שכיום אנשים צעירים חשים פחות מחויבות למקום העבודה מאשר בעבר.

בספרות נמצא כי אנשי גיוס רואים ערך במוטיבציה פנימית שכן היא מעלה את רמת המחויבות הארגונית (Gagne & Deci, 2005; Penner et al., 1997). יתרה מזאת, ברוב המקרים קיים קשר חזק יותר בין מוטיבציה פנימית לבין מחויבות ארוכת טווח לביצוע מטרות, מאשר מוטיבציה חיצונית (Woolley & Fishbach, 2016; Woolley & Fishbach, 2017). כלומר, סביר שמגייס יגלה העדפה למועמדים שמתייחסים בראיונות למוטיבציות פנימיות ולא לחיצוניות.

לאור תוצאות מחקר זה, ייתכן שכדאי לחברה שמתקשה לגייס עובדים למשוך את המועמדים הפוטנציאליים שלה למשרה ע"י מוטיבציה חיצונית, ואף בראיון עצמו לבחון את המניעים החיצוניים דווקא. לאחר שהתקבלו, תפקיד החברה יהיה לחזק את מידת המוטיבציה הפנימית של העובדים לחברה.

השלכות לייעוץ וטיפול תעסוקתי

מתוצאות המחקר ניתן להסיק שייתכן שאנשים מסוגלים להסתדר עם עבודה שרמות האתגר והעניין בה בינוניות וסבירות כל עוד המשכורת גבוהה, אך לא עם מקום עבודה שהמשכורת והתנאים בו בינוניים וסבירים אך העבודה מרתקת. במחקרי המשך ניתן לשלב שאלוני נטיות תעסוקתיות כדוגמת שאלון הולנד. התאוריה של הולנד טוענת שניתן לסווג אנשים באמצעות שילוב של שישה טיפוסי אישיות - ביצועי (R), חקרני (I), אמנותי (A), חברתי (S), יזמי (E), ומנהלתי (C), המוכרים יחד כמודל ה-RIASEC. המודל מאפשר להגדיר בסביבה המקצועית שישה סוגים עיקריים של אישיות הנקשרים לנטיות ובחירות תעסוקתיות. הקוד האישי של כל אדם המורכב לרוב משלוש אותיות, עשוי לסייע בבחירת הכיוון התעסוקתי (Holland, 1997). ניתן למשל, לבדוק האם טיפוסי C המוגדרים כטיפוסים מנהלתיים ונמשכים לעבודה משרדית הדורשת ירידה לפרטים ויכולת העמקה יעדיפו עבודה בעלת תנאים טובים ומשכורת גבוהה אך מונוטונית ופחות מאתגרת. זאת לעומת טיפוסי S המוגדרים כטיפוסים חברתיים ונמשכים לעבודה עם אנשים תוך מתן שירות וסיוע, שיעדיפו עבודה מסקרנת, מגוונת ותורמת לחברה אף אם התנאים בינוניים והמשכורת לא גבוהה.

בנוסף, פעמים רבות יועצי קריירה מתמקדים במניעים הפנימיים של אדם בבחירת מקצוע, מתוך אמונה ששם טמון העניין. אולם, ייתכן שכדאי לתת יותר חשיבות למוטיבציות החיצוניות ולהשפעתן על הבחירה התעסוקתית על אף שלרוב הדבר נתפס כ"שטחי" מעט.

לצד זאת, המחקר הנוכחי מכיר בחשיבות ההיבטים הדמוגרפיים של הנועצים והמטופלים. הממצאים מראים שגבר נשוי יעדיף תחומים בהם המוטיבציה החיצונית משמעותית יותר לעומת אישה רווקה שאולי

סביר יותר שתשים דגש על מוטיבציה פנימית. ייתכן שמידע זה יוכל לסייע למקד מלכתחילה את היועץ ואת הנועץ בתחומים הרלוונטיים עבורו לאקספלורציה.

ביבליוגרפיה

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, *3*(3), 185–201.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, *125*(6), 627–668.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268.

Deloitte. (2022). *Striving for balance advocating for change*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-gen-z-millennial-survey-2022.pdf

Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., & Schrimper, M. (2021). *Help your employees find purpose—or watch them leave.* McKinsey.com. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(3), 367–387.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, *52*(3), 412–430.

Fischback, A., & Choi, J. (2012) When thinking about goals undermines goal pursuit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *118*(2), 99–107.

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58.

Haski-Leventhal, D. (2022(. The great resignation: Purpose and meaning matter more than ever. *The Lighthouse*, Macquarie Business School.

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

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, *61*, 244–258.

Li, F., Du, T. C., & Wei, Y. (2020). Enhancing supply chain decisions with consumers' behavioral factors: An illustration of decoy effect. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *144*, 102–154.

Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of intrinsic and extrinsic motivation on employee's task performance. *Studies in Asian Social Science*, *4*(1), 38–43.

Natan, M. B., & Becker, F. (2010). Israelis' perceived motivation for choosing a nursing career. *Nurse Education Today*, *30*(4), 308–313.

Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, *10*(2), 111–131.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal, 49*(2), 327–340.

Popper-Giveon, A., & Keshet, Y. (2016). "It's every Family's dream": choice of a medical career among the Arab minority in Israel. *Journal of Immigrant and Minority Health*, *18*(5), 1148–1158.

Reece, A., Kellerman, G., & Robichaux, A. (2017). *Meaning and purpose at work*. Hubspot. https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/9253440/Asset%20PDFs/Promotions_Assets_Whitepapers/BetterUp-Meaning&Purpose.pdf

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, *36*(5), 1117–1142.

Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector-benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory, 20*(2), 387–412.

Woolley, K., & Fishbach, A. (2016). For the fun of it: Harnessing immediate rewards to increase persistence in long-term goals. *Journal of Consumer Research*, *42*(6), 952–966.

Woolley, K., & Fishbach, A. (2017). Immediate rewards predict adherence to long-term goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *43*(2), 151–162.

Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 93–105.

Zuzovsky, R., & Donitsa-Schmidt, S. (2014). Turning to teaching: Second career student teachers' intentions, motivations, and perceptions about the teaching profession. *International Education Research*, *2*(3), 1–17.

להנהיג את דור ה-Z בעולם העבודה החדש

תדהר לב[1]

תקציר: *כניסת דור ה-Z למעגל העבודה מציבה בפני המנהלים שאלות חדשות בעיקר לאור מאפייני דור שונים, אפקט פוסט קורונה מוסיף לכך את אתגר תחלופת העבודה והקושי בשימור עובדים. ניהול ומנהיגות היו בעבר וימשיכו להיות בעתיד גורם מרכזי אשר משפיע על העובד, אך מה מחפש העובד מדורה-Z? המאמר מציג מחקר איכותני אשר נעשה בישראל מול מנהלים בחברות הייטק המתמודדים עם דור עובדים פחות מחויב לארגון ובעיקר מחויב לעצמו המוביל ערכים חדשים בעולם העבודה. מטרת המחקר למפות מיומנויות וסגנונות ניהול ומנהיגות אשר צפויים להשפיע על העובד ולרתום אותו למנהל ולארגון. מתוך המחקר נמצא כי מנהלים מזהים שש מיומנויות מרכזיות הנדרשות ליצירת מנהיגות מול דור ה-Z: אותנטיות, יכולת אימון (coaching), גמישות והשתנות, אינטליגנציה רגשית, תקשורת בינאישית ויכולת העברת משוב רציפה. ממצאי המחקר מצביעים על הפער הבין דורי כגורם משמעותי המשפיע על הצורך בשינוי סגנון ניהול ומנהיגות.*

****

מבוא

עידן פוסט קורונה בעולם העבודה מציב אתגרים חדשים למנהלים וארגונים בעיקר לאור שינוי התנהגותי של העובדים בדגש על העובדים הצעירים מדור ה-Z , דור אשר נולד בין 1995 לשנת 2010 (Seemiller & Grace, 2018). אתגר מרכזי הפך להיות תחלופת כ"א רבה לצד חוסר בעובדים בתחומים רבים. דו"ח מדד מגמת העבודה של מיקרוסופט לשנת 2022 חשף כי 58% מעובדי דור ה-Z שוקלים להחליף עבודה בשנה הקרובה, בהשוואה ל-43% מהעובדים מדורות קודמים (Moot, 2022).

אחת הדרכים בהן פועלים היום ארגונים להתמודדות עם תחלופת כ"א הנה פיתוח מנהלים בארגונים מתוך הבנה כי מנהיגות של מנהלים והתנהגותם הייתה בעבר וכנראה תמשיך להיות גורם חשוב בעולם העבודה אשר משפיע על עובדים ומהווה גורם מוביל לתוצאות ארגוניות.

בעולם העבודה הנוכחי מנהלים מתמודדים עם ארבעה דורות של עובדים (בייבי בומר, Z, Y[2], X) תחת קורת גג אחת אשר לכל אחד מהם ציפיות שונות מהמנהל, לכל דור צרכים שונים וגורמי הנעה אחרים. השונות הבין דורית אמנם תורמת לארגון במגוון דרכים כגון יצירתיות אך גם מובילה לקונפליקטים

[1] **תדהר לב**, M.A. דוקטורנט בניהול ומנהיגות, יועץ ארגוני, tidharlev.co.il | lev.tidhar@gmail.com

[2] לעתים דור ה-Y מכונה דור המילניום (Millennials).

הדורשים מהמנהלים להתאים את סגנון הניהול למאפייני הדור והעובד.

כניסת דור ה-Z מחדדת את האתגר למנהלים ונחקרת לאחרונה מזוויות שונות ובמדינות שונות Racolța (Kirchmayer & Fratricová, 2020; McCrindle & Fell, 2020; Paina & Irini, 2021

מאמר זה מתבסס על מחקר איכותני של הכותב בתעשיית ההייטק הישראלי תעשיה זו מהווה 10% משוק העבודה בישראל וקולטת מידי שנה אלפי עובדים צעירים מדור ה-Z (Israel Innovation Authority, 2021). מאפייני הדור החדש לצד תחלופה רבה של העובדים מציבים בפני מנהלים בתעשיית ההייטק שאלות רבות בנוגע למיומנויות ניהול ולסגנון הניהול והמנהיגות אשר יאפשר לחזק את המחויבות ושימור העובדים. מטרת מאמר זה להציג ממצאים מתוך מחקר איכותני של תפיסות מנהלים על סגנון ניהול ומנהיגות מול דור ה-Z, המחקר מבוסס ראיונות מנהלים ומציג מספר מיומנויות ניהול נדרשות ליצירת רתימה ומחויבות.

מאפייני העובד מדור ה-Z

למרות שדור ה-Z נכנס למעגל העבודה רק בשנים האחרונות, מחקרים רבים כבר מסווגים את תכונות העובד של הדור החדש בהשוואה לדורות הקודמים, היות ודור זה גדל בעולם טכנולוגי וחש ביטחון רב עם טכנולוגיה, השתלבותו בעולם העבודה ובחירות שהוא יעשה הנן שונות מאלו של העובדים מהדורות הקודמים והן מגוונות ומאתגרות מנהלים ומנהלי משאבי אנוש (Singh & Dangmei, 2016; Singh A., 2014; Lanier, 2017). זהו דור שחווה בגרות מאוחרת ומתנהג כך בחייו האישיים ובעולם העבודה (Twenge, 2017), מחפש גמישות ויצירתיות ורצון להתנסות במגוון עבודות (Seemiller & Grace, 2018). ערך האיזון בית עבודה שהוביל דור ה-Y ממשיך להיות חשוב ביותר גם עבור העובדים מדור ה-Z לצד חשיבות סביבת העבודה, מערכות יחסים והנאה. דור ה-Z מחפש צמיחה אישית במקום עבודתו וזקוק למשוב באופן רציף, הוא למעשה מוביל לשינוי בחוזה הפסיכולוגי בין המנהלים לעובדים בכל הקשור למקומו של העובד והתפתחותו בארגון (Schroth, 2019). גורמי ההנעה שלו בעבודה שונים מהעובדים בדורות הקודמים, הוא מונע יותר ממוטיבציה פנימית בהשוואה לעובדים מדורות קודמים (Mahmoud et al., 2020).

Chillakuri (2020) חידד את הפער הבין-דורי בעולם העבודה ומזהה שישה משתנים חיוניים שיאפשרו לעובדים מדור ה-Z להכנס במהירות לארגון ולהשפיע על ההצלחה שלהם בו: עבודה משמעותית אשר לא חוזרת על עצמה, ניהול ביצועים המלווה במשוב מידי, איזון בית-עבודה, חיבור אישי לצד יכולת עבודה דיגיטלית עם המנהל, הבנת הארגון והתמונה הגדולה ולמידה והתפתחות אישית (Chillakuri, 2020).

תקופת הקורונה חידדה את הפער הבין דורי בעולם העבודה. מחקרים אשר נערכו בתקופה זו הצביעו כי בתקופה של אי-ודאות בלט הצורך ביציבות ובטחון בדור ה-X. לעומת זאת, דור ה-Z לא ראה חשיבות גבוהה ביציבות אך כן החשיבו מאוד ההנאה מהעבודה (Mahmoud et al., 2021). העבודה מהבית בצורה ממושכת מהווה עבורם קושי. כיוון שדור ה-Z מרגיש פחות פרודוקטיבי כאשר הוא עובד רק מרחוק, מודל העבודה ההיברידי עבורו זה הפתרון המושלם. זהו דור שזקוק לאינטרקציה חברתית בעבודה (McCrindle & Fell, 2020). סקר לינקדאין שפורסם במאי 22 בארה"ב דיווח כי 70% מעובדי דור ה-Z חווים תסמיני התעוררות בקריירה בעקבות הקורונה, חשים משועממים או שרוצים להחליף עבודה: 33% מהם כבר החלו לחפש עבודה חדשה או תחום חדש, 30% מחפשים להתפתח או לשנות תפקיד בתוך הארגון בו הם נמצאים (Moot, 2022). לסיכום, דור ה-Z בעולם העבודה מהווה אתגר חדש למנהלים אך יחד עם זאת מביא גם הזדמנות לארגונים.

מנהיגות בין-דורית - המושג מנהיגות נחקר רבות ובעל מגוון גדול של הגדרות, פרופסור גו'ן קוטר מאוניברסיטת הרווארד הגדיר מנהיגות כיכולת לייצר שינוי. הוא ראה בניהול ומנהיגות שני מרכיבים שונים אשר משלימים זה את זה (Kotter, 1990). החוקר ג'רי יוקל טען שהמהות של מנהיגות בארגונים היא למעשה ההשפעה על מאמצים אישיים וקולקטיבים להשגת מטרה משותפת (Yukl, 2012), למנהיגות יש את היכולת לשפר את ביצועי הצוות בארגון. מספר מחקרים מציגים את שוני התפיסה הבין-דורית לנושא הערכת המנהיגות של העובדים בעולם העבודה (Sessa et al., 2007; Bako, 2018) אשר מושפעת מאוד מתכונות הדור, הערכים אשר מובילים אותו, תכונות והתנהגויות אשר העובד מחפש במנהל.

הספרות והמחקר נוטים לבחון את נושא המנהיגות רבות, אך האם יש גם פער בין דורי בצורך העובד לסגנון הניהול והמנהיגות? הספרות המקצועית חלוקה על כך ומצביעה על מספר גישות בנושא. השוני במאפייני הדור, הקונפליקט הארגוני שקיים, החוויה של העובד וערכיו מובילים לצורך במנהיגות בין-דורית שונה. במחקרם, Sessa et al. מצאו כי קיים שוני בין-דורי בהערכת תכונות המנהיגות: דור הבייבי בומרס (ילידי 1945-1965) מחפש מנהיג נבון ומשכנע, דיפלומט ובעל יכולת פוליטית, בעל ניסיון וראייה ארוכת טווח. אמינות הינה הערך העליון שהם מחפשים במנהיג. דור ה-X (1965 - 1980) מחפש מנהיגות אופטימית, משכנעת ובעלת ניסיון אשר מסוגל לראות את התמונה הרחבה. דור זה מחפש מנהיגים בעלי יכולת מיקוד, הקשבה, עידוד ומשוב. דור ה-Y (1980 - 1995) מחפש מנהיג מסור ויצירתי אשר מגלה אכפתיות לעובד באופן אישי וקשוב לעובד. Bako, 2018 זיהה פער בין-דורי בתפיסת המנהיגות הבין-דורית: דור ה-Z שונה מהדורות הקודמים בצפייה למנהיגות שלוקחת סיכונים, נכונה להקרבה, מעוררת קונפליטים ומעודדת את השונות.

