

גיליון מס'
15
16

ציפורה רום ז"ל "חשובה המטרה, חשובה לא פחות ההליכה אליה בדרך הנכונה"

5 רבקה יניב ורימון לביא

פסיכולוגיה תעסוקתית למען הקהילה: סיפורה של יוחמה

8 יעל הכהן ואמיר לוי

חם או קר? טיפול קריירה מרחוק בעידן של בידוד חברתי

14 שרית ארנון לרנר

המשבר התעסוקתי בעקבות מגפת הקורונה - היבט של קבלת החלטות

17 איתמר גתי

טיפול תעסוקתי בימי קורונה לפי הגל השלישי של ה-CBT

25 טל גומא ומירב רחנפלד

"לקורונה אין (עדיין) חיסון - אך אפשר להעמיד מולה חוסן":

'חוסן תעסוקתי' בעקבות משבר הקורונה

31 ענת בידץ

"נקודת מפנה" - פרויקט ייעוץ תעסוקתי פנים-ארגוני בצה"ל

41 אילת ברקוביץ

ספרייה בימי קורונה:

התאמת שירותי ספרייה אוניברסיטת חיפה בזמן מגפת COVID-19

48 ריקי גרינברג ונטע סטרלסקי-ויסמן

צוותי עבודה, רב-תרבותיות ווירטואליות

53 מרים ארז

סיפורה של מפסלת: "המונה ליה" של פולה בן גוריון

60 מלכה מאיר

אוריינטציות עבודה, עוגני קריירה, מגדר והשפעתם על שביעות רצון מעבודה

65 בר שחרור ויליה ליכשיץ-ברזילר

יועצי קריירה חולמים בעולם משתנה

72 יעל אוספובט

ומה קורה איתנו?

78 נגה לוי הירדני

אילת

האגודה הישראלית ליעוץ תעסוקתי ולפיתוח קריירה



מהמערכת... מבוא לגיליון 15-16

אי-וודאות, כאוס, דכאון, דאגה, ייאוש, משבר, ניתוק, פשיטת רגל.....חישוב מסלול מחדש, גמישות, המצאה עצמית מחדש, הסתגלות (*adaptability*), התחברות, יצירתיות, מקריות מתוכננת, הפשרה ויצירה, השראה, פריצת דרך, יוזמה, אופק, וגיוס הטכנולוגיה.

בעידן הקורונה אנו פוגשים את כל הביטויים הנ"ל, המעידים על המורכבות העצומה של התקופה הנוכחית. הגיליון שלפניכם הינו ביטוי של מורכבות זו. התקופה המיטה על כולנו אתגרים אישיים ומקצועיים שלא הכרנו ודרכי ההתמודדות המוצעות הן רבות ולעתים סותרות. **אדם ועבודה** הפעם גדוש במאמרים בהשראת משבר הקורונה ואנו שמחים לשתף אתכם הקוראים בקשת רחבה מאוד של עמדות, גישות ייעוץ וטיפול, יוזמות, ואף שירה הקשורים לעולם הייעוץ והתעסוקה. בגיליון זה תפגשו אנשי מקצוע שהם חדשים **לאדם ועבודה** ואנו כמובן מזמינים אתכם להצטרף בגיליונות הבאים בשיתוף רעיונות ופעילות מקצועית שירחיבו את אופקי ציבור הקוראים.

אנו פותחים במתן כבוד לעמיתתנו בתקופה המוקדמת של א.ג.ל.ת. ושל **אדם ועבודה**, **ציפורה רום** ז"ל, שהלכה לעולמה בתחילת השנה. הדברים נכתבו על ידי בתה **רבקה יניב** ועמיתנו **רימון לביא**.

בתחילת משבר הקורונה כאשר קרוב למיליון אנשים נאלצו להתמודד עם פיטורין וחל"תים, יזם עמיתנו **אמיר לוי** גיוס של פסיכולוגים תעסוקתיים שהתנדבו במתן ייעוץ לפונים בענייני עבודה. הפרוייקט כולו מוצג במתכונת של ריאיון, בו **יעל הכהן** ראינה את אמיר. **שרית ארנון** **לרנר** מתייחסת לכלי הטכנולוגי שמכב עתה, הלא הוא ה"זום" והייעוץ מרחוק, יתרונותיו וחסרונותיו.

פרופ' איתמר גתי משתף אותנו בתחזיותיו על המקום העתידי של כלים טכנולוגיים בהקשר לייעוץ קריירה אישי. **טל גומא ומירב רוזנפלד** מתארות ומדגימות עבורנו את ה"גל השלישי" של גישת ה-CBT, ומתייחסות לטיפול באלה המתקשים להתמודד עם אי-וודאות. **ענת בידץ** שמה את הזרקור על חוסן תעסוקתי כמשאב מרכזי בהתמודדות עם המשבר ומציעה מודל ודרכי התערבות. **אילת ברקוביץ** חושפת יוזמה חדשה בצה"ל, כאשר הצבא מאמץ מערך של ייעוץ תעסוקתי פנים ארגוני. אין ענף שלא נאלץ לחשב מסלול מחדש, ואנו מביאים דוגמא מעניינת בדמות הספרייה האוניברסיטאית של אוניברסיטת חיפה, כאשר **ריקי גרינברג ונטע סטרלסקי-ויסמן** מספקות הצצה על היערכות הספרייה לעבודה מרחוק.

הגלובליזציה מאתגרת כבר שנים את התקשורת עם עמיתים לעבודה מכל העולם, ופרופ' **מרים ארז** מבהירה מספר עקרונות איך לאזן זהות גלובלית תוך שמירה על זהות מקומית בעבודה עם צוותים וירטואליים ורב-תרבותיים. **מלכה מאיר** תרגמה את הסקרנות שלה לגבי מסלולי הקריירה של בני אדם, כאשר החליטה לראיין מכרה בת 77 שעשתה תפנית בקריירה אחרי יציאתה לגמלאות ומשתפת אותנו בתובנותיה. ייתכן שהמשבר הנוכחי ישנה את התייחסותם של אנשים לעבודה וקריירה. **בר שחרור וד"ר יוליה ליפשיץ-ברזילר** בדקו איך שני שאלונים מוכרים--"עוגני קריירה" ו"אוריינטציה לעבודה"--מנבאים שביעות רצון מהעבודה.

ומה קורה אצלנו? יעל אוספובט יזמה תרגיל קבוצתי בהשתתפות מעל 30 יועצי קריירה כדי ללבן את האיומים על עיסוקם הטמונים במשבר הקורונה וכן על דרכי התמודדות יצירתיות בנדון. **נגה לוי הירדני** הפיצה הזמנה ליועצי תעסוקה על מנת שיכתבו הרהורים וסיפורים אישיים ומקצועיים בהשראת תקופת הקורונה. לאור זאת אנו מפרסמים שמונה קטעים קצרים ומגוונים מאוד שוודאי משקפים תחושות של רבים מאתנו.

לקינוח, אנו מציגים דף קישורים של מספר מאמרים ובלוגים על ענייני דיומא שאספנו בחודשים האחרונים שהתייחסו בין היתר ל"עולם העבודה ביום שאחרי...", בדגש על "מה השתנה?" אנו מזמינים אתכם להיחשף לרוחב הדעות וההמלצות האלה.

ולבסוף אנו מודים לכל המחברים בגיליון זה וכן **לאהרון בלאו**, שתתם רבות לעריכה הלשונית, ול**נגה לוי הירדני** על חלקה בגיוס ועריכת אוסף ה"הרהורים והסיפורים" שמופיע בגיליון כפול זה.

חשוב לנו לציין כאן את [האתר החדש של א.ל.ת.](#), הכולל את כל הגיליונות של [כתב העת אדם ועבודה](#). שווה לבקר!

אנו מאחלים לכולם חורף בריא ופורה.

תיהנו!

ד"ר בני בנימין ופרופ' (אמריטה) עפרה אשכול-נבו, עורכי אדם ועבודה

"ספרייה בימי קורונה" - התאמת
שירותי ספרייה אוניברסיטת חיפה
בזמן מגפת COVID-19
ריקי גרינברג
ונטע סטרלסקי-ויסמן



48

ציפורה רום ז"ל -
"חשובה המטרה, חשובה
לא פחות ההליכה אליה
בדרך הנכונה"
רבקה יניב ורימון לביא



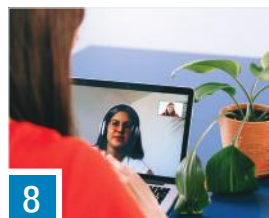
5

צוותי עבודה רב-תרבותיות
ווירטואליות
מרים ארז



53

פסיכולוגיה תעסוקתית למען
הקהילה: סיפורה של יוזמה
יעל הכהן ואמיר לוי



8

סיפורה של מפסלת:
"המונה ליזה" של פולה בן גוריון
מלכה מאיר



60

חם או קר? טיפול קריירה
מרחוק בעידן של בידוד חברתי
שרית ארנון לרנר



14

אוריינטציות עבודה, עוגני קריירה,
מגדר והשפעתם על שביעות
רצון מעבודה
בר שחרור ויוליה ליפשיץ-ברזילר



65

המשבר התעסוקתי
בעקבות מגפת הקורונה -
היבט של קבלת החלטות
מאת: איתמר גתי



17

יועצי קריירה חולמים בעולם
משתנה
יעל אוספובט



72

טיפול תעסוקתי בימי
קורונה לפי הגל השלישי
של ה-CBT
טל גומא ומירב רוזנפלד



25

סיפור קטן "חזק" למנהלים
ועובדים - ביטוי חוזקה בעבודה
כצובעת את חווית העבודה
בעריכת נגה לוי הירדני



78

"לקורונה אין (עדיין) חיסון
- אך אפשר להעמיד מולה
חוסן" - 'חוסן תעסוקתי'
בעקבות משבר הקורונה
ענת בידץ



31

קישורים לפרסומים בנושא
תעסוקה בעת משבר הקורונה
ערך: בני בנימין



78

"נקודת מפנה" - פרוייקט ייעוץ
תעסוקתי פנים-ארגוני בצה"ל
אילת ברקוביץ



41



ציפורה רום ז"ל

"חשובה המטרה, חשובה לא פחות
ההליכה אליה בדרך הנכונה"

מאת: רבקה יניב¹ ורימון לביא²

אדם ועבודה, המתפרסם כעת במהדורה דיגיטאלית, הוא כתב העת המקצועי של איל"ת, אגודה ישראלית לייעוץ תעסוקתי ולפיתוח קריירה. בעבר הוא הופיע בדפוס במשך שנים רבות בעריכתו של פרופ' אדגר קראו ז"ל, מאוניברסיטת ת"א, וציפורה רום ז"ל הייתה מזכירת המערכת המסורה והיעילה. רק בזכותה יצאו לאור הגיליונות שעד היום נמצאים לעיון בספריות אקדמיות ומשמשים יועצים וחוקרים בתחום העבודה.

ציפורה הלכה לעולמה בחיפה, עיר מגוריה, ב-27.1.20 בשיבה טובה כשהיא צלולה וחדה. במשך שנים רבות הייתה מזכירת המערכת של **אדם ועבודה**, וזאת על רקע חברותה באיל"ת ותפקידה כיועצת תעסוקה לנוער בשירות התעסוקה. לכך עוד נחזור בהמשך, אך רבים שהכירו אותה, עבדו איתה והעריכו אותה לא יודעים את קורותיה, ויופתעו לקרוא כאן כיצד צמחה אישיותה שקרנה אופטימיות והשפיעה כה רבות על הנועצים שלה ועל כל אנשי המקצוע בתחום הייעוץ התעסוקתי שבאו איתה במגע.

ציפורה נולדה ב-1929, כבתם היחידה של אנשי עסקים אמידים (חנה לבית שטיינר ויהודה ספודק) בעיר ברודי בפולין (כיום באוקראינה). רוב תושבי העיר היו יהודים והקהילה הייתה ידועה במשך דורות כאחת העשירות והמבוססות ביותר כלכלית וכמרכז מחשבה ויצירה יהודית, ציונית ולאומית. ציפורה

1 רבקה יניב, בתה של ציפורה רום ז"ל, ruvki@hotmail.com

2 רימון לביא, מ.א., פסיכולוג תעסוקתי מומחה, rimmon.lavi@gmail.com

הותירה אחריה את בתה הבכורה (שני בנים ובת אחרים נפטרו לפניה), 10 נכדים ו-16 נינים, שהיו כולם מאוד קשורים אליה ונהגו להיעזר בעצותיה החכמות.

עד 1941 היו לציפורה חיים מאושרים, חמים ותוססים, והיא למדה במערכת החינוך היהודית הפרטית והיוקרתית. בסתיו אותה שנה החלו הגרמנים לרכז את היהודים בגטו שהקימו בעיר ואביה חיפש מקום מסתור. אחרי סירובים רבים הוא מצא משפחה אוקראינית בכפר פולווארק. ראש המשפחה ולאדק סידורצ'יק זכר להם חסד נעורים. כשהיה נער תפסה אותו סבתה של ציפורה בגניבה מהעסק שלה. היא נמנעה מלפנות למשטרה ורק הזמינה אליה את אמו של ולאדק והתריעה בה לטפל בו. אביה של ציפורה חתם עם ולאדק על הסכם לפיו אחרי המלחמה יעבור רכושם לבעלותו של ולאדק. השניים תכננו את המחבוא וולאדק התקין אותו בחוותו. הוא חפר בור גדול מתחת לכלובי השפנייה שהיתה ממוקמת באחת מפינות אסם התבואה והסב אותו לחדרון נמוך שניתן היה לשהות בו רק בישיבה או בשכיבה. הכניסה לחדרון בו הסתתרו ציפורה והוריה במשך 16 חודשים הייתה מתחת לכלובי השפנים. דרך פתח זה סיפקו להם המסתירים מזון, מים ועיתונים בשפה הגרמנית. את העיתונים קנה ולאדק בעיר מרוחקת כדי שלא לעורר חשד ועשה זאת בעת שנהג בעגלתו, בדרך לטחנת הקמח האזורית. מידי כמה שבועות, כשלא היה חשש שהשכנים בחווה הסמוכה יראו אותם, הצליחו המסתתרים להתרחץ בבית החווה. במחבוא הנהיגו הוריה של ציפורה סדר יום קפדני למדי: בבוקר אביה לימד אותה מתמטיקה ואחה"צ אמה לימדה אותה ספרות גרמנית. בין לבין ניהלו השלושה שיחות על נושאים שונים, שיחקו רמי וקראו ספרים.

בפברואר 1944 כשהמצב הורע ברחו השלושה ליערות. האב נרצח, האם חלתה ונפטרה וציפורה בת ה-15 שנותרה לבדה חיה בזהות בדויה כשהיא נודדת ממקום למקום כשהיא נושאת בידיעת משפחת סידורצ'יק את שמם. עד סוף מלחמת העולם השנייה היא שרדה תלאות רבות כולל מאסר ע"י הגסטפו ממנו הצליחה להימלט. למרות מאמציה רבי השנים לאתר את ג'וזף, בנו של ולאדק, הצליחה ציפורה לאתרו רק ב-1991 כשנסעה בשליחות לחבר המדינות כדי להכין עולים לעבודה בישראל. היא פגשה אותו ואת בני משפחתו וכשחזרה לישראל פעלה להכרתו ע"י "יד ושם" כחסיד אומות העולם. לטקס הענקת האות בירושלים, בו נכחו ציפורה ובני משפחתה, הגיע ג'וזף עם מספר מצילים נוספים במטוסו של נשיא אוקראינה, שכיבד את הטקס בנוכחותו.

בתום המלחמה הצטרפה ציפורה לתנועת הנוער הציונית-חלוצית "גורדוניה" ולאחר ההכשרה שימשה מדריכה ליתומים יהודים שנשלחו לא"י. היא עצמה עלתה לארץ, שהיתה עדיין תחת המנדט הבריטי, ב-1947 בזהות בדויה של פלסטינית שנתקעה לכאורה באירופה בגלל המלחמה. בארץ היא הצטרפה לקיבוץ משמר השרון אותו הקים הגרעין שלה. בהמשך עברה לקיבוץ בית העמק שם למדה עברית באולפן והדריכה בני נוער שהגיעו לקיבוץ במסגרת "עליית הנוער". אחרי הקיבוץ עברה להתגורר ביפו והודות לשליטתה בעברית עבדה בלשכת העבודה בת"א. בעקבות קידומה בעבודה היא עברה להתגורר באשקלון. מאחר שבעלה של ציפורה היה איש ציבור העתיקה המשפחה את מקומות מגוריה בעקבות התפקידים בהם כיהן. כשהתגוררו בצפת ובחצור הגלילית עבדה ציפורה כעו"ס של ביה"ח בצפת. כשהתגוררו בקרית ביאליק ולאחר מכן בחיפה היא עבדה במשך שנים רבות בשירות התעסוקה כיועצת תעסוקה לנוער. היא הייתה אות ומופת לדורות של יועצי תעסוקה אותם הדריכה בעצמה וקיימה קשר מקצועי אמיץ עם התחנה הפסיכולוגית בצפון, של המרכז לייעוץ, בהנהלתו של יצחק גונן ז"ל ובהמשך בהנהלתו של ד"ר קרלוס פייזר, יבל"א, מאוניברסיטת חיפה.

ידיעתה של ציפורה שפות רבות (רוסית, פולנית, אוקראינית, אידיש, גרמנית, אנגלית וצרפתית), ההשכלה שרכשה במהלך השנים בעבודה סוציאלית וייעוץ תעסוקה באוניברסיטה העברית בירושלים ובפסיכולוגיה

באוניברסיטת חיפה, וניסיונה הרב בלשכת התעסוקה לנוער סייעו לה בקריירה המקצועית ובכל התחומים בהם עסקה. בין היתר היא סיימה את הקורס הראשון ליועצי התעסוקה לנוער שניהל ישראל קיסר (לימים מזכ"ל ההסתדרות ושר בממשלה). ציפורה הייתה אישה דעתנית, רחבת אופקים ואופטימית שהפיקה הנאה מחייה, טיילה ברחבי העולם ורכשה חברים רבים. המשפחה הייתה חשובה לה מאוד והיא קיימה קשר אמיץ עם קרוביה בארץ ומחוצה לה. היא חשבה מחוץ לקופסה: למשל כשהבינה שמאבק להחלפת המורים הבלתי מוצלחים לאנגלית של ילדיה הוא ברכה לבטלה, דאגה לשיפור רמת האנגלית של ילדיה באמצעות ספרי בלש באנגלית שסיפקה להם, אותם כתבה אגתה כריסטי, שריתקו אותם. כשהתגלה לה ששניים מילדיה בני העשרה מעשנים בסתר את הסיגריות שלה החליטה שלא להטיף להם מוסר. במקום זה היא הפתיעה אותם, קנתה להם קופסאות מהודרות לסיגריות והתירה להם לעשן בבית במקום במקלט. בכך היא הוציאה את העוקץ מהעישון, הפכה אותו לבלתי אטרקטיבי בעליל והם זנחנו אותו.

גם אחרי פרישתה לגמלאות היא המשיכה לעבוד באופן עצמאי והכינה עובדים בשירות הציבורי והפרטי לפרישה מהעבודה. לצד עבודתה המקצועית עסקה גם בפעילות ציבורית ופוליטית. היא כיהנה בוועדי ההורים, התנדבה בקהילה, טיפלה בין השאר בנוער בסיכון ובאלמנות צה"ל וכיהנה בדירקטוריונים ובוועדות ממלכתיות. כמו כן הייתה פעילה ותיקה בארגון הנשים הא-פוליטי הבינלאומי והתנדבותי "הסורופטימיסט" ועל כך זכתה להערכה רבה בארץ ובעולם. כאישה מאוד מציאותית ומתוכננת, היא קנתה מראש חלקת קבר ליד קברו של ראשון בניה שנפטר ואף הכינה לעצמה מצבה עליה חרטה: "חשובה המטרה, חשובה לא פחות ההליכה אליה בדרך הנכונה".

היתה השראה למשפחתה, לכל מכריה, לדורות של נערים ולכל יועצי התעסוקה.

יהי זכרה ברוך.



פסיכולוגיה תעסוקתית למען הקהילה: סיפורה של יוזמה

מאת: יעל הכהן¹ ואמיר לוי²

תקציר: משבר התעסוקה החמור שהוליד משבר הקורונה יצר צורך דחוף במתן מענה מעשי ורגשי למצוקתם של אנשים רבים שהצטרפו, כמעט בין לילה, למעגל האבטלה. עשרות פסיכולוגים תעסוקתיים נרתמו למלאכה וכחלק מיוזמה התנדבותית, שפעלה בשבועות הראשונים שלאחר פרוץ המשבר, הציגו לציבור הרחב תהליכי ייעוץ ממוקדים שנבנו במיוחד מול צרכי השעה. מאמר זה נועד לספר את סיפורה של היוזמה תוך התבוננות בצרכי התקופה הייחודיים, במאפייני תהליכי הייעוץ התעסוקתי שנגזרו מהם, וכן בשאלה מה ניתן ללמוד מהיוזמה לגבי עתידו של תחום הייעוץ התעסוקתי.

(כדי לספר את הסיפור, אמיר לוי, אבי היוזמה, מרואיין ע"י יעל הכהן).

יש תאריכים שיישארו צרובים תמיד בזיכרוננו. מי מאיתנו לא זוכר היכן היה כששמע על רצח ראש ממשלת ישראל יצחק רבין ב-4 בנובמבר 1995? או מול איזה מסך צפה המום, שש שנים ו-5 ימים בדיוק לאחר מכן, בנפילת מגדלי התאומים בניו יורק? לחודש מארס 2020 - שהחדיר לחיינו מושגים כמו מגיפה, סגר, בידוד חברתי, חל"ת ומשבר - צפוי מקום של כבוד בספרי ההיסטוריה לצד תאריכים אלה. מול הקשיים האדירים שבאו לעולם באותו חודש - בבריאות, בכלכלה, בקשר ובמגע האנושי - נולדו גם לא מעט גילויים מרגשים של סולידריות ואחוזה שנועדו להקל, ולו במעט, על הסבל הרב. מאמר זה בא להציג יוזמה מקומית בשם "פסיכולוגיה תעסוקתית למען הקהילה בישראל בעת משבר הקורונה", שניסתה - וגם הצליחה - לעשות בדיוק את זה.

1 יעל הכהן, מ.א., פסיכולוגית תעסוקתית מומחית, hacohenya@gmail.com (כותבת ומראיינת)

2 אמיר לוי, מ.א., פסיכולוג תעסוקתי מומחה, Amirlevy@amircareer.com (היוזם והמראיין)

איך הכל התחיל?

"ב-23 במאָרס לקחתי חלק במפגש שיזם הפורום למען הפסיכולוגיה הציבורית-מסיבת עיתונאים, שנערכה בזום, ובה התארח הציבור עם שאלות סביב המשבר התעסוקתי", מספר אמיר לוי, פסיכולוג תעסוקתי מומחה והמנוע שמאחורי היוזמה.

"זו היתה שיחה שבה דיברנו גם עם מעסיקים שנאלצו לפטר עובדים וגם עם אנשים פרטיים שפוטרו. כל המשתתפים נפגעו מהמשבר. גילינו שיש לנו אינספור דברים להגיד לאותם אנשים, והמון דרכים לעזור להם, אבל הזמן לא הספיק. כשדיברנו בינינו, הפסיכולוגים התעסוקתיים, אחרי המפגש, אמרנו, מה בעצם קורה? יש לנו הרבה מה להגיד ועם מי לדבר. וזה לא מספיק בכלל. יש הרבה צורך, ולנו יש את הכלים לעזור להם. אמרנו: אולי נרים יוזמה, אולי נרים מהלך.

"באותו לילה ניסחתי קול קורא לחברי קהילת הפסיכולוגיה התעסוקתית. הזמנתי את המעוניינות והמעוניינים לקחת חלק ביוזמה, כלומר, לתרום שעות ייעוץ או טיפול ממוקד קריירה און-ליין, למען הקהילה בישראל בשעת משבר הקורונה. הסברתי שהפעילות תהיה תחומה בזמן, ותימשך חודש אחד (אפריל 2020). חשתי כי זוהי ההזדמנות שלנו, כדיסציפלינה, לפעול ולהביא ערך, וכן האמנתי כי כך נוכל למצב את עצמנו כאנשי מקצוע הפועלים בשטח, מגלים רגישות למצב ומעורבים באופן פעיל. למחרת הראיתי את המסמך לפסיכולוגים תעסוקתיים המדריכים רבקה בר ונמרוד בליך, שעזרו לי לנסח את המהלך והתנדבו ללוות את המיזם ולתת יד מקצועית, לצד מיה וינטר פריד, גם היא פסיכולוגית תעסוקתית מדריכה. קראתי לפסיכולוגים מהענף התעסוקתי המעוניינים לתרום שעות ייעוץ במסגרת המיזם למלא טופס הרשמה, וכבר ביום הראשון נרשמו למעלה מ-30 פסיכולוגים - חלקם מתמחים, חלקם מומחים, והרבה מאוד פסיכולוגים ותיקים ומדריכים מהענף התעסוקתי. בסופו של דבר נרשמו כ-55 פסיכולוגים ליוזמה. קיימנו שלושה מפגשי הכנה בזום. הראשון בהם היה בהשתתפות הפסיכולוגית הקלינית ד"ר אלינער פרדס, שניסחה מודל טיפולי לעזרה ראשונית במצבי משבר (SAFER, שעליו יסופר יותר בהמשך). גם הפסיכולוגית התעסוקתית גלית רובינשטיין הכינה מצגת שעזרה להמשיג את התפיסה הטיפולית שהחלטנו ללכת עליה.

ומהי אותה תפיסה טיפולית?

"אחת החוויות היותר בולטות באבטלה היא קטיעות הרצף. כשאנחנו מדברים על התמודדות עם טראומה, יש את המודל של קטיעות רצפים של מולי להד (1992) שמסייע בהבנת החוויה הטראומטית ביציאה לאבטלה כתוצאה מהשינוי הפתאומי. אנחנו יודעים כי תחושת רציפות-היכולת לקשר את העבר ואת העצמי הנוכחי של האדם אל העתיד-מסייעת בהסתגלות ופיתוח אסטרטגיות יעילות להתמודדות, לא משנה באיזה תחום אתה עובד, ולא משנה כמה זמן אתה מובטל (Sadeh & Karniol, 2012).

"מתודת עבודה נוספת להתערבות במשבר שסייעה בהבניית תוכנית ההתערבות היא שיטת SAFER שפיתחה ד"ר אלינער פרדס, זו מתודה המבוססת על MOVING model (Pardess, 2019) שעזרה לנסח את שיטת ההתערבות במהלך היוזמה. תחילה נעשה ייצוב ומיקוד, זהו הבסיס לכל התערבות פסיכולוגית. המודל גורס כי בתחילה נוצר **הקשר**, שהוא הבסיס לכל התערבות. בכך גם מתפנה מקום, הזדמנות של הנועץ לספר את הסיפור שלו, לשתף בחוויה. הסקרנות שלנו כאנשי מקצוע המאזינים, היכולת להקשיב כשלעצמה, יש בה כוח מרפא. השלב הבא הוא **מיקוד** - ניסוח השאלה הייעוצית, בתוך הכאוס וחווית האובדן וההצפה - שהוא כבר פעולה מארגנת. בשלב הבא, בהתאם להבנת מערך הכוחות של הנועץ, גם יש **עידוד לפעולות פשוטות**, במטרה לייצר תחושת מסוגלות ותנועה אל מול הקיפאון.

"מודל התערבותי נוסף שהוצג לפסיכולוגים שהשתתפו במיזם הוא single-session integrated CBT (SSI-CBT; Dryden, 2016). המודל המבוסס טיפול קוגניטיבי-התנהגותי, שהוצג למשתתפים על ידי הפסיכולוג התעסוקתי המדריך נמרוד בליך וסייע להבין כיצד ניתן לנהל התערבות במפגש אחד".

איך התבצעה הפניה לצינור הרחב?