ממצאי מחקר איכותני בישראל

המחקר נערך במתודולוגיה איכותנית, במסגרתו רואיינו 22 מנהלים מתעשיית ההיטק בישראל, סטארטפים לצד חברות גדולות, בתקופה שבין ספטמבר 2021 לינואר 2022. התפלגות מגדרית של המשתתפים הנה 60% היו גברים 40% נשים, כלל מנהלים הינם מדור ה-Y או דור ה-X עוסקים בניהול לפחות שלוש שנים. מטרת המחקר הייתה לזהות את המיומניות הניהוליות והמנהיגותיות אשר נדרשות בעבודה מול עובדים מדור ה-Z. הראיונות התבססו על שאלון חצי מובנה אשר כלל 22 שאלות ובחן בין היתר תפיסות ועמדות של מנהלים כלפי עובדים מדור ה-Z בהשוואה לעובדים מבוגרים יותר, שאלות על ציפיות עובדים בתחום הניהול והמנהיגות, מחויבות עובדים ועוד מספר סוגיות.

מתוך ניתוח הקטגוריות עלו שישה מרכיבים מרכזיים בתחום ניהול ומנהיגות אשר מנהלים מדור ה-X וה-Y מצביעים אליהם כחשובים ביותר מול עובדים בדור ה-Z:

- **מנהיגות אותנטית** - מנהלים מזהים צורך חזק של העובדים מדור ה-Z במנהיגות אותנטית המבוססת על היכולת של המנהלים ליצר אמון דרך ערכים של דוגמה אישית, שקיפות, אמינות, כנות ויושר: "אני *מרגיש שהעובדים הצעירים אצלי בחברה מחפשים במנהיגות את השקיפות, הכנות והיושר. אי אפשר למכור להם סיפורים."* מנהיגות אותנטית זו נתפסת גם ביכולתו של המנהל לחבר את העובדים למטרות הארגון זאת ע"י אותנטיות: *"המנהל שמייצר אותנטיות מוביל וסוחף את עובדיו להזדהות עם מטרות הארגון"*. המנהלים מציגים את העובדים מדור ה-Z כעובדים אשר האינטרס האישי מוביל אותם ויש קושי אמיתי לרתום אותם למטרות הארגוניות, המנהיגות האותנטית הינה כלי מרכזי בחיבור העובד למטרות הארגוניות ולמחויבות ארגונית.
- **המנהל כמאמן** - מרכיב זה עולה ע"י המנהלים לאור הצורך שהם מזהים בקרב העובד מדור ה-Z להתפתחות אישית ומקצועית מהירה בתוך החברה, מנהלים מבינים כי העובד מדור ה-Z לא ישאר

לאורך זמן בארגון, אך כל עוד הוא ירגיש שהוא מתפתח אישית ומקצועית הוא ישאר בחברה. עולם ההייטק בולט מאוד בדינמיות ובתחלופת העובדים, מנהלים מבינים כי מרכיב חשוב במנהיגות הינו היכולת להיות מאמן התפתחותי ומקצועי כלפי העובד. הגישה האימונית משלבת חניכה מקצועית לצד פיתוח מסוגלות לעובד ועידוד לעשיה ומתן תחושה של התפתחות מתמדת בחברה.

- **גמישות והשתנות** - עידן ה-*VUCA* (תנודתיות, אי ודאות, מורכבות ועמימות) המשקף עולם של שינויים רבים, קצב מאוד מהיר ואי-ודאות, מתחבר מאוד להתנהגות העובד מדור ה-Z , לכן עבודה במתודה של ניהול אדג'לי (ניהול מהיר לפתרונות המבוסס על מספר עקרונות שגובשו בשנת 2001) הינה אפקטיבית מול עובדים מדור זה, בניגוד לניהול המסורתי. המנהלים מזהים כאן צורך חדש של ניהול המוביל יכולת השתנות מהירה, יכולת המנהל להיות גמיש, לקבל שינויים תכופים ולהגיב מהר. גם הכלים הטכנולוגים בהייטק יוצרים את השינוי. העבודה עברה מניהול במיילים למערכות ניהול משימות מהירות יותר ומיידיות כגון Jira ו-Slack. מנהלים טוענים כי ההתנהלות הטכנולוגית של העובדים מדור ה-Z משפיעה אף היא ומעודדת את הצורך להיות גמיש ומהיר: *"הם עובדים בקצב מאוד מהיר שמשפיע גם על המנהל"*. בתקופת הקורונה, עם המעבר לעבודה בבית, נדרשו המנהלים לשנות דפוסי ניהול, הגמישות קיבלה מימד נוסף בסגנון הניהול, של ניהול מרחוק, הפעלת עובדים צעירים, חניכה וביצוע בקרה אחר משימות.

- **תקשורות בין אישית** - מנהלים רואים בתקשורת הביאישית כמפתח לחיבור עם העובד הצעיר. העידן הדיגיטלי בו מרבית התקשורת עוברת בצינורות דיגיטליים כגון מייל והודעות ווטסאפ, יוצר ריחוק בין המנהל לעובד ולכן מיומנות התקשורת הבינאישית מקבלת משנה חשיבות: "מנהלים בהייטק מאוד מקצועיים, פחות תקשורתיים ואינם יודעים לגשר על הפער," אומר מנהל בחברת הייטק גדולה. האמירה שלו מחדדת את הפער אשר קיים היום בתחום הניהול בתעשיית ההייטק כאשר המנהל מאוד מקצועי אבל חווה קושי לייצר תקשורת טובה עם העובד. הקורונה, לדעת המנהלים, העצימה את הפער בגלל העדר מפגשים חברתיים. הזום לא גישר באופן מלא אחר הצורך ביצירת תקשורת טובה ולראיה לכך מנהל פיתוח טען כי עובדים שנקלטו בתקופת הקורנה לא הצליחו להתחבר טוב למנהלים ולצוות תקופה ארוכה, בעיקר לאור חוסר במפגשים בינאישיים. מנהלים רואים במיומנות זו ככלי מרכזי לחבר את דור ה-Z ובעיקר ביכולת להיות קשובים לצרכים.

- **אינטלגנציה רגשית** - הצורך לראות את העובד, להתייחס אליו, לגלות אמפתיה ולהתחבר אליו מקבל עוצמה אחרת כאשר מדובר בדור ה-Z. מאפייני הדור של דעתנות, הסתכלות על עצמם והצורך להיות במרכז מוביל את המנהלים במחקר להציף את מיומנויות האינטלגנציה הרגשית כקריטיות להצלחת המנהל בעבודה מול דור ה-Z. "מנהלים מוצלחים הם אנשים של אנשים", אומרת מנהלת קבוצה בחברת הייטק גדולה, והיכולת להתחבר לעובדים היא חשובה לכל עובד מכל דור אך על אחת כמה וכמה מול דור ה-Z. הייחוד של דור ה-Z הנו הצורך להתחברות ולראות מנהל כחבר הגוברת בהשוואה לדורות קודמים. דור ה-Z מחפש קשב ואכפתיות מצד המנהל.

- **מתן משוב רציף** - מנהלים תופסים את נושא המשוב כמיומנות ניהולית ומנהיגותית חשובה שיש לפתח אותה בעבודה עם הדור הצעיר. *"מנהלים שיודעים לתת משוב הם היותר טובים. משוב טוב עוזר לגדל אנשים", אומרת מנהלת משאבי אנוש*. הצורך של העובד למשוב השתנה הן בגלל מאפייני דור ה-Z והן בגלל קצב הפעילות בו הדברים מתרחשים ולכן העובד מדור ה-Z מצפה למשוב אחר הן בצורת המשוב והן בתדירות: *"משוב הוא סופר חשוב עבורם אבל להקריא מהדף זה לא יעבוד"*, אומר מנהל קבוצה בחברת הייטק. הוא מעלה את חשיבות שילוב המשוב בפעילות היום יומית ובמגוון כלים, החל מהודעה קצרה לנייד או למייל ועד שיחה אישית על אופן הביצוע. מנהלים רואים כאן דור של עובדים המחפשים תגובה מיידית של כאן ועכשיו *"בצפייה תמיד לקבל משוב חם"*, אומרת מנהלת פיתוח. גישה זו דורשת

התאמה מצד מנהלים שהורגלו להעביר רק משוב סדור ותקופתי. המשוב נתפס כחלק מתהליך הליווי והחניכה של המנהל לעובד.

מנהלים חוששים מנושא המשוב היות והוא יוצר מייד ציפייה לתגמול בשכר מצד *העובד: "משוב יוצר אוטומטית לעובד, בעיקר הצעיר, קישור לבקשת שכר"*, אומרת מנהלת משאבי אנוש. לכן חשוב לדעת איך להעביר משוב בצורה בונה ולא באופן המפתח ציפיית שכר.

המחקר האיכותני למעשה מיפה שישה מרכיבי ניהול ומנהיגות אשר חיוניים בעבודה מול עובדים מדור ה-Z: אותנטיות, המנהל כמאמן, גמישות והשתנות, תקשורת בינאישית, אינטליגנציה רגשית ושינוי גישת המשוב כלפי העובד.

לצד ששת המרכיבים הבולטים עלו גם קולות אחרים מצד מספר מנהלים, קולות אשר פחות מזהים פער בין דורי ומייחסים התנהגויות וצרכים לאור גיל העובדים ומצבם המשפחתי. כמו כן מנהלים רבים חשו תסכול רב מהתנהגות העובדים מדור ה-Z ומאמינים כי ההתנהגות המכילה עשויה להחמיר את תופעת חוסר המחויבות הארגונית המתפתח.

סיכום ומסקנות

מתוך ממצאי מחקר זה עולה כי מנהלים נדרשים לגבש סל מיומנויות לפיתוח הניהול והמנהיגות, לגלות אינטליגנציה בין-דורית בעבודתם, להפעיל כישורים בהתאם לעובד ולצרכים האישיים שלו. שיפור מודעות של מנהלים וחיזוק מיומנויות עשויים לאפשר חיבור טוב יותר לעובדים מדור ה-Z להשפיע גם על תחלופת העובדים ויצירת מחוייבות ארגונית. מיומנויות אלה חשובות גם לעובדים מדורות קודמים אולם מאפייני דור ה-Z אשר נכנס לעבודה מדגישים את הצורך לשלב ולשזור יחד מגוון מיומנויות ניהוליות לצד הכרת מאפייניו, תכונותיו וחוזקותיו של העובד החדש. מחקר זה תורם להבנת הפער הבין-דורי וליצירת גישור בין מנהלים ועובדים, תרומה פרקטית של המחקר הנה הכשרות נכונות של המנהלים בארגונים להתמודדות עם השינוי המתפתח בעולם העבודה.

מגבלות המחקר

המחקר הנו איכותני ובחן תפיסות של מנהלים בתחום ההייטק הישראלי, תחום בו המנהלים מעידים על עצמם שהם צמחו בארגון בעיקר בזכות הכישורים המקצועיים ופחות בגלל הכישורים הניהוליים, רבים מהם ראו במיומנויות הניהוליות פער אישי הנדרש לשיפור. כמו כן, המחקר נעשה בשלהי תקופת הקורונה כאשר מרבית העובדים משלבים עבודה רבה מהבית והקשר בין המנהלים לעובדים אינו במיטבו. המחקר לא בדק תפיסות עובדים אלא רק מתוך פרספקטיבה ניהולית ולכן יש מקום להשלים גם מחקר מול העובדים אשר יאפשר תמונה רחבה בכל הקשור לניהול ומנהיגות עבור דור ה-Z.

מקורות

Bako, M. (2018). Different leadership style choices, different generations. *Prizren Social Science Journal, 2*(2), 127-143.

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(7), https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058

Israel Innovation Authority. (2021, June 16). *2021 Innovation Report Snapshot.* Retrieved from Israel Innovation Authority: https://innovationisrael.org.il/innovation-report/2021

Kirchmayer, Z., & Fratricová, J. (2020). What motivates Generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the innovation management and education excellence through vision*, 6019-6030.

Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 103-111.

Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review, 16*(6), 288-290.

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). "We aren't your reincarnation!" Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, *42*(1), 193-209.

Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Mohr, I. (2021). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scandinavian Journal of Psychology, 2*(62), 267-275.

McCrindle, M., & Fell, A. (2020). *The understanding the impact of COVID-19 on the emerging generations.* McCrindle Research Pty Ltd. bit.ly/3XeuCiN

Moot, L. (2022, May 08). *Want to retain Gen Z employees? Look to learning*: https://www.linkedin.com/business/learning/blog/learning-and-development/want-to-retain-gen-z-employees-look-to-learning

Racolța-Paina, N., & Irini, R. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals–A qualitative study. *Calitatea, 22*(183), 78-85.

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly, 1*(29), 44-57.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review, 61*(3), 5-18.

Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z: A century in the making.* Routledge.

Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal, 1*(10), 47-74.

Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 3*(3), 1-5.

Twenge, J. M. (2017). *IGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us.* Simon and Schuster.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives, 26*(4), 66-85.

אל תקרא לי דור ה-Z

אודי אור[1], אורית אלדר[2], רותם גוזובסקי[3]

תקציר: *השיח לגבי דור ה-Z ולגבי ההשפעה ההדדית שיש לדור ה-Z ולעולם התעסוקה זה על זה, נדון רבות בספרות המקצועית ובעיתונות. מיטב אנשי המקצוע מאפיינים את בני הדור שמגיע לשוק העבודה, במטרה להכיר ולהבין אותם. מאמר זה נכתב בעקבות סדרה ארוכה של מפגשים קבוצתיים ביוזמת קרן גרוס עם צעירים בני דור ה-Z רגע לפני כניסתם לשוק העבודה. מטרת המפגשים הייתה היכרות של הצעירים עם עולם העבודה העומד בפתח וגם, בעיקר, היכרות עם עצמם. במהלך המפגשים, מצאנו שבמקרים רבים הצעירים הללו לא תואמים את התיאוריות והמאפיינים שפורסמו לגביהם. אנחנו מביאים כאן את תיאור דמותו של דור ה-Z כפי שאנחנו פגשנו, וזו תמונה מורכבת, מרתקת וגם מאוד אופטימית.*

****

מפגשים עם דור ה-Z

מאמר זה נכתב בעקבות עשרות מפגשים עם מאות בני דור ה-Z, ממש רגע לפני כניסתם לשוק התעסוקה. המפגשים נערכו תחת המעטפת של קרן גרוס (פינק, 2019; פלניצקי-תורן, 2019).

בקבוצות אלה הכרנו את בני דור ה-Z מקרוב, ניהלנו עימם שיחות רבות ועברנו איתם תהליך לקראת יציאתם אל עולם העבודה. למדנו עליהם ואותם בגובה העיניים, מקרוב. הופתענו לגלות שמאפייני בני דור ה-Z מורכבים ומרתקים יותר ממה שקראנו עליהם בספרות המקצועית. מובאים כאן עיקרי הדברים המשמעותיים שלמדנו אודות בני דור ה-Z, שיוכלו להאיר אותם באור חדש וגם את אלו המתבוננים בהם ונותנים בהם סימנים.

[1] **אודי אור**, מ.א. בגיאוגרפיה וסביבת האדם, מאמן אישי בשיטת סאטיה, מנחה קבוצות ומנהל מערכות מידע.
udiorr@gmail.com

[2] **אורית אלדר**, בוגרת החוג לחינוך סוציולוגיה ואנתרופולוגיה, מנחת קבוצות, מרצה, יועצת בארגונים ולאנשים בתהליכי שינוי.
oriteldar19@gmail.com

[3] **רותם גוזובסקי**, מ.א. בפסיכולוגיה עסקית ניהולית, יועצת ומנחה לתהליכי שינוי וצמיחה. הנחיית קבוצות, NLP ויעוץ ארגוני.
rotemraz1@gmail.com

התרשמויותנו נובעות ממפגשים רבים עם מגוון אוכלוסיות: תושבי פריפריה חברתית/גיאוגרפית, חיילים דרוזים, נוצרים, צ'רקסים ובדואים, וכן בנות שירות לאומי. החיילים שפגשנו עוסקים בצבא במגוון של מקצועות: לוחמים, תומכי לחימה ואחרים. הסדנאות בנות 5-4 ימים רצופים ומלאים בסביבה אזרחית, שבמהלכן הם מתחילים להתכונן למעבר מהעולם הצבאי לעולם האזרחי מבחינות רבות שיהפכו בקרוב להיות חלק בלתי נפרד מחייהם: מה אני לוקח איתי מהשירות הצבאי ומה אני בוחר להשאיר מאחור; היכרות עם עולם העבודה הדינמי והמשתנה וכישורים הנדרשים כדי להשתלב בו בצורה מיטבית; שיקולים בבחירת מקצוע; קבלת החלטות; כתיבת קורות חיים; הכנה לראיונות עבודה; ניהול תקציב אישי והתנהלות כלכלית, ועוד.