"אחרי שגויסו הפסיכולוגים והבנתי שיש הרבה אנשים שרוצים לשתף פעולה, העליתי בפייסבוק פוסט שקרא לנועצים פוטנציאליים להירשם ליוזמה. הפוסט הופץ בקבוצות רלבנטיות, וכבר בלילה הראשון נרשמו מעל 100 איש, ובסופו של דבר נרשמו 330 נועצים. לכל מי שנרשם נשלח מייל שבו היה צריך לאשר כתב הסכמה מדעת (הניסוח - תרומה של עו"ד דורון כהן). הפסיכולוגים שלא היו מבוטחים באופן פרטי קיבלו גם ביטוח בתרומה (מחברת הביטוח של שוקי מדנס). היוזמה גם תפסה כותרות בזמן אמת - התראיינתי לחדשות 12, וקראתי לציבור להירשם ליוזמה. השתתפתי בלייבים בפייסבוק של קבוצות שונות".

מה היו אפיוני הפניות?

"מבחינת גילאים, מאוד מגוון - החל בצעירים בגילאי ה-20, וכלה באנשים לקראת סוף שנות ה-50 לחייהם. גם הסטטוס התעסוקתי של הפונים היה מגוון: הרוב המוחץ היו או בחל"ת או פוטרו, והרבה מאוד היו מובטלים עוד לפני הפניה ליוזמה. התמות המרכזיות שעמן התמודדו הפונים כללו, בין היתר, קשיים רגשיים, עזרה בחיפוש עבודה, חשיבה על שינוי כיוון תעסוקתי ועוד. רוב הפונים קיבלו מענה תוך ימים ספורים מרגע הפנייה. העשייה כולה לוותה בקבוצות היועצות, ובכלל התאפיינה בהרבה שיתוף פעולה ותחושת קהילתיות בקרב אנשי המקצוע שלקחו חלק ביוזמה. סייעה בהובלת המהלך עדי שפירא רונן, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית, שהתנדבה להוביל את מלאכת הציוותים ביעילות וברגישות, כך שלכל נועץ פונה תואם פסיכולוג במהירות מירבית".

כיצד נראו תהליכי הייעוץ במסגרת היוזמה?

"לרוב הוצע למשתתפים מפגש ייעוצי אחד, כאשר במקרים מסוימים, בהתאם לשיקול הדעת של הפסיכולוג, היה אפשר לעשות עד שלושה מפגשים. הרוב בחרו במפגש אחד משמעותי. שיחה כזאת מאפשרת חוויה של הכלה, של מישור שנמצא איתי בקושי. ואז השמעת הסיפור, הכאב, הזדמנות לתמלל את החוויה הקשה. מצד שני, זה משהו שגם מחבר ויוצר מסגור מחדש (reframing) של החוויה. הוא מאפשר להביא רעיונות לפעולה בעולם. צעדים שאפשר לעשות - הכל, כמובן, בהתאם לאבחון שעשה הפסיכולוג, מה מתאים ומה לא מתאים לנועץ הספציפי. כלומר: התהליכים התאפיינו בפעולה משולשת - רגשית, קוגניטיבית ואופרטיבית".

מה הדבר המרכזי שאתה לוקח הלאה מהיוזמה?

"כמו שהעולם יכול להלום בנו בצורה כל כך לא צפויה ופתאומית, ואולי אפילו אכזרית, אנחנו יכולים לפעול עליו אם אנחנו עובדים נכון ביחד. מדובר בעקרונות מתוך החשיבה הבודהיסטית - החוויה שלנו בעולם היא שברירית. אנחנו כל הזמן מצויים במציאות משתנה, ואנחנו תלויים אחד בשני. אנחנו תלויים בדברים שהם משתנים בעצמם כל הזמן. הכל משתנה, כולנו בקשרי גומלין אחד עם השני וזה יוצר שבריריות. מתוך המצב של שבריריות החוויה, אנחנו לא צריכים להסיק שאין לנו מה לעשות בעולם, אלא נהפוך הוא - אנחנו חלק מהמארג הגדול הזה, שיכול גם לפעול בחזרה על המציאות. וזו תפיסה גם של הנועץ וגם של

המטפל המתנדב, זה נותן כוח. מאחר וגם בתוך המשבר והטראומה, אם לא "נקפא" או נתנתק, אלא נפעל יחד ונייצר תנועה, קיים גם הפוטנציאל לשינוי, לטרנספורמציה, לגדילה וצמיחה מחודשת".

וזה מתחבר לפידנקים מהמטפלים?

"מאוד. הרבה פסיכולוגים אמרו עד כמה הם נתרמו מהיזמה, שעצם ההשתתפות במיזם חיזקה אותם מאוד בתקופה שגם להם אישית הייתה לא פשוטה בכלל. באו לחזק ויצאו מחוזקים. ויש בזה שלושה אפקטים:

- תחושה שיש לי הזדמנות להיות בעשייה, שאני שייך ויכול לפעול יחד עם קולגות, אף שגם אני בקיפאון ובניתוק מסויים.
- נוצרה גם הזדמנות למפגש בין-דורי, כי אחד הדברים הכי בולטים ביוזמה הוא שהרבה מאוד אנשים מהדיסציפלינה השתתפו בה, גם פסיכולוגים ופסיכולוגיות ותיקים ומדריכים מנוסים, וגם מומחים ומתמחים בראשית דרכם.
- גילוי סקרנות מקצועית: דווקא בגלל הדחיסות של החוויה ושל המפגשים, והעובדה שנפגשנו רק לרגע קצר, התאפשר משהו משמעותי - גם למטפלים וגם לנועצים שהיו מרוכזים, וזה יצר חוויה דחוסה מלאת משמעות".

מתי ואיך הוחלט על סיום היוזמה?

"לקראת סוף חודש אפריל שאלנו את עצמנו מה לעשות. היות והמיזם היה התנדבותי - היה עליו להיות גם תחום בזמן ובתוך הקשר מסוים. על כן קיבלנו החלטה - לא לאפשר לפונים פוטנציאליים חדשים להירשם, אבל כן לתת מענה לכל מי שנרשמו עד סוף אפריל. ובאמת, לאורך חודש מאי הצלחנו לתת מענה לכל הפונים הללו בעזרת פסיכולוגים שהיו מוכנים להמשיך. במקביל, אם נועץ רצה להמשיך בתהליך עם הפסיכולוג הוא היה יכול לעשות זאת בתיאום "חוזה טיפולי" חדש, מאחר והחל תהליך התערבות ממושך יותר שגם כרוך גם בתשלום. בסוף מאי העברנו סקר משוב לכל הפונים שלקחו חלק ביוזמה, וגם אספנו רשמים מהפסיכולוגים עצמם".

מה התמות העיקריות שעלו מהמשובים?

"קודם כל, שמחנו לגלות שהנועצים דיווחו על שביעות רצון גבוה - ציון מסכם - 5.28 בסולם של 1-6. רבים כתבו שהמפגש הטיפולי עם הפסיכולוג אפשר להם לפנות מרחב פנימי, לקבל הגדרה נכונה של השאלה הייעוצית - זה בפני עצמו עשה הרבה סדר בתוך הסלט הזה, של החרדה הגדולה. התהליך הוציא את הנועצים הרבה פעמים עם כלים פרקטיים - מה אפשר לעשות עכשיו, איך לגשת לריאיון שעמד על הפרק, ובאיזו צורה אפשר להתארגן מול המציאות החדשה. לעיתים העידוד לפעולה, אל מול חוויית אובדן שליטה, מסייע בהתאוששות. השיר 'מהכיר' מאת יערה בר מדגים זאת בצורה שאני אוהב".

מהכניור / יערה בר

מֵהַכְּיּוֹר בְּמִטְבַּח
תִּתְחִילִי מִשֵּׁם
אֲמַרְתָּ לִי בְּשֵׁאבְדִּיתִי
אֶת עֲשֵׂתוֹנוֹתִי
לְחֶשְׁתִּי לְשִׁפּוֹרֶפֶת בְּיָאוֹשׁ
שָׁאֲנִי לֹא יוֹדַעַת
מֵאִיפֹה לְהִתְחִיל
לְאַסֹּף אֶת הַבְּלָאֵן
שֶׁפַּעַם הָיָה חַיִּי
וְאֵת בְּקוֹל רְגוּעַ
וּמִלֵּא נִסְיוֹן הַנַּחֲיָה
אוֹתִי בְּאַפְלָה
מֵהַכְּלִים שֶׁבְּכִיּוֹר
תִּתְחִילִי

מה הלאה?

"היות וכרגע הפעילות במגזר הציבורי של הפסיכולוגיה בכלל והפסיכולוגיה התעסוקתית בכלל היא בבעיה, ובגלל שמי שמחזיק את רוב העשייה שלנו הם מכוני מיון, יש מחשבות על ליצור פעילות שלא למטרות רווח - או במגזר הציבורי, או במסגרת עמותה. אולי אפשר יהיה לעשות את זה דרך קופות החולים או דרך הרשויות המקומיות - אבל חשוב ליצור פלטפורמה לעשייה מסוג זה, שתאפשר לפסיכולוגים לקבל תמורה על עבודתם. המיזם לימד את הכוח של הפסיכולוגיה התעסוקתית ושל התערבות ייעוצית במשבר הנוכחי במשק. יש לנו הרבה מאוד ערך לציבור, והעשייה שלנו צריכה להיות לא רק מיונית, עסקית וארגונית. יש בה גם מהות שיכולה לרפא".

נמה מילים לסיכום...

"מפגש הוא דבר משמעותי, וגם מפגש קצר יכול להיות משמעותי. זה היה רגע שבו יכולנו להרגיש משמעותיים אחד עבור השני, לעזור אחד לשני. כשאנחנו נמצאים בטרומה, מה שגורם לטרומה להיות פוצעת יותר זה להיות בבידוד, בקיפאון. בעצם יצרנו תנועה, יצרנו תזוזה. מה שהיה מאוד משמעותי ביוזמה זה התזמון: היינו בזמן הנכון, במקום הנכון עם האנשים הנכונים מאוד. הבאנו מצד אחד משהו יעיל - זה פורסם ושווק יחסית מהר - ואנשים קיבלו מענה מהיר לנקודה שבה הם נמצאו, שיצר תנועה חיובית. עוד דבר שהיה מאוד חשוב עבורי - זו הייתה אוטופיה מקצועית. האופן שבו תיקשרנו, עשרות אנשים מהתחום (קצת יותר מ-50 אנשי מקצוע). ההנחיה היתה של פסיכולוגים מדריכים מהתחום, אלינו ער פרדס נתנה את הטון הקליני (Pardess, 2019) - זה היה רגע ומקום שבו גילינו את עצמנו ואת הכוח שלנו כמטפלים. בתוך היומיום שלנו אנחנו עסוקים בלאבחן, להעריך - ופתאום היינו ליד הפצוע המדמם. ועסקנו בריפוי".

- Dryden, W. (2016). *Single-session integrated CBT (SSI-CBT) :Distinctive features*. Taylor & Francis.
- Lahad, M. (1992). BASIC PH: The story of coping resources. In S. Jennings (Ed.), *Drama therapy theory and practice* (Vol. 2, pp. 150–163). Jessica Kingsley.
- Pardess, E. (2019). *Promoting caregiver satisfaction and regeneration*. In I. A. Serlin, S. Krippner, & K. Rockefeller (Eds.), *Integrated care for the traumatized: A whole-person approach* (pp. 189–202). Rowman & Littlefield.
- Sadeh, N., & Karniol, R. (2012). The sense of self-continuity as a resource in adaptive coping with job loss. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 93–99.



חם או קר? טיפול קריירה מרחוק בעידן של בידוד חברתי

מאת: שרית ארנון לרנר¹

תקציר: האדם הוא יצור חברתי מטבעו וצמא למפגש האנושי האינטימי. בהתאמה הטיפול הפסיכולוגי הקלאסי מבוסס על המפגש הבלתי אמצעי במבט ב'לבן של העיניים', הן של הפסיכולוג והן של המטופל. לפתע הגיח נגיף הקורונה ושינה את כללי המשחק ואילץ גם את הפסיכולוגים לעבור מהכורסא למרחק שני מטרים, מסיכות, ואף למסך המחשב.

במאמר הנוכחי אתייחס לאתגרים וההזדמנויות בטיפול קריירה מרחוק בעידן הקורונה, תוך מינוף המשבר להזדמנות לצדדים השונים, לצקת משמעות חדשה בקריירה, תוך הסתייעות בטיפול קריירה מרחוק.

האם האינטימיות של הקליניקה במרחק שני מטר עם /ובלי מסיכות זהה לאינטימיות און ליין?

בעשרים השנים האחרונות אנו עדים להתפתחות טכנולוגית המאפשרת קיומם של קשרים בינאישיים דרך האינטרנט, החל מעולם הדייטינג ועד עולם הטיפול והעבודה. כבר ב-1995 החלו אנשי מקצוע להציע טיפול מרחוק באמצעות האינטרנט כדי לאפשר למטופלים שגרו רחוק לקבל טיפול (עומר, 2014).

קיימים מספר חסרונות בטיפול מרחוק לצד יתרונות רבים בפרט בעידן הקורונה, בו הדבר מחוייב המציאות.

מטופלים ומטופלים נרתעים מהמעבר לזום או שיחות וידאו בשל בעיות תקשורת טכניות שונות כגון הפרעות בקליטה ברשת לצד התנהלות במדיום פחות מוכר עם חשיפה וגבולות חדשים וקושי בקריאת שפת הגוף. לרוב הראייה על המסך מוגבלת לחלקו העליון של המטופל, וקיים קושי ביצירת קשר עין הדדי ברגע האמת. כמו כן, נדרשת הערכות פיזית של המטופלים לסביבה שקטה ופרטית לצורך קיום השיחה. כאשר כולם נמצאים בבית בימי הקורונה, זו לא משימה פשוטה, ולעיתים ניתן להתגבר עליה ע"י פתרון של שהיה ברכב.

1 שרית ארנון לרנר, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית-מדריכה, בעלת מכון לייעוץ ואבחון תעסוקתי בנתניה ומרצה במחלקה למדעי ההתנהגות במכללת נתניה. sarit.arnon@gmail.com | www.saritarnon.co.il

בעבודה עם המחשב קיימת נטיה לעייפות יתר ותנודות בקשב לאורך זמן. כל אלו מולידים חשש שהדבר ישפיע על איכות הקשר הרגשי שכה חשובה בטיפול. רק בסיום מוצלח של תהליך טיפול קריירה מרחוק, שיתף אותי מטופל כי חשש בתחילת התהליך שתהיה פגיעה במקצועיות במתכונת זו.

לעומת זאת, קיימות הזדמנויות דווקא בטיפול מרחוק.

ישנם מטופלים השמחים ל"הזמין את המטפל הביתה" ולמטפל יש הזדמנות להכיר את המרחב הפרטי של המטופל. יש בכך גם חיסכון בזמן וגישור על מרחק וגיידות פיזית כשאין צורך לנסוע בפקקים ולחפש חניה. בנוסף, מטופל שאינו בקו הבריאות, יכול בלי חשש שלו ושל המטפל לשבת בחדרו ולשוחח. כך שוחחתי בתחושת ביטחון עם מטופל מרחוק שהתעטש והשתעל מעבר למסך. ובדומה, הנחיתי לאחרונה קבוצה לחיפוש עבודה שהשתתף בה חולה קורונה במצב קל יחסית ומשתתף נוסף שהיה בבידוד, כאשר שניהם יכלו לנצל את הזמן באופן אפקטיבי ומשמעותי.

הטיפול מרחוק למעשה מזמן למטופל הזדמנות לנוחות, אנונימיות ופרטיות. האינטרנט גם מספק סביבה בטוחה יחסית ושמורה שמסייעת להתגבר על תחושת החרדה החברתית, במיוחד עבור אנשים המתקשים בבניית קשרים פנים אל פנים.

מאפיין חשוב שמסייע לטיפול מרחוק הוא **אפקט הדיס-אינהיבציה ברשת** (online disinhibition; effect; Suler, 2004), הפחתת עכבות בתקשורת הבינאישית דרך הרשת ותחושת לגיטימציה לבטא בה תחושות ורגשות באופן מוגבר. כך הנטייה להתנהלות משוחררת יותר בתקשורת בינאישית באינטרנט עשויה לתרום לטיפול ולקידום השינוי המיוחל הרגשי ו/התעסוקתי.

למעשה, במחקרים שנעשו בנושא, כגון במטא-אנליזה רחבת היקף שערכו Barak et al. (2008) הממצאים מראים כי טיפול פסיכותרפויטי המתקיים דרך האינטרנט, אינו נופל ביעילותו מטיפול מסורתי פנים אל פנים וכי הברית הטיפולית הנרקמת בטיפול זה חזקה כמו בטיפולים פנים אל פנים.

משבר הקורונה צץ בלי התראה מוקדמת והשפיע באופן דרמטי על מסלולי הקריירה של כולנו פסיכולוגים ומטופלים כאחד ואופן הטיפול. גם המטפלים וגם המטופלים באותה סירה של משבר כלכלי ובריאותי ושניהם מתמודדים עם "אבל ואובדן" על קטיעת הרציפות ושינוי השגרה הנוחה והקבועה. מודל ההתמודדות עם האבל בטרומה ומצבי אסון של קובלר-רוס (Kubler-Ross & Kessler, 2014), מורכב מחמישה שלבים: הכחשה, כעס, מיקוח, דיכאון וקבלה. ניתן לומר שאצל כל אחד במצב כזה מתקיימים לפחות שניים מהשלבים. לאחרונה, קסלר (Kessler, 2020) הוסיף שלב שישי-**מציאת משמעות** לצורך התמודדות עם האבל ואובדן על העולם שהשתנה.

משבר הקורונה גרם לניתוק רצף החיים בכל המעגלים - משפחה, תעסוקה פנאי חברה ועוד וחיידך את תודעת המוות בעקבות המפגש עם הסכנה לחיים. בלושטיין ועמיתיו (Blustein et al., 2013) זיהו במחקרם כי הגורם הכלכלי ותחושת הבידוד החברתי הם גורמי הסיכון המשמעותיים ביותר בקרב מובטלים להתמודדות לא אפקטיבית עם מצב האבטלה. השילוב של ההסתגרות בבתיים והבידוד החברתי יחד עם מצוקה כלכלית וערעור השגרה מהווה סיר לחץ המתבטא בעליה בתחלואה הנפשית ויותר מתמיד, קיים צורך בסיוע.

שימוש במודל זה בטיפול בקריירה בתקופת הקורונה יכול לתרום להעמקת התובנות לצורך השגת המטרות התעסוקתיות בתהליך.

תקופה זו מזמינה לארגון מחדש של סדרי העדיפויות ובתהליכי טיפול קריירה, פסיכולוגים תעסוקתיים יכולים לסייע למטופלים לייצר משמעות חדשה בהתאם למודל האבל.

המשבר מוביל למובטלים רבים שפוטרו או הוצאו לחל"ת וחלקם לא ישובו למקום עבודתם. אוכלוסיות אלה כוללות עצמאים שפרנסתם מוטלת בספק. כמו כן חיילים משוחררים הגיעו בחודש האחרון לתהליכי טיפול קריירה היישר מטיוולים בחו"ל שנקטעו או שנגדעו באיבם מתוך רצון לייצר משמעות חדשה בזמן זה ולשקול מסלולי לימוד לפני הטיול הגדול שלא ידוע מתי והאם יתרחש.

פסיכולוגים תעסוקתיים ואנשי מקצוע שונים, יכולים להמשיך לסייע לכל מי שמתלבט באשר לדרכו המקצועית למצוא בתוך המשבר הזדמנות, גם באמצעים של טיפול מרחוק. באופן דומה, שוק התעסוקה כולו עובר לראיונות בערוצים דיגיטליים ולצמצום במפגשים פנים אל פנים, ויש צורך להסתגל למפגש מול המחשב.

משבר הקורונה מהווה נקודת מפנה במתן שירותי ייעוץ וטיפול תעסוקתי בעולם העבודה החדש. אולי הטיפול מרחוק לא יהווה בהכרח תחליף למפגש הפרונטלי המסורתי, אך מהווה אלטרנטיבה מספקת ומועילה בהתמודדות עם שגרת הקורונה. להערכתי נמשיך להנות מהיתרונות וההזדמנויות בטיפול מרחוק בשנים הבאות גם אחרי שמשבר הקורונה יסתיים ולו במודל היברידי שיאפשר שילוב סגנונות ומדיומים, בהתאם לצרכים המשתנים.

מקורות

עומר, ש. (2014). לטפל בקרוקס. נדלה מ <https://www.hebpsy.net/articles.asp?id=3104>

Barak, A., Hen, L., Boniel-Nissim, M., & Shapira, N. (2008). A comprehensive review and a meta-analysis of the effectiveness of Internet-based psychotherapeutic interventions. *Journal of Technology in Human Services*, 26, 109-160.

Blustein, D. L., Kozan, S., & Connors-Kellgren, A. (2013). Unemployment and underemployment: A narrative analysis about loss. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 256-265.

Kessler, D. (2020). *Finding meaning: The sixth stage of grief*. Scribner.

Kubler-Ross, E., & Kessler, D. (2014). *On grief and grieving: Finding the meaning of grief through the five stages of loss*. Simon and Schuster.

Suler, J. (2004). The online disinhibition effect. *CyberPsychology and Behavior*, 7, 321-326.



המשבר התעסוקתי בעקבות מגפת הקורונה – היבט של קבלת החלטות

מאת: איתמר גתי¹

תקציר: קבלת החלטות בתחום הקריירה בעלת מאפיינים ייחודיים; היא מתרחשת לרוב בתנאי עמימות וטומנת בה אתגרים של התמודדות עם חוסר ודאות ועם הצורך להתפשר. כדי לקבל החלטת קריירה מיטבית, יש לבצע השוואה שיטתית בין חלופות כך שניתן לסמן את האופטימלית יחד עם מספר חלופות שניתן להישען עליהן במקרה והאופטימלית אינה ברת מימוש. השינויים בשוק העבודה של המאה ה-21, המתאפיין בחוסר יציבות, דינאמיות, יחד עם התקדמות טכנולוגית משפיע על תפקידם של יועצי הקריירה בפיתוח מוכנותו ופתיחותו של הפרט לקבלת החלטות באופן תדיר. על היועצים לסייע לנועצים לקבל החלטות טובות יותר, גמישות, ולסייע בהתמודדות עם אי-הוודאות. כמו כן, על היועצים להתמצא באפליקציות ובכלים החדשים העומדים לרשות הנועצים בכדי להקדין חדשנות, רלוונטיות ומומחיות. בעידן זה, מערכת אידיאלית לסיוע בהחלטה תעסוקתית היא שילוב של מערכת מידע, מערכת מומחה ומערכת תומכת החלטה.

מתיאוריית החלטה כללית לתודלים של קבלת החלטה על קריירה

קבלת החלטות בתחום הקריירה היא מקרה פרטי של קבלת החלטות בתנאי חוסר-וודאות, כאשר המטרה היא להגיע לבחירה האופטימלית. קבלת החלטות הוא תהליך שמוביל לבחירה של חלופה אחת מתוך מספר חלופות וכולל זיהוי חלופות מבטיחות, איסוף ועיבוד המידע עליהן, השוואתן ובחירה במתאימה ביותר. התהליך מתבסס על המערכת הערכית ונטיותיו של הפרט, וכמובן גם על מאפייניו האישיים וכישוריו. הבחירה כרוכה בהשקעה של משאבים (נפשיים וכלכליים) ומובילה לתוצאות רצויות יותר או פחות. מודל הסחל"ב - סריקה, חקירה לעומק ובחירה (Gati & Asher, 2001), מספק מסגרת

¹ פרופ' איתמר גתי, האוניברסיטה העברית, פסיכולוג תעסוקתי מומחה-מדריך, ראש צוות כיוונים לעתיד,

itamar.gati@huji.ac.il, www.kivunim.com

תיאורטית לקבלת החלטה תעסוקתית שיטתית (Gati & Tikotzki, 1989; Gati et al., 2006; Levin, 2015). נתייחס כעת לאתגרים המעורבים לרוב בקבלת החלטה תעסוקתית: התמודדות עם הצורך להתפשר, והתמודדות עם חוסר הוודאות ועם העמימות.

התמודדות עם אי-הוודאות במהלך קבלת החלטה תעסוקתית. להתמודדות זו שני היבטים: (א). העדפות עמומות ולא מגובשות שמקורן במקבל ההחלטות, ו- (ב) אלו המבוססות על חוסר במידע על העולם ועל העתיד ("האם אתקבל ללימודי רפואה?"). חוסר הוודאות מתייחס לעתים לעולם העבודה העתידי ("האם המקצוע יהיה רלוונטי בעתיד?"), כמו גם לגבי העדפותיו של הפרט בעתיד. ראוי שהיבטים אלה יילקחו בחשבון במהלך ההחלטה התעסוקתית. בשלב הסריקה של מודל הסחל"ב, חוסר הוודאות יכול להילקח בחשבון באמצעות התייחסות לטווח רחב של רמות מקובלות מעבר לרמה האופטימלית; למשל, נכונות להתפשר גם על עבודה עם גמישות שעות מועטה בלבד (Gati et al., 2019). באמצעות איסוף מידע על התאמת האדם לחלופות המבטיחות בשלב החקירה לעומק, הרשימה עשויה להצטמצם. בשלב הבחירה בדרך כלל אי-הוודאות מתבטא בסיכוי למימוש החלופה הטובה ביותר. שלב זה צריך להסתיים עם דירוג עדיפויות של החלופות, המספק למתלבט "תוכנית מגירה" למקרה ולא ניתן לממש את החלופה המתאימה ביותר.

הסתגלות יועצי קריירה לשינויי המאה ה-21. עם המהפכה התעשייתית הרביעית, מהפכת המידע והטכנולוגיה (Hirschi, 2018), עולם העבודה השתנה באופן דרמטי. בעוד שהדרישה לעובדים בתחומי ה-STEM (מדעים, טכנולוגיה, הנדסה ומתמטיקה) גברה (Rottinghaus et al., 2018), עבודות אחרות נעלמות בשל אוטומציה (Hakanen & Baker, 2017). התחרות הגוברת על ובין עובדים מיומנים מובילה למעברי עבודה תכופים יותר (Greenhaus et al., 2010). עבודות זמניות נעשות מקובלות יותר, כאשר ארגונים מעסיקים עובדים חיצוניים (פריילנסרים) במסגרת של מיקור חוץ (Harding, 2014). בעקבות השינויים בשוק העבודה המודרני, המאופיין בניידות ובדינאמיות, עולה השאלה האם וכיצד תיאוריות קריירה ומערכות מידע ותכנון קריירה ממוחשבות, הסתגלו לשינויים הללו בשוק העבודה המודרני.

לאתגרים אלו יש השלכות על יועצי קריירה. יועצי קריירה צריכים להדריך את הנועצים לבחון לא רק את הכדאיות של הבחירה בתחום המועדף בהווה אלא גם לאמוד את הביקוש בעתיד, תוך הכנתם לגמישות ונכונות למעברי עבודה תכופים. כמו-כן, יועצים יכולים להציע עבודות זמניות וזימות עסקית לנועצים, כחלופה למסלול קריירה מסוים כשכירים. בחוסר הוודאות הנוכחי של עולם העבודה, המטרה של יועצי קריירה צריכה להתמקד גם בהכנת ואימון הנועצים לקבלת החלטות בעתיד.

במאה ה-20, לפני ששינויים אלו השפיעו על שוק העבודה, המיקוד של מחקר קבלת-ההחלטות היה כיצד אנשים משתנים במהלך הקריירה והחיים והמידה בה בשלות הקריירה והמוכנות התעסוקתית (Crites, 1978) - עולות עם הגיל. בעולם העבודה המודרני, המיקוד זז מבשלות קריירה למוכנותו של האדם לקבל החלטות בתחום הקריירה וזו הפכה למטרתם העיקרית של יועצי הקריירה (Phillips & Jome, 2005), בעת הכנת הנועץ להתמודדות עם שינויי עולם העבודה ומגוון האפשרויות. מוכנות היא גם היכולת "לניהול" עצמי של הקריירה, והיא רלוונטית לכל החלטת קריירה בכל גיל. הסתגלות תעסוקתית, ניהול עצמי, פרספקטיבת זמן עתידית וזהות התפתחותית מקושרות עם מוכנותו של היחיד להתמודד עם השינויים והמשימות של התפתחות הקריירה (Argyropoulou & Kaliris, 2008; Lent & Brown, 2013; Savickas, 2013).

נושא שזכה לתשומת לב במאה ה-20 היה חוללות עצמית (self-efficacy) לקבל החלטה תעסוקתית - הביטחון בביצוע משימות הנוגעות לקבלת החלטה תעסוקתית (Betz et al., 1996), שנחשבת מרכיב חשוב של הצלחה תעסוקתית. לאור המעברים התדירים בעולם העבודה במאה ה-21, Ceshi et al. (2017)

הציעו כי היכולת לבצע החלטה תעסוקתית מתייחסת לדרכים באמצעותן אנשים יכולים להתמודד באופן טוב יותר עם קבלת החלטות קריירה תכופות.

שינויים אלו בתיאוריות ובמודלים של קבלת החלטה תעסוקתית הכרחיים להסתגלות לאתגרים של המאה ה-21. לצד השינויים במחקר קבלת ההחלטות בתחום הקריירה, ישנם גם שינויים מהותיים בגישות לייעוץ קריירה. גישת הלימת אדם-סביבה (P-E fit) פחות מתאימה לעולם העבודה הדינאמי של המאה ה-21, מאחר ומציאת השילוב הטוב ביותר של אדם-סביבה משתנה כתלות בהעדפותיו העתידיות של האדם. חשוב להתכונן לקבל יותר החלטות, להגביר את המודעות להזדמנויות ולחיפוש אקטיבי (לדוגמה, אימוץ (planned happenstance; Mitchell et al., 1999), כמו גם לאמץ גישה חיובית כלפי חוסר הוודאות (Phillips & Jome, 2005). יועצי קריירה צריכים גם לעודד להגיע לבחירה תוך התפשרות כשהחלופה "הטובה ביותר" לא ברת מימוש, ולחתור להחלטה "טובה מספיק" או "טובה לעכשיו" (Hartung & Blustein, 2002; Krieshok, 1998, 2001; Phillips, 1997).

קבלת החלטות במעברי קריירה

ניתן להבחין במגוון מעברי קריירה: מלימודים לעבודה, מעבודה לעבודה, מעבודה ללא עבודה (לדוגמה, פיטורים, פרישה לגמלאות), ו-ללא-עבודה לעבודה (לדוגמה, אחרי חופשת לידה; Fouad & Bynner, 2008). חלק מהמעברים צפויים (לדוגמה, מלימודים לעבודה) ואחרים לא צפויים (לדוגמה, הורדה בדרגה/קידום לעבודה אחרת); חלק יזומים (לדוגמה, התפטרות מעבודה לטובת אחרת) ואחרים נכפים (לדוגמה, פיטורים בשל משבר כלכלי או קיצוצים; Lipshits-Braziler & Gati, 2019). המצפה לשינוי בקריירה, מתכנן תוכניות ותופס את השינוי באופן מציאותי וירגיש טוב יותר עם המעבר ויהיה כשיר יותר להתמודד עם אתגרים (Ebberwein et al., 2004; Lipshits-Braziler & Gati, 2019).

שינויי ומעברי קריירה תדירים היום יכולים לנבוע מתחושת חוסר שביעות רצון (למשל מהסביבה החברתית של מקום העבודה (Henne & Locke, 1985) או מסיבות אחרות. אינטנסיביות החיפוש תלויה בדחף לשינוי. במקרים בהם חיפוש עבודה חלופית הוא רצוני, האדם יפעל לפי מודל הסחל"ב ליצירת רשימה של עבודות חליפיות מבטיחות (סינון), בחינת התאמת כל אחת מהן ואיתור המשרות מהן קיבל הצעות (חקירה לעומק) ובחירה במשרה על פי תחושות בטן או בתהליך השוואה שיטתי (Lipshits-Braziler & Gati, 2019).

לעתים אנשים מרוצים בעבודתם, אולם אירוע בלתי צפוי כמו פיטורים או רילוקיישן של בן/בת הזוג (Silberstein, 2014), או מגפה עולמית מחייב שינוי. במקרים אחרים, הצעת עבודה לא צפויה גורמת לשקול שינוי. במקרה זה, האדם צריך לבחור בין דחיית ההצעה והישארות בעבודה או "חקירה לעומק" של העבודה החלופית. במקרה והעבודה החלופית נתפסת טובה יותר מהנוכחית בכל הגורמים הרלוונטיים (גם משכורת גבוהה יותר וגם פחות נסיעות), ההחלטה למעבר קלה. אם העבודה החלופית בעלת יתרונות אך גם חסרונות, ניתן לבחור אינטואיטיבית או לאחר השוואה שיטתית ביניהן. ההצעה הלא-צפויה עשויה לגרות את האדם לחשוב ש"אולי זה באמת הזמן להמשיך הלאה", ולפתוח תהליך של חיפוש אקטיבי אחרי חלופות נוספות.

ישנם מעברים אחרים לא צפויים - כאשר המשרה נסגרת; ועל האדם נכפה חיפוש אקטיבי אחר עבודה חלופית. במקרה כזה, תפיסת השינוי עשויה להיות שלילית ולגרום לאדם להיות מוטרד ואף חרד. מצב כזה עלול לעורר אמונות דיספונקציונליות לגבי קבלת החלטות בקריירה, ולהוביל להחלטה פחות מיטבית או אף להימנעות מהחלטה. במקרים אחרים, למרות שהיזומה למעבר הייתה חיצונית, אנשים עשויים

לראות בה הזדמנות לשינוי שיכול להוביל לתוצאות חיוביות. כל אלו מצביעים על כך שההנחה שמעברים תעסוקתיים נעשים תחת נסיבות אידיאליות ומתוך רצון חופשי, צריכה להתחלף בהנחות פרגמטיות ומעשיות יותר (Fouad & Bynner, 2008).

כיוונים עתידיים. לאתגרים החדשים שמאפיינים את עולם העבודה של העשור השלישי של המאה ה-21 השלכות רבות על הדור החדש (דור Y ו-Z) שגדל בסביבה טכנולוגית המשפיעה גם על אופי הייעוץ התעסוקתי, הנדרש להתאים עצמו לתנאים החדשים. העולם הדיגיטלי יכול להשפיע לטובה באמצעות תמיכה וסיוע נגיש ומקוון להתמודד עם הקשיים בקבלת ההחלטות. דוגמה לסיוע שכזה הוא אתר "[כיוונים לעתיד](#)", המציע שאלונים להיכרות עצמית ומערכות לסיוע בסיון ראשוני, חקירה לעומק ובחירה בשאלות הנפוצות: מה ללמוד, היכן ללמוד, ובמה לעבוד. השירות חינמי, אנונימי, מבוסס מחקר וללא פרסומות. האתגר של המתלבט, וכן, גם של היועץ התעסוקתי, הוא הקושי לזהות את הפלטפורמות האיכותיות ולהבדילן מאתרים ושאלונים רבים הנגישים ברשת כאשר יש שאלה בנוגע לתוקפם ולהסתמכותם על בסיס מקצועי מעוגן במחקר. כיום, יועצי קריירה משלבים יותר ויותר כלים מקוונים של אבחון, הכוונה, ייעוץ והדרכה באמצעות סרטוני-וידאו עוד לפני פגישת הייעוץ.

השלכות

אחת ההשלכות המשמעותיות של הדיון לעיל היא חשיבות הסיוע למתלבטים בבחירות קריירה טובות יותר (Gati & Levin, 2015). נתחיל בבחינת תרומתן של מערכות תומכות החלטה (Decision Support Systems) שמתלבטים יכולים להיעזר בהם בעצמם. בהמשך נבחן כיצד ייעוץ קריירה אישי יכול לשלב DSS על מנת לקדם את תהליך קבלת ההחלטה של הנועץ. לבסוף, נציין כמה השלכות אפשריות למחקרים עתידיים.

השלכות מערכות תומכות החלטה על תהליך קבלת החלטות בתחום הקריירה. טכנולוגיה עשויה לסייע למתלבטים לקבל החלטות קריירה טובות יותר (לדוגמה, Gati et al., 2006; Fowkes & McWhirter, 2007). אחד מהחסרונות של העידן הדיגיטלי היא כמות המידע בתחום הקריירה, שחלקו אינו מהימן ותקף. לכן, חשוב שיועצי קריירה מקצועיים יכירו את אתרי הייעוץ והמידע התעסוקתיים. חשוב שמפתחי האתרים יתמודדו עם הדילמות והאתגרים הכרוכים בפיתוח כמו ייצוג לשונות בתוך מקצוע, ועידוד שאיפות המתלבט תוך נכונות להתפשר (Gati, 1994; Sampson, 1986). מערכת אידאלית היא שילוב של מערכת מידע, מערכת מומחה ומערכת תומכת החלטות. ראשית, המערכת צריכה לספק מידע רלוונטי ועדכני על החלופות הקיימות. הטכנולוגיה מאפשרת המחשה של המידע: שיחות וידאו עם אנשים במגוון מקצועות (בדומה ל"אנשים שאוהבים את עבודתם" Hornaday & Gibson, 1995), שימוש בטכנולוגית מציאות מדומה, שיכולה להציג מידע על הפעילויות וסביבת העבודה בצורה מסקרנת (עובד מעבדה למציאת תרופה לקורונה).

יועצי קריירה צריכים להתמצא באפליקציות ובכלים החדשים שיכולים לסייע ללקוחותיהם לבצע החלטות מושכלות בקריירה. סביר שיותר ויותר נועצים יפנו אליהם בעקבות המלצה שקיבלו ("לאור ניתוח תשובותיך, מומלץ שתפנה לייעוץ תעסוקתי"). חדשנות כזו רלוונטית לדור ה-Y וה-Z, שמתבטא בעלייה בפיתוח אפליקציות ויישומים בתחום. פסיכולוגים תעסוקתיים ויועצי קריירה צריכים להיות פעילים בארגונים מקצועיים שיכולים לספק "תווית של איכות" עבור אתרים ויישומים אשר נועדו לסייע בקבלת החלטה תעסוקתית. תו איכות "רשמי" עשוי להפחית את השימוש באתרים מפוקפקים הזמינים באינטרנט. הבעיה העיקרית היא כיצד צעירים שמתלבטים יכולים לזהות איזה אתר הוא איכותי ולהבדיל

אותו מאתרים המספקים מידע או המלצות מפוקפקות ללא תמיכה מחקרית בבסיסן.

השלכות על ייעוץ קריירה. בגישה של "ייעוץ קריירה כייעוץ בקבלת החלטות", המטרה היא לעזור לנועצים להתחיל, להתקדם ולהשלים את התהליך באמצעות בחירה בחלופה. בחלק זה אנו דנים באתגרים הכרוכים ביישום הגישה ומדגימים כיצד גישה זו יכולה לקדם החלטות קריירה. המגמה הגוברת ועולה היא שילוב עם כלים מבוססי טכנולוגיה, והשאלה היא כיצד מגמה זו השפיעה על המטרות, התוצאות הרצויות, והתהליך של ייעוץ קריירה.

באופן מסורתי, המטרות של ייעוץ קריירה היו לסייע לפרטים להתמודד עם האתגרים בתהליך ולקבל החלטות קריירה טובות יותר (Anastasi, 1979; Gati, 1986, 1996; Gati & Tal, 2008; Phillips & Jome, 2005). מטרה נוספת היא רכישת מיומנות של קבלת החלטות בנוגע לקריירה, תוך שילוב גישות המכוונות להגיע להחלטות "מספקות" במקום "מושלמות", עידוד לגמישות תוך אימוץ חוסר וודאות, ואימוץ מספר דרכי התמודדות להתגברות על קשיים.

בעבר, מודלים לקבלת החלטות קריירה התמקדו בהדגשת תהליך בו ניתן להשתמש כדי לקבל החלטה אופטימלית או לפחות "טובה מספיק". כיום, התאוריות והמודלים השתנו ועברו להתמקד בקבלת החלטות טובות יותר, חיפוש אקטיבי של אפשרויות ופיתוח של תחומי עניין וכישורים (Mitchell et al., 1999). לכן, הייעוץ צריך להתמקד במתן עזרה לנועץ לקבל החלטה. הצגה של השלבים המוצעים עשויה לסייע לנועץ גם בהחלטות עתידיות, כולל שינויי קריירה. תוצאה רצויה נוספת של ייעוץ קריירה הינה הגברת המסוגלות של הנועץ לקבל החלטות טובות יותר, באמצעות סיוע לנועצים בהתמודדות עם חוסר וודאות (Phillips & Jome, 2005) והעצמת היכולת שלהם להעריך מידע רלוונטי ואיכותי, מודעות ושימוש נאות במערכות תומכות החלטה ליצירת רשימת חלופות קצרה, והמוכנות להיות מעורבים בתהליך קבלת החלטות יעיל ואפקטיבי.

באמצעות האינטרנט, מחשבים וסמארטפונים, ייעוץ קריירה מרחוק הינו אפשרי והופך לנגיש יותר לפרטים המתקשים להגיע לייעוץ פנים-אל-פנים. רובוטים (David et al., 2014) ואפליקציות טלפוניות (Lui et al., 2017) משמשים כבר היום בפסיכותרפיה. שימוש ב"שיתוף מסך" והכוונת הנועץ לכלים באינטרנט הופכים את האבחון ותהליך הייעוץ לאפשרי בעולם המקוון. הדרישה ל"ייעוץ מרחוק" גברה אף טרם הבידוד החברתי בגלל הקורונה במהלך 2020.

התהליך של ייעוץ קריירה. בגישת קבלת ההחלטות לייעוץ קריירה, הנועץ יכול לקבל משוב על מקורות הקושי שלו (למשל, חוסר ידע כיצד לקבל החלטות קריירה) והדרך בה הוא מתמודד עם קשיים אלו. המשוב כולל שיקוף של סטאטוס קבלת החלטת הקריירה, חשיפה של תפיסות ואמונות דיספונקציונליות, וזיהוי סגנון קבלת ההחלטות לקריירה. מידע זה עשוי לסייע ליועצים להגביר את מוכנות הנועץ למעורבות בתהליך. יועצים יכולים לסייע לנועצים לפתח תפיסה חיובית ומכילה של השינויים המהירים בעולם המודרני ולהתמקד גם בהיבטים החיוביים של שוק העבודה הנוכחי (מגוון האפשרויות לבחור מהן) במקום בחוסר הוודאות שבו.

יועצים צריכים לידע ולשקף לנועצים כי החלטות קריירה יתמשכו לאורך החיים (Argyropoulou & Kaliris, 2018). לכן, תהליך הייעוץ צריך למפות השפעות משפחתיות, לחצי השוק, וציפיות חברתיות בנוסף לתחומי עניין (Savickas et al., 2009). מעבר לכך, השאלה הנוגעת בניסיון למיקסום הבחירה מול חתירה להחלטה מספקת (Parker et al., 2007) צריכה להיות נידונה עם הנועץ. כיום, אחד האתגרים שיועצי קריירה מתמודדים עמם הינו כיצד לכלול כלים מבוססי טכנולוגיה בייעוץ - איך לשלב מערכות תומכות החלטה קריירה בתהליך הייעוץ תוך מקסום יתרונותיהן ומזעור חסרונותיהן. לכן, יועצי קריירה

מקצועיים צריכים ידע ומומחיות בהערכת איכות "מערכות תומכות החלטות קריירה" ומצריך מחוקרים לשתף פעולה בפיתוח סטנדרטים לפלטפורמות אלו (בדומה לסטנדרטים הקיימים להערכה ומדידה חינוכית ופסיכולוגית) (AERA et al., 2014).

אנו משערים שהגברת הפופולאריות של מערכות תומכות החלטה בבחירת קריירה תגביר את הדרישה לייעוץ קריירה בגלל הצורך של אנשים לתמיכה מקצועית, אישית ורגשית. עם זאת, רכיבים מסוימים של ייעוץ האתמול ישתנו; יעצים יהיו פחות מעורבים בשיקוף לנועצים את תחומי העניין ואפשרויות הקריירה שלהם, ויתמקדו יותר בקידום מסוגלות הנועץ לבצע תהליך קבלת החלטות תוך הנחייה והדרכה בתהליך עצמו.

מקורות

- AERA, APA, & NCME. (2014) Standards for educational and psychological testing. American Educational Research Association.
- Anastasi, A. (1979). *Applied psychology* (2nd ed.), McGraw-Hill.
- Argyropoulou, K., & Kaliris, A. (2018). From career decision-making to career decision-management: New trends and prospects for career counseling. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(10), 483–502.
- Betz, N. E., Klein, K. L., & Taylor, K. M. (1996). Evaluation of a short form of the Career Decision-Making Self-Efficacy Scale. *Journal of Career Assessment*, 4(1), 47–57.
- Ceschi, A., Demerouti, E., Sartori, R., & Weller, J. (2017). Decision-making processes in the workplace: How exhaustion, lack of resources and job demands impair them and affect performance. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00313>
- Crites, J. O. (1978). *The Career Maturity Inventory: Theory and research handbook* (2nd ed.). CTB/McGraw-Hill.
- David, D., Matu, S. A., & David, O. A. (2014). Robot-based psychotherapy: Concepts development, state of the art, and new directions. *International Journal of Cognitive Therapy*, 7(2), 192–210.
- Ebberwein, C. A., Krieshok, T. S., Ulven, J. C., & Prosser, E. C. (2004). Voices in transition: Lessons on career adaptability. *The Career Development Quarterly*, 52(4), 292–308.
- Fouad, N. A., & Bynner, J. (2008). Work transitions. *American Psychologist*, 63(4), 241–251.
- Fowkes, K. M., & Hawley McWhirter, E. (2007). Evaluation of computer-assisted career guidance in middle and secondary education settings: Status, obstacles, and suggestions. *Journal of Career Assessment*, 15(3), 388–400.
- Gati, I. (1986). Making career decisions: A sequential elimination approach. *Journal of Counseling Psychology*, 33(4), 408–417.

- Gati, I. (1994). Computer-assisted career counseling: Dilemmas, problems, and possible solutions. *Journal of Counseling and Development*, 73, 51–56.
- Gati, I. (1996). Computer-assisted career counseling: Challenges and prospects. In M. L. Savickas and B. W. Walsh (Eds.), *Handbook of career counseling theory and practice* (pp. 169–190). Davies-Black Publishing.
- Gati, I., & Asher, I. (2001). The PIC model for career decision making: Prescreening, in-depth exploration, and choice. In F. T. Leong & A. Barak (Eds.) *Contemporary models in vocational psychology* (pp. 7–54). Erlbaum.
- Gati, I., & Tikotzki, Y. (1989). Strategies for collection and processing of occupational information in making career decisions. *Journal of Counseling Psychology*, 36(4), 430–439.
- Gati, I., Gadassi, R., & Shemesh, N. (2006). The predictive validity of a computer-assisted career decision-making system: A six-year follow-up. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 205–219.
- Gati, I., & Levin, N. (2015). Making better career decisions. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention, Volume 2: Applications* (pp. 193–207). American Psychological Association.
- Gati, I., Levin, N., & Landman-Tal, S. (2019). Decision-making models and career guidance. In Athanasou, J. A., & Van Esbroeck, R., *International handbook of career guidance* (2nd ed., pp. 115–145). Springer.
- Gati, I., & Tal, S. (2008). Decision-making models and career guidance. In J. A. Athanasou & R. Van Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp. 157–185). Springer.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management*. Sage.
- Hakanen, J. J., & Bakker, A. B. (2017). Born and bred to burn out: A life-course view and reflections on job burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 354–364.
- Harding, M. (2014). *Outsourcing essentials: How to start outsourcing for freelancers and contractors*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Hartung, P. J., & Blustein, D. L. (2002). Reason, intuition, and social justice: Elaborating on Parsons's career decision-making model. *Journal of Counseling and Development*, 80(1), 41–47.
- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20(2), 221–240.
- Hornaday, J. A., & Gibson, L. A. (1995). *The Kuder book of people who like their work*. Motivation Press.
- Krieshok, T. S. (1998). An anti-introspectivist view of career decision making. *The Career Development Quarterly*, 46(3), 210–229.

- Krieshok, T. S. (2001). How the decision-making literature might inform career center practice. *Journal of Career Development*, 27(3), 207–216.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology*, 60(4), 557–568.
- Lipshits-Braziler, Y., & Gati, I. (2019). Facilitating career transitions with coping and decision-making approaches. In K. Maree (Ed.), *Handbook of innovative career counselling* (pp. 139–156). Springer.
- Lui, J. H. L., Marcus, D. K., & Barry, C. T. (2017). Evidence-based apps? A review of mental health mobile applications in a psychotherapy context. *Professional Psychology: Research and Practice*, 48(3), 199–210.
- Mitchell, L. K., Levin, A. S., & Krumboltz, J. D. (1999). Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. *Journal of Counseling and Development*, 77, 115–124.
- Parker, A. M., De Bruin, W. B., & Fischhoff, B. (2007). Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcomes. *Judgment and Decision Making*, 2(6), 342–350. <http://sjdm.cybermango.org/journal/jdm7830.pdf>
- Phillips, S. D. (1997). Toward an expanded definition of adaptive decision making. *Career Development Quarterly*, 45, 275–287.
- Phillips, S. D., & Jome, L. M. (2005). Vocational choices: What do we know? What do we need to know? In W. B. Walsh & M. L. Savickas (Eds.), *Handbook of vocational psychology* (3rd ed., pp. 139–166). Erlbaum.
- Rottinghaus, P. J., Falk, N. A., & Jeong Park, C. (2018). Career assessment and counseling for STEM: A critical review. *The Career Development Quarterly*, 66(1), 2–34.
- Sampson, J. P. (1986). The use of computer-assisted instruction in support of psychotherapeutic processes. *Computers in Human Behavior*, 2, 1–9.
- Savickas, M. L. (2013). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 147–186). Wiley.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239–250.
- Silberstein, L. R. (2014). *Dual-career marriage: A system in transition*. Psychology Press.

טיפול תעסוקתי בימי קורונה לפי הגל השלישי של ה-CBT

מאת: טל גומא¹ ומירב רוזנפלד²

תקציר: ימי הקורונה מפגישים אותנו בעוצמה עם חוויות אי וודאות בהיבטים כלכליים, משפחתיים ותעסוקתיים. אנשים רבים מתקשים להכיל אי וודאות וכפועל יוצא חווים סבל רב הבא לידי ביטוי בדאגנות רבה, מחשבות אובססיביות והימנעות מעשייה אפקטיבית. גישות טיפול קוגניטיביות התנהגותיות מסוימות (המכונות "גל שני") תטענה כי יש לשנות את אופן החשיבה ולהפכה לרציונאלית על מנת להפחית מצוקה. גישות אלה עלולות להיות פחות אפקטיביות כאשר המציאות מאופיינת באי וודאות גבוהה. במאמר זה נסקור כיצד אי הוודאות משתקפת בעולם העבודה, נבחן כיצד גישות קוגניטיביות התנהגותיות אחרות (המכונות "גל שלישי") מציעות להתמודד עם קשיים רגשיים הרלוונטיים לתקופה זו. בסוף המאמר נדגים טיפול תעסוקתי על פי עקרונות הגל השלישי של ה-CBT, באמצעות מקרה.

עולמנו רצוף שינויים, אירועים לא צפויים הכוללים חוויות נעימות ומרגשות לצד אסונות, איומים ומשברים נוספים עליהם לאדם אין שליטה. מאז ומעולם אי ודאות, מקשה על האדם וממנה הוא מנסה להימנע ככל יכולתו. פער זה בין הצורך של האדם לשלוט באירועים סביבו ולבין מה שהמציאות מזמנת לו הנו מקור לסבל רב.

בהתמודדות עם משבר מכל סוג, פחד וחרדה הם בלתי נמנעים, הם תגובות טבעיות לסיטואציות מאתגרות שיש בהן סכנה ואי ודאות. בתנאים אלה קל לשקוע בדאגות לגבי העתיד על דברים שמחוץ לשליטתנו. למרות שזה טבעי לחלוטין שנשקע ו"נתמסר" לדאגות חוזרות ונשנות לגבי ההמשך, זה לא מועיל לנו. למעשה, ככל שנתמקד במה שאינו בשליטתנו, כך סביר שהחרדה שנחוות תלך ותתעצם. לכן, הדבר השימושי ביותר בתנאים אלה הוא להתמקד במה שבשליטתנו (Harris, 2020).

1 **טל גומא**, מ.א., פסיכולוגית, חברה מומחית ומדריכה מוסמכת באיט"ה, יועצת ארגונית, מטפלת בקליניקה פרטית ב-CBT ומדריכה מטפלים ב-CBT במדור הקליני באוניברסיטת חיפה. Talgome1@gmail.com

2 **מירב רוזנפלד**, מ.א., פסיכולוגית תעסוקתית מומחית. חברה מומחית באיט"ה. מטפלת בקליניקה פרטית בגישת CBT, מרצה באקדמיה, מנחה סדנאות ומלווה מנהלים בארגונים. mrosenfeld1@gmail.com

עולם העבודה המודרני, המאופיין בהשתנות מהירה ומתמדת, דורש מכולנו להתמודד עם אי ודאות מעצם טבעו. בעידן הקורונה, נסיבות אובייקטיביות שינו לחלוטין את כללי המשחק ויצרו מציאות חדשה. ממד אי הודאות מקבל בימים אלה דגש משמעותי יותר באתגר התעסוקתי.

מניסיונו בקליניקה, אי ודאות גורמת ללא מעט אנשים לפנות לטיפול תעסוקתי. הקורונה שיתקה למעשה מגזרים שלמים של תעסוקה: תחום התרבות, תחום התיירות, הפקת האירועים, ושאר תרבות הפנאי. עובדים אשר התמקצעו ופרנסו משפחות בתחומים אלה מצאו עצמם ללא עבודה, פוטרו או הוצאו לחל"ת. עבור חלק מהעוסקים בתחומים אלה היוותה הקורונה זרז לבדיקה מחודשת של בחירתם התעסוקתית. הקורונה עוררה גם דילמות הנוגעות לערכים החשובים לאדם בעבודתו. למשל, "מה יותר מתאים לי, עבודה כשכיר או כעצמאי?" משבר הקורונה חשף ביתר שאת את הקושי בחיי העצמאים במדינה וגרם לעובדים לפנות לטיפול על מנת לחשוב מחדש על סדרי העדיפות שלהם.

סוג נוסף של פונים לטיפול תעסוקתי בתקופת הקורונה הינם מפוטרים אשר מוטרדים מיכולתם הריאלית לפרנס את משפחותיהם. המניע המרכזי בקרב אלה הינו מציאת עבודה בשכר ובתנאים התואמים את הצרכים המשפחתיים והכלכליים. פונים אלה מחפשים עזרה בהבנת שוק העבודה, וברכישת מיומנויות חיפוש עבודה, רישות חברתי, ומיתוג עצמי.

בתקופת הקורונה הוצאו עובדים רבים לחל"ת. מדובר באנשים שמרוצים ממקום עבודתם ומרגישים שבחירתם התעסוקתית נכונה עבורם, אך הם מתלבטים עד מתי להמתין בטרם יחלו בחיפושם אחר עבודה חדשה.

ומה לגבי אוכלוסיית הצעירים שהשתחררו לא מזמן מהצבא? עבורם הקורונה שיבשה את התוכנית לעבוד בעבודות מזדמנות ולנסוע ל"טיול הגדול". צעירים רבים מצאו עצמם מתלבטים בשאלות לגבי עתידם התעסוקתי בשלב מוקדם מדי מבחינתם, לפני שהבשילו להתמודד עם שאלות אלו. בנוסף, שוק העבודה לצעירים הצטמצם באופן משמעותי, מה שמקשה עליהם להתנסות ולהכיר את עצמם טוב יותר בהיבטים התעסוקתיים.

בשל מגבלות שהוטלו על שוק העבודה, חלק מהאנשים עברו לעבוד מהבית. מערכות החינוך גם הן עברו ללמידה מקוונת ועלה צורך לתמרן בין טיפול בילדים לבין פניות לדרישות העבודה. כפועל יוצא, אנשים נדרשו לפתח מיומנויות כגון: קביעת סדרי עדיפויות, ניהול עצמי אפקטיבי, תיאום ציפיות ברור מול משפחה ומקום עבודה, הצבת גבולות ועוד. בנוסף, העבודה מהבית שינתה את האזון בחלוקת התפקידים בין בני הזוג. תפקידים שהתקבעו בזוגיות בעבר השתנו, ונדרש מארג חדש של תפקידים לכל אחד מבני הזוג.

לסיכום חלק זה נאמר כי בולטות חווית אי הודאות בעידן הקורונה גורמת לאנשים חשש רב מהעתיד לבוא, ירידה בתחושת הערך העצמי, הפחתה בחוויית המסוגלות התעסוקתית (employability) שלהם, ולעתים אף מייצרת חוויה מצמיתה של חוסר אונים. יכולת הסתגלות (adaptability) המהווה נכס התמודדות מרכזי בעולם העבודה המודרני ללא קשר לקורונה, נדרשת כיום מכל אחד מאתנו ביתר שאת, לצד הצורך בשיפור היכולת האקטיבית לפתרון בעיות.