המובא כאן אינו מחקר אלא מבוסס על היכרות עם מאות בני ובנות דור ה-Z, שפגשנו בצומת חשוב ומשמעותי בחייהם, כאשר המפגשים כללו שיתוף, למידה ודיון תוך התנסויות חווייתיות. מטרתנו בסדנאות אינה לאבחן או לאפיין את המשתתפים אלא להיטיב עימם. בעבודתנו אנחנו משתדלים להכיר את החיילים כאינדיבידואלים וכקבוצה, בעיקר את האופן שבו הם תופסים את העולם ואת מקומם בעולם. כך, לאורך השנים האחרונות זכינו להכיר מקרוב מאות רבות של בני ובנות דור ה-Z ולשוחח איתם בפתיחות על מגוון נושאים קריטיים עבורם, רגע לפני שהם פוגשים את האזרחות ואת עולם העבודה. הדברים שנציג כאן מבוססים על מפגשים אלו.

דור ה-Z בספרות המקצועית

עולם העבודה המשתנה והדינמי מצריך הכרה ומודעות למאפייני הדורות השונים. המונח "דור" הוא מושג סוציולוגי רווח, לרוב הוא מסמן פרק זמן של כ-20-15 שנים. קיימות משמעויות היסטוריות למושג, כמו אירועים בעלי משמעות מקומית או גלובלית המשפיעים על עיצוב פני הדור והחברה (אלמוג ואלמוג, 2015). לפי שטראוס והאוי, קבוצות גיל שונות מושפעות מגורמים משתנים, המעצבים את בני הקבוצה סביב חוויות חיים ונושאים משותפים (Strauss & Howe, 1991).

מקובל לחלק את החברה המודרנית המערבית לחמישה דורות עיקריים: הראשון הוא דור המייסדים, ילידי אמצע שנות ה-1920 ועד אמצע שנות ה-1940. השני, דור הבייבי-בומרס, ילידי אמצע שנות ה-1940 ועד תחילת שנות ה-1960. השלישי, דור ה-X, ילידי אמצע שנות ה-1960 ועד תחילת שנות ה-1980. הרביעי הינו דור ה-Y, ילידי אמצע שנות ה-1980 ועד סוף שנות ה-1990. החמישי, דור ה-Z, ילידי סוף שנות ה-1990 ועד אמצע שנות ה-2010. קיים דור נוסף, דור האלפא: הדור הצעיר ביותר, הכולל את ילידי השנים 2010 ואילך (רן, אלמגור ויוספסברג-בן יהושע, 2019).

דור ה-Z נולד לעידן הטכנולוגיה הדיגיטלית, הוא בעצם הדור הראשון שנעוריו עברו עליו תוך שימוש בטלפונים חכמים. זהו דור שעושה מילדותו שימוש בטכנולוגיה בכל תחומי החיים (McCrindle, 2009). חלקו הגדול של בני דור ה-Z סיים כבר את לימודיו בבית הספר התיכון והוא מרכיב כעת את ציבור הסטודנטים במערכת ההשכלה הגבוהה ושהחל להיכנס לשוק התעסוקה (McCrindle, 2009; Carter, 2018).

מק'קרינדל טען כבר ב-2009 שדור ה-Z הוא הדור החומרני ביותר, מוצף טכנולוגיה ומחובר גלובלית: זהו הדור הראשון שחווה גלובליזציה בכל תחום אפשרי, החל מצריכת מוסיקה, אופנה, מזון, בידור ותרבות, וכלה ביצירת קשרים חברתיים. הם יעדיפו לצרוך את המידע שלהם באופן ויזואלי וגרפי על פני קריאה והמסרים שלהם הופכים להיות מתומצתים ומבוססי סמלים ודימויים.

גם מושג החברות משתנה עבור בני דור ה-Z. לבני דור זה יש פי שניים חברים ברשתות חברתיות מאשר לבני דור הקודם (McCrindle, 2009), הם מחוברים רגשית לסביבות הדיגיטליות (Turner, 2015), במרחב המקוון מביעים נוכחות חברתית ומקיימים אינטראקציה חברתית ולימודית בלתי אמצעית נוחה עם אחרים (רן ושות', 2019).

בני דור ה-Z מתוארים בספרות כלומדים עצמאיים, משפרים את האנגלית שלהם דרך סרטונים ומשחקי מחשב, משקיעים בשיווק עצמי, מעצבים ומתכננים את מה שחשוב להם. הם יודעים שהמידע קיים, נותר רק לאתר אותו ויש להם אינטואיציה מצוינת כיצד לעשות זאת (קורן, 2020). הם מחשיבים עצמם כמומחים טכנולוגיים וכבעלי מסוגלות טכנולוגית, בעלי ציפיות גבוהות מהטכנולוגיה, וחשים בנוח בסביבות דיגיטליות וויזואליות (רן ושות', 2019).

מבחינה פיננסית, מתוארים ילידי דור ה-Z כמעשיים יותר מאשר בני דור ה-Y וכבעלי נטייה לפעילות יזמית, לצד רצון לחולל שינוי מהותי ולהיות עצמאיים (McCrindle, 2009). בסקר על מדגם ישראלי שפורסם ב*דה-מרקר* (בסול, 2016) לגבי שאיפותיו המקצועיות של דור ה-Z, נמצא ש- 40% מהם מעוניינים לשלב עבודה כשכירים ועצמאיים כדי לשמור על גמישות, 43% מהם רוצים לעסוק במקצוע אחד שממנו יתפרנסו, אך במקביל לעסוק בדברים שמעניינים אותם כתחביב, ורק 3% סוברים שיחליפו כמה מקצועות במשך הקריירה שלהם. לדברי עורכי הסקר, מדובר בבשורה טובה עבור ארגונים, מכיוון שלהבדיל מהדור שקדם להם, אם צעירים אלו ירגישו טוב במקום העבודה, הם לא ימהרו לחפש תחליף וגיוון. בנוסף לכך, לפי סקר של פלטפורמת חיפוש העבודה האמריקאית *Handshake* שפורסם *בכלכליסט*, עולה כי 70% מבני דור ה-Z מאמינים שהם לא צריכים להיפגש פנים מול פנים עם מישהו על מנת ליצור קשר מקצועי משמעותי (מנלה, 2019).

קורן מתארת כי בעולם של ריבוי אפשרויות בחירה, בני דור ה-Z ייטו שלא לקבל החלטות במהירות, משום שכמעט בכל מצב, ייראו עוד פרשנות לסיטואציה, שעלולה לערער את הבחירה שלהם. יתר על כן, גם לאחר שהחליטו הם ימשיכו לחשוב ולהתלבט האם ביצעו החלטה נכונה, אולי זו הסיבה לתופעת ה-FOMO (Fear of Missing Out) המוכרת בקרב דור ה-Z, כשכל החלטה או בחירה מתפרשת כאפשרות להפסיד משהו אחר (קורן, 2020).

חשוב גם לציין את ההתייחסות להוריהם של בני דור ה-Z (במיוחד אלו מדור ה-Y) אשר פיתחו את "פולחן ההורות" ואת המושג "ילדים ממותגים" (אלמוג ואלמוג, 2016) והעמיקו את התפיסה האישית של "אני יחיד ומיוחד" הרווחת מאד בקרב בני דור ה-Z. ערכים אלו, חיזקו מצד אחד את הביטחון העצמי שלהם, ומצד שני הקטינו את החוסן האישי והמסוגלות להתמודד עם קשיים בדרך. התוצר של תפיסה זו הוא שילוב של ביטחון עצמי ויכולת השפעה עם רגישות וחרדתיות ברמה גבוהה מאד (קורן, 2020).

והוא בכלל לא ידע שהוא כזה

בני דור ה-Z שפגשנו במציאות חייהם הם אנשים די שונים מהמתואר בספרות. פגשנו את דור ה-Z כמרקם מרתק של אנשים השונים זה מזה.

לא פגשנו אנשים בעלי מכנה משותף אחיד. אפילו בתוך קבוצה הומוגנית של בני שנתון זהה אשר גדלו באותו היישוב, פגשנו מגוון רחב של צורות הסתכלות על החיים ועל עולם העבודה. מעבר לכך, לעיתים נכחו בקבוצה אחת שני חברי ילדות, שגדלו ביחד מהגן ועד הצבא, כשאפילו בין שניהם התגלה שוני גדול מבחינת תפיסתם את העולם בכלל ואת עולם העבודה בפרט. אף שחלק מהמשתתפים ענו על כלל הקריטריונים שאמורים לאפיין את בני דור ה-Z, רבים מהם שונים לגמרי, לפחות בחלק מהקריטריונים.

להלן מספר דוגמאות:

תעסוקה: נהוג לתאר את דור ה-Z כעובדים שיידלגו תכופות בין מקומות עבודה כי הם משתעממים מהר (אוסלנדר, 2019; קורן, 2020), שיעדיפו לעבוד מהבית (מנלה, 2019) ושיעדיפו סביבה טכנולוגית (רן ושות', 2019; McCrindle, 2009).

התיאור הזה אכן תואם חלק מהצעירים שפגשנו, אך חלק אחר וגדול מבין הצעירים שליווינו מעוניין מאוד ביציבות כלכלית של מקום עבודה מסודר ומבקש מסגרת עבודה מובנית מבחינת מיקום, שעות ותנאים סוציאליים. זהו מאפיין שנמצא גם במחקר של Monster ו-TNS (שלף-שטרן, 2019). פגשנו צעירים, שעוד בהיותם חיילים, כבר חושבים אפילו מעט קדימה על הקמת משפחה ושוקלים ברצינות דרכים להתאמת המסגרת התעסוקתית שייבנו לעצמם לחיי המשפחה העתידית, על ידי שילוב של מרכיבים שונים, כגון מיקום גיאוגרפי, מסגרת ושכר צפוי. הצורך שלהם בשינויים למטרת התפתחות מבחינת העניין והשכר ניכר, אבל יחד עם זאת ניכר גם הצורך של רבים מהם בוודאות.

צעירים רבים אשר סיפרו לנו כי הם שוקלים לפנות למקצועות טכנולוגיים ("היי-טק"), שיתפו שהסיבה לכך היא בעיקרה כלכלית ולאו דווקא בשל נטייה אישית או משיכה לתחום: בהיי-טק יוכלו לקבל שכר גבוה בשלב מוקדם בקריירה שלהם. בחלק מהמקרים הצעירים גם ראו אחים בוגרים שבחרו במקצוע טכנולוגי ולכן הם משערים שהשיקולים שהובילו את אחיהם (אנשים שקרובים ודומים להם) לבחירה במקצוע טכנולוגי יהיו רלוונטיים גם עבורם. למרות שמספרים על בני דור ה-Z שהם בעלי יכולות טכנולוגיות מתקדמות, "היכולות הטכנולוגיות המתקדמות" של הרוב הגדול של הצעירים שפגשנו מסתכם בהפעלה וירטואוזית של אפליקציות בטלפון הנייד ושל שירותי צפייה בטלוויזיה חכמה. אלו הן יכולות חשובות על מנת להסתדר במאה ה-21, אך לרוב הן לא מהוות חלק מהשיקולים שלהם בבואם לבחור מקצוע. מה שמכונה בספרות "טכנולוגיה מתקדמת" נתפש עבורם כמובן מאליו, ככלים טריוויאליים שהעולם העניק להם כדי לשרוד. תופעה זו דומה למכונת הכביסה והמיקרוגל עבור דור ה-X ויכולת הפעלתן היא סטנדרט של אותה תקופה. כך, פגשנו צעירים רבים שהטכנולוגיה משרתת אותם נאמנה אך אינה משפיעה עליהם בבואם לבחור מקצוע.

מקרה שמבהיר את המגוון הרחב שקיים בקרב בני דור ה-Z כלפי הסביבה הטכנולוגית פגש אותנו בתחילת תקופת סגרי הקורונה ומגבלות ההתקהלות. לא ניתן היה להיפגש בחדר אחד ולכן הסדנאות עברו לסביבת הזום. לכאורה, הדור הטכנולוגי היה אמור לאמץ בקלות את הסביבה הווירטואלית החדשה, שכן מדובר בפלטפורמה פשוטה. אכן, צעירים רבים אימצו את השינוי בקלות והשתלבו במפגשים קבוצתיים פוריים, אך יחד עם זאת, נתקלנו בצעירים רבים שהתקשו מאוד, בין אם נתקלו בקשיים לתפעל את האפליקציה ובין אם התקשו לקיים אינטראקציה אפקטיבית במרחב המקוון. מצד אחד ראינו צעירים שהמפגש הווירטואלי אפשר להם להרגיש באזור הנוחות שלהם בטוחים ומוגנים, אך מצד שני ראינו צעירים רבים מאוד שפשוט נמנעו או לא הצליחו לתפקד ולפעמים אף בחרו לפרוש מהסדנה עקב כך. חשוב שניקח זאת בחשבון כשאנחנו מאפיינים דור שלם כ"טכנולוגי". במבחן המציאות שהביאה הקורונה, חלק ניכר מהם פשוט "לא התחבר".

לימודים אקדמיים: הדעות בספרות לגבי הגישה של דור ה-Z ללימודים אקדמיים חלוקות. מצד אחד נאמר שרובם ייבחרו תחום לימודים בגלל האפשרויות הכלכליות שהוא מבטיח (אוסלנדר, 2019) ומצד שני נאמר שהם רואים חשיבות בלימודים אקדמיים ובתואר גם למטרת התפתחות ועניין ולא רק לתועלת כלכלית (Carter, 2018).

על פי קבוצות הצעירים שהנחינו, יש צדק בשני הצדדים. פגשנו צעירים רבים שמחפשים את המקצוע

שיניב להם את התמורה הגבוהה והמהירה ביותר מבחינה כלכלית (חלקם נוקט בגישה זו בשל עידוד ההורים שלהם, בני דור ה-X) ופגשנו אחרים שמחפשים עניין, תרומה, הנאה והתפתחות אישית. פגשנו גם הרבה מאוד שמבולבלים ומתלבטים בין שני הקצוות הללו. האם אין הדבר דומה לדורות הקודמים?

כפי שמתואר בספרות, רבים מהצעירים שליווינו מוותרים מראש על המסלול האקדמי (בסול, 2016) כיוון שרואים את ריבוי האפשרויות של הכשרה מקצועית והתפתחות אישית במסגרות אחרות וכמובן בלמידה עצמית ללא מסגרת (בסול, 2016). יחד עם זאת, רבים מהם מעוניינים בתואר אקדמי מוכר כציון דרך בחייהם ולחלקם אף חשוב שהמוסד שממנו יקבלו את התואר יהיה יוקרתי (קורן, 2020; צימנד-שיינר ולהב, 2019). רבים מהם עומדים מול הריבוי של האפשרויות העומדות בפניהם מבחינת לימודים ובעיקר מתבלבלים, לאו דווקא משום שהם בני דור ה-Z ואופן קבלת ההחלטות המאפיין אותו, אלא פשוט כיוון שריבוי אפשרויות אכן יכול לבלבל.

יזמות: מקובל לתאר את דור ה-Z כאנשים בעלי נטייה לפעילות יזמית, כיוון שלמדו מניסיונם הכלכלי של בני דורות ה-X וה-Y ושואפים להתפרנס מיזמות ולהיות עצמאיים (אוסלנדר, 2019; חיימוב, 2022). חלק מהצעירים שפגשנו אכן ענו לתיאור הזה, אבל התרשמותנו היא שמגמה זו אינה מייצגת את הרוב. חשוב לזכור שיזמים ועצמאיים רבים קיימים אפילו בדור ה-X ולפניו, אך אלו לא הוצגו כמאפייני דור. בקרב בני דור ה-Z שפגשנו, היזמים הם קול חשוב ומשמעותי אך אינם בהכרח מאפיינים אותו. רוב הצעירים שפגשנו דווקא מבקשים להשתלב במסגרת קיימת שתאפשר להם להתפתח בהדרגה, כאשר היזמות והעצמאות מדוברות, אם בכלל, כאפשרות שאולי ישקלו בשלב מאוחר יותר בחייהם.