כמטפלות בגישת הטיפול הקוגניטיבי ההתנהגותי (CBT) אנחנו משלבות תובנות וכלים מגישה זו בטיפול התעסוקתי.

טיפול קוגניטיבי התנהגותי (CBT) הינו טיפול ממוקד מכון מטרה, המתמקד בהתערבויות בדפוסי החשיבה וההתנהגות של המטופלים על מנת שיוכלו להתמודד עם קשייהם. ה-CBT התפתח בשלושה גלים מרכזיים.

הגל הראשון התבסס בעיקר על הגישה הביהביוריסטית ועל כן התמקד רק בפן ההתנהגותי. הגל השני ב CBT משלב את ההיבט הקוגניטיבי בטיפול. הטיפול מתמקד בפרשנות של המטופל לאירועים במציאות. בטיפול מזהים ומשנים מחשבות לא רציונליות, הנובעות מטעויות חשיבה ומחליפים אותן בחשיבה רציונאלית, במטרה לווסת את רגשותיו של המטופל. לדוגמא: המחשבה "אני בחיים לא אמצא עבודה" תעורר חרדה גבוהה יותר, לעומת המחשבה "ייקח לי זמן למצוא עבודה".

הגל השלישי של ה-CBT רואה במחשבות האוטומטיות אירוע מנטלי שאין צורך לשנות את תוכנו ואין הכרח לפעול על פיו. בנוסף בגל השלישי של ה-CBT מודגשת החוויה הרגשית של המטופל. גישות מהגל השלישי משלבות בטיפול תהליכי קשיבות (מינדפולנס) המתרגלים מטופלים לחוות את הרגשות הקיימים ברגע הנוכחי, גם אם הם לא נעימים, מבלי להיבהל.

ה- ACT - Acceptance and commitment therapy - מהווה גישה מרכזית בגל השלישי של ה-CBT. ה-ACT גורס כי עלינו לקבל את אי היכולת שלנו כבני אדם לשלוט במצב באופן מלא, וכן לוותר על רצוננו להרגיש טוב בכל רגע נתון. בד בבד, חשוב שנהיה מחויבים לפעול במה שכן מצוי בשליטתנו, בהתאם לערכים שחשובים לנו (הייז ושות', 2012). ACT אינו מנסה לשנות או להפחית מעוצמתן של מחשבות בעייתיות כדרך להקל על כאב. ACT מציע כלים לשנות את הפונקציה של מחשבות בחיינו ולהפעיל גמישות בוויסות ההתנהגות שלנו (Hoare et al., 2012). לכן, גישה זו רלוונטית במיוחד בתקופה זו. חלק מהמחשבות שמטרידות אנשים ומעוררות בהם מצוקה רבה משקפות את המציאות אליה נקלעו, ואין בהכרח לא רציונליות ועל כן פחות אפקטיבי יהיה לנסות לשנות תפיסות ומחשבות. לעומת זאת, עבודה על קבלה של מוגבלותנו האנושית, וויתור על שאיפתנו להעלים סבל מחיינו, לצד מחויבות לעשייה מקדמת ערכים יכולים להיות מענה מיטבי ללקוחותינו. ה-ACT שם דגש רב על יצירת פעולות ביומיום שלנו, המקדמות אותנו לחיות על פי ערכינו. לדוגמא, מחשבה כגון: "אני לא אגמור את החודש" יכולה להיות מציאותית ולהביא לשיתוק או לחשיבה אובססיבית. ה-ACT מציע לא להשקיע מאמץ בלתקן את המחשבה אלא לפעול באופן פרקטי למציאת פתרונות הכנסה, בד בבד עם קבלת תחושת החרדה.

כיצד נוכל לשלב את עקרונות ה-ACT בטיפול תעסוקתי? להלן נסקור מתווה כללי של טיפול כזה ובהמשך נדגים יישומו על מקרה.

השלב הראשון של האינטייק מהווה את הבסיס הראשוני לבירור תמונת הערכים הכללית של האדם. המטופל יוכל בעקבות שלב זה, לסמן את הערכים החשובים לו בעולם העבודה, ושלקראת מימושם הוא רוצה לפעול. על סמך זה, המטופל ישרטט תוכנית עתידית רצויה להתפתחותו בקריירה.

בהמשך, הטיפול מכוון לזהות את הפערים בין תמונת המצב הנוכחית לזו הרצויה.

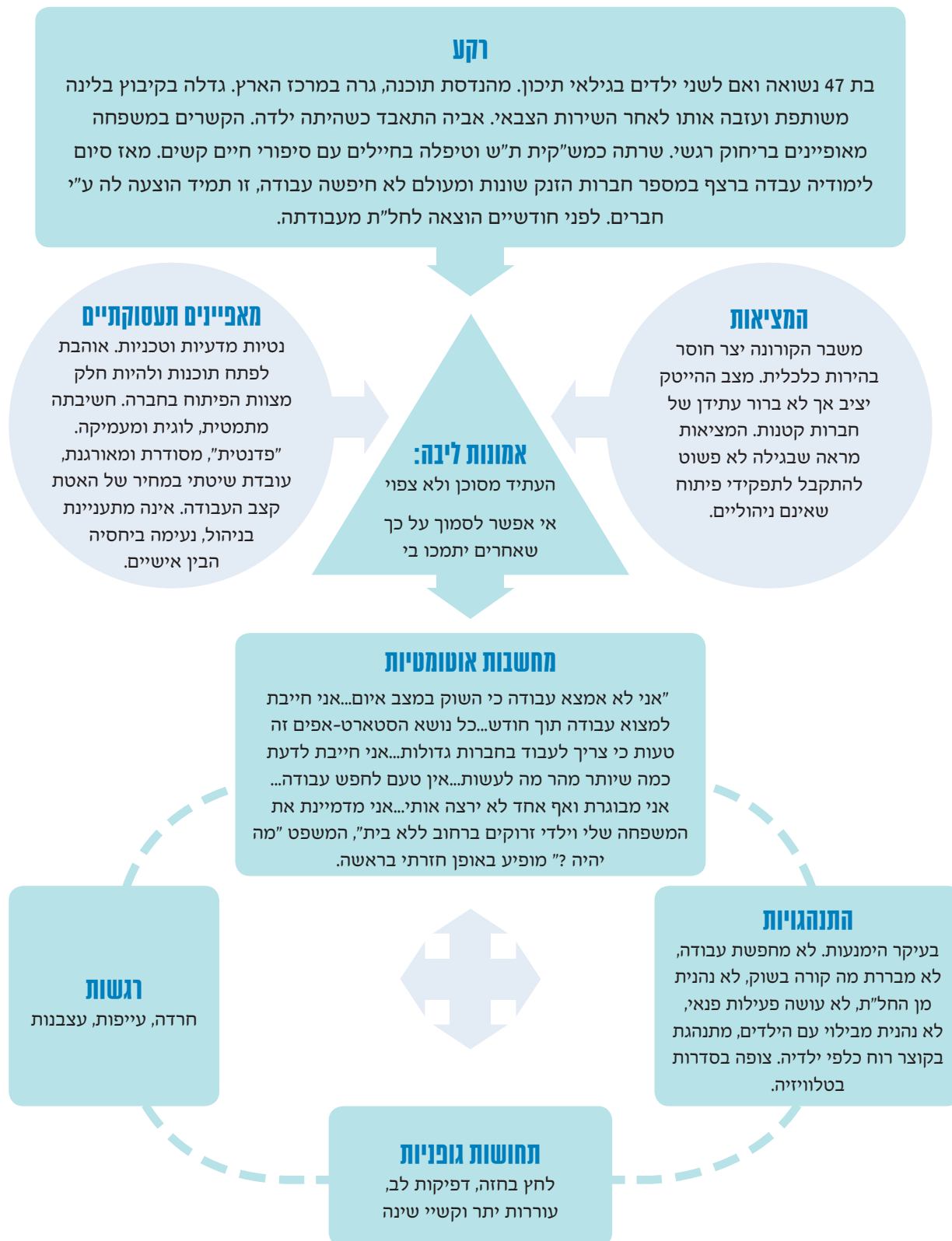
מהם הגורמים המעכבים את מימוש הערכים שלנו? גורמים אלה כוללים, למשל:

עיסוק יתר בחשיבה אובססיבית מתישה, תוויות שאנו שמים על עצמנו שבולמות אותנו מלזוז, אי נכונות לשאת רגשות שליליים כמו עצב, דחייה או חרדה שהינם חלק בלתי נפרד מהמציאות התעסוקתית בימים אלו, חוסר מגע עם הרגע הנוכחי, שמקשה עלינו להבין לאן חשוב לנו להגיע והימנעות מנקיטת צעדים מקדמים במציאות (תקיעות).

בתקופות של אי ודאות, כדוגמת הקורונה, עוצמת הגורמים המעכבים גוברת, ואנו כיועצים ומטפלים נדרשים להתאים את אופי תהליכי העבודה שלנו לעוצמות מוגברות אלה. ה-ACT מציע כלים והתערבויות מגוונים להפחתת השפעתם של הגורמים המעכבים. עבודה שכזו תאפשר התקדמות לעבר מימוש ערכים והתפתחות רצויה בקריירה.

ודגים כלים אלו באמצעות מקרה:

איילת³ פנתה לטיפול תעסוקתי לאחר שהוצאה לחל"ת במהלך הגל הראשון של הקורונה. להלן המשגת המקרה של איילת על פי מודל הטיפול התעסוקתי בגישת ה-CBT (רוזנפלד וגומא, 2017). המשגה זו מבהירה את המקרה של איילת בהיבט התעסוקתי, ורלוונטית גם לגישת ה-ACT.



השאלות שעלו בטיפול:

- האם נכון לחכות לסיום החל"ת או להתחיל לחפש עבודה כבר עכשיו?
 - מהו סוג הארגון (סטארט-אפ מול ארגון גדול) שאיילת מעדיפה לעבוד בו?
- מטרת הטיפול נוסחה כהתקדמות מעשית לעבר הערכים שאיילת הגדירה כחשובים ביותר עבורה ויציאה ממצב "התקיעות" בו היתה כשהגיעה לטיפול.

בתחילת הטיפול נעשה בירור של תמונת הערכים של איילת. איילת אמרה שחשוב לה להיות אחראית על חייה, חשוב לה להרגיש בטוחה כלכלית ולספק לילדיה התחלה כלכלית שונה ממה שהיתה לה כיוצאת קיבוץ. היא מציינת כי למרות שהיא אוהבת את חווית המשפחתיות בחברה קטנה, היא מעדיפה מקום שתוכל לעבוד בו לטווח ארוך ואליו תרגיש שייכת. חשוב לה להרגיש חלק מצוות עבודה שמתפתחים בו קשרים יציבים. כמו כן איילת גדלה בלינה משותפת. בעקבות חוויה זו חשוב לאיילת להיות מעורבת בחיי ילדיה ולעבוד בשעות המאפשרות לה להיות נוכחת יותר בבית.

במהלך הטיפול, זיהינו את המחשבות החזרתיות של איילת והבנו שהיא מסתכלת דרכן על המציאות באופן שמפריע לה לראות אותה כמו שהיא ולהתקדם לעבר ערכיה.

להלן דוגמא לשתי התערבויות ששימשו את איילת בתהליך שעברה:

- רשמנו על חלון זכוכית את המחשבה "אין טעם לחפש עבודה; אף אחד לא ירצה אותי" ואיילת התבקשה להתבונן החוצה פעם אחת כשהמחשבות הן בפוקוס ופעם כשהנוף בפוקוס, ולתאר את החוויה הרגשית שלה בשני המקרים. בעקבות התרגיל איילת שיתפה בפערים שחוותה. כשהמחשבה הייתה במוקד, איילת התקשתה לראות את הנוף כפי שהוא, ואף חשה מוטרדת וחרדה. לעומת זאת, כשהסתכלה שלא דרך המחשבה, יכולה הייתה להגיד לעצמה, שהמחשבה אמנם קיימת אבל לא מכתיבה לה כיצד לפעול. היא צפתה בנוף, ואף הצליחה ליהנות מהרגע. התרגיל המחיש לאיילת כי ה"mind" שלה, הפועל ללא הפוגה (וכולל מחשבות, זכרונות, תחושות ועוד) לעיתים מייעץ לה עצות לא אפקטיביות והיא חופשיה לבחור מתי להקשיב לעצות אלה, ומתי לא.
- לא אחת עלה בראשה של איילת קול שאמר לה שהיא לא תסתדר כי השוק במצב איום. לקול זה קראנו "מספר הסיפורים". לאיילת הוסבר שה"mind" שלה מספר לה סיפורים רבים, חלקם תואמי מציאות ואחרים לא. הסתכלנו על "מספר הסיפורים" כעל דמות שאין הכרח להקשיב לה ויכולה להטעות. איילת קיבלה משימה לזהות את "מספר הסיפורים" בכל פעם שעלה בראשה ולומר לו "הנה הגיע מספר הסיפורים, אני מכירה אותך כבר". בכך איילת, שיישמה את התרגיל, הצליחה ליצור חיץ בין המחשבה לבין ההכרח לפעול מתוכה. יתרה מכך, איילת התבקשה לבצע פעולה המנוגדת לעצותיו של "מספר הסיפורים" ולבחון את השלכותיה. למשל, "מספר הסיפורים" אמר לאיילת שאין טעם לפנות לחברים לשאול על עבודה כי ממילא אין סיכוי שזה יצליח. שיעורי הבית שקיבלה איילת היו לצאת כנגד "מספר הסיפורים" ולהתקשר לשני חברים עד לפגישת הטיפול הבאה. מטרת השיחה היתה לברר עימם בנוגע לאפשרויות העסקה. עצם קיומן של שיחות אלו פתח פתח שאיילת לא האמינה שקיים, והתחיל להניע תהליך אקספלורציה, שקודם לכן היה תקוע.

בעקבות התערבויות אלו, ולאחר הסבר פסיכו-חינוכי לגבי הפונקציה של המחשבות כמעכבות פעולה ובכך מרחיקות את המגע עם החרדה, איילת הגיעה לתובנה כי המחשבות שחוזרות ונשנות במוחה אינן יעילות עבורה.

בהמשך לכך, איילת החלה לקבל את העובדה שאין ביכולתה לדעת "מה יהיה" והסכימה לפגוש את תחושת החרדה. לצורך כך, איילת התבקשה לתאר את חווית החרדה הסובייקטיבית שלה סביב אי הוודאות. מה צורתה? מה גודלה? צבעה? היכן היא ממוקמת בגוף? איילת מיקדה את התחושה בגרון, בצורה של כדור ברזל שחור וכבד. לאחר מכן, התבקשה לתת לתחושה מקום ולא להיאבק בה, תחילה בחדר, ובהמשך תרגלה זאת גם מחוצה לו. ניסיונותיה לשאת את החרדה נשאו בהדרגה פרי, ואיילת הוכיחה לעצמה שהיא יכולה לשאת את החרדה ובד בבד להמשיך לפעול באופן מחויב לקידום ערכיה.

בשלב הבא איילת החליטה להיות אקטיבית בתקופת החל"ת. הפעולה הקונקרטית אליה התחייבה היתה חיפוש שתי משרות של מהנדסת תוכנה בחברות בגודל בינוני ושליחת קורות חיים למשרות אלה. ביצוע הפעולות עליהן התחייבה יצר תנועה והיחלצות מחוויית התקיעות. איילת למדה בתהליך לפעול באופן המקדם את ערכיה בעודה מקבלת את אי הוודאות והסבל הנלווה אליה.

סיכום

בתקופה כה כאוטית בכל תחומי החיים, חשוב כי גם אנחנו כאנשי מקצוע נגלה גמישות בדרכי העבודה שלנו ונתמודד באופן יצירתי עם אתגרי השעה. כיועצים, מטפלים ואנשים בעולם המודרני, אנחנו "מחונכים" להתבונן על המחשבות שלנו ולהפעיל עליהן שליטה בכדי להרגיש טוב ולהימנע מרגשות של סבל. פעמים רבות אנחנו מקבלים את המסר שחשוב כי נהיה אופטימיים ונאמץ חשיבה מאוזנת, אולם בתקופת הקורונה מחשבות ואמונות ליבה לגבי העתיד והסכנה הקיימת מקבלות בולטות יתירה, ואין טעם לנסות ולשנות אותן אלא לעבור מדגש על שינוי אמונות לקבלה של מכלול רגשותינו ולפעולה מקדמת.

מוקד תהליך הטיפול התעסוקתי המומלץ על פי מאמר זה טמון ב**קבלת** העובדה כי לא נוכל לשלוט בתנאי המציאות סביבנו אבל חשוב שנפעל מתוך **מחויבות** למימוש הערכים התעסוקתיים שלנו לצד הכלה של הרגשות המורכבים שמחויבות זו מעלה.

מקורות

הייז, ס. צ. סטרוסאל, ק.ד., & וילסון, ק.ג. (2012). *תרפיית קבלה ומחויבות - תהליך ועבודה מעשית ליצירת שינוי קשוב*. הוצאת אח.

רוזנפלד, מ., & גומא, ט. (2017) ייעוץ תעסוקתי בגישה ה-CBT. *אדם ועבודה*, 10, 11-19.

רוזנפלד, מ., & גומא, ט. (2017) טיפול תעסוקתי בגישה CBT. *פסיכולוגיה עברית*. אוחר מתוך <https://www.hebpsy.net/articles.asp?id=3520>

Harris, R. (2020). *FACE COVID: How to respond effectively to the Corona virus*. <http://www.wembleyps.wa.edu.au/wp-content/uploads/2020/04/FACE-COVID-eBook-by-Russ-Harris-March-2020-1.pdf>

Hoare, P. N., McIlveen, P., & Hamilton, N. (2012). Acceptance and commitment therapy (ACT) as a career counselling strategy. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 12(3), 171-187. <https://doi.org/10.1007/s10775-012-9224-9>



"לקורונה אין (עדיין) חיסון – אך אפשר להעמיד מולה חוסן":

'חוסן תעסוקתי' בעקבות משבר הקורונה

מאת: ענת בידץ²

תקציר: מגפת הקורונה הובילה למשבר תעסוקתי חמור בהיקפו וכיום בישראל כחצי מיליון מובטלים. עקב המצב נדרשת התערבות מידית לחיזוק היכולת של דורשי העבודה לשוב למעגל העבודה במהירות האפשרית ולהימנע מאבטלה כרונית ותלות בקצבאות. ארגון "בעצמי" מציע מודל התערבות רב-ממדי תואם לתקופה. המודל בא לחזק את חוסנו התעסוקתי של הפרט ויביא לחיזוק החוסן הקהילתי והחוסן הלאומי. שבעת מדדי החוסן התעסוקתי המוצעים מייצגים מעגלי חיים רלבנטיים להתאוששות מהירה מהמשבר ולפיתוח חסינות למשברים הבאים והם מלווים בשאלונים להערכה עצמית ובהצעות להתערבויות ייעוציות לפיתוח וחיזוק החוסן התעסוקתי. המודל מיושם בימים אלו בתוכניות "בעצמי" ומופץ בקרב גורמי מדיניות משפיעים במטרה להביא ליישומו, במקביל לתוכניות ממשלתיות של סיוע כלכלי, הכשרות מקצועיות ותמריצים להחזרה למעגל התעסוקה.

פרוץ מגפת הקורונה בתחילת שנת 2020 הביא למשבר בריאות עולמי ולאיום חריג בהיקפו ובהשפעתו על חיי בני אדם בכל רחבי העולם. המגפה גרמה למשבר כלכלי עמוק והובילה את כל המדינות להתמודדות קשה בתנאי חוסר ודאות, עמימות ושינויים מואצים לאורך פרק זמן בלתי נודע. גם בישראל, חברות, ארגונים ואנשים נמצאים בעיצומו של המשבר ומצב שוק התעסוקה הגיע לשפל עמוק. מדו"ח שירות התעסוקה שפורסם ב-24/8/20 עולה כי בישראל כיום כחצי מיליון מובטלים וההערכה היא שמצבם יישאר כך עד סוף 2020 (גל, 2020). היכולת להתמודד במצבים מורכבים כאלו מושתתת על החוסן (resilience) הלאומי, הקהילתי והאישי.

ההגדרה המקובלת למושג **חוסן** הינה: "היכולת של מערכת (יחיד, קהילה, ארגון או מדינה) להסתגל למצב חירום או להפרעה חמורה, להכיל את המצב הקשה וזאת על מנת לשוב ולהזדקף מחדש (bounce to)

1 ר. גל, 2020.

2 ענת בידץ, מ.א., יועצת קריירה ומנחת קבוצות, מנהלת מחלקת פיתוח וניהול ידע בארגון "בעצמי", anat.bai@

<https://www.be-atzmi.org.il>, be-atzmi.org.il

(back) בחלוף ההפרעה ולחזור לרמת התפקוד הקודמת או אף משופרת ממנה" (גל, 2020). בתקופת משבר הקורונה החוסן הפך להיות קריטי עבור רבים - כמו שמבחינה פיזית-בריאותית הפגיעים יותר לוורוס הקורונה הם אלו שהמערכת החיסונית שלהם חלשה, כך גם מדינות, קהילות, ארגונים וחברות שלא פיתחו יכולות חסינות יתקשו מאד לשרוד את המשבר.

חוסן אישי מתייחס ליכולת של האדם להתמודד עם מצבי דחק ומשבר ולתהליך הדינמי בו הוא מסתגל לנסיבות החיים שנגרמו כתוצאה מהם וחוזר לתפקוד כשהם חולפים. זהו מדד אישיותי לניבוי היכולת להתמודד עם מצוקה עתידית, מצבים מורכבים, חוויות קשות, איומים או לחצים משמעותיים ולהתאושש מהם באופן מהיר ואפקטיבי.

הפגיעה בחוסן האישי בתקופת משבר הקורונה באה לביטוי במצבים רגשיים של לחץ, דיכאון, חרדה, פחדים, מצוקה נפשית ונדודי שינה. סקר הלמ"ס מ-26/7/20 מצביע על-כך ש-42% מבני 21 ומעלה חשים לחץ וחרדה (2.4 מיליון איש), 26% מדווחים שמצבם הנפשי החמיר, ל-21% תחושת דיכאון ו-19% חשים בדידות. כמו כן, רווחות תופעות של אלימות במשפחה, ירידה בהערכה העצמית, ירידה בתפקוד התעסוקתי, ירידה בתפקוד הלימודי ופגיעה במערכת החיסונית של הגוף, במיוחד בקרב האוכלוסיות הפגיעות יותר - נשים, אוכלוסיית רווחה, מבוגרים ואנשים שמצבם הבריאותי ירוד. ירידה חדה במצב הסוציו-אקונומי (כמו אובדן פרנסה) מגבירה אף היא את הסיכון להתפתחות השלכות רגשיות לא רצויות לאחר תקופת המשבר.

החוסן האישי אינו תכונה מולדת, אלא יכולת שמתפתחת במהלך החיים, עקב התמודדויות עם אתגרים וקשיים. את הגורמים הפסיכולוגיים המחזקים את החוסן ניתן לפתח גם באופן אקטיבי, באמצעות תרגול. תרגול כזה הוא תהליך מתמשך, והוא אפקטיבי במסגרת עבודה מניעתית. עם זאת, גם בעת תקופת המשבר עצמה ניתן להפיק תועלת מהתערבויות קצרות שמחזקות את הכוחות הרגשיים (שילשטיין, 2020).

חוסן תעסוקתי מופיע בספרות כ- 'resilience employability /career' כבר משנת 1983, עם ההכרה בשינוי שחל בעולם העבודה והמעבר מעולם ישן ומסורתי לעולם חדש המחייב את הפרט לפתח מיומנויות חדשות ולקחת אחריות על הביטחון התעסוקתי שלו. London (1983) הגדיר אותו כ"עמידותו של הפרט בפני שינויים בלתי-צפויים בסביבת הקריירה האופטימלית שלו". הוא התייחס לראשונה לשילוב בין יכולות הפרט לגורמים חיצוניים והדגיש את אחריותו האישית של הפרט לפיתוח יכולת להתאים את עצמו לשינויים המתרחשים בעולם העבודה. ההיפך מחוסן תעסוקתי הוגדר על ידו כ"פגיעות תעסוקתית" - 'vulnerability career' - שיעור גבוה של שברירות או חולשה בתפקוד במצבים שאינם אופטימליים מבחינה תעסוקתית.

ניסיונות נוספים לאורך השנים לברר מדוע ישנם בני-אדם שמתאוששים ממשברים תעסוקתיים ואחרים מתקשים לצאת מהם, הובילו למחקרים והגדרות נוספות. Mishra ו-McDonald (2017) הגדירו את החוסן כ"תהליך התפתחותי של התמדה, הסתגלות ושגשוג בקריירה, על אף שינויים והפרעות לאורך הזמן".

מדידת החוסן התעסוקתי התבססה במחקר על מדדים שונים. חלק מהחוקרים הציעו מדדים הנוגעים לתכונות אישיות של הפרט, כמו: אמון בעצמי, ביטחון עצמי, הסתגלות לשינויים, לקיחת סיכונים, ועבודת צוות ואחרים התבססו על האופן שבו אנשים התמודדו עם שינויים תעסוקתיים. Fourie ו-Vuuren Van (1998) הציעו מחקר רחב המבוסס על ארבעה מדדים: אמונה עצמית, תפיסת עולם התעסוקה (היכולת להתעלם מתפיסות מסורתיות לגבי הצלחה בקריירה), ביטחון עצמי והסתגלות לשינויים.

מושג החוסן התעסוקתי, כפי שפותח עד כה, התייחס להתמודדותו של הפרט עם השינויים התכופים בעולם העבודה החדש, לצד צפי להופעתם של משברים כלכליים גלובאליים שישפיעו על יציבות ההעסקה

ברמת הפרט. הפתרון המרכזי שניתן לכך עד כה התמקד בחיזוק ובפיתוח של מיומנויות מקצועיות וכישורים "רכים". משבר הקורונה, המסתמן כמשבר תעסוקתי-כלכלי מתמשך הכרוך באי-וודאות רבה, עלול להעמיק את הפגיעות התעסוקתיות של הפרט ולאיים על העתיד התעסוקתי שלו.

לפיכך, מעבר לפיתוח כישורים ומיומנויות, יש לבנות בקרב הפרטים בחברה חוסן תעסוקתי. האחריות על בניית החוסן התעסוקתי מוטלת על החברה כולה: ממשלה, רשויות מקומיות, מעסיקים והפרטים עצמם. על כולם להשקיע כעת בפיתוח ובחיזוק ההון האנושי ולצמצם את הנזקים העתידיים לחברה ולמשק. במאמר זה אנו ב"בעצמי" מציעים לבסס את הגדרת החוסן התעסוקתי על רמת המסוגלות התעסוקתית של האדם (employability) ולהגדיר אותו כדלקמן:

"חוסן תעסוקתי: כלל המרכיבים והכישורים שהאדם זקוק להם כדי להשתלב, להתמיד ולהתקדם בעולם העבודה המשתנה וכדי לשרוד משברים תעסוקתיים ולהתאושש מהם באופן עצמאי".

אנו באים להרחיב את ההתייחסות לחוסן התעסוקתי מעבר לאישיותו של הפרט - למיומנויות נרכשות נוספות (בהקשר חברתי, כלכלי ותעסוקתי).

ארגון "בעצמי" הינו ארגון חברתי הפועל מזה 25 שנה לצמצום הפערים החברתיים באמצעות שילוב וקידום בתעסוקה של אוכלוסיות מודרות ומעוטות הזדמנויות. בחודשים האחרונים מתמודדים צוותי התוכניות בארגון עם העלייה הגבוהה במספר המובטלים והיוצאים לחל"ת ועם הפגיעה והקושי לחזור ולהשתלב במעגל העבודה, בעיקר בקרב האוכלוסיות הללו. כדי להתמודד עם המצב ולתת לו מענה, הן ברמת הפרט והן ברמה הלאומית פיתח הארגון את "מודל החוסן התעסוקתי", המוצע כאן. הארגון פועל לחיזוק החוסן התעסוקתי של משתתפי התוכניות השונות והפונים מתוך התפיסה שהשפעה על החוסן התעסוקתי של פרטים בחברה ושיפורו יצמצם נזקים ארוכי טווח ויאפשר התאוששות מהירה ממצבי משבר בכלל וממשבר מגפת הקורונה בפרט. כמו כן, מבקש הארגון להפיץ את המודל בקרב גורמי השפעה בתחום התעסוקה כדי להביא ליישומו, במקביל לתוכניות ממשלתיות של סיוע כלכלי, הכשרות מקצועיות ותמריצים להחזרה למעגל התעסוקה.

מודל החוסן התעסוקתי המוצע על ידנו כולל שבעה מדדי חוסן המשלבים תכונות אישיות עם ידע מעשי והוא בא לסייע לאדם בהשתלבות בעולם העבודה ובהתמודדות עם מצבים מאתגרים ומשבריים. ככל שהמדדים גבוהים יותר הדבר מעיד על חוסן גבוה אצל הפרט ומנבא השתלבות מוצלחת בעולם העבודה, שימור מקום עבודה ופוטנציאל להתפתחות מקצועית וצליחת המשבר התעסוקתי הבא.

את החוסן התעסוקתי ניתן למדוד הן באמצעות שאלונים או כלים אבחוניים והן בעזרת מאפיינים התנהגותיים שונים (רמת התפקוד, חיפוש עבודה אקטיבי, מעורבות חברתית, התנהלות כלכלית ועוד (Mishra, 2017). מוצעים כלים אבחוניים (ראו נספחים) לזיהוי הרכיבים החזקים ואלה הדורשים חיזוק. איתור הרכיבים החלשים ופעולה ממוקדת בחיזוק שלהם, עשוי להגביר את החוסן הכללי של הפרט ותורם ליכולתו להתגבר על המשבר התעסוקתי.



שבועת מדדי החוסן התעסוקתי ודרכים מוצעות לחזק כל אחד מהם:

1. מסוגלות עצמית ותעסוקתית - תחושת מסוגלות עצמית הינה אמונת הפרט ביכולתו לגייס משאבים פנימיים, אינטלקטואליים, פיזיים ורגשיים על מנת להתמודד בהצלחה עם מצבים מאתגרים, תוך השענות על חוזקותיו האישיות וחוויות הצלחה קודמות והיכולת להיות פרואקטיבי. **מסוגלות תעסוקתית** (תמיר ונוימן, 2007) מתייחסת לקשת היכולות והכישורים המסייעת לאדם להתקבל למקום עבודה כלשהוא ולעבוד בו. מעבר לעצם השגת העבודה, הכוונה בדרך כלל גם לכושרו של אדם לשמור על מקום עבודתו, להתמיד ולהתקדם בו, או להתקבל למקום עבודה חדש.

את תחושת המסוגלות העצמית והתעסוקתית ניתן להעלות באמצעות למידה ורכישת ידע חדש. רכישת מיומנויות חדשות, הכשרות מקצועיות והזדמנויות למידה מגוונות מעלות את תחושת הערך העצמי ומגבירות את רמת המסוגלות. ניתן לתרגל ולסגל גם כישורים "רכים" הנדרשים בעולם העבודה של היום, כגון: ניהול עצמי, עבודת בצוות, גמישות, זריזות ואוטונומיה.

2. מודעות עצמית - מודעות עצמית מתייחסת להבנה טובה של האדם על עצמו: הבנת פנימיותו הנפשית, יכולת התבוננות וניתוח עצמיים, חופש בחירה ושליטה וניהול של רגשות ותגובות. היא כוללת גם הכרה במציאות הקשה, לא התכחשות אליה, במקביל להכרה במה שהיא מעוררת וביכולת "להחזיק" את שניהם. קבלת המציאות, ללא ניסיון "ליפות" אותה תוך מאמץ להתחבר לאופטימיות.

בתקופת משבר הקורונה חלה הצפה במסרים המגבירים את החרדה והלחץ. מודעות להשפעה של ההצפה הזו והפעלת מגננונים לאיזון שלה מאפשרת את חיזוק החוסן האישי של הפרט.

חיזוק המודעות העצמית מתחיל בהמשגה של רגשות ומחשבות ואבחנה - מה שייך לעולם הרגשי ומה לעולם הקוגניטיבי. ניתן להגדיר אותם מחדש באופן שמאפשר קבלה וחמלה עצמית, ללא שיפוטיות עצמית, לנהל איתם שיח דמיוני, ולתת להם ביטוי באמצעות כלים שונים העומדים לרשות יועצים ומטפלים, כגון: אומנויות - תנועה, ציור ופיסול, כתיבה וכד'.

חשוב להתמקד בעיקר ברגשות שמביאים לצמיחה אישית, להתפתחות, ללמידה ובדברים שניתן לשנות ולהשפיע עליהם, ובמקביל - לסייע לאדם לפתח מודעות למגננונים שעלולים להכשיל אותו, נקודות התורפה שלו.

3. תקווה וערך - המושג 'חוסן' מושתת על אוריינטציית עתיד, בבסיסו עומדת ההנחה שלאדם יש תחושת משמעות, ייעוד, חזון אישי מפותח, ראיית עתיד מיטיב ושלאנשים יש תמיד תוכניות, רצונות, מאווים לדברים שעוד רוצים לעשותם, בעתיד הקרוב, הבינוני והרחוק (גל, אפריל 2020). הדחף לפתח את החוסן נובע מהרצון לממש אותם. כמו גם על ההנחה שלאדם כוח השפעה ויכולת בחירה והחלטה. תחושת התקווה, הערך והמשמעות מאפשרת להתמודד עם קשיים.

בתקופה זו חשוב למצוא חיבור לערכים האישיים, למטרות האישיות, למשימות המרכזיות שיש לבצע כדי להגיע אליהם. רצוי לתת לזמן לזרום, להוקיר תודה על מה שיש, ולקחת את הזמן לדמיין ולתכנן

את 'היום שאחרי' המשבר. עצם הפעלת הדמיון יש לה כוח משלה לשמור על הנפש. היכולת לדמיין עתיד טוב יותר תשרת כשתחלוף המגפה ותיכנס רוח חדשה.

4. השתייכות חברתית - מחקרים מראים כי תמיכה חברתית היא המנבא החזק ביותר של רווחה נפשית בתקופות לחץ (המכון למנהיגות איכותית, 2020). ככל שהאדם מחובר ליותר מעגלים משפחתיים וחברתיים גובר החוסן האישי שלו. מערכות יחסים טובות עם משפחה, חברים, שכנים תורמות רבות לחיזוק החוסן האישי. מעגלי תמיכה חברתיים ותחושת שייכות חברתית מגדילה את היכולת להתמודד עם מצבי דחק ומשבר ולצאת מהם בהצלחה.

מגפת הקורונה אילצה פרידה מיידית ממעגלי שייכות וזהות במקום העבודה ובתרבות הפנאי, צמצמה אנשים להיותם הורים ובני זוג בלבד, ועבור מי שמתגוררים בגפם הדגישה מאוד את ה'לבד'. הסגר, הבידוד והריחוק החברתי מונעים, מצד אחד, את התפשטות המגפה, אך פוגעים בחוזק האישי של הפרט.

כדי לחזק את ההשתייכות החברתית חשוב לעודד יצירת קשרים וליזום אינטראקציות עם מכרים, קרובים, קולגות בעבודה או המנהלים וכו'. למשל, רצוי לקבוע "כוס קפה" בזום, בטלפון או במרחב פתוח, גם ללא סיבה ברורה, לא לוותר על אירועים משפחתיים וחברתיים ולחשוב באופן יצירתי איך ניתן לקיים אותם - ימי הולדת, חגיגות משותפות של חגים ומועדים וכד'. אפשר גם ליזום ולארגן פעילויות חברתיות, כמו: פעילויות ספורט משותפות, באוויר הפתוח.

פעילות של נתינה ושותפות חברתיים מחזקת את ההשתייכות החברתית. במצבי משבר חברתיים עולה לעיתים קרובות תחושת הסולידריות, הרצון להפוך להיות חלק ממשוה חברתי גדול, לסייע ולשתף פעולה. עולות יוזמות חברתיות מגוונות, מרשימות ומרגשות. חוויות אלו, גם אם הן נעשות "מרחוק", מתגמלות ומחזקות את הפרט הלוקח בהן חלק.

5. יכולת הסתגלות ולמידה - עולם התעסוקה נמצא מזה שנים ברצף של השתנות מתמדת ומהירה, בו רווחות גישות עכשוויות המדברות על "הסתגלות בקריירה" (Johnston, 2016; adaptability), יצירה וניצול של הזדמנויות, גיוון באופני ההעסקה וכו' ותקופה זו הביאה לאישור ולהאצה שלהן. יכולת ההסתגלות אינה מושתתת על מאבק בארעיות ובאי-הודאות אלא מאפשרת לראות בהם חלק בלתי נפרד מהתהליך התעסוקתי ומהתפתחות הקריירה.

המפתח להצלחה בהתמודדות עם שינויים טמון בהכרה באמביוולנציה הפנימית כלפי השינוי, ביכולת לשאת מצבי עמימות ואי-ודאות, לזהות הזדמנויות ולשמור על רמה גבוהה של התפתחות אישית באמצעים שונים של למידה, תוך גילוי גמישות וסקרנות.

לצורך הסתגלות לעולם התעסוקה המשתנה, השתלבות בתעסוקה, שמירה על הסטטוס התעסוקתי ואף - התקדמות בקריירה, נדרשת יכולת למידה ורכישה של ידע, מיומנויות וכישורים חדשים, באופן פורמלי ולא פורמלי, מכוון ולא מכוון, מתוך התנסות או באמצעות למידה אקטיבית.

העיסוק בלמידה לאורך החיים מזמין לבחון את התפיסות והרגשות בנוגע ללמידה, לבחון את דרכי הלמידה האפקטיביות עבור הפרט, ובירור כישורים ומיומנויות הוא זקוק על מנת להתקדם מבחינה מקצועית, והדרכים לפתח וללמוד אותם.

6. שליטה במיומנויות מציאת עבודה - לחוסן התעסוקתי נדרשת הכרות עם הפרקטיקה המעשית של מציאת עבודה הכוללת כלים לניהול תהליך החיפוש ולמציאת עבודה באופן אפקטיבי. מיומנויות חיפוש העבודה אינן טכניות בלבד אלא מחייבות התמודדויות רגשיות עם שאלות של ערך עצמי,

יכולת הצגה עצמית אפקטיבית, יכולת הבחנה בין עיקר לטפל, יכולת להתמודד עם טכנולוגיה, יכולת ניהול של התהליך ועוד. ככל שקיימת הכרות טובה יותר עם הפרקטיקה, הכוללת הכנה מעמיקה והתנסות, גדל החוסן התעסוקתי של הפרט.

כמו-כן, בתקופה זו נדרשת יכולת להתאים את המיומנויות לתקופה - הכנה לראיונות עבודה מרחוק, רתימת הטכנולוגיה לחיפוש העבודה וכו'.

יש לנצל תקופה זו לחיזוק מיומנויות למציאת עבודה: כתיבת מסמך קורות חיים אפקטיבי ומקובל בשוק העבודה; הכרות עם ערוצי חיפוש עבודה; הפעלת קשרים; הכנה מעמיקה לראיונות עבודה (גם מרחוק); הכנה למענה על שאלות נפוצות בראיונות עבודה; הכנה להצגה עצמית ותרגול של "נאום המעלית". ניתן לעשות זאת גם באמצעות צפייה בוובינרים ברשת על דרכי חיפוש עבודה.

7. התנהלות כלכלית - התנהלות כלכלית מהווה את אחד האמצעים החשובים להשגת מטרות בחיים. בהתנהלות כלכלית שקולה לוקח הפרט אחריות על חייו ומגדיר מטרות כלכליות ותעסוקתיות שיגדילו וירחיבו את תקציבו האישי והמשפחתי. על כל פרט בחברה לשאוף לנוע לעבר מציאות כלכלית יציבה ומנוהלת, ללא תלות בגורמים חיצוניים. בסיס להתנהלות כלכלית מאוזנת ושקולה, ויכולת עמידה במצב של חוסר תעסוקה זמני ומיצוי זכויות מחזקת את החוסן התעסוקתי של הפרט, בעיקר בזמני משבר.

חיזוק החוסן הכלכלי מבוסס על בירור עמדות ותפיסות לגבי כסף ופרנסה, רכישת ידע פיננסי בסיסי לצורך התנהלות כלכלית מאוזנת (איזון הוצאות והכנסות, תכנון תקציב, צרכנות מודעת, התנהלות מול בנקים, ניהול חובות ומיצוי זכויות) וביצוע מיפוי הוצאות והכנסות ברמה המשפחתית. בשלב זה חשוב להתנסות בשימוש בכלים לניהול פיננסי, כמו טבלה עם רכיבים של הוצאות חיים. וגם להתייעץ עם גורמים המתמחים בתחום.

מודל החוסן התעסוקתי המוצע כאן ע"י ארגון "בעצמי" מציע גישה חדשה ורחבה לבחינת מידת הגמישות התעסוקתית של הפרט והחברה ויכולתם להתמודדות עם סיטואציות משבריות ברמה האישית והלאומית. המודל מיושם בעבודה עם משתתפי תוכניות "בעצמי" ואנו מאמינים כי הוא יכול להוות כלי רב עוצמה לפיתוח תוכניות הוליסטיות לחיזוק הפרט והקהילה בהתמודדות עם מצבי אי ודאות וכן לשפר את סיכויי ההשתלבות בעולם התעסוקה. המודל אף יכול להפוך למדד לאומי קהילתי ואישי לבחינת רמת החוסן התעסוקתי של פרטים וקהילות, בסיס לפיתוח תוכניות מותאמות ולהקצאת משאבים אפקטיבית.

מקורות:

גל, ר'. (2020). חוסן בימי הקורונה: מגיפת הקורונה מעמידה במבחן את חוסנה של החברה.

<https://www.jokopost.com/thoughts/23572>

הלמ"ס. (יולי 2020). החוסן האזרחי בתקופת משבר הקורונה, בקרב בני 21 ומעלה: ממצאים מהגל

השלישי של הסקר שנערך באמצע יולי בצל המשבר: https://bit.ly/Civil_Resilience

המכון למנהיגות איכותית. (2020). חיזוק החוסן האישי והצוותי בזמנים של שיבוש ומשבר. מסמך שלא פורסם.

קמחי, ש., מרציאנו, ה., אשל, י., & עדיני, ב. (אפריל, 2020). חוסן ודחק בימי קורונה. המרכז לחקר הדחק והחוסן, החוג לפסיכולוגיה, מכללת תל-חי וביה"ס לבריאות הציבור, אוניברסיטת ת"א
<https://tinyurl.com/y6q5m4tk>

קפלן, א. (2020). הרצאה מצולמת - התמודדות וחוסן בתקופת הקורונה:
https://www.facebook.com/watch/live/?v=1074434862941340&ref=watch_permalink

שילשטיין, י. (2020). התמודדות רגשית עם מגפות: בין חוסן אישי לחוסן קהילתי. פסיכולוגיה עברית:
<https://www.hebpsy.net/articles.asp?id=3979>

תמיר, י., & נוימן, ז. (2007). מסוגלות תעסוקתית ועידוד תעסוקה: השלכות למציאות הישראלית. ביה"ס לעבודה סוציאלית, האוניברסיטה העברית בירושלים.

שירות התעסוקה. (2020). התמשכות משבר הקורונה: הצורך בהתערבות מהירה וממוקדת לטובת עידוד תעסוקה ופיתוח הון אנושי, משרד המדע והטכנולוגיה. דו"ח שירות התעסוקה מה-
<https://www.taasuka.gov.il/he/InfoAndPublications/ReasearchAndReviews/Pages/24/8/20coronaencouragingemployment.aspx>

Fourie, C., & Vuuren, L. J. V. (1998). Defining and measuring career resilience. *SA Journal of Industrial Psychology*, 24(3), 52–59.

Johnston, C. S. (2016). A systematic review of the career adaptability literature and future outlook. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 3–30.

London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *The Academy of Management Review*, 8(4), 620.

Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20(4), 363–383.

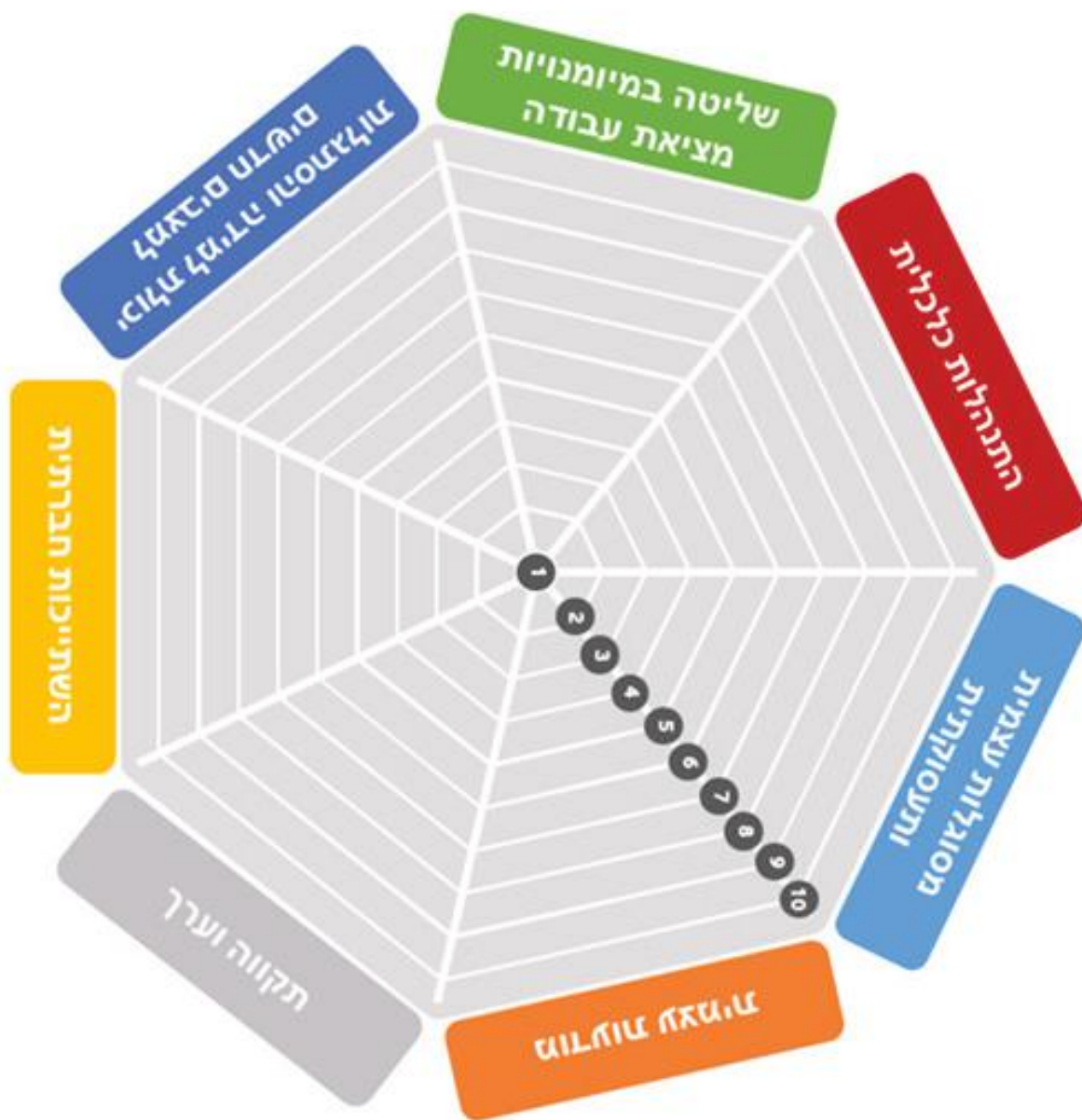
Mishra, P., & McDonald, K. (2017). Career resilience: An integrated review of the empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(3), 207–234.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Heslin, P. A. (2016). Developing career resilience and adaptability. *Organizational Dynamics*, 45(3), 245–257.

נספח 1:

כלי לאבחון עצמי של החוסן התעסוקתי:

יש לצבוע את מידת החוסן שאת/ה חש/ה בו בכל אחד מהמדדים, לפי דרגות 1 (הכי חלש) עד 10 (הכי חזק).



לאחר הצביעה, התבונן/י על ה"שמיכה" שנוצרה - מהם רכיבי החוסן החזקים שלך ומהם החלשים? כיצד היית יכול/ה לחזק אותם?

נספח 2:

כלי אבחוני למידת החוסן התעסוקתי

מבוסס על שאלון החוסן של המכון למנהיגות איכותית (2020):

הוראות: לפניך רשימה של חוזקות, הקף/הקיפי בעיגול 4 מתוכן - מהן התכונות שעזרו לך להתמודד עם משבר הקורונה?:

נחישות	הבנה והכלה	אופטימיות	פרקטי	זיהוי הזדמנויות	ניסיון תעסוקתי	חברותיות
ידע בביורוקרטיה ומיצוי זכויות	יכולת למידה	מחובר לרגשותיי	התגברות על מכשולים	רשת קשרים	ערכיות	התמדה
תקשורתיות	טכנולוגי	אמונה	שחקן צוות	תושייה	מודע לעצמי	משמעות
יכולת ויסות עצמי	בעל חזון	הכרות טובה עם שוק התעסוקה	קבלה	התמודדות עם לחצים	פתיחות	דואג להיערך לעתיד
מאמין ביכולותיי	רחב אופקים	מכוון מטרות	גמישות	רשת ביטחון כלכלית	ביטוי עצמי גבוה	נותן אמון
ביטחון עצמי	מוטיבציה להתפתחות אישית	שיווק עצמי	שקול ומחושב	מכוון אנשים	סקרנות	חיוביות

לאחר הבחירה:

1. **אלו 7 רכיבי החוסן התעסוקתי:** מסוגלות עצמית ותעסוקתית; מודעות עצמית; תקווה וערך; השתייכות חברתית; יכולת הסתגלות למצבים חדשים ויכולת למידה; שליטה במיומנויות מציאת עבודה והתנהלות כלכלית - נסה/י לזהות לאיזה ממדדי החוסן שייכות החוזקות שלך (לכל מדד צבע אחר).

2. **התייחס/י למדדים שלא נבחרו - כיצד ניתן לחזק אותם?**

נספח 3:

שאלון רמת החוסן התעסוקתי³:

הוראות: לפניך שורה של היגדים, דרג כל אחד מהם לפי מידת נכונותו כלפיך מ-1 עד 7:
7 - נכון בהחלט, 1 - לא נכון בכלל.

1	אני בטוח/ה שאצליח להתגבר על קשיים בעקבות משבר תעסוקתי.
2	יש לי את היכולת והכלים להשתלב בעבודה חדשה לכשאדרש לכך.
3	יש לי מערכות יחסים טובות ומעגלים משפחתיים וחברתיים רחבים ותומכים.
4	אני יכול/ה להתמודד עם רגשות לא נעימים.
5	אני לא אדם שמתייash בקלות ממשברים וכישלונות.
6	אני מלא/ה אופטימיות ותקווה לגבי העתיד התעסוקתי שלי.
7	אנשים אחרים נעזרים בי ומתייעצים איתי.
8	אני אוהב/ת ללמוד דברים חדשים.
9	אני תופס/ת את עצמי כאדם חזק ומרגיש/ה בעל ערך.
10	אני לא נותן/ת למשברים תעסוקתיים לדכא אותי.
11	יש לי כבר כמה רעיונות לגבי כיוונים תעסוקתיים חדשים.
12	מצבי הכלכלי סביר ואני מודע/ת לו.
13	אני יודע/ת לנצל את הזמן לצמיחה והתפתחות אישית.
14	יש לי ניסיון טוב בראיונות עבודה.
15	אני מתמודד/ת טוב עם ביורוקרטיה ומבין/ה במיצוי זכויות.

לאחר מילוי שאלון: התבונן/י על ההיגדים שקיבלו ציון גבוה ועל ההיגדים שקיבלו ציון נמוך, נסה/י לזהות לאיזה מדד חוסן הם שייכים? חשוב/חשבי כיצד את/ה יכול/ה לחזק את רכיבי החוסן החלשים יותר?

3 גרסה זו של השאלון טרם עבר תהליך תיקוף.

"נקודת מפנה" – פרויקט ייעוץ תעסוקתי פנים-ארגוני בצה"ל

מאת: אילת ברקוביץ'

תקציר: מתוך מחוייבות עמוקה להגיע לחיבור מיטבי בין רצונותיהם ושאיופותיהם של משרתי הקבע בצה"ל, לבין צרכי המערכת הצבאית, ולשם תמיכה במשרתי קבע הנמצאים בצמתי התלבטות על המשך דרכם התעסוקתית, הוקם פרויקט ייעוץ תעסוקתי עבור משרתי הקבע. השירות מוצע לקצינים ונגדים המתלבטים לגבי המשך דרכם בשירות והוא מובל על ידי פסיכולוגים תעסוקתיים בצה"ל. במאמר זה אדון בסוגיות הקשורות בייעוץ תעסוקתי פנים-ארגוני ובהשלכות תקופת הקורונה על כיוונים להמשך הרחבת הפרויקט.

מבוא

השתנות עולם העבודה – מחוץ ובתוך צה"ל

בעשור האחרון אנו עדים לצמיחתן של צורות העסקה חדשות המתאפיינות בשינויי מקצוע תכופים ובמעבר בין מקומות עבודה. דפוסי העבודה החדשים מסמנים מגמה של שינוי בהגדרה המסורתית של יחסי עובד-מעסיק ומצביעים על דרכים חדשות ומגוונות להשתתפות בשוק העבודה. עולם התעסוקה החדש מתאפיין בגמישות, זמניות ומחויבות מופחתת מצד העובד כלפי מקום העבודה ומעסיקיו. מחקרים בתחום מצביעים על יתרונותיהם של הסדרי העסקה גמישים, אך במקביל גם מדגישים את הצורך של העובד לקחת אחריות על ניהול הקריירה שלו ולפעול באופן פרו-אקטיבי כדי לשרוד במסגרות התעסוקה המתחלפות (סומך וקאדרי, 2017).

1 אילת ברקוביץ', רס"ן, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית, ראש מדור מפנ"ה האחראי על תחום הייעוץ התעסוקתי וניהול הקריירה הצבאית, בענף מיון, מערך מדעי ההתנהגות של צה"ל. ayeletgal@gmail.com

יתר על כן, במציאות הדינאמית והמשתנה, העובד מצוי בדילמות רבות ולא די לו להתמקצע במקצוע אחד או להתמיד במקום עבודה אחד לאורך כל הקריירה. לאור זאת, ומתוך הבנה כי החיבור למקום הנכון עבור האדם הופך להיות חשוב יותר ויותר, גובר הצורך בקבלת ייעוץ והכוונה.

גם בצה"ל מתרחשת תופעה דומה המשפיעה על מחויבות הפרט למסגרת ועל היכולת לדבוק במקצוע אחד קבוע לאורך הקריירה הצבאית. אם בעבר השירות הצבאי היה מאופיין בשירות לטווח ארוך ובביטחון תעסוקתי גבוה, מודל שירות הקבע הנוכחי בין היתר המעבר לפנסיה הצוברת ומודל שירות המאפשר או מעודד כניסות ויציאות אל ומהארגון הצבאי מביא לכך שמרכיבים של עמימות וארעיות תופסים מקום משמעותי יותר. דוח שהופץ על ידי מכון המחקר של מערך מדעי ההתנהגות (ממד"ה) בצה"ל, העלה כי תפיסת המחויבות של משרתי הקבע לשירות ארוך שנים כפי שהיה נהוג בעבר, מפנה את מקומה לתפיסת שירות קצר טווח ובחינה מתמדת של האפשרויות העומדות בפני הפרט (ענף מחקר, 2019).

השינויים בתוך צה"ל ומחוצה לו מובילים לשינוי בחוזה הפסיכולוגי מול משרתי הקבע באופן המחייב התייחסות עדכנית לאופן שימור כח אדם איכותי בצבא. לאור זאת, עולה החשיבות בפיתוח מנגנונים שיסייעו למשרת לעצב את עתידו התעסוקתי (סלומון וספראי, 2014).