עוד אומרים על בני דור ה-Z שהם יודעים לשווק את עצמם (בזכות הרשתות החברתיות) ומומחים בהפצת הדימוי שלהם ברבים (רן ושות', 2019). עם זאת, פגשנו גם המון צעירים שעבורם העולם הזה, שבו עליהם ליצור ולהפיץ את הדימוי המושלם של עצמם כשכמות הלייקים היא מדד להצלחה, רחוק מהם מרחק שנות אור. צעירים אלה כמהים לעבוד ולהיות פרודוקטיביים דווקא מאחורי הקלעים; אומרים על בני דור ה-Z שהם בעלי קשב ממוצע קצר (Shatto & Erwin, 2016). אכן נוכחנו שרבים מהם כאלה, אבל רבים אחרים מעריכים רעיון שמוצג ביסודיות, מחקר עומק, מיצוי תהליכים; נאמר שה-FOMO ישתק את בני דור ה-Z בבואם לקבל החלטות (קורן, 2020). אמנם פגשנו כאלה, אך פגשנו גם אחרים שמבקשים להכריע, לנסות ואולי לטעות, העיקר להיות בתנועה.

פגשנו בקרב הצעירים הללו מגוון רחב של גישות וצרכים, מגוון של דעות. חלקם אכן דומים לקריטריונים שלפיהם נהוג לתאר את בני דור ה-Z, אבל במקרים רבים מאוד הצעירים היו שונים במידה כזו או אחרת מהמודל. אז מדוע אנחנו נוטים לקטלג דור שלם על פי קריטריונים אחידים? למי זה מועיל, וכיצד?

אל תקרא לי דור ה-Z

הצורך לקטלג ולהכליל מובן. הוא נועד "לתת בהם סימנים" וכך להקל על הבנה וטיפול בנושא כלשהו. אבל בבואנו לאפיין דור שלם של צעירים אשר נכנס בהמוניו לשוק העבודה, עלינו לעשות זאת בזהירות. כשאנחנו מתייגים אוכלוסייה שלמה כ-"דור ה-Z" אנחנו חוטאים למטרה שלשמה תייגנו - לקלוט את האוכלוסייה הזאת בצורה טובה ואחראית לשוק העבודה. כשאנחנו מכנים אותם "דור ה-Z" ומחליטים שהם בעלי תבניות התנהגות מסוימות, אנחנו עושים זאת כשאנחנו מביטים בהם מבעד לעיניים שלנו, מבעד לקושי שלנו מולם, לשוני שלנו מהם. כך למשל, אנחנו מגדירים אותם כ"בעלי מסוגלות טכנולוגית" אבל בעצם מתכוונים למסוגלות מובנת מאליה במאה ה-21, שמחד אינה מאפיינת רק אותם ומאידך לא תהיה בהכרח גורם משפיע עבורם בעת השתלבות בשוק העבודה. נכון, ההגדרה של האוכלוסייה

הזאת תחת מאפיינים אחידים עוזרת לנו להתכונן לקראתם, אבל חשוב להיזהר מלהיקשר להגדרות הללו ולחפש אותן במציאות, כי המציאות מורכבת יותר. חשוב לזכור להביט באוכלוסייה הזו גם כאוסף של אינדיבידואלים אשר במקרים מסוימים דומים זה לזה, אך גם מאוד שונים זה מזה.

ההיכרות האישית והארוכה שלנו עם בני "דור ה-Z" בסדנאות לימדה אותנו עד כמה הם שונים זה מזה ועד כמה כל אחד מהם הוא אינדיבידואל מיוחד ומורכב. אם נכיר אותם ככאלה בבואנו לקלוט אותם בשוק העבודה, נפתח בפניהם ובפנינו אפשרויות רבות.

אנחנו מזמינים את המעסיקים ואת יועצי הקריירה להכיר אותם קודם כל כאינדיבידואלים ומתוך כך לשתף איתם פעולה. זה מצריך שינוי תפיסתי, אולי אפילו שינוי בתרבות הארגונית אצל מעסיקים, אבל מאפשר פרודוקטיביות ללא דעות קדומות. ניתן לראות בהם אנשים יצירתיים שאם יסבירו להם צורך, סביר שימצאו מענה. ואם לא ימצאו, אין זה בהכרח בגלל השתייכותם לדור ה-Z. במקום לחפש את "המאפיינים המשותפים" שלהם (עד כמה שיש כאלה), להכיר במגוון ובשוני שקיים ביניהם ולהשתמש בו.

דור ה-Z מביא איתו לשוק העבודה דבר נפלא: מגוון. זה קורה ממש עכשיו. צוותים מגוונים שמורכבים מאנשים שונים יכולים ליצור דברים איכותיים, חדשניים ומרתקים. כדי ליהנות מהמגוון הזה ולהפיק ממנו את המירב, עלינו להכיר בו ולהתייחס אליו.

סיכום

אנחנו נמצאים בפתחה של תקופה מרתקת בשוק העבודה. דור ה-Z מגיע בהמוניו. נהוג לאפיין את דור ה-Z כציבור של אנשים צעירים עם צרכים, דרישות, שפה, ויכולות משותפים, שככל שנכיר טוב יותר, כך נטיב את שילובם. לאחר שפגשנו מאות רבות של צעירים בני דור ה-Z למפגשי עומק קבוצתיים בני חמישה ימים, למדנו עד כמה הם דומים וגם שונים זה מזה.

ככל שנדע לראות את השוני של בני דור ה-Z מול בני הדורות האחרים, אך יחד עם זאת גם נשכיל לראות את השוני שלהם זה מזה, כך נטיב איתם ועם כל ארגון או צוות שאליו יצטרפו. דור ה-Z מביא איתו לשוק העבודה מגוון מרתק של תפיסות עולם, יכולות וכישורים. קבלה שלהם כמגוון של אינדיבידואלים יכולה לייצר שיתופי פעולה מרתקים ופרודוקטיביים. אם נשים בצד את הנחות היסוד המכלילות שלמדנו לגביהם אז נאפשר לעצמנו להכיר אותם כקבוצת אנשים אינדיבידואליים, כשכל אחד מהם דומה ושונה, יחיד ומיוחד, אדם צעיר במסע של חיפוש והתפתחות.

מקורות

אוסלנדר, ו. (2019). *מנומנמים, מפונקים ואנוכיים? לא ממש: דור ה-Z נכנס לשוק העבודה ויש לו תוכניות לשנות את העולם*. גלובס.
אוחזר מ-https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001292951

אלמוג, ע., ואלמוג ת. (2015). *דור ה-Y בישראל: דו"ח מחקר*. הוצאת מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית - הטכניון, חיפה.

אלמוג, ע., ואלמוג ת. (2016). *דור ה-Y כאילו אין מחר*. הוצאת מודן, מושב בן שמן.

בסול, ז. (2016). להתחתן צעירים, לעבוד בהיי-טק ולא להחליף עבודות: תכירו את דור ה-Z. The Marker.

www.themarker.com/career/2016-05-05/ty-article/0000017f-dc90-d856-a37f-fdd0df410000?utm_source=Web_Share&utm_medium=Whatsapp&utm_campaign=Share

חיימוב, ר. (2022). הם בודדים, הם מבולבלים, הם ערכיים, הם יצירתיים. ילדי דור ה-Z. חשוב להכיר את חוזקותיהם ולהקל על מצבם הנפשי הרעוע. הדרך של רונית.
https://ronithaimoff.co.il/הם-בודדים-הם-מבולבלים-הם-ערכיים-הם-יצי

מיד, מ. (1978). התבגרות בסמואה. הוצאת את, חיפה.

מנלה, מ. (2019). כסף או ערכים? הסיבות שבגללן עובדים בני דור ה-Z מתפטרים. כלכליסט.
https://www.calcalist.co.il/local_news/article/hjulj3puk

פינק, נ. (2019). מבוא למאמרים על סיוע לצעירים במעבר לאזרחות. *אדם ועבודה*, 14-13, 6-5.

פלניצקי-תורן, א. (2019). סדנאות להכנה לאזרחות לחיילים תושבי הפריפריה. *אדם ועבודה*, 14-13, 24-17.

צימנד-שיינר, ד., ולהב, ת. (2019). דור ה-Z בעד תוכן שיווקי: תפיסות ועמדות של בני נוער ישראלים כלפי תוכן שיווקי באתרי חדשות באינטרנט. מסגרות מדיה, 18, 70-86.

קורן, ע. (2020). אודם (החברה לפיתוח כישורים עסקיים בע"מ).
https://www.odem4u.co.il/%D7%93%D7%95%D7%A8-%D7%94-z

רן, ע., אלמגור, ר., ויוספסברג-בן יהושע, ל. (2019). הלומדים החדשים: מאפייני דור ה-Z בכיתה ומעבר לכותלי בית הספר. מכון מופת. https://portal.macam.ac.il/article סקירת-מידע-הלומדים-החדשים-מאפייני-דור

שלף-שטרן, ד. (2019). ברוכים הבאים לעידן המולטי-קריירה. The Marker. https://www.themarker.com/career/2019-03-04/ty-article/.premium/0000017f-f90b-d318-afff-fb6b5d300000

Carter, T. (2018). Preparing Generation Z for the teaching profession. *Srate Journal, 27*(1), 1-8. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1166694.pdf

McCrindle, M. (2009). *Beyond Z: Meet generation alpha. The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. McCrindle Research. https://www.saspa.com.au/wp-content/uploads/2016/02/The-ABC-of-XYZ_Chapter-1.pdf

Shatto, B.. & Erwin, K. (2016). Moving on from Millennials: Preparing for Generation Z. *The Journal of Continuing Education in Nursing, 47*(6), 253-254.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Quill Publishing.

Turner, A. (2015). *Generation Z: Technology and social interest*. *The Journal of Individual Psychology, 71*(2), 103-113.

סימפוזיון – עיון בקונפליקטים בבחירת לימודים ומקצוע וההשלכות לייעוץ לקריירה

להלן "טריו" של מאמרים קצרים: מאמר של ברק פיק על הסמנות בבחירת כיוון לימודי והתייחסויות למאמר ע"י איתמר גתי וחדוה בראונשטיין-ברקוביץ

1. הסמנות בבחירת כיוון לימודי מומשגת דרך המודל של דולרד ומילר

ברק פיק[1]

יוסי[2] הדגיש בשיחת ההיכרות ביננו שהוא מחפש קורס מעשי שיוביל אותו "למקצוע טוב". הוא ציין שבעבר חשב על תואר אקדמי, אבל השתכנע עם הזמן שזה לא בשבילו בגלל אורך המסלול ובגלל הסטטוס שלו בחיים (אשתו הייתה בהריון). מדבריו, הבנתי שהסוגיה המרכזית של הייעוץ היא בחירת כיוון מקצועי. כהמחשה לבלבול בנוגע לכיוון התעסוקתי המתאים לו, ניתן היה להתרשם ממגוון האפשרויות התעסוקתיות שהוא כתב בשאלון הביוגרפי אשר מעניינות אותו: מקצועות הטיפול, רפואת חירום, מנהל עסקים ותחום הבנייה.

בתחילת הפגישה השנייה הוא התייחס ארוכות לתפקוד שלו במבחני במבחן הכשרים כחלק מתהליך האבחון התעסוקתי שביצע. הוא סיפר שכאשר דיבר על כך עם אשתו כמעט ופרץ בבכי מתוך חוויית התסכול של "יכולתי להצליח יותר". תחילה לא הבנתי מדוע ביצועיו במבחנים חשובים כל כך עבורו. הרי לכאורה הוא וויתר על השאיפה ללימודים אקדמאיים. בסיוע החומרים הדיאגנוסטיים, כמו מבחן הTAT, התחלתי להגיע לתובנה שהוויתור שלו על תואר אקדמאי נובע ממקום רציונאלי בנפשו. ברמה הרגשית, הוא עדיין אחז בחלום לתואר. למעשה, נראה שהוא יודע פחות או יותר מה הוא "רוצה להיות כשיהיה גדול": להיות מעורב בעשייה טכנית. השאלה שאיתה הגיע לייעוץ נגעה ברמת ההכשרה: הנדסה או הנדסאי. במילים אחרות, יוסי תהה בנוגע לרמת המסוגלות שלו להתמודד עם לימודים מורכבים. אך מאחר שעצם השאלה עוררה חרדה, השאלה עצמה הוסוותה לשאלה בנוגע לכיוון.

יוסי גדל בבית עם מורכבות סוציו-אקונומית. אביו הסתבך בפלילים ואימו נתמכת סעד. בילדותו עבר

---

[1] **ברק פיק, מ.א.**, פסיכולוג תעסוקתי מומחה, barakpick@gmail.com | https://www.facebook.com/barakpickpsychology

[2] (בדיה ייעוצית, בהשראת מקרה אמיתי)

מספר פנימיות, הצליח להשלים לכדי 12 שנות לימוד, אבל לא עלה בידו לעשות בגרות מלאה. בשירות הצבאי היה לוחם מוערך ואהוד. מאז השחרור הוא עובד בעבודה מתגמלת ויציבה. בנוסף, ניסה להתקבל לתואר ראשון במדעי החברה דרך מכינה, אך ניסיון זה לא צלח מאחר שלא השקיע כנדרש מסטודנט לתואר ראשון.

בדיעבד, נראה שמסוגלות נמוכה בלימודים, אשר מבוססת על הישגים בינוניים בבית הספר, בין היתר בשל מעברי מסגרות תכופים, היא אחת הסיבות לכך שהתקשה להירתם למשימת הלימודים.

במובנים רבים, יוסי הוא סיפור הצלחה. למרות נסיבות חיים קשות, הוא עובד בעבודה טובה וקבועה ונמצא במערכת זוגית יציבה ובריאה. ניכרת תחושת גאווה על הישגיו ועל כך שהצליח, דרך התמדה ועבודה קשה, להגיע למיקום חברתי טוב יותר ביחס למשפחתו. יחד עם זאת, ישנו פצע על כך שמבחינה לימודית הוא אינו מממש את הפוטנציאל שלו ובמובן הזה "פחות שווה" ביחס לאחרים.

דרך מעניינת ומועילה להמשיג את ההסננות של יוסי בנוגע לרמת לימודים מתאפשרת דרך המודל של דולרד ומילר (Miller, 1944). למרות ששני חוקרים אלו כבר מזמן נשכחו מהתודעה, המודל שלהם מציע דרך ייחודית לבחון עקרונות פסיכודינמיים באמצעות כלים ביהביוריסטיים. בשיטה זו ניתן לחקור את עולם המושגים של פרויד בכלים אמפיריים.

על פי המודל (ראה גרף 1 להלן), ישנו קונפליקט בין הדחף למימוש מטרות שונות (לדוגמה, תוקפנות) לבין החשש ממימוש אותן מטרות (בשל עונשים). ככל שאנחנו מתקרבים למטרה, כך אנחנו רוצים אותה יותר (עקומת ההתקרבות ;approach). כך ניתן לראות עכברים מאיצים את קצב הריצה שלהם ככל שהם מתקרבים לגבינה. מצד שני, ככל שאנחנו מתקרבים למטרה, כך אנחנו חוששים ממנה יותר (עקומת ההימנעות ;avoidance). אם העכבר יקבל גם שוק חשמלי מהגבינה אז ככל שהוא יתקרב לגבינה כך הוא יתמלא יותר חרדה וייטה יותר להימנע ממנה.

כפי שהנטייה שלנו להירתע מהפסד חזקה מהשאיפה שלנו לרווח (Kahaneman & Tversky, 1979), כך עקומת ההימנעות חדה יותר מעקומת ההתקרבות. המשמעות היא שכאשר אנחנו רחוקים מהמטרה (אזור 1 בגרף), אנחנו רוצים אותה יותר משאנו חוששים ממנה, משמע תהיה לנו נטייה להתקרב לעברה. אך כאשר אנו חוצים את נקודת ההצטלבות של עקומת ההתקרבות עם עקומת ההימנעות (ראה קו כתום בגרף), היחס מתהפך וכעת החשש גובר על הרצון, והנטייה הבולטת היא הימנעות (אזור 2 בגרף). כך המטוטלת חוזרת על עצמה (ראה חצים חומים בתחתית הגרף) עד אשר "נשבר לנו" ואנו מחפשים פתרון חלופי.

המודל עזר לי להמשיג ליוסי את המקום שבו הוא תקוע. ברמה הרגשית הוא משתוקק לתואר ראשון בהנדסה בגלל שהתואר יוכיח לו ולסביבתו שהוא מסוגל, חכם וראוי. כאשר התואר מרוחק רגשית ממנו, הנטייה להתקרבות גבוהה מהנטייה להימנעות. במצב זה הוא פועל באופן אקטיבי למימוש הלימודים (לדוגמה מברר בנוגע למכינה). ככל שההכנות מקדמות אותו לעבר התואר היחס בין הנטייה להתקרבות לנטייה להימנעות מתהפך וכך החשש שלו גובר על המוטיבציה למימוש: "אולי לא אצליח להתמודד עם פיזיקה ומתמטיקה גבוהים?" חששות אלו מעוררים אצלו "רגליים קרות" לתואר, ובשלב זה הוא פתוח יותר לשקול חלופות כמו הנדסאות. כאשר הוא חש שהתואר שוב רחוק ממנו, החשש מהתואר מצטמצם וכך "הרעב" שלו לתואר שוב גובר על החשש...

ברמה המעשית, ניתן להשתמש במודל על מנת לעזור לנועצים להבין יותר טוב את "רכבת ההרים" הרגשית שהם יכולים לעבור בתהליך קבלת החלטות של כיוון לימודי ומקצועי, במיוחד כאשר הם מאוד רוצים משהו ומאוד חוששים ממנו. **יש ערך בתובנה שתחושת הביטחון והחשש של הנועץ אינם**

יציבים אלא תלויים במרחק שלו מהמטרה. על מנת לממש מטרה ישנו צורך שרמת המוטיבציה (עקומת ההתקרבות) תהיה מספיק חזקה על מנת לגבור על רמת החשש (עקומת ההימנעות). במצב בו הפער בין השניים נמוך יחסית, ניתן לעבוד על צמצום החששות, לדוגמה בכלים של CBT, כגון עלות ותועלת של מחשבות מעכבות. במידה והיועץ מתרשם שהפער בין עקומת ההימנעות לעקומת ההתקרבות גבוה מידיי בסמוך למטרה, אפשר להמליץ לשקול חלופות אשר מעוררות פחות חשש.

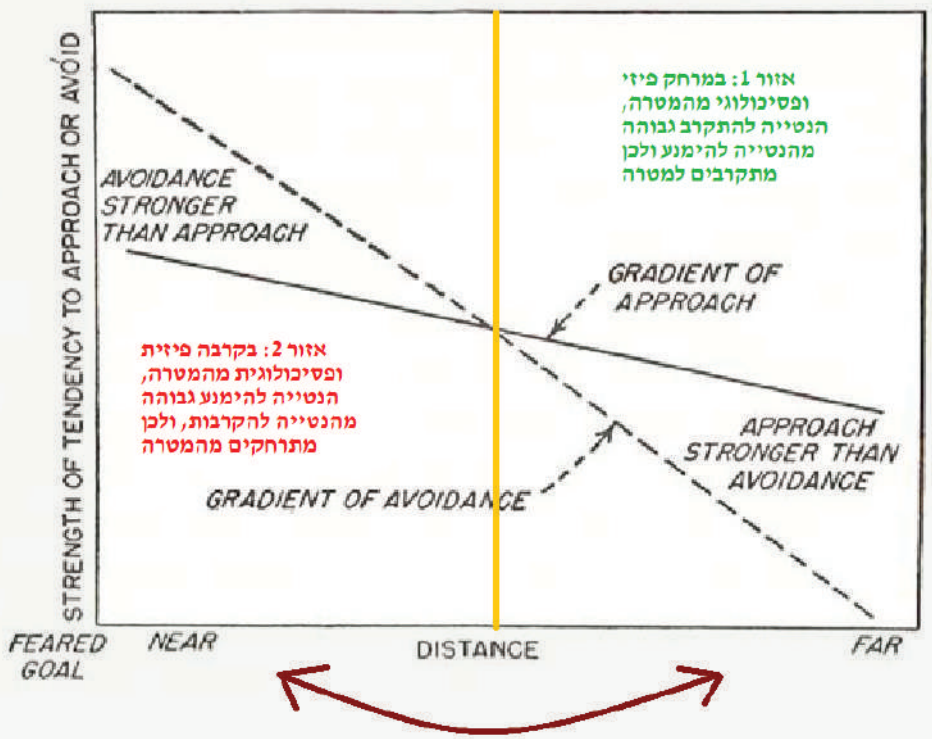
דוגמאות בולטות לקונפליקט בין נטייה להתקרבות לבין נטייה להימנעות בתחום הקריירה:

- השאיפה לממש חלום להיות עצמאי ולפתוח עסק פוגשת חרדה מפשיטת רגל.
- הרצון להתפטר מעבודה בארגון שלא מאפשרת מימוש חלק מהפוטנציאל החבוי באדם מעורר בו חשש מחוסר ביטחון תעסוקתי.

נועצים במצבים אלו מתקשים להבין מדוע רעיון שהיה נראה כל כך טוב אתמול פתאום נראה מסוכן ולא אחראי. במצבים אלו הם עלולים להרגיש תקועים בין "הפטיש לסדן", בין הרצון לפעול לבין החשש מכישלון. תקיעות זו היא בסיס לתסכול רב.

במהלך הייעוץ השתמשתי בגרף על מנת לעזור ליוסי להבין את ההססנות שלו בבחירת כיוון לימודי. עיבוד של הקונפליקט סייע ליוסי להתפשר על לימודי הנדסאי. היכולת להשלים במועד מאוחר יותר תואר בהנדסה אפשרה לו להכיל את הכאב ואת התחושת האובדן שבוויתור על תואר ראשון בשלב זה. פשרה זו הייתה חיונית בדרך למימוש לימודיו.

גרף 1: סיכום גראפי של קונפליקט התקרבות/הימנעות עפ"י דולרד ומילר



מקורות

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, *47*(2), 263–291.

Miller, N. E. (1944). Experimental studies of conflict. In J. M. Hunt (Ed.), *Personality and the behavior disorders* (pp. 431-465). Ronald Press.

2. היבטים של הססנות בבחירת כיוון לימודי – זוויות נוספות על אלו שהוצגו על ידי ברק פיק

איתמר גתי[3]

ניתן להסתכל על ההתלבטות של יוסי גם מנקודת מבט של קבלת החלטות: בחירה בין שתי חלופות שלאף חלופה אין יתרון ברור ומובהק על החלופה השנייה, אלא שלכל אחת מהן יש יתרונות וחסרונות. לפי התיאור, הבולטות היחסית של היתרונות והחסרונות משתנה בהתאם למרחק מהשגת החלופה. פיק הציע להשתמש בקונפליקט בין *הדחף* למימוש מטרות שונות לבין *החשש* ממימושן. מההיבט של "הסיבות לקושי לקבל החלטה" (career indecision) במונחי הטקסונומיה של הסיבות לאי-החלטה של Gati et al. (1996), הקושי נובע מקונפליקט פנימי בין הבולטות היחסית של השיקולים בהם יש יתרון לחלופה אחת ("הנדסאי") ולשיקולים בהם יש יתרון לחלופה האחרת ("מהנדס"). ההתייחסות להשתוקקות לתואר ראשון בהנדסה על מנת להוכיח לעצמו ולסביבה שהוא מסוגל להתמודד עם האתגר האקדמי, הוא לא בהכרח רגשי (לפחות בעיניי). הבולטות היחסית של הקשיים האקדמיים הכרוכים בלימודים גוברת עם ההתקרבות אל הלימודים האקדמיים וקשור לאי-הוודאות לגבי היכולת לעמוד באתגרים הלימודיים, וזאת בהשוואה ללימודי ההנדסאות שבהם הדרישות נמוכות יותר. זווית הראייה הזו משקפת פחות "רכבת הרים" רגשית, אלא משקפת חוסר מידע לגבי גובה "המשוכה" האקדמית הנדרשת מלימודי ההנדסה ובפרט מהפער בין היכולת הקוגניטיבית של יוסי לבין הדרישות האקדמיות. ניתן היה להמליץ ליוסי לגשת למבחן פסיכומטרי לאחר שעשה קורס הכנה חינמי ב-campus.IL, שבסיומו גם מקבלים אומדן טוב לציון הפסיכומטרי הצפוי. ציון כזה בצירוף ההישגים הלימודיים בבגרות נותן חיזוי טוב לגבי אפשרויות הקבלה ללימודים. מוסדות הלימוד קובעים חתך קבלה כזה שמי שעובר אותו, יש לו סיכויים טובים לסיים בהצלחה את התואר (כמובן, לא בוודאות).

זווית נוספת להסתכלות היא מנקודת מבט של "אי-החלטיות" (career indecisiveness), המתמקד בסיבות להססנות והימנעות מקבלת החלטה גם כאשר יש כבר את המידע בידי המתלבט (Saka et al., 2008). במודל זה יש התייחסות לשלושה מקורות אפשריים לאי החלטיות: *תפיסות פסימיות, חרדה וחוסר גיבוש זהות*. בפרט, יש התייחסות לארבע סיבות לחרדה הכרוכה בהחלטה ושעשויים למנוע את קבלתה: (1) חרדה מעצם תהליך קבלת ההחלטה, (2) אי-הוודאות הכרוכה בהיעדר מידע כיצד ייראה העתיד, (3) חוסר סובלנות לעמימות, (4) חרדה מהתוצאה - בחירה בחלופה "הלא נכונה". יתכן וההססנות של יוסי או חלקה נובעת גם מחרדה באחד או יותר מההיבטים האלה. לכן, נראה שכדאי היה להציג את הסיבות הללו ליוסי ולנתח כל אחת מהן על מנת לראות כיצד ניתן להפחית את אי-הוודאות המהווה את הבסיס להן. למשל, ניתן להדריך וללוות את יוסי בתהליך קבלת ההחלטה ובכך להפחית את החרדה הכרוכה בתהליך, להבהיר ליוסי שאנו חיים בעידן של אי וודאות ושלא ניתן להימנע מעמימות גם אם אנו מעדיפים זאת, ושההשקעה בתהליך קבלת ההחלטה מגדילה את הסיכוי להשגת התוצאה הרצויה גם אם אינה מבטיחה זאת.

אני מודה לברק פיק על השיתוף של המקרה של יוסי וניתוח שלו שהיה ההשראה לחשיבה על האתגר שבסיוע ליוסי, וכן לפרופ' חדווה בראונשטיין-ברקוביץ' ולמיכל סלמה על תרומתן להתייחסות שלעיל.

מקורות

Gati, I., Krausz, M., & Osipow, S. H. (1990). A taxonomy of difficulties in career decision making. *Journal of Counseling Psychology*, *43*, 510-526.

Saka, N., Gati, I., & Kelly, K. R. (2008). Emotional and personality-related aspects of career decision-making difficulties. *Journal of Career Assessment, 16*, 403-424.

[3] **איתמר גתי**, פרופ' אמריטוס בפסיכולוגיה וחינוך, באוניברסיטה העברית, itamar.gati@huji.ac.il | http://kivunim.huji.ac.il/home_page/Gati.html

3. מרחק פסיכולוגי, אמביוולציה וקבלת החלטה תעסוקתית: מחשבות בעקבות תיאור מקרה

חדוה בראונשטיין-ברקוביץ[4]

התבקשתי להתייחס בקצרה לתיאור המקרה המוצג לעיל (ברק פיק) מפרספקטיבות נוספות, ובחרתי להתמקד בשני מושגים מרכזיים בתיאור זה - *מרחק והססנות*.

מרחק

תיאוריית רמת ההבניה (Construal Level Theory; Liberman & Trope, 2003) אשר זכתה לביסוס אמפירי מאסיבי בשני העשורים האחרונים, מניחה מספר הנחות בנוגע לאופן בו אנשים מעבדים קוגניטיבית גירויים בסביבתם, שופטים אירועים ומקבלים החלטות. לפי התיאוריה, *המרחק הפסיכולוגי* - המרחק של האירוע מהעצמי (*הסלף / the self*) - הינו גורם בעל משמעות רבה בקבלת החלטות. לפי התיאוריה, ככל שהמרחק בין העצמי לאירוע גדול יותר, כך ההבנייה הקוגניטיבית שלו תהיה "גבוהה" יותר, כלומר, מורכבת ומופשטת יותר (למשל, מבוססת על ערכים ומטרות אבסטרקטיות). במרחק קצר מהאירוע ההבנייה נוטה להיות "נמוכה", כלומר, קונקרטית, ספציפית ומבוססת על חפצים וגירויים מוחשיים (למשל, שעות עבודה, גובה השכר). תהליכים אלו מתרחשים אוטומטית וללא שליטה ומודעות.

המרחק מהאירוע מוגדר באמצעות ארבעה ממדים: **א.** מרחק פיזי (מתקיים בקרבתי או באזור אחר). **ב.** מרחק בזמן (למשל, מחר או בעוד שנה). **ג.** מרחק חברתי (אדם קרוב או רחוק ממני). **ד.** מרחק הסתברותי (מידת הוודאות וההיתכנות של האירוע).

במחקר שנערך בארץ (Elias et al., 2018) והתבסס על הנחות תיאוריה זו נבחנו שיקולים בקבלת החלטה תעסוקתית עתידית בקרב חיילים, קרובים או רחוקים מהשחרור (מרחק פסיכולוגי קטן או גדול בממד הזמן). נמצא כי חיילים שעמדו להשתחרר בקרוב מהשירות הצבאי התחשבו יותר בשיקולים קונקרטיים, יחסית לחבריהם שהשחרור שלהם היה במרחק של לפחות שנה, ושם השיקולים היו מופשטים ומבוססי ערכים בעיקרם. על בסיס ממצאים אלו וכן ההנחה הרווחת בספרות כי טיבן של החלטות קריירה והסתגלות לעולם העבודה קשורות משמעותית למידת התאמה שבין ערכיו המרכזיים של הפרט והעיסוק בו בחר (Holland, 1997; Nauta, 2010), הסיקו החוקרים כי בתהליך של בחירת מסלול קריירה ישנה עדיפות לתפיסת האירוע כבעל מרחק פסיכולוגי גדול מהעצמי (רעיון זה נמצא בהתאמה גם עם מה שהוצע לעיל על-ידי ברק פיק, אם כי שם הסיבות אחרות). עם זאת, בהחלטות תעסוקתיות קונקרטיות ומיידיות כגון בחירה בין שתי משרות, המרחק הפסיכולוגי קטן יותר, ויש מקום חשוב גם לשיקולים קונקרטיים וספציפיים (למשל, המרחק מהבית, תנאים הנלווים למשרה).

כיצד ניתן ליישם עקרונות אלו בתהליך ייעוץ הקריירה?

כאשר ההחלטה היא על בחירת מסלול קריירה מומלץ יהיה שהיועץ ידגיש את מאפייני המרחק הפסיכולוגי הגדול של ההחלטה המקצועית: החלטה שיש לה השפעות לטווח רחוק (מרחק במונחי זמן), היא כרוכה בגורמי אי-וודאות רבים (מרחק הסתברותי), וגם המרחק החברתי גדול יחסית. הדגשת המרחק הפסיכולוגי הגדול אמורה לפי התיאוריה לעורר אוטומטית תהליכי עיבוד ברמה גבוהה של חשיבה מורכבת ומופשטת בעיקרה המבוססת על ערכיו של הנועץ (למשל, עניין, צמיחה), וכך לטייב את תהליך קבלת ההחלטות. בתהליכים בהן ישנן דילמות עם השלכות מיידיות וספציפיות מומלץ לתת מקום נרחב יותר גם

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

לשיקולים קונקרטיים.

הססנות

הבסיס להססנות הנועץ הינה עמדתו האמביוולנטית כלפי ההחלטה והשלכותיה האפשריות על התפיסה וההערכה העצמית שלו ועל מיצובו בעולם העבודה. במצב של אמביוולנציה מקבעת אשר מקשה על קידום שינוי והחלטה, ממליצה להשתמש בעקרונות של הגישה המוטיבציונית לשינוי ובארגז הכלים שהיא מציעה (מילר ורולניק, 2009). בקצרה, תהליך יעיל להפחתת האמביוולציה הוא חקר מעמיק שלה, המתמקד באיתור המניעים הפנימיים מבוססי הערכים בעד השינוי, ובהכחדת חששות וסיבות המנציחות הסטגנציה (במונחי הגישה המוטיבציונית, זימון 'שפת שינוי' והכחדת 'שפת קיבעון', בהתאמה).

הרחבה על יישום עקרונותיה של הגישה בתהליכי ייעוץ קריירה ניתן למצוא במאמר שפרסמתי לאחרונה באדם ועבודה (בראונשטיין-ברקוביץ, 2022).