עולם העבודה המשתנה – ותקופת הקורונה

התפשטות וירוס הקורונה בעולם, מהווה גורם מאיץ לכלל התהליכים שתוארו לעיל. תקופה זו, העלתה ביתר שאת את הצורך של העובדים לעצור ולחשב מחדש את מסלולם המקצועי. עם סגירת המשק, החל משבר תעסוקתי בקנה מידה היסטורי. מספר רב של עובדים פוטרו, הוצאו לחל"ת או הורדו בהיקפי המשרה ללא הודעה מוקדמת וללא יכולת להיערך מבחינה כלכלית. גם עובדים אשר נשארו במקום עבודתם נאלצו להתמודד עם מתחים רבים, בהם ההסתגלות ל"עבודה מרחוק", איזון בין צרכי הבית לאילוצי העבודה ועוד.

גם בצה"ל נראו לא מעט שינויים במאפייני העבודה לאורך התקופה. נראתה גמישות מסויימת בקיום דיונים, שיחות ופגישות באמצעים טכנולוגיים, אפשרות לעבודה מבסיסים קרובים לבית, בחלק מהיחידות התבצעה חלוקה למשמרות ("קפסולות") ועוד. לצד זאת, בחלק מהיחידות משרתי הקבע הונחו להישאר ביחידותיהם לפרקי זמן ארוכים, על מנת למנוע הדבקה, וגם כשחזרו לביתם נדרשו לפעול לפי נהלים מחמירים אף יותר מהנהלים האזרחיים.

רבות נכתב על השינויים הצפויים בעולם התעסוקה ב"יום שאחרי" הקורונה, או בזמן "שגרת הקורונה". בסקירה שבוצעה על ידי שירות התעסוקה הישראלי, פורסם כי הניסיון ממשברים קודמים בעולם, מעיד שהתאוששות ממשבר היא תהליך ארוך טווח וכי למשק ייקח שנים רבות לחזור למצב התעסוקתי שקדם למשבר (גל, 2020). כמו כן, במספר מקורות דובר על כך שביום שאחרי המשבר שוק העבודה יהיה שייך למעסיקים (מנלה, 2020). ניתן להעריך כי האבטלה הגואה וחוסר הודאות יביאו את העובדים "להיצמד לכיסא" ואת המעסיקים לבחור את המועמדים החזקים, לצמצם כוח אדם ושכר ולהתמקד בקיים. את ניצניה של התופעה ניתן לראות כבר בימים אלו במקומות עבודה רבים.

כאמור, בהקשר זה עולה החשיבות של חידוד הדרך הנכונה עבור האדם, למקום בו יוכל להביא ערך, להיות בולט בתחום עיסוקו ולהשפיע באופן אקטיבי על המסוגלות התעסוקתית (employability) שלו.

פרויקט ייעוץ פסיכולוגי תעסוקתי פנים-ארגוני צה"ל

המציאות המתהווה מחייבת פיתוח מענה צה"לי לתחושת חוסר הודאות של הפרט, להתמודדות עם אתגרי מסלול הקבע החדש, לתחרות על כוח אדם איכותי, ולשינוי ב"אופי התעסוקתי" של המשרתים.

בעידן זה מתחדדת ההבנה כי **הפרט מנהל את מסלול הקריירה שלו ושוקל בכל צומת דרכים האם להישאר בארגון הצבאי**. לכן, במידה וצה"ל רוצה להישאר ארגון רלוונטי עליו למקד את מאמציו בסיוע לפרט בצמתי ההתלבטות.

ברוח תובנה זו, מערך מדעי ההתנהגות, בשיתוף חטיבת הסגל באכ"א, פיתח פרויקט ייעוץ פסיכולוגי תעסוקתי פנים-צבאי למשרתי קבע המתלבטים לגבי המשך דרכם בשירות². מטרת תהליך הייעוץ הייתה כפולה:

1. סיוע לפרט בקבלת החלטה לגבי המשך דרכו המקצועית ומתן כתובת להתייעצות בדילמות תעסוקתיות שונות לאורך הדרך.

2. הרחבת היכרות משרתי הקבע עם הזדמנויות הקיימות בארגון ועידוד מעבריות בין יחידות ותפקידים שונים.

בליך (2014) תיאר במאמרו את ההשלכות של מנגנוני תיחום ופשרה בבחירות תעסוקתיות. בהתבסס על התאוריה של גוטפרדסון (1981), הוא מציע כי לאורך שלבי ההתפתחות, האדם פוסל עוד ועוד מקצועות ובכך מגדיר לעצמו מרחב מוגבל של מקצועות אפשריים. כלומר, ישנם תחומים ואפשרויות שהאדם מוציא מחוץ למפת האפשרויות של העיסוקים הפוטנציאליים עבורו והם הופכים למעין "נקודת עיוורון". השלב השני הינו שלב הפשרה, בו האדם מבצע את הבחירה התעסוקתית שלו. לעיתים, הפשרה עשויה להיות "פשרה מיותרת" ולהתבסס על תיחום חמור מדי ופסילה של מקצועות שבפועל כן יכולים להיות רלוונטיים עבורו. גלס (2017) מחדדת נקודה זו וטוענת כי הדרך הנכונה של הפרט לנהל את הקריירה שלו מבוססת על החיבור בין היכרות מעמיקה של האדם עם עצמו והיכרות מעמיקה עם ההזדמנויות המקצועיות הקיימות בארגון.

בהתאם, לאחר שנים רבות בהן תהליך מיצוי כוח אדם בצה"ל עבד לפי חילות ומערכים באופן מופרד כמעט לגמרי ושירותו של הפרט הוסלל באופן חד-מימדי, התגבשה ההבנה כי על צה"ל לשאוף לנהל את הפוטנציאל האנושי הקיים בארגון בצורה רחבה ולאפשר **מעבריות בין מסלולים, חילות, מקצועות ותפקידים**. לכן, אחת ממטרות הפרויקט הייתה לאפשר למשרתי הקבע להאיר את "נקודות העיוורון", לחשוב מחוץ למסלול בו היו מורגלים ולהרחיב ולהנגיש את מפת האפשרויות התעסוקתיות שלהם בתוך הצבא.

השתעויות ייעוץ תעסוקתי פנים-ארגוני וצה"ל

מי הלקוח של התהליך?

בהבניית תהליך הייעוץ התעסוקתי וצה"ל, נדרש תחילה לחדד את מטרות הייעוץ ולבחון האם הייעוץ נועד עבור הפרט, במטרה לסייע לו למקד את שאיפותיו ולקבל החלטה נכונה על המשך דרכו, או שמא עבור הארגון, בכוונה למצות טוב יותר את הפוטנציאל האנושי הקיים בו. נקודות המבט השונות עלולות, במצבים מסויימים, לסתור אחת את שניה ולהשפיע באופן שונה על תפקיד היועץ בתהליך, על מעורבות גורמי משאבי האנוש ועל רמת האפקטיביות של המהלך.

התשובה, אם כן, לדילמה שנוצרה היא באיזון בין נקודות המבט. על מנת לאפשר תהליך אפקטיבי ופרקטי לארגון מחד וליצור תחושת אמון והירתמות מצד הפרט מאידך, הוחלט על ניטרליות של היועצים ושאיפה להכיר ולשלב בין האינטרסים השונים.

2 הפרויקט הוקם על ידי רס"ן במיל' ד"ר קרן אדלר קבריטי בהנחיה מקצועית של הגב' מיכל פלג, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית ומדריכה.

בעידן הנוכחי, לקיחת אחריות אישית לניהול הקריירה הופכת יותר ויותר טבעית. על פי שחר (2020), במציאות זו ארגונים צריכים להיות שותפים למסע של עובדיהם במסלול הקריירה. שותפות זו מחייבת את הארגון להתמקד ביצירת היכרות טובה יותר עם שאיפות ותחומי העניין של עובדיהם ולאפשר להם מרחבי התפתחות בהתאם. תפקידו של הארגון על פי שחר, הוא לעזור לאנשים להמשיך להתפתח בשוק העבודה, בין אם בארגון עצמו ובין אם בארגונים אחרים.

בהתאם לגישה זו, התגבשה ההבנה כי **תהליך הייעוץ עצמו** צריך להיות נקי משיקולים ארגוניים, באופן שמאפשר לנוע לתת אמן בתהליך ולהביא את עצמו בצורה אמיתית וכנה על שלל ההתלבטויות והשיקולים המובילים אותו. גם מצד הפסיכולוג נדרשת ההבנה כי טובתו של הנועץ מונחת לפניו לפני כל שיקול ארגוני אחר, ורק כך יוכל לנהל תהליך מקצועי. בהקשר זה, **נלקחה בחשבון גם האפשרות שהנועץ יחליט להשתחרר מצה"ל בתום התהליך כהחלטה לגיטימית**.

מושג חדש שעולה לאחרונה בהקשר זה הוא ה-caring הארגוני, כלומר, היכולת להסתכל על האדם בצורה לא אינסטרומנטלית - התייחסות לעובדים כבני אדם ולא כהון אנושי השייך לארגון (דובר, 2020). תפיסה זו מחלחלת גם בהקשר הייעוץ התעסוקתי הפנים ארגוני. הארגון מבין כי התהליך עשוי לפתוח בפני הפרט שיקולים וכיווני מחשבה אחרים שיובילו לכך שההחלטה הסופית תהיה בחירה במסלולי התפתחות מחוצה לו.

לצד זאת, אקלים ארגוני של caring נמצא כמשפר את שביעות הרצון של העובדים, את המחוייבות שלהם ואת הביצועים שלהם (Fu & Deshpande, 2013). לכן, ההנחה היא כי נועץ אשר לוקח חלק בתהליך ייעוץ אמיתי ומאפשר, בו הוא יכול למקד את השאיפות האמיתיות שלו, מבלי להרגיש שמנסים לשכנע אותו להישאר בצבא, יביע אמן רב יותר במערכת הצבאית, שביעות הרצון שלו תעלה ותתחזק ההבנה שלו כי הארגון דואג לו להתפתחותו האישית. השאיפה אם כך היא ליצור לפרט סביבה מוגנת ומכילה אשר שמה אותו ב"פרונט" ועדיין פותחת לו אפיקי פיתוח מגוונים ומותאמים בתוך צה"ל למען פיתוח הארגון.

בתום תהליך הייעוץ, ולאחר הסכמת הנועץ, מועבר דוח מסכם לגורמי משאבי האנוש, הכולל סיכום של מאפייני הנועץ, סביבת עבודה מועדפת, מסלולים או תפקידים רלוונטיים וכן אמירה פרקטית מסכמת עבור הארגון (למשל, המלצה על מסלול שמשלב יציאה ללימודים, המשך בחינה במסלולי שירות אחרים, בחינת אפשרויות נוספות בתוך החיל וכדומה). בשלב זה גורמי משאבי האנוש יכולים, אם הנועץ מעוניין בכך, להתחיל תהליך של השמה ולהציע לנועץ תפקידים או מסלולי שירות ההולמים לא רק את יכולותיו, אלא גם את נטיותיו ורצונותיו, לאור התובנות שעלו בתהליך הייעוץ.

מיהו היועץ?

סוגיה נוספת הינה השאלה מי נכון שיבצע את תהליך הייעוץ. קיימות מספר אפשרויות למתן ייעוץ תעסוקתי בצה"ל, בהן מתן ייעוץ על ידי פסיכולוגים בקבע או על ידי פסיכולוגים אזרחיים. אחת השאלות המרכזיות בהקמת הפרויקט היתה - מה המודל הנכון לייעוץ תעסוקתי פנים צה"לי.

לאחר חשיבה בנושא הוחלט כי עבור אוכלוסיית משרתי הקבע יהיה ערך מוסף משמעותי בקיום תהליך מול **גורם פסיכולוגי פנים צבאי** המכיר את התרבות הארגונית, את האתגרים בשירות הצבאי, חשוף לתהליכים הארגוניים ולמנגנוני העבודה ויכול לתת נקודת מבט המבוססת על כל אלו, אל מול צרכי הנועץ.

דגש משמעותי הינו היכרות מעמיקה של היועץ עם מגוון התפקידים ומסלולי הפיתוח הקיימים בצה"ל. כך יוכל היועץ לנהל שיח ישיר, צמוד ומפותח עם גורמי משאבי האנוש ולקיים תהליך מיטבי עם הנועץ. מעבר לכך, על מנת להוות אלטרנטיבה אטרקטיבית מספיק ביחס לאפשרויות בשוק הפרטי, על הצבא

להנגיש סל רחב יותר של אפשרויות תעסוקה ולאפשר השמה מותאמת אישית לכל פרט לפי צרכיו, שאיפותיו ורצונותיו.

דילמות:

1. שימוש במידע ארגוני מוקדם ובמידע העולה מהאבחון?

צוות הפסיכולוגים שהוביל את הפרוייקט כלל פסיכולוגים תעסוקתיים מומחים בתחום המיון, אשר בתפקידם הקבוע אחראיים על הובלה והפעלה של תהליכי מיון בצה"ל. עד להקמת הפרוייקט, הפסיכולוגיה התעסוקתית בצה"ל היוותה בית לפסיכולוגים מאבחנים לצרכי בחינת התאמה של מועמדים לתפקידים. לאור זאת, לצד הצורך בהכשרה ובפיתוח זהות מקצועית נוספת של הפסיכולוגים בצוות, עלה הצורך לבצע תיאום ציפיות מחודש אל מול הארגון.

מהזווית הארגונית, תהליך הייעוץ ותוצריו מאפשרים כלי רב עוצמה עבור גורמי משאבי האנוש לתהליכי מעבריות והשמה בתוך צה"ל. בהקשר זה, עלה החשש כי תוצר הייעוץ עלול לשמש לאיתור וסינון מועמדים למרות שמטרתו היא להביא לידי ביטוי את הרצונות וכיווני ההתפתחות הרצויים של הפרט ולא את מידת התאמתו לתפקיד זה או אחר.

לאור זאת, כחלק מבניית הפרוייקט התבצע תיאום ציפיות מדוקדק מול גורמי משאבי האנוש בצה"ל המבהיר כי תהליך הייעוץ, גם אם כולל בתוכו אבחון כישורים ונטיות, אינו מיועד למטרות מיון או בחינת התאמה אלא להכרת כישוריו, צרכיו ורצונותיו של הנועץ. מובן כי שימוש בסיכום הייעוץ לצורכי מיון יביא לחוסר אמון מצד הנועצים ולהבנה כי אינם יכולים להיות פתוחים וכנים בתהליך, באופן שיפגע ביעילות התהליך.

דילמה נוספת שעלתה היא האם נכון להשתמש בנתוני מיון והערכה הנאספים במהלך תקופת השירות בצה"ל (כגון, מבדקי קצונה, חוות דעת מפקדים, סוציומטרי וכדומה) כחלק מתהליך הייעוץ והאבחון של הנועץ. גם כאן הוחלט כי על מנת לקיים תהליך ייעוץ נקי ואובייקטיבי לא יעשה שימוש בנתוני עבר.

2. מיקום המפקדים בתהליך

סוגיה מהותית הדורשת חשיבה נוגעת לשאלה האם מפקדו של הנועץ צריך לאשר או להכיר את השתתפותו בפרוייקט או שהנועץ זכאי להחליט אם ואת מי לשתף בכך. כמובן שישנה עדיפות להשאיר את מרכיב הבחירה אצל הנועץ אך הדיסקרטיות עלולה לעורר התנגדות ארגונית כלפי הפרוייקט. לאחר חשיבה רבה הוחלט להתייחס למפקדים כבעלי תפקיד מרכזי בהצלחת הפרוייקט ולקרוא למעורבות שלהם בשימוש בכלי החדש. בהקשר זה נדרש מהם לזהות את משרתי הקבע שיכולים להסתייע בייעוץ תעסוקתי, לאתר משרתים המתלבטים על המשך דרכם ולהפנותם לגורמי המקצוע. כמו כן, לאורך תהליך הייעוץ על המפקדים לאפשר לנועצים להתפנות למפגשים ואף לייחד זמן אישי לחשיבה ולעבודה עצמית. למפקד תפקיד חשוב גם בקידום וחיבור התובנות מתהליך הייעוץ למציאות הארגונית, בהתאם לבחירת הנועץ אם ועד כמה לשתף על התכנים והתובנות שעלו בתהליך הייעוץ.

משמעות הייעוץ התעסוקתי "ביום שאחרי" תקופת הקורונה

בזמנים של חוסר וודאות הדיוק הפנימי הינו בעל חשיבות רבה, כך מסבירה ד"ר ינאי (2020). לטענתה, חשוב לאדם להבין את יכולותיו, מה מניע אותו, מה מסייע לו להצליח ומה מעכב אותו, וזאת על מנת לשפר את הדרך בה הוא פועל.

הייעוץ התעסוקתי, בצה"ל ובכלל, יכול להרחיב את היקף ידיעותיו של הפרט על עצמו, לברר מהם הכישורים, החוזקות והנטיות שלו, להעמיק בשאיפות שלו בעולם התעסוקה, לחדד את הדילמה התעסוקתית ולהיחשף לאפשרויות העומדות בפניו. כך יצליח לדייק את דרכו, להביא ערך ולהיות רלוונטי. הייעוץ מספק מרחב בטוח לחיזוק תחושת המסוגלות התעסוקתית והעצמה אישית אך מעבר לכך, הוא יכול לאפשר לפרט להעביר לארגון מסר ממוקד ופרקטי על רצונותיו וצרכיו בתוך הארגון. כתוצאה מכך, עשויות להיפתח בפני הפרט מגוון אפשרויות אשר לא היו עומדות על הפרק לולא הוצגו בפני גורמי משאבי האנוש במסגרת תהליך זה.

על פי סאביקס (2012), ייעוץ קריירה עוזר לאנשים לנהל את כל תקופת החיים שלהם לנוכח שינויים תעסוקתיים גדולים שמתרחשים בחוץ, מבלי לאבד תחושה של זהות אישית ותעסוקתית, דבר חשוב במיוחד בתקופה המאופיינת בתנודות תעסוקתיות רבות ובחוסר ודאות. תהליך ייעוץ קריירה הוא תהליך של עיצוב חיים - בניית אפשרויות וריבוי פרספקטיבות. בהקשר זה, תקופת הקורונה מחדדת את ההבנה כי אדם צריך לקחת אחריות על הקריירה שלו, לנהל ולהשפיע עליה באופן אקטיבי, לשמור על הרלוונטיות שלו על ידי הרחבת סל הכלים הייחודי שלו ולדאוג לפיתוח האישי והמקצועי שלו, לצד ההכנה לשינויים לא מתוכננים הן בחיים האישיים והן בחיים התעסוקתיים. ארגון אשר ישכיל לאפשר זאת, יזכה לעובדים מסורים, מחויבים, אפקטיביים ופרודוקטיביים יותר.

תקופת המשבר הנוכחית והשלכותיה במישור הכלכלי עשויה להגדיל את הצורך בייעוץ תעסוקתי עבור אלו אשר צפויים לסיים את תפקידם בצה"ל ולחפש אפיקי תעסוקה חדשים. במסגרת תרבות ה-caring המתפתחת, צה"ל רואה עצמו אחראי לטיפול בכלל המשרתים ולכן יש להמשיך ולפתח את שירותי הייעוץ התעסוקתי הן על מנת למצות באופן אופטימלי את ההון האנושי בתוך הארגון, והן על מנת להכין את העוזבים לקראת היום שאחרי.

הייעוץ התעסוקתי הצה"לי הינו כלי רב עוצמה הנמצא בתהליכי התהוות. הוא פותח אפיקים חדשים למיצוי יעיל של כוח האדם תוך הסתכלות מערכתית ורב-זרועית ומהווה מרכיב מרכזי בסל הפתרונות הצה"לי למענה אישי וממוקד לצרכי הפרט. בתוך כך, מתבצעת מזה תקופה עבודה על הרחבת והגמשת המעטפת לפרט במגוון דרכים כגון מתן אפשרויות לחופשה ללא תשלום, מסלולי לימוד מגוונים ומעשירים, פיתוח מנגנונים של השאלה לתעשייה וחזרה לצבא לאחר מכן ועוד. כל אלו, במטרה לאפשר גמישות במענה הניתן לצרכי הפרט ותפירת חליפה אישית ומותאמת.

מקורות

בליך, ג. (2014). תיחום ופשרה - תיאוריה ומעשה. אדם ועבודה - כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה, 2

(5-10). <https://www.betipulnet.co.il/download/files/annex.pdf>

גל, ז. (2020). המשבר המתהווה בשוק העבודה בעקבות נגיף הקורונה: סקירה בינלאומית. שירות התעסוקה הישראלי. <https://www.taasuka.gov.il/he/InfoAndPublications/ResearchAndReviews/Documents/coronalabormarket250320.pdf>

גלס, ב. (2017). המתאם בין ניהול קריירה אישי לפיתוח ושימור כישרונות המפתח בארגון. AKT המתאם בין ניהול קריירה אישי לפיתוח ושימור כישרונות המפתח בארגון. http://info.akt.co.il/rs/513-NTP-500/images/DevelopmentAndRetention_1.pdf

- דובר, ש. (2020, פברואר). עלייתו של הארגון החומל: העובדים לא רק "הון אנושי" יותר. גלובס.
<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001318996>
- ינאי, א'. (2000, אפריל). רק הדיוק הפנימי יציל אותנו עכשיו, כי הדיוק החיצוני איננו. לידי גלובס.
<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001323839>
- כהן, י' ב'. (2020, אפריל). איך יראה שוק העבודה ביום שאחרי. כלכליסט.
<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3805354,00.html>
- מנלה מ'. (2020, אפריל). הכוח עובר למעסיקים: כיצד יראה שוק העבודה אחרי הקורונה. כלכליסט.
<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3807813,00.html>
- סומך, ס., וקאדרי, ח. (2017). עתיד עולם העבודה - סקירת מגמות מרכזיות. מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.
<https://brookdale.jdc.org.il/wp-content/uploads/2017/08/Future-of-world-of-work-2017-09-1.pdf>
- סלומון, ת. וספראי, מ. (2014). הטובים עוזבים? על שאלת האיכות ונכונות המשך שירות בצבא הקבע. ממד"ה.
- ענף מחקר (2019). יחסי צבא חברה ואוכלוסיות משרתות - תמצית הבנות לקראת תר"ש. ממד"ה.
- פלג, מ. (2018). בחירת מקצוע מהי? ספר הלימודים והמקצועות. Idecide. עמ' 5-6.
<https://www.idecide.co.il/wp-content/uploads/2018/07/2018-%D7%A1%D7%A4%D7%A8-%D7%94%D7%9E%D7%A7%D7%A6%D7%95%D7%A2%D7%95%D7%AA-%D7%93%D7%95%D7%92%D7%9E%D7%90.pdf>
- שחר, י. (2020). מסע הקריירה שלי - מודל מארגן לתהליכי ניהול קריירה בארגונים. AKT view.
<http://info.akt.co.il/rs/513-NTP-500/images/Career%20management%20White%20Paper%20Yael-web.pdf>
- Fu, W & ,Deshpande, S. P. (2013). The Impact of caring climate ,job satisfaction ,and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Gottfredson, L. S. (1981). Circumscription and compromise: A developmental theory of occupational aspirations. *Journal of Counseling Psychology*, 28(6), 545–579. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.28.6.545>
- Savickas, M. L. (2012). Life Design: A paradigm for career intervention in the 21st Century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13–19. <https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x>
- Stormer, E., Patscha, C., Prendergast, J. Dahelm, C., Rhisiart, M, Glover, P., & Beck, H. (2014). *The future of work: Jobs and skills in 2030*. Evidence Report 84. UK Commission of Employment and Skills. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/303334/er84-the-future-of-work-evidence-report.pdf

ספרייה בימי קורונה: התאמת שירותי ספריית אוניברסיטת חיפה בזמן מגפת COVID-19

מאת: ריקי גרינברג¹ ונטע סטרלסקי-ויסמן²

תקציר: בכל העולם מתמודדות ספריות עם משבר הקורונה (COVID-19). מתעוררות שאלות מדי יום, כמו אילו שירותים ניתן להמשיך ולקיים ואילו שירותים חדשים יש להציע וכיצד. כל שאלה תלויה בהגבלות שנקבעות ע"י משרד הבריאות מפתחה חלקית של המשק ועד לסגר מלא. רבות מההחלטות נקבעות אד הוק ובהתאם לנסיבות.

במאמר זה נתמקד בתפקודה של הספרייה האקדמית בתמיכה בלמידה ואספקת שירותי מחקר והוראה, במקביל להתמודדות עם פאנדמיה עולמית. נתאר את שירותי ספריית אוניברסיטת חיפה, בתקופת החודשים הראשונים למגפה, ננסה להסיק מסקנות ראשונות ולדון בהשלכות עתידיות.

השפעת מגפת הקורונה על פעילות הספרייה

הספרייה האקדמית תומכת בהוראה ומחקר. ארגון הספריות בארצות הברית מגדיר עבודה מספר תפקידים מרכזיים ובהם: הנגשת מקורות מידע אקדמיים בפורמטים שונים לקהל היעד הכולל סטודנטים וחוקרים, עזרה ותמיכה בניתוח, איתור וזיהוי מקורות מידע באמצעות מערכות מידע וטכנולוגיות מהמתקדמות בעולם ולבסוף, תמיכה והנגשה של טכנולוגיות מידע לחברי סגל אקדמי, מורים ומרצים (ALA, 2016).

מהמקורות בספרות המקצועית (IFLA, 2020) אנו למדים שהספריות עוסקות בתקופה זו

1 ד"ר ריקי גרינברג, ראש ענף תוכן דיגיטלי, בספריית יונס וסוראיה נזריאן, אוניברסיטת חיפה,

riki@univ.haifa.ac.il

2 נטע סטרלסקי ויסמן, MA, ראש תחום כתבי-עת בספריית יונס וסוראיה נזריאן, אוניברסיטת חיפה,

nwaisman@univ.haifa.ac.il

במגוון תפקידים נוספים הכוללים הנגשת מידע אמין ומעודכן אודות ההתמודדות עם הנגיף. צוות הספרייה מתמקד בתמיכה ובהדרכות למידה מרחוק אך בעיקר דן העולם המקצועי בשאלה כיצד לקדם את מחשוב שירותי הספרייה ואת הדיגיטציה של מקורות המידע, כדי להתאימם למציאות של צמצום הביקורים בספרייה. נושא נוסף שנמצא על סדר יומה של הקהילה המקצועית הוא ההיערכות של כלל צוות הספרייה למתן שירותים וקיום עבודה שוטפת מהבית. ספריות נערכות לביקורים של משתמשים בספרייה ע"י סגירת מתחמי לימוד והגבלתם למשתמשים ספורים, בהרשמה מראש. ספרים שחוזרים מהשאלה נכנסים לבידוד למספר ימים, עד הטיפול בהחזרתם ונוצרים מתחמי "השאל וסע". בנוסף מתקיימת הקפדה על הטמעת נהלי היגיינה קפדניים ושמירה על כללי ריחוק חברתי. בישראל, מרבית הספריות האקדמיות פותחות את שעריהן גם בפני הקהל הרחב ומאפשרות גישה למרחב הפיזי במגבלות התו הסגול.

אספקת שירותים מקוונים

אספקת מידע מקוון הופכת להיות מרכזית ומשמעותית עוד יותר בימי הפאנדמיה. כדי לתת מענה למציאות החדשה, שירותי ספרייה נוספים נוצרו אד הוק, הן בהנגשת הספרייה לקהל הנמצא בבית והן ביצירת ערוצי תקשורת לתמיכה מקוונת וזמינה בטווח שעות רחב יותר (Tammara, 2020). בתקופה זו, מקדישים עובדי הספרייה זמן רב לעדכון אתרי האינטרנט ולפתיחת מקורות מידע שהיו חסומים בעבר למשתמשים. הספריות מציעות ללקוחותיהן יותר ספרים אלקטרוניים, מגויים על כתבי עת חדשים, תערוכות דיגיטליות וקישורים למערכות תומכות למידה. לפי סקר שערך ארגון הספריות העולמי, $\frac{3}{4}$ מהספריות הלאומיות הוסיפו שירותים דיגיטליים חדשים. עוד נמצא בסקר, שרבות מהספריות עידכנו את אתרי האינטרנט שלהן במטרה לייצר חשיפה מרובה יותר לאוספים הדיגיטליים שלהן (IFLA, 2020). מניעת האפשרות של ביקור בספרייה ביטלה את מפגשי הסטודנטים עם ספרנים יועצים. מפגשים אלה, כמו גם כל מפגשי היעץ, הפכו להיות וירטואליים בלבד (Walsh & Rana, 2020). שירותי יעץ וסיוע מידעני ניתנים במתכונת שונה מזו שהתקיימה עד פרוץ המגיפה. הספריות שעבדו במתכונת היברידית של מפגשים פנים אל פנים וגם מפגשים וירטואליים, עברו למפגשים וירטואליים בלבד. במאמרם, Ali & Gatiti (2020) מסכמים ומציינים שלושה תפקידים מרכזיים לספריות בתקופת מגיפה עולמית:

1. יידוע אודות הנגיף ועידוד שמירת כללי ריחוק חברתי והיגיינה

2. תמיכה במחקר ובהוראה

3. אספקת שירותי מידע לקהל הלקוחות של הספרייה

האתגר המרכזי לספריות בעולם, הוא להמשיך ולספק שירותי מידע יעילים, מקצועיים וממוקדי מטרה, לקהל הלקוחות המגוון. בתקופה של אי יציבות חברתית, כלכלית ובריאותית מאפשרת הספרייה נגישות ובטחון באספקת רוב השירותים מרחוק ומתן תמיכה וירטואלית בהדרכה, הוראה ועזרה באיתור מקורות מידע.