לסיכום, התייחסות למרחק הפסיכולוגי מהחלטות תעסוקתיות דרך משקפייה של תאוריית רמת ההבנייה, וניתוח הססנות ואמביוולנציה באמצעות עקרונות ושיטות של הגישה המוטיבציונית לשינוי, מדגישות שתיהן את תפקידם המרכזי וחשיבותם של ערכים בתהליכי התפתחות וייעוץ קריירה. כדי שהחלטה תוכל להיות בעלת משמעות ארוכת טווח ובו-זמנית מאפשרת גמישות בהתאם למציאות המתפתחת, יש לאתר, ללמוד ולמפות את ערכיו המרכזיים של הנועץ. שימוש בעקרונות ושיטות המוצעות על-ידי תרפיית הקבלה והמחויבות (ACT, Hayes & Lillis, 2012) יאפשרו הקלה בזיהוי ואיתור ערכים מרכזיים לנועץ, כאשר אינם נגישים לו באופן מיידי ומודע.

מקורות

בראונשטיין-ברקוביץ, ח. (2022). יישום עקרונות הגישה המוטיבציונית בייעוץ קריירה. *אדם ועבודה, 18*, 12-19.

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

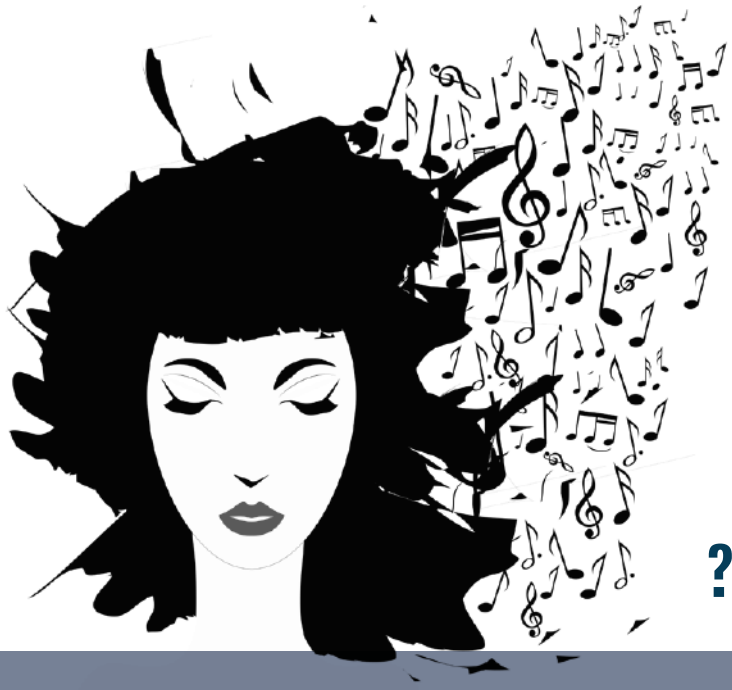
Elias, Y, Nussinson, R., & Roccas, S. (2018). Valued-related goals and vocational choice: The effect of temporal distance. *European Journal of Social Psychology, 48*, 93-99.

Hayes, S.C., & Lillis, J. (2012). *Acceptance and commitment therapy*. American Psychological Association.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.

Liberman, N., & Trope, Y. (2003). Construal level theory of intertemporal judgment and decision. In G. Loewenstein, D. Read, & R. Baumeister (Eds.), *Time and decision: Economic and psychological perspectives on intertemporal choice* (pp. 245–276). Russell Sage Foundation.

Nauta, M. M. (2010). The development, evolution, and status of Holland's theory of vocational personalities: Reflections and future directions for counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology, 57*(1), 11–22.



מדור תיאורי מקרה

סיפורה של שיר – את המנגינה הזו אי אפשר להפסיק?

שרית ארנון לרנר[1]

תקציר: *שיר, מורה לכינור, הגיעה לייעוץ תעסוקתי לאחר משבר נפשי, בעקבותיו איבדה את התשוקה למוזיקה. היא ביקשה לברר לאיזה מקצוע היא יכולה עוד להתאים ולחוש כמו לפני המשבר שחוותה. תהליך זה מעורר מחשבות על משמעות התשוקה בבחירת מקצוע והשפעות משברים נפשיים וספציפית הקשר בין 'שגעון' למוזיקה.*

****

רקע:

שיר (שם בדוי)[2] בת 27 נשואה טרייה, מנגנת על כינור מזה 17 שנה, עובדת בשנתיים האחרונות כמורה לכינור בקונסרבטוריון ובעלת תואר ראשון בתחום המוזיקה ותעודת הוראה. לפני כן לימדה שיר כינור באופן פרטי ובעבר עבדה בעבודות מזכירות וגם התנדבה לשירות צבאי בתחום אדמיניסטרטיבי. לאחרונה התחילה שיר גם לימודי תואר שני במנהל עסקים מתוך מחשבה להתקדם בעתיד למנהלת קונסרבטוריון. בעלה (29) של שיר מהנדס תעשיה וניהול ועובד בחברת הייטק והיא מתארת זוגיות טובה בת כ4 שנים, מתוכן כשנתיים של מגורים משותפים.

אביה (70) פנסיונר, עבד כמאבטח בבי"ס, ואמה (62) עובדת כמטפלת בקשישים ובצעירותה עבדה כמוכרת תכשיטים. יחסיה עם הוריה תקינים והיא קרובה בעיקר לאמה. לדבריה ההורים "לא הזוג המושלם", הם רחוקים זה מזו ואין להם מכנה משותף. לשיר אחות צעירה מתבגרת "אני רציתי אחות, אמא לא רצתה, הספיקה לה ילדה אחת, עשתה אותה בשבילי בגיל מבוגר". יחד עם זאת, שיר מספרת שהאחות שביקשה גזלה המון תשומת לב מאמה והן לא חברות ואין להן תחומי עניין משותפים.

שיר סיימה את התיכון עם בגרות מלאה בבי"ס לאומנויות במגמת מוזיקה (5 יחידות, 98) וביולוגיה (5 יחידות, 88) והרחיבה 5 יחידות אנגלית (91) ו4 יחידות מתמטיקה (95).

כבר בילדותה עברה שיר טיפולים רגשיים על רקע קשיים חברתיים ודחייה חברתית תוך קושי בהבנת מצבים חברתיים ובהמשך גם על רקע הפרעת חרדה. לדבריה בגן קיבלה אבחנה של PDD (הפרעה

[1] **ד"ר שרית ארנון לרנר**, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית-מדריכה, בעלת מכון לייעוץ ואבחון תעסוקתי ומרצה במכללה האקדמית נתניה ובקרייה האקדמית אונו.

[2] המקרה מוצג באישורה של שיר- שם בדוי

התפתחותית על הרצף האוטיסטי) עקב איחור התפתחותי ובעקבות זאת התנדבה לצבא. לפני כחצי שנה עברה שיר גם אשפוז פסיכיאטרי למשך חודשיים על רקע אבחנה של הפרעה דו-קוטבית וטופלה ע"י נזעי חשמל (ECT-Electro-Convulsive Therapy), טיפול שהמשיכה אותו עוד כחודש, אחרי שחרורה מהאשפוז, סה"כ כשלושה חודשים.

לדבריה "עברתי התמוטטות, התנהגתי בצורה שונה, אמרתי דברים שלא נוהגת להגיד - למשל שאני רוצה ללמוד יוונית כי זו שפת האהבה". שיר שיתפה שטיפול פסיכולוגי תמיד היה חלק מהחיים שלה ולפני מספר שנים גם התחילה לקבל טיפול פסיכיאטרי ואבחנה של מאניה דפרסיה (הפרעה דו-קוטבית) וכאמור בהמשך אושפזה. לדבריה "התרופות לא עזרו והציעו את הטיפול הזה, בנזעי חשמל". עוד עלה כי מעט לפני שאושפזה השתתפה בסדנא להתפתחות אישית. לאחר האשפוז, שיר התאוששה מעט וחזרה ללמד אחרי שלושה חודשים בהיקף נמוך יותר והורידה יום עבודה. במקביל המשיכה שיר ללמוד בעצמה נגינה בכינור אצל מורה בכיר בקונסרבטוריון במסלול מבוגרים ואמורה להמשיך גם להשתתף בקונצרטים.

טיפול בנזעי חשמל (או 'שוק חשמלי') הוא למעשה הליך טיפולי רפואי שבו מועבר זרם חשמלי קצר לראש החולה כדי ליצור פרכוס מבוקר. הטיפול בנזעי חשמל הוא אחד הטיפולים שמלווים ביותר פחד ומיתוסים שגויים מכל טיפול פסיכיאטרי אחר. אנשים רבים חוששים מכאב ומנזק מוחי קבוע - אך בפועל מדובר בטיפול בטוח ויעיל. הגרסה המודרנית של הטיפול נחשבת הטיפול היעיל ביותר שקיים לדיכאון והפרעה דו-קוטבית ולעיתים גם לסכיזופרניה, שאינם מגיבים לתרופות.

תופעות לוואי שכיחות הקשורות ב-ECT הן כאבי ראש ובלבול זמן קצר לאחר הפרכוס כשהחולה מתעורר מההרדמה (לרוב תופעות אלה חולפות תוך מספר שעות) והפרעות בזיכרון. לרוב ההפרעה בזיכרון כוללת שכחה של אירועים בפרק זמן קצר לפני הטיפול עצמו ושכחה של הטיפול עצמו, אך לעיתים תהיה פגיעה כללית יותר. יש עדויות רבות, בעיקר של מטופלים, המתארות נזק קוגניטיבי בלתי הפיך בעקבות הטיפול, כולל אובדן זיכרונות אוטוביוגרפיים מוקדמים. מחקרים שנעשו בנושא הראו כי כמעט כל החולים חוזרים למצב הבסיסי מבחינה זו לאחר חצי שנה מסיום הטיפול, כלומר, ברוב המוחלט לא תהיה פגיעה ארוכת טווח בזיכרון או ביכולות קוגניטיביות אחרות.

(Versiani et al., 2011, Kellner et al., 2020).

סיבת הפניה:

שיר ציינה "במשך שנים רבות עסקתי בתחום המוזיקה והנגינה. מאז שהשתחררתי מהאשפוז הפסיכיאטרי אני מרגישה שמשהו בי השתנה והתשוקה שהייתה לי למוזיקה התפוגגה ואני מחפשת כיוון חדש ואני לא יודעת איזה כיוון מתאים ליי?"

מבנה הייעוץ:

תהליך הייעוץ כלל 5 פגישות- שתי פגישות להכרות והעמקה, מערכת אבחון תעסוקתי ועוד 3 פגישות (שבוצעו לאחר המבחנים) ייעוץ לעיבוד הממצאים והשלכותיהם התעסוקתיות והעמקה בתכנון המשך הדרך המקצועית. הפגישות התקיימו פעם בשבוע, אך חלפו שבועיים בין הפגישה הראשונה לשלישית ובין הפגישה הרביעית לחמישית, כיון ששיר לא חשה בטוב.

האבחון התעסוקתי כלל: מערכת אבחון ממוחשבת וכלים פסיכו-דיאגנוסטיים. באמצעות המבדקים השונים, נבחנו היכולות, הכישורים, סגנון העבודה, הנטיות התעסוקתיות ומאפיינים אישיים.

ממצאים עיקריים של האבחון:

שיר מתנסחת באופן שוטף וברור ובעלת אוצר מילים תקין ושליטתה באנגלית ממוצעת. תפישתה המרחבית מעל הממוצעת, אך יכולותיה הכמותיות והבנתה הטכנית הינן ברמה שמתחת לממוצעת. שיר מקפידה על סדר ואיכות בעבודתה תוך שימת לב לפרטים וקצב עבודה תקין. היא רצינית ואחראית בגישתה, בעלת מוטיבציה להצלחה ומשתפת פעולה ואכפתית במגעיה. יחד עם זאת, על רקע מאפייניה האישיים והמשבר הרגשי שחוותה שיר, ועדיין חווה, ניכר מתח פנימי מוגבר לצד רמת דיכאון מוגברת, כך שהיא מתקשה לווסת רגשותיה ביעילות תחת מצבי לחץ וזקוקה לתמיכה וחיזוק כדי לבסס את ביטחונה העצמי והתמדתה.

בנטיותיה המקצועיות עלתה בולטות של השדות ארגון עסקים ואומנות (עפ"י השדות של רו) ושל התחומים מנהלי ביצועי וחברתי (עפ"י טיפוסי הולנד) ובמקום הרביעי התחומים האמנותי יחד עם החקרני, באופן שעלה בקנה אחד עם תחום הנגינה וההוראה לצד הזיקה לסדר וארגון והניסיון התעסוקתי גם בתחום האדמינסטרטיבי.

תהליך הייעוץ:

בפגישה הראשונה שיתפה שיר במהלך חייה ובהתלבטות לגבי המקצוע אותו רכשה ועובדת בו לדבריה "אני לא יודעת אם הייתי או אם עדיין אני כנרית?, כי אני לא מנגנת כמו פעם".

"אני לא תמיד עם מצב רוח ואני מרגישה קצת עצובה, הייתה תקופה שהיה לי קשה לזכור יצירה אבל עכשיו זה השתפר." עוד סיפרה כי נישאה לבעלה מספר חודשים אחרי שחרורה מהאשפוז, 'הבעל תמך ונשאר איתי לעבור את כל זה'.

לדבריה שכשהתלמידים שלה ניגשים לקונצרט היא מתמלאת תחושת גאווה וסיפוק וזה מהווה עבורה נקודת פסגה. לעומת זאת האשפוז הפסיכיאטרי שעברה מהווה נקודת שפל מאחר ואינה זוכרת מה עבר עליה באותה תקופה ולא עבדה או עשתה משהו משמעותי בתקופה זו.

שיר שיתפה עוד בקושי שלה בלימודי התואר השני במנהל עסקים שהחלה לאחרונה. לדבריה "הרעיון היה שאוכל להיות מנהלת קונסרבטוריון, הרעיון על ניהול צץ לפני האשפוז אולי בזמן המאניה, אבל אני בעצם לא רוצה להיות מנהלת. יש בתואר גם קורסים בתחום המתמטיקה וסטטיסטיקה - נושאים שלא נגעתי בהם מאז התיכון ולא מבינה את החומר, אני רוצה לפרוש [מהלימודים] אבל המשפחה לא בעד". שיר עוד שיתפה שהיא מרגישה לחץ בעבודתה ונתקלת בקשיים לקדם את תלמידיה ועלה שהיא למעשה מלמדת כ-15 תלמידים כיום, גם לאחר שצמצמה את משרתה.

בדקתי איתה האם השילוב של לימודי התואר השני בנוסף לחזרה לעבודה לאחר האשפוז יוצרים את העומס והלחץ? היא הרהרה בכך וציינה שהלימודים גוזלים רק יום אחד ועדיין חושבת שיהיה לה קושי בעבודה גם אם תוותר עליהם.

העליתי השערה שקשייה בעבודתה והשילוב עם הלימודים, כולל הקושי לזכור יצירות נגינה והקושי לקדם תלמידים, משפיעים על התשוקה למקצוע, כולל המצב הנפשי לאחר האשפוז ובפרט הטיפול בנזעי חשמל. עוד העליתי אפשרות שיתכן שעם הזמן וההתאוששות מהמשבר הנפשי יחול שיפור במצבה וכך זיכרונה ותחושותיה כלפי המקצוע אותו בחרה מגיל צעיר, ישתנו לטובה. הצעתי שבמהלך המפגשים נבחן עם הזמן את תחושותיה ומצבה, לצד בדיקת אלטרנטיבות נוספות.

שיר הופתעה מהצעתי ואף הביעה חששותיה כי עשתה טעות לפנות לייעוץ, אם ממילא תישאר במקצועה וכי אין לה צורך לבצע הסבה. הרגעתי אותה והסברתי כי עצם האפשרות לבחון ולשקול האם

ומדוע היא חשה לא מתאימה למקצוע זו סיבה טובה לפנות לייעוץ, גם אם בסופו של דבר המסקנה תהיה להישאר בו, לאחר שהרגשתה תשתפר. נפרדנו בעודה מהרהרת בכך וקבענו להיפגש שוב בשבוע הבא.

בפגישה הבאה סיפרה שיר שפרשה מלימודי התואר השני וכי לא מצאה עניין בקורסים והתקשתה בחומר והבינה שממילא אינה מעוניינת להיות מנהלת. כששאלתי אותה איך היא מרגישה בעקבות פרישתה? ציינה הקלה. חשבתי שלמעשה שיר הייתה זקוקה לחיזוק שקיבלה בפגישה הראשונה כדי לבצע צעד זה, שמשפחתה התנגדה לו, אולי מתוך תפישתם שהלימודים יקדמו וישקמו אותה, אם כי בפועל הדבר הגביר את הלחץ. שיקפתי לה את הדברים והיא הסכימה איתי אך הוסיפה "עדיין אני לא יודעת אם אני רוצה את כל מה שקשור לנגינה ומוזיקה, מרגישה קושי גדול להתאמן ולנגן, אם רק הייתי מנגנת זה היה יותר קל, ללמד זה מעצבן, אני מתעצבנת כשתלמיד טועה, זה דורש מאמץ להתאפק".

כששאלתי אם בעבר הייתה יותר סבלנית לתלמידים השיבה בחיוב והוסיפה שגם המוטיבציה לנגן להנאתה נמוכה מאד כיום. בשלב זה בררתי עם שיר מה מסב לה הנאה בכל זאת בתקופה זו והיא סיפרה שלהיפגש עם חברות ולהתאמן בחוג זומבה עושים לה טוב, אך בסה"כ היא מרגישה משועממת. היא התחילה לחשוב לעבוד בעבודה משרדית ולהיות עוזרת אישית מאחר ועומדת בזמנים, מסודרת ודייקנית. החלטתי לברר עם שיר כיצד משפחתה רואה את התלבטותה המקצועית, בעקבות השפעת המשפחה על התלבטותה על הפרישה מלימודי מנהל עסקים. התברר שהבעל, האם והסבתא מצד אמה תומכים שתבחר במקצוע שעושה לה טוב והתברר עוד שסבתה עבדה כמזכירה בצעירותה. חיזקתי לה את נקודות ההשקה לתחום האדמינסטרציה בתכונות שמציינת, בעיסוק של סבתה בהתאם לתאוריית הגנטיקה של מקצועות 'העץ המשפחתי', לצד הניסיון בעבודתה כולל בשירותה הצבאי והסכמנו להמשיך ולברר את הדברים ולבחון אפשרות לשלב זאת עם הנגינה.

במאמרו על העץ המשפחתי, פייזר (1999) ציין את השפעת בני המשפחה על פיתוח קריירה של ילדיהם. עץ המשפחה הוא למעשה דיאגרמה תלת דורית המציגה מידע אודות בני משפחת המוצא של הפרט. באמצעות העץ המשפחתי אפשר לזהות ולהבין גורמים משפחתיים שהשפיעו על התפתחותו ותפקודו הנוכחי של הפרט, תוך התייחסות אל העברה בין דורית במשפחה המורחבת. לעומת תמיכת בני המשפחה ברצון לשינוי, התברר לדבריה ש"סבא מרחם עלי, הוא חושב שאני מסכנה שלא מסוגלת לעסוק במקצוע שלמדתי וזה פוגע".

בשלב זה ניסיתי לברר עם שיר איך היא חשה בתחום הנגינה לפני האשפוז ואז התברר שלשיר היה קשר זוגי לפני ניסויה כשנתיים עם גבר נוסף, שהיה כנר כמוה ולמד אצל אותה מורה: "קינאתי בו, למורה היה יחס שונה אליו והיא קידמה אותו ולא פרגנתי לו ובסופו של דבר הוא נפרד ממני בגלל זה".

עוד התברר שגם בלימודי התואר שיר ציינה מורה שהיא הרגישה שלא האמינה בה מספיק והרגישה שלא סומכת עליה. ניכר היה ששיר חשה חוסר ביטחון במקצועיותה עוד לפני האשפוז, חוסר ביטחון שהלך וגבר לאחר מכן. חשבתי שזה לא מובן מאליו שלמרות קשייה היא השתלבה יפה בתחום בהוראת נגינה ואף הצליחה לחזור לעבודה ולהמשיך ללמד מספר חודשים אחרי ששוחררה ומתמידה עם כל הקושי שבדבר ושיקפתי לה את הדברים. היא התעודדה מעט וסיכמנו שנפגש שוב לאחר שתבצע את המבחנים ונבחן איך היא מרגישה עם הוראת הנגינה ועם המבחנים.

את **הפגישה השלישית** פתחה שיר בתחושתה לגבי ביצוע המבחנים וסיפרה שזה דרש ממנה מאמץ אך התמידה, אח"כ סיפרה שהתחילה טיפול נפשי אצל מטפל חדש ואחרי הפגישה איתו הצליחה לחזור לעבודה ולהיות יותר נחמדה וסבלנית לתלמידים ולחוש הנאה, אך לאחר יומיים חזרו חוסר הסבלנות והספקות לגבי המקצוע. "אתמול הייתי חסרת סבלנות לקראת סוף היום כשתלמיד טעה, והייתי קשוחה". חשבתי ששיר חותרת למצוינות ומתקשה להכיל טעויות וככל שמעירה הערות מאבדת סבלנות. הצעתי לה לנסות להיות סלחנית לטעויות שלה ושל התלמידים גם יחד ובהתאם לכך לנסות לא להעיר על כל טעות

של תלמיד כמו שהיא נוהגת לעשות, אלא להגיב על חלק מהטעויות באופן שיקל גם עליה. היא קיבלה זאת וברתי איתה עם מי היא יכולה לקבל עוד הדרכה מקצועית על הוראת הנגינה, באופן שיסייע לה בהתמודדות עם תלמידים קשים. די מהר הגענו למסקנה שתוכל להתייעץ עם המורה אצלו היא לומדת ותוכל לבקש להקצות חלק מזמן השיעור לכך. נפרדנו עם משימות לשיעורי בית לנסות שיטת לימוד בה היא מעירה פחות על טעויות ובדיקה עם המורה לנגינה שלה אפשרות לקבל הדרכה מקצועית וסיכמנו לדון גם בתוצאות מבחנים בפעם הבאה.

בפגישה הרביעית סיפרה שיר בשמחה ששיתפה את המורה שלה לנגינה בקשייה עם התלמידים והוא המליץ לה על ספרי לימוד אחרים מאלו שהיא משתמשת עם התלמידים והעביר לה טלפון של מורה שתוכל לצפות בשיעורים שלו וללמוד משיטות ההוראה שלו. עוד היא סיפרה שניסתה להעיר פחות לתלמידים ו"לסלוח על טעויות" כפי שדנו בפגישה הקודמת וחשה מעט הקלה ושיפור בהרגשתה. בנוסף עלה כי הזיכרון שלה השתפר עוד והיא הצליחה לנגן יצירה שלמה בעל פה ,כפי שנהגה לעשות בעבר וחשה קומפטנטית יותר. שמחתי בשבילה ושיקפתי לה שככל הנראה חל גם שיפור בהשפעת המשבר הנפשי שחוותה כולל הטיפול 'בנזעי חשמל' כפי שהעליתי בפגישה הראשונה, כך שנראה שהזמן והחוויות החיוביות הובילו להטבה. למרות זאת שיר ציינה שעדיין יש לה מוטיבציה נמוכה להמשיך בנגינה וביקשה לברר אם לימודי data analyst עשויים להתאים לה מאחר ושמעה על התחום כבעל פוטנציאל.

הצעתי שנדון בנתונים והתחלנו לעבור על תוצאות מבחני הכישורים והנטיות, ונוכחנו שתוצאות מבחני המתמטיקה פחות תמכו בכיוון זה. שיר סיפרה עוד שבשיחה עם בעלה יום קודם על התחום הוא הסביר לה כי התפקיד דורש שעות עבודה מרובות בסביבת עבודה לחוצה והיא ציינה שבעקבות כך היא נוטה להישאר מורה. על רקע זאת הצפתי את השאלה האם יש לה כוחות למשרה בהיקף מלא או לשלב את הוראת הנגינה עם עיסוק נוסף כדי להגביר את העניין שלה. הצגתי בפניה מקצועות שעולים בקנה אחד עם כישוריה ונטיותיה כגון מידענות, QA ואדמינסטרציה וסיכמנו שנמשיך לבדוק זאת יחד עם העמקה במאפייניה האישיים בפגישה הבאה.

בפגישה החמישית והאחרונה סיפרה שיר שהתחילה לעבוד עם חוברות הלימוד ברמות שונות שהמליץ לה המורה לנגינה והיא הרגישה שמצליחה לקדם את התלמידים ולהתאים להם את החוברת לרמתם. לעומת זאת ציינה שקודם לכן פשוט הייתה מבקשת מהתלמידים שטעו שינגנו שוב ומאבדת סבלנות כשטעו. העליתי השערה שככל הנראה איבדה סבלנות כשלא ידעה כיצד לסייע לתלמידים. שיר הסכימה איתי "אני מבינה היום שחוסר הסבלנות שלי נובע ממצבים שאני לא יודעת ואין לי ניסיון מה לעשות בסיטואציות מסוימות". עוד שיתפה שחשבה על תחום מידענות או אדמינסטרציה והבינה שתשתעמם וביקשה לברר אם תוכל להתאים לתחום התרפיה במוזיקה כפי שהציעה לה בעבר הפסיכולוגית שטיפלה בה. בשלב זה התחלנו לדון במאפייניה האישיים ובצורך בחוסן וויסות רגשי כדי להצליח בעבודה טיפולית, ושיר הבינה שיש פער בין מאפייניה למאפייני התפקיד. עם זאת, הצעתי לה לבחון את האפשרות של העברת חוגי מוזיקה עם כלי נגינה נוספים וכן הוראה בבית ספר ובדקנו מספר תוכניות לימוד בתחום. שיר שיתפה שבעצם רצתה ללמד בבי"ס מלכתחילה אך מרגישה שזקוקה לכלים לטיפול בבעיות משמעת. לסיכום היא ציינה 'הבנתי כמה דברים לגבי הוראת הנגינה בכינור ויש עליות וירידות, אמנם קודם הייתה לי יותר תשוקה , אבל עכשיו אני באה לעבוד וזו העבודה שהכי מתאימה לי. התהליך שעשינו היה לי טוב, הגענו מנקודה מסוימת וחזרנו אליה אבל זה גרם לי להיות שלמה'.

מחשבות בעקבות התהליך עם שיר:

- מיד כשפגשתי את שיר חשבתי שייתכן ומצבה הנפשי ותחושת דיכאון פוגעים בתשוקה למקצוע והזמן עשוי לחדד את הדברים ולהחזיר את התשוקה, כפי שהתחלנו להתוודע לכך.

- שיר כאמור עברה אשפוז פסיכיאטרי וטופלה בטיפול פסיכולוגי וסיפרה כי היא מאובחנת עם מאניה דפרסיה. במקרים בהם מעורבים גורמי טיפול נוספים, מומלץ לקבל חוות דעת ואבחנה נפשית, ובעקבות זאת ביקשתי משיר לשלוח לי את חוות הדעת הפסיכיאטרית ואבחונים קודמים שעברה. עד סיום התהליך היא לא הצליחה להעביר לי את חוות הדעת הפסיכיאטרית, אך כן העבירה בתחילת התהליך, דו"ח מקוצר שהיה ברשותה מהשירות הפסיכולוגי חינוכי בהיותה בכיתה ט', שיועד למרפאה הפסיכיאטרית לילדים ונוער. שם עלו קשיים בהבנת מצבים חברתיים והשערות לגבי אבחנות של הפרעת חרדה והפרעת תקשורת. לאחר ששוחחתי איתה על דוח זה, היא שיתפה שבילדות קבלה אבחנה של PDD וכי היום כבר לא סובלת מכך. נראה היה שהמודעות והתובנה לאבחנה של הפרעה דו קוטבית' הופנמה אך המידע והמודעות להפרעה בתקשורת חלקיים ונראה כי בתהליך היה חסר מידע מגורם מקצועי על מצבה ואבחנותיה העדכניות. יחד עם זאת, מאחר ושיר פנתה באופן פרטי ולא דרך גורם טיפולי, לתהליך קצוב, בנסיבות אלו בכל זאת ניתן היה לסייע לה בבחירת הכיוון המקצועי, בעקבות האמון שרכשה כלפי וכלפי התהליך וכמובן שמידע נוסף היה יכול לשפוך יותר אור ולקדם את התהליך.
- הכמיהה לתשוקה למקצוע היא נחלת מטופלים רבים. בתהליך עם שיר עלו אצלי גם שאלות מה עושים עם תשוקה שכבתה? איך והאם ניתן להשיב תשוקה למקצוע שנחוותה בעבר? והאם המשמעות היא להתפשר או לסייע לה לבחור כיוון חדש? כמיהה זו לתשוקה מזכירה למעשה את ציפיה #3 במאמרה של נבו (1984): 'אני צריך להרגיש משהו כלפי המקצוע, להידלק' שמזכירה את המיתוס של 'אהבה ממבט ראשון'. כאמור במאמר, 'אהבה גם באה עם הנישואין' וההתמודדות איתם ובמקצוע בשונה מאהבה, כשהבחירה הרבה יותר הגיונית עם שיקולי כדאיות. לשמחתי שיר הגיעה בסוף התהליך לתובנות אלו.
- הקשר בין מוזיקה ל'שגעון' הוא רב שנים, אבל השאלה האם זה יותר ממיתוס?, ואם כן מה טיב הקשר הזה? במחקרם של מייסון ודניאלס (Mason & Daniels, 2018) דווח כי 10.8% מהמוזיקאים עמדו בקריטריונים להפרעה דו-קוטבית לכל החיים. ממצא זה מעניין ויש לקחת אותו בחשבון בייעוץ למוזיקאים, כפי שעלה במקרה זה.
- היה גם מסקרן ומעניין ללמוד על השפעת הטיפול ב'נזעי חשמל' על הזיכרון בנגינה, מעבר להשפעת המשבר הנפשי על הקוגניציה וקיוויתי בשבילה שהזיכרון ישוב אליה, כפי שאכן שיתפה.

רשימת מקורות

נבו, ע'. (1984). גישה הכרתית ליעוץ. ציפיות לא הגיוניות בייעוץ מקצועי. *פסיכולוגיה וייעוץ וחינוך, 17*, 54-70.

פייזר, ק'. (1999). עץ משפחה - השימוש בייעוץ לקריירה. *אדם ועבודה, 9*(1-2), 71-85.

Mason, O., & Daniels, H. (2018). Psychotic traits in musicians. *Psychological Medicine*, *48*(12), 2096-2097.

Kellner, C. H., Obbels, J., & Sienaert, P. (2020). When to consider electroconvulsive therapy (ECT). *Acta Psychiatrica Scandinavica, 141*(4), 304–315.

Versiani, M., Cheniaux, E., & Landeira-Fernandez, J. (2011). Efficacy and safety of electroconvulsive therapy in the treatment of bipolar disorder: A systematic review. *The Journal of ECT*, *27*(2), 153-164.

מקבץ קישורים על עולם העבודה

בני בנימין[1]

הקישורים להלן מתייחסים לשני נושאים:

1. **דור ה-Z.** בגליון זה מופיעים מאמרים המתייחסים לריבוי דורות במקומות עבודה, כאשר בולט הזרקור על דור ה-Z. עם זאת, קיימת מחלוקת אם בכלל נכון לייחס דעות קדומות על דורות שונים. גיליון זה כולל שני הצדדים של המחלוקת. המאמרים וקישורים להלן עשויים להרחיב את הבנותינו על סוגייה זו. מעיון במאמרים אלה, אחת התובנות שלי היא שתופעת ריבוי דורות במקום עבודה מהווה סוגיה קריטית בעיקר בעבור אנשי גיוס עובדים וכן למנהלים שעליהם לנצח על צוות עובדים מגוון. לעומת זאת, נראה שעל יועץ הקריירה להתייחס לאפיונים הייחודיים של הפרט שיושב עמו ועליו להיות פחות מושפע מ"אפיוני הדור".

2. **בינה מלאכותית (AI).** לאן שלא פונים, אנו עדים להתפוצצות התפתחויות של AI, כאשר ChatGPT (מוצר של חברת OpenAI) תופס כעת את רוב הכותרות. מהפכה טכנולוגית זו מצית את הדמיון וכל מגזר בודק איך הטכנולוגיה יוכל לשדרג את תוצריהם, כולל עולם התעסוקה. גם כאן אני מתרשם שהשימוש כעת בעיקר בתחום גיוס עובדים. עם זאת, מדובר בתופעה טכנולוגית שנעה במהירות שיא ויש להניח שאף הפרסומים מתחילת 2023 כבר אינם מעודכנים. למשל, כאשר אני מקליד שורות אלה (אמצע חודש מרס), הדור הבא כבר צץ שהופך את ChatGPT לכלי פרימיטיבי: GPT-4! בסוף הדיווח להלן מופיעות מספר דוגמאות: שאילתות ותשובות על סוגיות רווחות בתחום הייעוץ לקריירה (באנגלית ובעברית) ע"מ לתת טעם לקוראים שטרם התנסו בChat-GPT. לצד הפליאה שבקדמה, אין להתעלם מסוגיות אתיות שעולות בכלל בשימוש ב-AI ובתחום הקריירה בפרט. המאמרים של Wilson et al. (2022) ושל מטרסו (2022) מאירים את עינינו באתגרים האתיים.