התאמת שירותי ספרייה אוניברסיטת חיפה בזמן מגפת COVID-19

ספריית יונס וסוראיה נזריאן באוניברסיטת חיפה, היא ספרייה מרכזית המשרתת את סגל האוניברסיטה ותלמידיה בתחומי ההוראה והמחקר ופותחת את אוספיה בשגרה גם בפני הקהל הרחב. הספרייה היא מהגדולות שבספריות האקדמיות בישראל והיא אחת מהמתקדמות בתחום השירות והטכנולוגיה. להלן יפורטו שינויים בולטים בתקופת Covid-19 המדגימים את היקף ההיערכות של הספרייה ושל עובדיה.

סיוע מידעני לסטודנטים וחוקרים

מחלקת היעץ עוסקת בסיוע מידעני ומתמקדת בתמיכה באיתור מקורות מידע לצורך כתיבת עבודות, מחקרים ומאמרים, כמו גם בהקניית אוריינות מידע ומיומנויות חיפוש עצמאיים. בתקופת הסגר, החל מאמצע חודש מרץ, השתנה אופי העבודה במישורים רבים.

הסיוע המידעני פנים אל פנים בדלפק השירות ובמשרדי המחלקה בוטל. במקומו הוצע סיוע אישי באמצעות תוכנת זום. סטודנטים הופנו לקבלת שרות בוואטסאפ ולשאלות עומק - בזום. מספר הדרכות פרונטאליות הומרו להדרכות בזום ורובן בוטלו. חלק מצוות המחלקה הוגדר כחיוני ועבד מהבית. הצוות המשיך במתן שירותי יעץ באמצעות המייל והוואטסאפ.

מגפת הקורונה הביאה לשינוי משמעותי בשירותי היעץ, אך השינוי לא היה פתאומי והשתלב בתהליך מואץ של דיגיטציה של שירותי הספרייה השונים. בשנים האחרונות קיימת מגמת עלייה במספר הפניות לסיוע מרחוק באמצעות דואר אלקטרוני, בשיחוח ובוואטסאפ, לעומת ירידה בפנייה לסיוע המסורתי פנים אל פנים, בדלפקים. בתקופת הקורונה הואץ מאוד תהליך המעבר לערוצי היעץ מרחוק ואליהם צורף ערוץ נוסף, סיוע מידעני בזום. בחינה כמותית העלתה, כי בחודשים מרץ עד מאי 2020 הייתה עלייה של 114.07% במספר הפניות ליעץ בדוא"ל לעומת החודשים המקבילים בשנת 2019, ועליה של 27.36% ביחס לשלושת החודשים שקדמו לתקופת הקורונה. במספר הפניות לשיחוח ולוואטסאפ נצפתה עלייה של 198.38% בפניות בשלושת חודשי הקורונה הראשונים לעומת החודשים המקבילים בשנה הקודמת, ועליה של 17.73% במספר הפניות בשלושת חודשי הקורונה הראשונים ביחס לשלושת החודשים שקדמו לתקופה זו.

בתקופת הקורונה הודגשה העובדה שמרבית שירותי היעץ יכולים להינתן מרחוק וגם בעבודה מהבית. אשר למעבר מסיוע פרונטאלי לסיוע מידעני מרחוק, נראה כי תוכנת הזום על מאפייניה השונים, מאפשרת מפגש יעץ כמעט בלתי אמצעי ואינטראקטיבי, המדמה בצורה מיטבית מפגש פנים אל פנים. אחד היתרונות הגדולים של ייעוץ דרך זום הוא האפשרות לשלוח למשתתף במפגש עותק של השיחה כדי שיוכל לחזור על ההדרכה שהועברה ולהשתמש בעצות שהתקבלו. לגבי הדרכות קבוצתיות, הספרנים חשו שהעברתן בזום מורכבת יותר בשל הקושי לתקשר עם קבוצה גדולה ולקבל משוב מיד. יש לזכור שלא כל משתמשי הספרייה השתלבו במהפכה הדיגיטלית וחלקם עדיין מחפשים את המפגש המסורתי, פנים אל פנים.

אתר הספרייה

באתר נדרשו התאמות ושינויים עם סגירת הספרייה. במהלך הסגר היתה חשיבות עליונה לפרסום שירותי הספרייה, במיוחד אלה הניתנים מרחוק. הקפדה יתרה היתה על פרסום רציף של כל שינוי ועדכון באתר וברשתות החברתיות. באתר פורסמו באופן שוטף הודעות לגבי שירותי היעץ מרחוק ואפשרויות סריקת הפריטים על ידי שרות ההשאלה הבינספרייתית. בנוסף, ניתן קישור בולט לדף ייעודי שפירט את המשאבים שנפתחו עבור הספרייה והיו זמינים לסגל ולסטודנטים. כתוספת חברתית לעבודת הספרייה פורסמו תמונות שתיעדו את עבודת אנשי הספרייה מהבית, דבר שהוסיף 'צבע' ועניין לפרסומים השוטפים.

שינויים במערכות המידע

סגירת הספרייה לקהל הטילה על המחלקה האמונה על מערכות המידע הספרייתיות, אחריות רבה שבבסיסה הצורך לאפשר ולתמוך בתהליכי ספרייה שהתבצעו מרחוק ובמרחבים שנוקקו לעזרה בהוראה מרחוק. המחלקה תמכה בהתחברות צוות הספרייה מהבית למחשבים בספרייה ובהתאם, נרכשו רישיונות

לשימוש בתוכנת זום. בנוסף סיפקה המחלקה תמיכה למרצים שלימדו באמצעות זום ודאגה להקצות לכך עמדות ייעודיות. לאחר פתיחת הספרייה בהתאם לכללי התו הסגול, הותקנה מערכת זימון פגישות שאפשרה מעקב אחר מספר הנכנסים לספרייה. כל עמדות העבודה הציבוריות בוטלו וסטודנטים שהגיעו לספרייה נדרשו לעבוד על המחשבים האישיים שלהם בלבד. מחשש להעברת הנגיף על גבי ספרים שהוחזרו לספרייה, נוצר צורך להתאים את מערכת ניהול הספרייה (ALMA) להחזרת ספרים והלנתם למשך 24 שעות עד שניתן יהיה לפזרם למדפים. בתקופה זו נצפתה עליה בנפח השימוש במערכות הספרייה בהשוואה לתקופה שקדמה לקורונה.

דין ומסקנות:

בתקופה זו, נדרשת גמישות ומחשבה יצירתית בקרב עובדי הספרייה כדי לתמוך בשירותים המשתנים ובצרכי המידע של המשתמשים בצורה המיטבית.

יותר ויותר משתמשים עושים שימוש בספרייה הדיגיטלית והמקוונת. האינטראקציה עם הלקוחות משתנה והציפיה לקבל שירות מקוון, זמין ומתאים גדלה (Tammara, 2020). לאור ההבנה כי אנו מצויים בתהליך מתמשך, נדרשת בחינה מחודשת של אפשרויות ההתחברות מרחוק ומתן עדיפות עליונה לרכישת מערכות שיפשטו את תהליך איתור המידע ושימוש במשאבים שמציעה הספרייה.

על אף המעבר החשוב לזמינות דיגיטלית מלאה, יש לקחת בחשבון את הסיוע לציבור שעדיין לא הסתגל לערוצי המדיה הווירטואליים, יש לחשוב על מתן פתרונות וייעוץ אינטנסיבי דוגמת שירותי וואטסאפ זמינים לאורך כל שעות היום, שירותים שעשויים לתווך לאוכלוסייה זו את הספרייה האלקטרונית.

גם עבור עובדי הספרייה, נדרשת התמודדות עם הוויתור הכפוי על מפגש פנים אל פנים עם הלקוחות. מפגש זה מהווה היבט מרכזי בעבודת הספרייה בכלל ובעבודת מחלקת היעץ בפרט. עוד נדרשת גמישות מחשבתית והתאמת סידרי עבודה מהבית. מערכות המידע של הספרייה נדרשות להיות זמינות ומאפשרות עבודה מרחוק מכל התקן (מחשבים שולחניים, ניידים ואף טלפונים חכמים).

תקופת המעבר בה אנו נמצאים היום (ספרייה היברידית הכוללת פריטים מודפסים ופריטים אלקטרוניים) דורשת גמישות ויצירתיות, כדי לאפשר המשך עבודה יעיל של אנשי המקצוע המידענים. ייתכן והעסקה חלקית מהבית תלווה את עולם העבודה של הספרייה גם בימי שיגרה. נהלים, תהליכים ובקורות שהיו נערכים פיסית במשרדי המידענים, עוברים בימים אלה אבולוציה והתאמה לשגרה חלופית שיש לבדוק את יעילותה והתאמתה גם בימים כתיקונם.

בתקופה זו של התמודדות משותפת, יש חשיבות גדולה בהנגשת פריטי מידע שאינם בנמצא בכל ספרייה. זה המקום לשקול יוזמות חדשות של פרוייקטים כלל ארציים, דוגמת מודלים שיתופיים קיימים (כגון בתחום הסיוע המידעני) בספריות אקדמיות בארה"ב או באירופה (Bishop et al., 2011). תקופת הפאנדמיה היתה הטריגר שאיפשר נגישות רחבה למקורות מידע רבים, מגוונים ויקרים אבל ייתכן שתהליך זה מעיד על שינוי גדול יותר של פתיחת אוצרות רוח ומקורות מידע בגישה פתוחה, התופס תאוצה בשנים האחרונות.

מקצוע הספרנות

ולבסוף, מקצוע הספרנות עובר שינויים מרחיקי לכת בעשורים האחרונים. הכישורים הנדרשים בעולם הדיגיטלי, הפכו את העולם המקצועי הספרני לעולם דיגיטלי ובעיקר טכנולוגי. הספריות שהיו מופקדות על שימור והנגשה של אוספיהן המודפסים, הפכו היום שער למידע דיגיטלי המצוי ברחבי הרשת. כישורי

הספרן דורשים מיומנות באיתור, סינון ועיבוד מקורות מידע ובעיקר תיוכם למשתמשי הספרייה. המונח "מידען" נטבע כמטבע לשון התואם את הכישורים הדרושים למקצוע. ההתאמות והשינויים הנדרשים בעבודת אנשי המקצוע בעקבות הפאנדמיה נפלה על קרקע פוריה של שינויים מואצים שהם עוברים בהתאמת עבודתם המקצועית, לעולם המידע המתפתח ולתפקידן המשתנה של הספריות.

מקורות

- Ali, M. Y., & Gatiti, P. (2020). The COVID-19 coronavirus pandemic: Reflections on the roles of librarians and information professionals. *Health Information & Libraries Journal*, 37(2), 158-162.
- ALA (2016, June). *Academic libraries*. Academic Library Association.
<http://www.ala.org/educationcareers/libcareers/type/academic>
- Bishop, B. W., Sachs-Silveira, D., & Avet, T. (2011). Populating a knowledge base with local knowledge for Florida's Ask-a-Librarian reference consortium. *The Reference Librarian*, 52(3), 197-207.
- IFLA (2020, July). Covid-19 and the global library field.
<https://www.ifla.org/covid-19-and-libraries>
- Tammaro, A. M. (2020). Covid-19 and libraries in Italy. International libraries in Italy. *International Information & Library Review*, 1-5.
- Walsh, B., & Rana, H. (2020). Continuity of academic library services during the pandemic: The University of Toronto libraries' response. *Journal of Scholarly Publishing*, e51404



צוותי עבודה, רב-תרבותיות ווירטואליות

מאת: מרים ארז¹

תקציר: במאה ה-21, בעקבות הגלובליזציה, חלה עליה במספר הצוותים הווירטואליים הפועלים במסגרת חברות רב לאומיות. התקשורת הווירטואלית מגשרת על פני ריחוק גיאוגרפי ותרבותי. לאחרונה, COVID-19 הכניס את התקשורת הווירטואלית גם לצוותים לוקליים, שבדרך כלל עובדים באותו מקום עבודה פיזי ומתקשרים פנים-אל פנים. ככל שאמצעי התקשורת הווירטואלית השתפרו, כך אומצה התקשורת באופן מהיר וחלק יותר גם בארגונים לוקליים. המחקר המצטבר ב-20 השנים האחרונות על צוותים וירטואליים ורב-תרבותיים, מהווה מקור ידע חשוב לגבי ההתנהלות כיום בצוותים וירטואליים מקומיים. המחקר מוכיח כי ניתן לגשר על פני ריחוק גיאוגרפי ותרבותי בעזרת ניהול נכון של הצוות. במאמר אתמצת את הידע המצטבר למספר כללים שתורמים לשיפור העבודה בצוותים וירטואליים-רב תרבותיים.

הגלובליזציה שהתעצמה במאה ה-21, הביאה עימה שינוי בולט באופן העבודה בצוותים. בעוד שבדרך כלל הצוותים מקומיים, תחת מנהל מקומי, באותו אזור גיאוגרפי, עם מפגשי פנים-אל-פנים, הסביבה הגלובלית יצרה צוותים מסוג חדש. בצוותים הגלובליים, חברי הצוות נמצאים פיזית במדינות שונות, המאופיינות בערכי תרבות שונים, המשפיעים באופן שונה על תפיסת המצב ועל ההבנה של דרישות המשימה הצוותית, ועל שיטות העבודה והתקשורת הבין אישית. האתגר בצוותים אלה הוא כפול. עבודה עם חברי צוות בעלי ערכי תרבות שונים, ובנוסף, תקשורת וירטואלית, המוגבלת בעיקר לתקשורת של השפה הכתובה או המדוברת, ללא אפשרות להכיר את הקונטקסט ואת התגובות הלא-מילוליות של המתקשר.

התופעה של צוותים וירטואליים אף התעצמה בתקופת הקורונה, שבה גם צוותים מקומיים עם מנהל מקומי, עובדים באופן וירטואלי. המנהל עומד בפני אתגר של ניהול צוות, שחבריו מפוזרים גיאוגרפית,

¹ פרופ' (אמריטה) מרים ארז, פסיכולוגיה ארגונית בפקולטה להנדסת תעשייה וניהול, הטכניון,

meretz@technion.ac.il

עובדים בזמנים שונים, ותפקידו לתאם ביניהם ולדאוג כי כל אחד מהם, וכולם יחד יעמדו בדרישות של תכנית העבודה השנתית ושיגו את מטרות הצוות.

צוותים מקומיים (לוקליים), המכירים זה את זה וחולקים באותם ערכי תרבות לאומית ותרבות ארגונית, מתקשרים ומבינים זה את זה ביתר קלות מצוותים וירטואליים רב-תרבותיים, מאחר והם חולקים בערכים ונורמות תרבותיות משותפות. בנוסף, חברי הצוות המקומי מרגישים חופשי לתקשר גם באופן לא פורמלי כדי לחלוק בידע ולתאם ביניהם טוב יותר את העבודה.

המצב שונה בצוותים רב-תרבותיים בהם חברי הצוות אינם חולקים אותה תרבות, אינם מכירים זה את זה באופן אישי, אינם מכירים את הסביבה התרבותית, החברתית והמשפחתית של חבריהם לקבוצה, ויש להם קודים התנהגותיים שונים ותפיסות שונות של התפקיד ודרישות העבודה.

אציג מספר אתגרים בעבודה בקבוצות רב-תרבותיות, וירטואליות:

זהות חברתית-תרבותית

תאוריית הזהות החברתית מדגישה כי אנשים שואפים להיות חלק מקבוצה שהיא בעלת משמעות וערך עבורם (Tajfet & Turner, 1986). מאידך, ההזדהות והשייכות לקבוצה מסוימת יוצרת בידול מקבוצות אחרות. בידול זה מתבטא בעמדה של "אנחנו לעומת הם", שמביאה לקונפליקטים וחוסר אמון. זהות קבוצתית חזקה ובידול מקבוצות אחרות, השונות במאפייני זהות גלויים כמו מין, גיל, מוצא אתני, ובמאפייני זהות שאינם נראים, כמו ערכים ואמונות, אפשר לראות גם בין קבוצות בעלות זהויות שונות בתוך אותה תרבות לאומית.

מה קורה בצוות וירטואלי, רב-תרבותי, שחלק מחבריו באים מתרבות אחת והאחרים מתרבות אחרת?

מחקרים מראים שבצוותים כאלה נוצר קיטוב של "אנחנו לעומת הם" ויש קושי לבנות אמון ולשתף פעולה, מה שמשפיע לרעה על תפוקות הצוות. הבידול של "אנחנו לעומת הם" חזק במיוחד כשהצוות הרב-תרבותי מורכב משתי קבוצות תרבותיות שונות (Earley & Mozakowski, 2000). ולכן, אחת המסקנות היא, שחשוב להרכיב צוותים רב-תרבותיים, שיש בהם גוון רב של תרבויות, כדי להימנע ממצב של שתי תרבויות דומיננטיות.

בספרם *Culture, Self-Identity and Work*, ארז וארלי (Erez & Earley, 1993) הצביעו על המרכיב המרכזי של זהות בהבנת הבדלי תרבות. אנשים נולדים לתוך סביבות תרבותיות שונות, החל מהסביבה המיידית של המשפחה ועד לסביבה החיצונית של המדינה, ובתהליך הסוציאליזציה הם מטמיעים את ערכי הסביבה החברתית, הנורמות ודפוסי ההתנהגות המקובלים בה. לכן, אנשים שגדלו בסביבות תרבותיות שונות, מפתחים זהויות שונות וסופגים ערכים שונים. ערכים אלה מהווים קנה מידה לשיפוט גורמים שונים בעולם העבודה, במונחים של "מתאים לי ואני חש בעל ערך", או "לא מתאים לי ואני מרגיש פגוע בנוכחותם". למשל, ממונה שנותן לי הוראות ספציפיות ומבקר מקרוב את התנהגותי, לעומת ממונה שנותן לי אוטונומיה ומאציל עלי אחריות לקבלת החלטות. התנהגות האחד יכולה להיתפש באופן חיובי בתרבות אחת ובאופן שלילי בתרבות אחרת, תלוי בערכי התרבות שהעובד הפנים במהלך תהליך הסוציאליזציה, ומשמשים לו כאמות מידה להערכת התנהגות המנהל כלפיו.

הספרות המחקרית מציעה מספר טיפולוגיות של ערכי תרבות, שניתן בעזרתם להבחין בין מדינות (Hofstede, 1980; House et al., 1994; Schwartz, 1992). למעשה יש מכנה משותף בין שלשת הטיפולוגיות לגבי הערכים הבולטים. הערך שמסביר את עיקר ההבדל בין תרבויות הוא הערך של

אינדיבידואליזם-קולקטיביזם, שמתמקד בקשר בין אנשים. בתרבות אינדיבידואליסטית, אנשים מעדיפים תלות נמוכה באחר, מעדיפים לעבוד בעצמם מאשר בצוותים, ושמים את מטרות הפרט מעל מטרות הכלל. מאידך, הקולקטיביסטים מרגישים נח לעבוד בצוותים, ואף מעדיפים לעבוד בצוותים. הזהות שלהם בנויה משייכות לקבוצות חברתיות, והם מונעים על ידי תחושת המחויבות לקבוצה יותר מאשר לעצמם.

לערך הזה יש השפעה על תפיסת עובדים את המשמעות של תגמולים דיפרנציאליים, שמבחינים בינם לבין אחרים ושופטים אותם לא על בסיס שייכותם לקבוצה, אלא על בסיס הישגיהם האישיים. ההיפך הוא לגבי הקולקטיביסטים, שמעדיפים תגמול צוותי, המחזק את עבודת הצוות ומונע תחרות פנימית.

לישראל מקום טוב באמצע, על הרצף שבין קולקטיביזם לאינדיבידואליזם.

מרחק כח. ערך שני שמבחין בין תרבויות הוא מרחק כוח, המבטא את הקבלה של היררכיה חברתית. יש תרבויות עם מרחק-כוח גבוה ויש תרבויות עם מרחק כח נמוך, שביניהם נמצאת גם ישראל. בתרבויות בהן מרחק הכוח גבוה, עובדים מקבלים מרות ומבצעים הוראות שקיבלו מהממונה. הממונה נמצא בעמדת-כוח חזקה להשפיע על התנהגותם. מאידך במדינות עם מרחק-כוח נמוך, עובדים מרגישים חופשי להביע ביקורת בפני המנהל. הם מצפים להסברים ולשכנוע לגבי תכנית העבודה והיעדים, על מנת שיסכימו להם.

הימנעות מאי-וודאות. הערך השלישי, שיש לו משמעות במקום העבודה הוא - הימנעות מאי-וודאות. תרבויות שגבוהות בערך זה עובדות לפי נהלים מסודרים ופרוטוקולים של עבודה. עובדים חשים אי-נוחות בסביבה שיש בה עמימות (House, 2004). מאידך, תרבויות בהן הימנעות מאי-וודאות היא נמוכה, וסובלנות לעמימות גבוהה, עובדים מרגישים נח כשמשאירים להם דרגות חופש ולא מכתיבים להם לפרטי פרטים את אופן ביצוע המטלות. ישראל נחשבת למדינה בעלת סובלנות לעמימות. ערך זה מהווה סביבה פורייה להנבטה של רעיונות חדשים, מאחר והישראלים סובלניים לאי-הוודאות הקיימת בתחילת הדרך של קידום רעיון חדש ובסיכון שכרוך בכישלון.

גבריות-נשיות. הערך הרביעי שאציין כאן, מתוך ערכים נוספים, הוא הערך של גבריות-נשיות שמבטא את המידה בה יש חלוקה ברורה בתפקידים של שני המינים. בתרבות גברית יש תפקידים שונים לגברים ונשים בעוד שבתרבות נשית שני המינים מבצעים תפקידים דומים ואין הפרדה ביניהם (Hofstede, 1980). מדינות צפון אירופה ידועות בתרבות נשית ואכן נשים ממלאות שם תפקידים מרכזיים כמו ראשות ממשלה, שרות וחברות פרלמנט. ניתן להניח שלנשים יש קול שווה בקבלת החלטות בצוות בתרבות פמיניסטית ולא כך הדבר בצוותים הפועלים במסגרת תרבות גברית. ישראל נמצאת בין שני הקטבים האלה.

איך ינהג מנהל צוות, שיש בו חברי צוות משתי התרבויות?

מחקרים מראים שמתפתחת תרבות של הסביבה הגלובלית וזהות של חברי הצוות הגלובלי עם הצוות שלהם. למנהל יש השפעה רבה על פיתוח זהות גלובלית בצוות. זהות גלובלית פירושה תחושת שייכות לצוות שיש בו שונות תרבותית, שחבריו מתקשרים זה-עם-זה באופן וירטואלי והם שותפים לביצוע פעילות שתשיג מטרה משותפת. הצלחת כל אחד מותנית בהצלחת הצוות והשאלה, איך ניתן לפתח זהות כזו? התשובה לשאלה זו קיימת כבר בספרות המחקרית.

א. אימוץ גישה של הכלה (Inclusion), קבלה של כל חברי הצוות כשייכים לצוות במידה שווה, וחיוניים להצלחת העבודה המשותפת (Lisak et al., 2016).

ב. איתור החוזקות של כל אחד מחברי הצוות ושיתוף הידע בין חברי הצוות, כך שיכירו זה את זה. גישה זו תורמת לבניית הזיכרון המשותף של חברי הצוות (Transactive Memory System; Lewis, 2003),

שיודעים מי יודע מה ואל מי לפנות כשצריך תשובה לבעיה מסוימת.

ג. קביעת מטרה משותפת, וברת-מדידה לצוות. קביעת מטרה משותפת מביאה את חברי הצוות לפתח שיתוף פעולה והבנה ביניהם על מנת להשיג את מטרת הצוות. בצוות כזה מתבקש שהתגמול יהיה צוותי. אם חלוקת התפקידים והאחריות בצוות דורשת אחריות יתר מאחד מהחברים, ניתן בהחלט לשקול מתן הכרה מיוחדת לאותו חבר צוות, שיש לו תרומה יוצאת דופן להצלחת הצוות כולו.

ד. הוראות ספציפיות. מסתבר, כי מידת פרוט ההוראות ומידת הספציפיות שלהן משפיעה על טיב עבודת הצוות. ככל שההוראות מפורטות יותר כך יש קנה מידה אחיד לכל חברי הצוות להבנת ההוראות וכך עולים ביצועי הצוות. זה שקול לרמזור, שבכל העולם יש לצבעים שלו אותה משמעות. מאידך, הוראות כלליות גורמות לחברי הצוות לפרש באופן שונה את מה שנדרש לבצע, בדומה לפרושים שונים שאנשים נותנים לאותה תמונה במבחן רורשך, שאיננה ברורה וחד משמעית. חוסר אחידות בהבנת המשימה פוגע בביצועים של צוותים וירטואליים, רב-תרבותיים (Nouri et al., 2013).

ה. תקשורת בין חברי הצוות. חשיבות רבה יש לאופן התקשורת בין חברי הצוות. ראשית, יש חשיבות לתקשורת הפותחת - מה אומר הראשון שמתחיל לתקשר בצוות. האם הוא מספר על עצמו כאדם, מעבר לסטריאוטיפ של התרבות ממנה הוא בא, או מתרכז מיידית במטלה עצמה. מחקר שנעשה לאחרונה מוכיח שהמסר הראשון שיוצא מאחד החברים אל כל היתר, קובע את המשך ההתנהלות של הצוות. גליקסון וארז (Glikson & Erez, 2019) הראו, שכאשר הראשון ששולח מסר לחברים בצוות מציג את עצמו כאדם וחושף את הצד האנושי שבו (מצבו המשפחתי, מה למד, תחביבים), זה הופך לנרטיב העיקרי שבו חולקים יתר חברי הצוות, המשתפים את האחרים בידע על עצמם. כתוצאה מכך יורדת תחושת הזרות ומתחזק הביטחון הפסיכולוגי להביע את עצמך בצוות. צוות שחבריו מרגישים חופשי לבטא את עצמם, ללא חשש מביקורת של האחרים, מגיע לביצועים גבוהים.

ו. שפת הדיבור במרבית הצוותים הווירטואליים, הרב-תרבותיים היא אנגלית. מסתבר, שחברי צוות שאנגלית היא שפת אימם, ואלה ששולטים היטב בשפה האנגלית, תופסים מקום דומיננטי בצוות, בהבעת דעות ובהשפעה על קבלת החלטות. זאת בהשוואה לחברי צוות השולטים פחות בשפה האנגלית (Neeley, 2012). צוות שיש בו הכלה של כל חברי הצוות ובטחון פסיכולוגי, מאפשר לחברי הצוות ששולטים פחות טוב באנגלית, להרגיש בטחון לבטא את עצמם במידה דומה לחברי הצוות השולטים בשפה האנגלית.

ז. שיתוף בידע. שיתוף ידע בין חברי הצוות, מסייע לבנות שפה משותפת והבנה משותפת של דרישות המשימה ואופן ביצועה. שיתוף ידע מגדיל את הידע המשותף של חברי הצוות, שמסייע להם בתאום המשימות ומביא לביצועים גבוהים יותר של חברי הצוות. נמצא, ששיתוף בידע והבנה הדדית מאפשרים העלאת פתרונות יצירתיים של חברי הצוות ומעלים את רמת החדשנות בצוות. ככל שמאגר הידע גדול יותר כך ניתן לבנות הרכבים חדשים של פתרונות בין מקורות ידע שונים (Van Knippenberg et al., 2004).