****

[1] **ד"ר בני בנימין**, פסיכולוג תעסוקתי מומחה-מדריך, עורך אקדמי, בעל בלוג - The Bible at Work: Career Coaching in the Five Books of Moses, https://www.bible-at-work.com | babenjamin@gmail.com

דור ה-Z:

מערכת אנשים ומחשבים (2023). סקר גלובלי: כ-67% מדור ה-Z הם פרילנסרים או מתכננים זאת לעתיד. אנשים ומחשבים.

קורן, ע' (.n.d). דור ה-Z: כיצד הם נתפסים כעובדים ולקוחות. אודם החברה לפיתוח כישורים בעסקים בע"מ

Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2024). Generational differences in workplace behavior, *Journal of Applied Social Psychology, 44*(3), 175–189 (including generational cohort theory).

Herrity, J. (2022). 5 generations in the workplace: Their values and differences. Indeed.com.

Hubemployeebenefits.com. (2020). Engaging the 5 generations that make up your workforce: How to tailor your benefits, communications and wellness strategies to meet diverse needs. Hub International Limited.

Kalita, S. M. (2023). *What to know when five generations share an office*. Time.

Perna, M. C. (2023). *5 non-negotiables for Gen Z workers in 2023—And why they matter.* Forbes

****

בינה מלאכותית (AI):

מטרסו, נ'. (2022). *בינה מלאכותית: אנושית, אנושית מדי. האם אנחנו מעדיפים החלטות מפלות? וחשוב מכך - האם אנחנו נוטים לאמץ אותן?* העין השביעית.

מערכת הורים. (2023). בינה מלאכותית לעומת הדרכת הורים. Mako.

פדילה, ס', להב, א', טליס, ו', & צינמון ר. ג. (2018). ייעוץ אינטראקטיבי באמצעות סוכן וירטואלי לסטודנטים שנה ראשונה בנושא שילוב לימודים ועבודה. האדם הלומד בעידן הטכנולוגי הכנס השלושה-עשר לחקר חדשנות וטכנולוגיות למידה ע"ש צ'ייס. האוניברסיטה הפתוחה.

רוזן, י'. (2023). 10דרכים בהם ChatGPT משנה את עולם הגיוס ומשאבי האנוש. HR-PORTAL

Marcus, J. S. (2023). *A high-level view of the impact of AI on the workforce.* A transatlantic study makes the right recommendations on artificial intelligence in the workplace, but work is needed to turn these into practice. Analysis 03/2023, Bruegel

Chui, M., Roberts, R., & Yee, L. (2022). *Generative AI is here: How tools like ChatGPT could change your business* QuantumBlack- AI by McKinsey.

Wilson, M., Robertson, P., Cruickshank, P., Gkatzia, D. (2022), Opportunities and risks in the use of AI in career development practice. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling, 48*, 48–57.

Raju, K. S. (2023). How to start a career in artificial intelligence and machine learning in 2023? Great Learning.

שאלות שהוצגו ותשובות שהתקבלו ממערכת ChatGPT:

יש לציין שמתקבלות תשובות שונות כל פעם ששואלים שאלה זהה.

1. זו השאלה שהצגתי באנגלית:

Why is it so difficult to choose a profession?

Choosing a profession can be difficult for a variety of reasons. Here are a few possible explanations:

1. **Too many options:** With so many different career paths available, it can be overwhelming to decide which one to pursue. It's not uncommon for people to feel paralyzed by the sheer number of choices.
2. **Lack of clarity:** Sometimes people simply don't have a clear idea of what they want to do with their lives. They may have a general sense of their interests and strengths, but struggle to envision how those can translate into a specific career.
3. **Fear of making the wrong choice**: Choosing a profession is a big decision that can have a major impact on a person's life. It's natural to feel anxious about making the wrong choice and regretting it later.
4. **Pressure from others**: Family, friends, and society at large can all exert pressure on people to choose certain professions. This can make it difficult to pursue a path that feels truly authentic.
5. **Limited information:** Sometimes people simply don't have enough information about different professions to make an informed decision. They may not know anyone in the field they're considering, or may have misconceptions about what the work actually entails.

Ultimately, choosing a profession is a complex decision that involves a combination of personal reflection, research, and practical considerations. It's important to give yourself time and space to explore different options, and to seek out advice and guidance from people you trust.

2. זו השאלה שהצגתי בעברית:

"למה כל כך קשה לבחור מקצוע?"

בחירת מקצוע היא החלטה חשובה ומשפיעה על החיים העתידיים של האדם. ישנם מספר סיבות לכך **שקשה לבחור מקצוע, כולל:**

1. **מגוון המקצועות** - ישנם מספר רב של מקצועות לבחירה, כך שזה יכול להיות מאתגר לבחור אחד בלבד.
2. **מימד האישי** - בחירת מקצוע משפיעה על זהות האדם והסיטואציות החברתיות שלו, כך שקשה לקבל החלטה שתגדיר את מהות האדם.
3. **הבנה של המקצוע** - לפעמים קשה להבין את המקצועות והכישורים הדרושים למיצובם, ולכן קשה להתאים את המקצוע למיומנויות של האדם.
4. **הביטחון הכלכלי** - בחירת מקצוע קשורה גם להכנסות כלכליות, וכך שקשה לקבל החלטה שתשפיע על הכנסות האדם לטווח הארוך.
5. **הציפיות החברתיות** - לפעמים קשה להתאים את המקצוע לציפיות החברתיות של האדם, ולכן ישנם מקצועות שיכולים להיות מועדים יותר טוב לחברה מאשר לאדם ספציפי.

2א. שאלתי שאלה זהה וקיבלתי:

קשה לבחור מקצוע מכיוון שזה החלטה שהיא משפיעה על כל החיים העתידיים. הרבה בני אדם מרגישים לא בטוחים לגבי מה שהם רוצים לעשות ואילו מקצוע הוא הנכון עבורם. הם יכולים להיות מבולבלים עם כמה מקצועות עניין משתלבים עם כישורים אישיים, תרחישים כלכליים, ואפילו עם תפיסות עולמיות וכיו"ב. בנוסף, ישנם גורמים פנימיים כמו פחד מהעתיד ומהכשלונות או חוסר וודאות ביכולתם למלא את דרישות המקצוע. כל אלו מקובלים לכולל קשיים בקבלת החלטה סופית בנושא מקצוע.

3. זו השאלה שהצגתי:

"How can a person make his work meaningful?"

Making work meaningful is an important factor in job satisfaction and overall well-being. Here are some ways a person can make their work more meaningful:

1. **Find a sense of purpose**: Understand how your work contributes to the greater good or how it aligns with your personal values and goals. Knowing that your work has a larger purpose can help give it meaning.
2. **Build relationships:** Cultivate positive relationships with coworkers and build a sense of community within the workplace. Having positive interactions with colleagues can make the work feel more meaningful and enjoyable.
3. **Set goals:** Setting achievable goals can help provide a sense of direction and accomplishment in the work. These goals can be personal or aligned with the company's objectives.
4. **Take ownership:** Taking ownership of your work and being responsible for its success

can help give it more meaning. This includes taking on new challenges, offering ideas for improvement, and going above and beyond your job description.

5. **Seek feedback:** Seek feedback from supervisors and colleagues to understand how your work is impacting others and how it can be improved. This can help provide a sense of purpose and direction in the work.
6. **Focus on growth:** Focus on personal and professional growth, seeking opportunities to learn and develop new skills. This can help create a sense of purpose and motivation in the work.

Overall, finding meaning in work requires a combination of personal values, relationships, goals, and growth opportunities. By focusing on these areas, a person can make their work more meaningful and fulfilling.

3. זו השאלה שהצגתי:

"איך מנהלים ארגון רב-דורי"?

ניהול ארגון רב-דורי משתנה מאוד ביחס לצרכים והאתגרים של כל ארגון מסוים, אך ישנם כמה עקרונות כלליים שיכולים לסייע למנהל לנהל ארגון רב-דורי:

1. **תכנון אסטרטגי** - תכנון אסטרטגי מצריך להיות מרוכז על מטרות ארוכות טווח, אך עם זאת, עליו להיות גמיש ומתאים לשינויים בסביבה הפנימית והחיצונית.
2. **תקשורת** - תקשורת בין הדורות היא חיונית להצלחת הארגון הרב-דורי. כל אדם בדור מגיע עם מערכות ערכים, מטרות וצרכים שונים ובעיות שונות. תקשורת יעילה יכולה לעזור למנהלים להבין כיצד להתאים את המשימות לצרכים של העובדים השונים.
3. **תכנון קריירה** - חשוב לתכנן קריירה מתאימה לכל דור וצרכיו הייחודיים. זה כולל תכניות הכשרה, השתלבות חברתית וצמיחה במסגרת הארגון.
4. **פיתוח חדשנות** - חדשנות ויצירתיות מצטיינות בצעירים, אך גם דורות קודמים יכולים להביא תרומה משמעותית לארגון ולחדש את התהליכים והמתודות הקיימות.

How do you manage a multi-generational team?

Managing a multi-generational team can be a challenging task, as each generation has its unique characteristics, values, and work styles. However, with the right approach, it can be a rewarding experience for both you and your team members. Here are some tips on how to effectively manage a multi-generational team:

1. **Understand the differences:** Each generation has its unique characteristics, values, and work styles. Take the time to learn about these differences and understand how they can impact the team's dynamics and productivity.
2. **Build bridges:** Encourage your team members to build relationships across generations. Create opportunities for them to collaborate, mentor, and learn from each other. This can

help break down barriers and foster a more collaborative and productive team environment.

3. **Flexibility:** Recognize that each generation has its own needs and expectations when it comes to work-life balance, communication, feedback, and recognition. Be flexible in your approach and be willing to adapt to the needs of your team members.
4. **Communication:** Use different communication methods to connect with your team members. Older generations may prefer face-to-face communication, while younger generations may prefer digital communication. Be sure to tailor your communication to meet the preferences of your team members.
5. **Focus on strengths**: Each generation has its own strengths and weaknesses. Focus on the strengths of each team member and leverage those strengths to benefit the team.
6. **Encourage learning and development:** Encourage your team members to continue learning and developing new skills. Offer opportunities for training and development that are tailored to each generation's learning style and preferences.
7. **Lead by example:** Be a role model for your team members. Show them how to respect and appreciate each other's differences, and how to work together effectively as a team.

By following these tips, you can effectively manage a multi-generational team and create a more productive, collaborative, and positive work environment.

פרידה מנגה לוי הירדני ז"ל – אישה מיוחדת במינה

אמי סקליר[1]

קשה לעבד את העובדה שנגה לוי הירדני איננה.

אנחנו יכולים לדבר עליה מקצועית. נגה הגדירה עצמה כמורת דרך לחיבורים בקריירה ומשאבי אנוש. היא הייתה פסיכולוגית תעסוקתית ארגונית מומחית, מאמנת אישית-עסקית, יועצת קריירה מופלאה ופעילה באיל"ת. נגה ניהלה משאבי אנוש בארגונים, היא הדריכה ולימדה סטודנטים רבים במרכז לפיתוח קריירה באוניברסיטת חיפה. היצירתיות שבה באה לידי ביטוי אפילו בסדנת אפייה של לחמי שאור ושל קריירה שפיתחה.

אבל התבקשתי ואני רוצה לדבר על הפן האישי יותר.

הכרנו לפני כמה שנים. הייתי בנסיעה, הטלפון צלצל ונגה הייתה בצד השני. היא אמרה שהיא קוראת הרבה ממה שאני כותבת והרבה פעמים היא מרגישה כאילו אלה ממש המילים שלה ולכן התקשרה וחושבת שאנחנו צריכות להכיר.

זכרתי את השם שלה מדברים מעניינים שקראתי על סדנאות ***הלחם והקריירה,*** הקליק נוצר מיידית באותה שיחה. די מהר נפגשנו והחלטנו שאכן אנחנו חייבות להתחבר.

נגה הציעה שתהפוך לחלק מצוות היועצות של בי סאקסס ומייד הסכמתי. חשתי גאווה גדולה על כך שמישהי מנוסה, חכמה ומדהימה כמוה תהיה חלק מהצוות. כמובן שכל מי שהפניתי לליווי שלה, נתן משובים מדהימים.

בהמשך גם דיברנו על כך שהיא תשתתף בקורס ייעוץ קריירה שלי ואני גם אלמד חלק מהשיטות שלה. עם כל הניסיון, ההוכחות וההישגים, היא הגיעה לקורס בענווה גדולה. כמובן שהוסיפה המון לקורס אבל למדה כמו כולן וכששאלתי בחשש מה האם היא מרגישה שהקורס מוסיף לה, ענתה שבוודאי ואפילו הסבירה למה. זו נגה. ענווה, סקרנות עצומה, רצון ללמוד כל הזמן והכי בגובה העיניים.

כבר בשיחה הראשונה, סיפרה בפתיחות רבה על כך שכבר פעמיים חלתה וניצחה את הסרטן, סיפרה על הדרך המיוחדת שעשתה והשינוי בחיים שהסרטן הביא לחייה. לפני כשנתיים, במפגש יועצות מסורתי אצלי בבית, שיתפה את כולן במה שכבר ידעתי. שהסרטן חזר. היו לנו כמה שיחות על הנושא ושיתפה

[1] **אמי סקליר**, .M.A, מייסדת ומנהלת את חברת BSuccess, אנשים, ארגונים קריירה בע"מ, https://besuccess.co.il/
emi@besuccess.co.il

בהתלבטויות לגבי דרך הטיפול. באותה פגישה עוד תכננו לעשות מפגש אצלה בבית, עם סדנת הלחם והקריירה אך כשהגיע המועד, התנצלה שכבר לא במצב להתמודד עם זה.

לפני חודשיים, הבנתי שאני חייבת לנסוע להיפרד. נכנסתי לאוטו ונסעתי לכפר ורדים. היא כבר הייתה במצב קשה. היה לה קשה לדבר. אבל בכל זאת, נגה זו נגה וכשמדברים, עושים את זה בפתיחות מלאה. אז בכינו יחד ודיברנו על כך שזו הפרידה שלנו. עם נגה, אין מה להכחיש את המציאות או לספר סיפורים. היא מסתכלת על המציאות בעיניים נבונות ופקוחות ולשתינו היה חשוב להיפרד כראוי.

נגה הותירה שלוש בנות צעירות, אמא ואח וגם בן זוג אוהב. התמונה המצורפת היא התמונה שהבנות שלה ביקשו לצרף כאן.

הייתי בהלוויה. היה קורע לב. אין דרך אחרת לתאר את זה. אורן, בן זוגה, אמר משפט שמתאר אותה הכי מדויק. הוא אמר שאי אפשר היה להכיר את נגה ולא להתאהב בה.

היי שלום אהובה שלי. תחסרי המון למשפחה שלך ולכל מי שהכיר אותך. אני אתגעגע המון ואוהב אותך לעד.

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 איל"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:

- מחקרים מקוריים (כמותניים או איכותניים) בתחום התעסוקה ופיתוח קריירה (ניתן גם להגיש סיכומי עבודות גמר או תיזה המותאמים להיקף ולסגנון כתב-העת)
- דרכי התמודדות עם סוגיות בבחירת מקצוע, אבטלה, חיפוש עבודה, הסבה, שיקום מההיבט 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 המציע שירותים תעסוקתיים שונים
- סקירת ספרות מחקרית או עיונית, כולל השלכות על הייעוץ או האימון התעסוקתי
- זרקור על מקצוע חדש או משתנה, כגון השפעה מטכנולוגיה כמו AI
- סימפוזיון - מספר מאמרים סבוב נושא מוגדר או סביב תיאור מקרה

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. **עלינו להדגיש שנית**: כל מאמר, כולל מאמר מחקרי, חייב גם לציין את השלכותיו היישומיות עבור אנשי שדה הפועלים בתחום התעסוקה והקריירה.

קישורים: 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: המחברים מתבקשים לשלב במאמריהם הפניות לספרות המקצועית (גישות ו/או ממצאים אמפיריים) על מנת לבסס את הטיעונים וכן לאפשר לקורא העמקה בסוגיה הנדונה. ניתן לספק גם כאן 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 נוכחית 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