ח. המנהל. לממונה על הצוות יש תרומה חשובה לגיבוש הצוות הווירטואלי הרב-תרבותי. מטרתו של המנהל לבנות צוות מלוכד, שישג את יעדי הצוות. לשם כך, על הממונה לעקוף את הבדלי התרבות וליצור תרבות צוותית משותפת. כאן נבחנת יכולת ההנהגה של המנהל, שמתמקד לא רק במטלה, אלא גם באנשים. למעשה, מנהל שעומד בראש צוות ווירטואלי, רב-תרבותי, ישתמש בכל העקרונות המצויינים לעיל: **גישה של הכלה, איתור החוזקות של חברי הצוות, קביעת מטרה משותפת, מתן הוראות ספציפיות, שיתוף בידע והכרות אישית עם חברי הצוות ובין חברי הצוות, על מנת ליצור**

תחושת בטחון פסיכולוגי. כל אלו מחזקים את הזהות הגלובלית של חברי הצוות הגלובלי ואת שיתוף הפעולה בין חברי הצוות, מה שתורם להצלחתם.

תקשורת ווירטואלית וחשיבות הקונטקסט

התקשורת הוירטואלית בין חברי הצוות נעשית בעזרת המחשב והטלפון הסלולרי. תקשורת ווירטואלית מקטינה את ההכרות עם הקונטקסט שבו נמצא העובד, מרחב העבודה, כללי ההתנהגות והיחסים בין אישיים בין העובדים לבין עצמם, בין עובדים במחלקות שונות וברמות ניהוליות שונות. יש תרבויות שידועות כגבוהות קונטקסט, כלומר, לאנשים באותה תרבות חשוב להכיר את הקונטקסט שבו מועבר המסר כדי להבין את המסר. עובדים מתרבויות גבוהות קונטקסט דורשים הרבה יותר מידע והבהרות לגבי המסרים העוברים באופן ווירטואלי, מאשר עובדים בתרבויות נמוכות קונטקסט, בהן המסר עובר כפי שהוא ומובן כפי שהוא, ללא תלות בקונטקסט (Nouri et al., 2013).

לאחרונה נצפית תופעה מעניינת בשיחות "זום" - אנשים מעלים תמונות רקע ווירטואליות כמו נופים שונים, שכביכול הם נמצאים בהם. עדיין אינני מכירה מחקר בנושא שבוחן האם השימוש בקונטקסט ווירטואלי שונה בין תרבויות.

בנוסף, בקונטקסט הוירטואלי קשה להעביר תחושות ורגשות. לא במקרה אנחנו מוצאים כיום הרבה יותר שימוש באמוטיקונים כמעבירים את הרגש של מעביר המסר. מסתבר, שבמסגרת העבודה לא רצוי להשתמש באמוטיקונים להעברת רגשות מאחר והשימוש בהם פוגע בתפיסת המקצועיות של מעביר המסר (Glikson et al., 2018). יהיה מעניין לבדוק את התפיסה של שימוש באמוטיקונים בתרבויות שונות. מחקרים מראים שביטוי רגשות נמוך באופן מובהק בצוותים ווירטואליים, רב-תרבותיים, מאשר בצוותים הומוגניים מבחינת תרבותית (Glikson & Erez, 2015). נראה שיש צורך ברמת הכרות גבוהה בין אנשים על מנת לחלוק ברגשות.

האם המגלה של תקשורת ווירטואלית בהעברת מסרים לא ורביים פוגעת ברמת התקשורת ורמת הביצוע של הצוות הוירטואלי?

התשובה על כך איננה חד משמעית. יש מחקרים המראים כי העדר מידע על הקונטקסט הפיזי והתרבותי של חברי הצוות, מקטין את תפיסת ההבדלים ביניהם ומסייע לבניית מכנה משותף בין חברי הצוות. השאלה, מה דומיננטי יותר בתקשורת הוירטואלית - החיסרון של חוסר ההכרות עם הקונטקסט ועם מסרים לא ורביים, כולל מסרים רגשיים, או היתרון של מכנה משותף גבוה יותר בין חברי הצוות, כתוצאה מהיעדר מידע על ההבדלים ביניהם?

להערכת, החיסרון של התקשורת הוירטואלית גבוה יותר מכיוון שבהיעדר מידע על האדם וסביבתו יש נטייה להשתמש בסטראוטיפים, והסטראוטיפים לעתים קרובות לא משקפים את העובד שנמצא בצוות הוירטואלי. במסגרת הקורס שלי בניהול בין-תרבותי, מתקיים פרויקט צוותי גלובלי, שבו משתתפים סטודנטים משלש מדינות נוספות כמו ארה"ב, הודו וצרפת, שיחד עם הסטודנטים הישראליים, עובדים יחד על משימה משותפת במהלך חודש ימים. התגובה שאנחנו שומעים מהמשתתפים היא, שבמרבית המקרים, חברי הצוות איתם שיתפו פעולה שונים מהסטראוטיפ שיש להם לגבי התרבות ממנה הם באים. תופעה מעניינת המתרחשת בעבודה משותפת של צוות ווירטואלי, רב-תרבותי, היא, שיש התחזקות בזהות הגלובלית של חברי הצוות, בהשוואה למידת הזהות הגלובלית הראשונית שלהם. בעוד שהזהות הלוקאלית עם תרבות המוצא לא משתנה לאורך הפרויקט המשותף, הזהות הגלובלית עולה באופן מובהק (Erez et al.).

(al., 2013) ונשאר גבוהה גם כחצי שנה לאחר סיום הפרויקט המשותף.

תיאורית הזהות החברתית (Tajfel & Turner, 1986), מלמדת, שלאנשים יש מספר זהויות חברתיות בהתאם לקבוצות השיוך שלהם - משפחה, שרות צבאי, מקום עבודה, מקום מגורים, ארץ מוצא וכו'. המסקנה לגבי עבודה בקבוצות וירטואליות רב-תרבותיות, שככל שתהיינה יותר הזדמנויות לעבודה משותפת בצוותים וירטואליים רב-תרבותיים, כן תתפתח זהות גלובלית במקביל לזהות הלוקאלית של כל אחד מאתנו. זהות זו יוצרת מכנה משותף של תחושת שייכות שתחצה גבולות גיאוגרפיים ותרבותיים. ניתן לחוות זאת גם בזהות המקצועית. בהיותנו פסיכולוגים המשתתפים בכנסים רב-לאומיים ומציגים בסימפוזיונים משותפים עם עמיתים מתרבויות אחרות, יש בינינו מכנה משותף של זהות מקצועית, המחברת אותנו מעבר לגבולות גיאוגרפיים ותרבותיים.

המסקנה המתבקשת היא, כי התקשורת הווירטואלית מאפשרת לבני האדם לחצות גבולות גיאוגרפיים ותרבותיים ולבנות זהויות משותפות על בסיס מקום עבודה, מקצוע, קהילות של ארץ מוצא, עניין משותף ועוד וזאת מבלי לאבד את הזהות הלוקאלית שנבנתה בתהליך הסוציאליזציה לתרבות ארץ המוצא.

מקורות

- Early, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures :An empirical test of transnational team functioning. *The Academy of Management Journal* 49–26, 43, ..
- Erez, M., & Earley, C. P. (1993): *Culture, self-identity, and work*. Oxford University Press.
- Erez, M., Lisak, A., Harush, R. Glikson, E., Nouri, R., & Shokef, E. (2013). Going global: Developing management students' global characteristics through a multicultural team project. *Academy of Management Learning & Education*, 12, 330–355.
- Glikson, E., & Erez, M. (2013). Emotion display norms in virtual teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 22–33.
- Glikson, E., & Erez, M. (2019). The emergence of a communication climate in global virtual teams. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101001>
- Glikson, E., Cheshin, A., Kleef, G. A. (2018). The dark side of a smiley: Effects of smiling emoticons on virtual first impressions. *Social Psychological and Personality Science*, 9, 614–625.
- Harush, R., Lisak, A., & Erez, M. (2016). Extending the global acculturation model to untangle the culture mixing puzzle. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47, 1395–1408.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587–604.
- Lisak, A., Erez, M., Sui, Y., & Lee, C. (2016). The positive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation. *Journal of International Business Studies*, 47(6), 655–673

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations*. Sage.
- Neeley, T. B. (2012). Language matters: Status loss and achieved status distinctions in global organizations. *Organization Science*, 24, 476–497.
- Nouri, R., Erez, M., Rockstuhl, T., Ang, S., Rafaeli, A., & Leshem, L. (2013). Taking the bite out of culture: The impact of task structure and task type on overcoming impediments to cross-cultural team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 739–763.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23–47.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In S. Worchel & L.W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Nelson-Hall.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.



סיפורה של מפסלת: "המונה ליזה" של פולה בן גוריון

מאת: מלכה מאיר¹

תקציר: סיפורה של ברטה, בת ה-77, מאפשר הצצה להתפתחות התעסוקתית של אישה שגילתה תשוקה לאמנות בצעירותיה, אך הערכים אותם ספגה מהבית וממשפחתה הביאו אותה לסטות מתוכניותיה המקוריות. הקוראים מוזמנים להיחשף לקריירה לאורך תקופות ההתפתחות של הפרט ולהסיק השלכות על עצמם ועל לקוחותיהם.

תמיד התעניינתי באנשים ובקריירות שלהם. אהבתי לכתוב סיפורי מקרים. מפגשים עם אנשים לימדו אותי כל מה שאני יודעת בתחום מומחיותי. הלימודים באקדמיה תרמו לפן התיאורטי ולארגז כלים שהתעשר לאורך השנים.

את ההשראה לספר את סיפורה של ברטה קבלתי בימי קורונה הארוכים וזמן קצר לאחר שהקשבתי להרצאות של מנטורים, יועצי קריירה, פסיכולוגים תעסוקתיים ואחרים.

בסוף אחד ממפגשי ה"זום" חשתי צורך לחזור לשטח. המשכתי לתת ייעוץ בהתנדבות, ללוות מטופלים ונועצים ולתמוך בהם בתקופה של אי וודאות, להיות בשביל אלו שחיפשו תמיכה רגשית והקשבה ולסייע למבקשים ליווי בבניית מסלול פרקטי שיחזיר אותם למעגל העבודה. צפיתי בהתמודדות הפרואקטיבית והבלתי נלאית של שלושת ילדי, בעלי העסקים העצמאיים ועדין נותרתי מתוסכלת. חיפשתי סיפור אחר, לא ייחודי לימי קורונה.

סיפורה של ברטה עשוי להוות השראה ולעורר תקווה שחלומות מתגשמים ואף פעם לא מאוחר.

1 מלכה מאיר, מ.א., פסיכולוגית תעסוקתית מומחית-מדריכה, mlaca13@bezeqint.net

ברטה, פנסיונרית בת 77, יצאה לפנסיה לפני כ-14 שנים במקביל לבעלה שפרש באותה העת מעבודתו. מאז עוסקת ברטה בלימודים וביצירה, מממשת את כישורונותיה וחשה מרוצה ומסופקת.

ברטה חברה ותיקה, מגיל 14. נפגשנו בצופי יפו, היא לא התבלטה ולא משכה את תשומת ליבי, נראתה צנועה ונחבאת אל הכלים. לקראת הגיוס לצה"ל נפגשנו בנסיבות אישיות יותר. הקשר בינינו נמשך לאורך השנים ובסביבות גיל 55 גיליתי שחל מהפך בחייה. היא החלה לפרוץ. בצניעות האופיינית לה תפסה יותר מקום ועוררה סקרנות, הציגה פסלים שיצרה על מדפי ביתה וסיפרה שהיא משתתפת בחוגי אומנות. ברטה ופסליה עוררו את תשומת ליבי והתגבש בי הרעיון להכיר את סיפורה כאדם, בעיקר מהזווית התעסוקתית. ברטה היתה עבורי תעלומה, פניתי אליה בהיסוס אך מתוך תחושה שתשמח להתראיין.

סיפורה של ברטה:

"עליתי מבולגריה עם הורי בגיל 5. תחילה גרנו ביפו. אבי עסק ביבוא ויצוא מתורכיה, התעשר מהר מאוד וקנה בית בבן יהודה בת"א. הספקנו לגור שם שנתיים, סיימתי כיתות ב' ו-ג', אבל זמן קצר אח"כ אבא פשט רגל וחזרנו ליפו".

"החלק היציב במשפחה היתה אימא : אבא היה אדם מקסים ואיש טוב אבל אחריות ופרנסה לא היו בראש מעייניו", "כסף בא וכסף הולך" נהג לומר. "אימא למדה תפירה בבי"ס מקצועי לבנות בבולגריה וכשעלו ארצה נאלצה לצאת לעבוד. היא מצאה עבודה בבית מלאכה קטן לקונפקציה והפכה למפרנסת העיקרית בבית. נראה שאהבה את עבודתה והלכה לעבוד ברצון".

ברטה : "למדתי ביסודי ולאחר מכן בעירוני ז', תיכון תחרותי שרבים מתלמידיו נשרו". ברטה התמידה, אך לא היה לה קל. בחרה במגמה סוציולוגית, העדיפה את התחום ההומני, "נמשכתי לספרות וגם לדקדוק עברי", היא מדגישה. שאלתי איך היא מתחברת לדקדוק והיא ציינה כי היא מסתמכת על שמועה רווחת - "מי שטוב במתמטיקה טוב גם בדקדוק". לדבריה, בקושי שרדה במתמטיקה אך עדיין החזיקה בתזה הזאת.

לעומת זאת היא נזכרת שהייתה לה קליטה טובה מאוד לשפות. "לדעתי המורה למתמטיקה היה גרוע. ושעורים פרטיים בזמנו לא ממש היו לי, מי שלא קלט בכיתה נותר מאחור". בשמץ התרגשות היא מוסיפה, "כבר ביסודי אהבתי מאוד מלאכת יד. ברטה התגייסה לנח"ל בשנה הראשונה ושירתה בקיבוץ כפר גלעדי. ליד המעונות היה מאהל בו התרכזו חיי החברה. ביוזמתה התנדבה לקשט אותו, נהנתה מאוד מהעשייה וזכתה למחמאות. לשאלתי אם היתה בילדותה בחוגי אמנות היא מספרת שלא זכור לה שהיו חוגים בזמנו. בשנה השנייה לשירותה עברו לשדה בוקר והיא מונתה לאקונומית, אחראית על קניית המצרכים בקיבוץ, תפקיד שנחשב אחראי וכלל קורס הכשרה קצר. אף שציפו שתישאר בקיבוץ, היא בחרה "לצאת לחיים".

ברטה, כמו רבים מחבריה תכננה ללמוד, "השתוקקתי ללימודים אקדמיים: הייתה לי נטייה ללכת ללמוד באוניברסיטה או בטכניון אך לא הייתי מגובשת". היא אספה אינפורמציה על מקצועות שונים ובמקביל שמעה מאנשים שהכירו אותה אומרים "את בטח תלכי לבצלאל". ברטה הייתה מודעת לנטייתה לאומנות, זכרה כמה התלהבו מעבודותיה, גם אימה וסבתה עסקו לפרנסתן בתחומים הנושקים לאמנות.

הכיוון התגבש ובאופן טבעי פנתה לצעד הבא, למצוא דרך לממש את רצונה. ברטה ידעה שמבחינה כספית תיאלץ לסמוך אך ורק על עצמה. היא הפסידה שנת לימודים שבמהלכה חסכה כסף לשכר לימוד בעבודה כפקידה בבנק. כשחסכה די כסף נסעה לירושלים ועד היום מתפעלת מהאומץ שהיה לה לנהל את כל ענייניה לבד, ללא עזרה כלכלית של ההורים "הם גם לא היוו גורם תומך או מייעץ".

במשך יומיים שלושה התגוררה אצל חברה ירושלמית, עברה מבחני קבלה ממושכים והתקבלה לבצלאל. ברטה אספה אינפורמציה על המחלקות השונות, חשה שנמשכת יותר לתלת ממד והתקבלה למחלקת עיצוב המוצר- גרפיקה, תכנון אריזות וכד', תחום שבאותן שנים היה עדיין בחיתוליו אך הדגש היה על הפן העיצובי שמאוד משך אותה.

בשלב הבא החלה לחפש מקום מגורים סמוך לבצלאל, שגם אותו ידעה שתצטרך לממן. פנתה ביוזמתה ל"בית ליגת נשים" אך נדחתה בתואנה שהכל מלא. ואז נזכרה בפולה בן גוריון, שבתקופת היותה אקונומית לא פעם "התעמרה בה" והעירה הערות על עבודתה. ברטה התרשמה שפולה גם העריכה את החריצות והאחריות שלה.

יום אחד, מספרת ברטה, "פולה ראתה אותי בשיער פזור ומאז החלה לקרוא לי "מונה ליוזה". "הכינוי החמיא לי. פניתי אליה לעזרה ופולה נענתה. היא הציעה לי להוסיף את חתימתה למכתב הבקשה למגורים ובאורח פלא נמצא לה חדר עם עוד שתי סטודנטיות למשך שנת הלימודים הראשונה". ברטה מצאה גם עבודה חלקית במוזיאון ישראל במכירת כרטיסים וקטלוגים ובשנה השנייה שכרה דירת שני חדרים עם חברות.

לפני תחילת השנה השלישית נאלצה להפסיק את לימודיה. אביה שוב פשט רגל וברטה עזבה הכל וחזרה הביתה, "תכננתי לעשות הפסקה ולחזור כדי לסיים את השנה השלישית ולקבל תואר ראשון אך "החיים חזקים מאתנו". "תפנית משמעותית חלה בחיי. הכרתי את 'בחיר ליבי' ותוך מספר חודשים נישאנו". נושא הפרנסה עלה למקום הראשון בסדרי העדפויות וללא היסוס התחילה לעבוד בעקר בחצאי מישורות. מצאה עבודה במרכזיה הבינלאומית כטלפנית. בזכות הידע שלה באנגלית וגם בצרפתית, שלמדה מסבתה, שם עבדה כ-3 שנים.

כשהבת הבכורה נולדה מצאה עבודה ליד הבית בהנחיית חוגי אמנות במתנ"סים ובמשך מספר שנים שמה דגש מרכזי על גידול שתי בנותיה. כשגדלו שמעה שקופ"ח מכבי פותחת מרכז יום לקשישים, קפצה ברטה על ההזדמנות. היא עבדה מספר שנים כמדריכת אמנות לקשישים שעברו אירועים מוחיים אך מנטלית היו צלולים. "זו היתה עבודה מהממת", היא אומרת בהתלהבות, ובמהלכה עשתה גם קורס שנתי להדרכת קשישים בתל השומר, בו רכשה ידע בהדרכה וגם עקרונות בסיסיים בפסיכולוגיה של הגיל השלישי. במקום העבודה מנהליה לא חסכו ממנה כל חומר שביקשה לרכוש אבל "דברים טובים נגמרים מהר". המקום לא היה רווחי ולאחר מספר שנים נסגר.

בעקבות סגירת המקום ברטה חוותה משבר רציני וגם רבים מחבריה לעבודה התאכזבו. לברטה הוצעה אלטרנטיבה, להמשיך לעבוד בתפקיד שבעיקרו מזכירותי ביחידה ל"טיפול בית". בזכות ניסיונה בהדרכת קשישים הציעו לה כעבודה נוספת להעסיק קשישים בבתיים בעבודות יצירה. עם הזמן העבודה במזכירות לא אתגרה וגם שכרה לא עלה ובהזדמנות הראשונה, כשבעלה יצא לפנסיה, החליטה שהיא הולכת בעקבותיו. כך, בגיל 63 חשה ברטה כי מיצתה את עולם העבודה ובחרה לסיים את הקריירה התעסוקתית שלה, תפנית זו מזכירה את דברי גייל שיהי (1985): "לראשונה בחייהן מתחילות נשים בנות 55-65 לעמוד על ערכן האמיתי".

ברטה: "אז מה אני עושה בזמן הפנוי?" ברטה אינה שוטקת על השמרים, היא שמעה כי ליד בית ציוני אמריקה בת"א מפעילים חוגי אמנות מטעם מוזיאון ת"א. החוג הראשון שאליו נרשמה היה רב תחומי. היא למדה לעבוד עם כל מיני חומרים, כגון עיסת נייר וגבס. "היה מאוד יצירתי ומאוד נהנית", היא מציינת בהתלהבות.

בתום השנה קיבלה חיזוקים רבים מהמדריכה של הקורס שהציעה לה ללמוד אצל אחד משני פסלים-הראשון, ממוצא רוסי, איש יותר נוקשה, ולשני גישה יותר פתוחה ויצירתית. היא למדה פיסול חופשי אצל השני "ושם היה לי כיף גדול". ברטה למדה עוד שלוש-ארבע שנים, לאחר מכן עברה לפסל אחר, שאצלו בקשה ללמוד "עבודה יותר ריאלית, לצייר תווי פנים וכד'". כיוון שקודם עשתה דברים יותר מופשטים, רצתה להרחיב את הידע שלה ולעבוד גם עם מגוון חומרים חדשים, כגון אבן, מתכת וחימר.

במשך מספר שנים ברטה למדה ויצרה, הרחיבה את הידע שלה ואת הביטחון ביכולותיה. בקורסים יצרה קשרים עם הרבה נשים מקסימות, ושוב זכתה למשובים, מהם למדה. לאחר עידוד רב התחילה להשתתף בתערוכות. בהדרגה, נחשפה לעולם והחלה "לשחות בעצמה".

היא הציגה בירושלים בקניון ממילא, שם מוצג פסל שלה כבר שנים, הציגה בלובי של בנק הפועלים ושל תיאטרון הבימה ובהאנגר ביפו. היום היא חברה ב"ארגון אמני חולון". עם זאת, גולת הכותרת ושיא משמעותי עבורה אירע לפני כ-3 שנים כשהוזמנה להשתתף עם עוד כמאה אמנים ישראלים בתערוכה במוסקבה. המשובים לקחו אותה למקומות רבים ומגוונים. היא פרוחה, יצרה ונהנתה. "הצלחתי למכור שני פסלים", ברטה מדגישה בגאווה.

היא מקווה מאוד למכור יותר כדי שתוכל לעבוד גם עם חומרים יקרים, לעשות יציקות גדולות יותר, "וגם השתתפות בתערוכות אינה זולה". היא מדגישה.

לקראת סיום הריאיון אני שואלת אותה: "ברטה, איך היית מגדירה את עצמך היום?" היא עונה בהתלהבות וללא היסוס: "אני מרוצה ומסופקת ממה שאני עושה, חזרתי לנקודה שמאוד אהבתי, אבל בגיל מאוחר. חבל לי שקצת מאוחר, יש חומרים שקשה לי לעבוד איתם פיזית ויש חומרים יקרים מדי אבל אני מאוד מרוצה", היא מדגישה ופניה מתמלאות אור. "אני מרוצה מהנישה הזאת, זה מספק אותי, הלוואי שיהיה לי כוח להמשיך עם זה...."

אני חוזרת על שאלתי: "איך היית קוראת לעצמך?" "אני מפסלת", היא עונה ואני מנסה לדייק אותה: "את פסלת יקירתי", וכמו הד היא עונה, "אני פסלת".

"מי את במהותך ברטה?" אני מקשה, והיא עונה מיד ובלא היסוס: "קודם כל אני אימא "כבר בילדותי הזדהיתי עם אימא שלי, נהניתי לטפל באחי הצעיר ועשיתי זאת במסירות ובאהבה".

ואם לא היית הולכת ללמוד בבצלאל מה היית לומדת? היו עוד מחשבות, כיוונים שנמשכת אליהם? היו חלומות? אוטומטית היא עונה שאין לה מושג ולאחר קצת מחשבה ועידוד מצדי היא אומרת "כנראה הוראה". ואני מצביעה על הקריירה התעסוקתית שלה שברובה עסקה ברטה בהדרכה ונהנתה.

"משפחה ויחסים מייחדים חלק ניכר גם מנושאי הפסלים שלה": אימהות, זוגיות, ילדים, אם וילד, משפחתיות. "בעצם הכל אצלי סביב יחסים", היא מציינת.

"ניכר שיש מסר שהיא רוצה להעביר ויש קו מאפיין", אומרות חברותיה.

מחשבות והרהורים:

את ה'שביל' (ינאי, 2000) ברטה זיהתה בגיל 20. בחירתה משקפת את מהותה הפנימית-כמיהתה ליצירה. אולם הערכים אותם ספגה מקבלים קדימות ומובילים אותה לפשרות. היו לה משימות קודמות, להקים בית ומשפחה וכמו מרבית בני דורה השביל מתעקל והיצירה נדחקת הצידה. הריאיון מתאר את תהליכי התפתחותה האישית והתעסוקתית לאורך חייה. הסיפור של ברטה מייצג את סיפורם של בני הגיל השלישי ושל בנות התפוצה הבולגרית. בספרה של שיהי (1998), תקופה זו של בני 45-85 כונתה כ'בגרות שניה'.

כשברטה עשתה את התפנית ופתחה דרך למימוש כישרונותיה חזרה לאחור כאישה בוגרת ובשלה ובדרכה הפרגמטית, לא חזרה להשלים תואר אלא בחרה לרכוש ידע ומיומנויות. בחרה להתנסות בכלים וחומרים שונים, להתמסר ליצירה ולמצוא את הנישה שלה.

אכן "MONA LISA" - כמה קלעה פולה בן גוריון (האישה והאגדה)!

ברטה נערה שקטה בת 20, נוצרת סוד ופולה רואה את הקסם לצד הצניעות ואת הנשמה, לצד האופי החזק. תפיסות העולם והערכים שהגדירו אותה לצד הכישרון והפוטנציאל.

"השביל חכם מההולך בו", כותבת אורניה ינאי. רבים מצפים בכיליון עיניים לפנסיה בה יממשו את חלומותיהם הדחוקים וגם ברטה מתמקמת בסוף "בנישה שלה".

לסיכום, פגשתי אישה בשלה ומסופקת. ברטה גידלה את עצמה, ביססה את חייה על ערכים של נאמנות למשפחה כתנאי הכרחי אך תמיד היתה שם גם נאמנות חבויה לאש שבערה בקרבה. היא לא "ידעה" לספר את סיפור חייה, לא ידעה שתהייה "מפסלת" (יאלום, 2018). עם זאת, החליטה החלטות בהתאם לתפיסותיה וכשהעיתוי נכון היא לוקחת את הרשות ומשקיעה את עצמה ביצירה.

בעקבות הריאיון עלו לי שאלות רבות, בעיקר סביב נושא המגדר וסביב תפיסת העבודה אצל נשים לאורך הדורות (אורבך, 2003).

ובהקשר לזמן הנוכחי - מה תרומתם של משברים, מעברים ומצבי אי וודאות על פיתוח חוסן, עצמאות ומוכנות לשינוי והשפעתם על תפיסתן העצמית של נשים ועל בחירותיהן לעומת גברים בגילאים שונים?

מקורות

אורבך, ע. (2003). *נשים בעבודה*. כתר.

יאלום, א. (2018). *להיעשות אני* - כנרת זמורה ביתן.

ינאי, א. (2000). *לכל אדם יש שביל*. הוצאת מודן.

שיהי, ג. (1985). *מפלסי דרכים* - זמורה ביתן.

שיהי, ג. (1998). *מעברים חדשים* - זמורה ביתן.



אוריינטציות עבודה, עוגני קריירה, מגדר והשפעתם על שביעות רצון מעבודה

מאת: בר שחרור¹ ויוליה ליפשיץ-ברזילר²

תקציר: המחקר בחן את הקשר בין אוריינטציות עבודה (Work Orientations; Willner et al., 2020) לבין עוגני הקריירה (Career Anchors; Schein, 1978) בקרב 315 אנשים עובדים (68% נשים). בנוסף, המחקר בחן האם אוריינטציות עבודה מנבאות שביעות רצון מעבודה מעבר לעוגני קריירה. נמצאו קשרים חלשים-בינוניים בין שמונת עוגני הקריירה וחמש אוריינטציות העבודה. עוגני קריירה מסבירים רק 13% מהשונות בשביעות רצון מעבודה, ואוריינטציות עבודה מוסיפות 34% לניבוי. ארבעה מתוך שמונה עוגני קריירה (יזמות, סגנון חיים, שירות, ואתגר) וארבע מתוך חמש אוריינטציות עבודה (ייעוד, שייכות חברתית, פרנסה, ותעסוקה) מנבאים שביעות רצון מעבודה.

משמעות העבודה מתייחסת לאמונותיו ועמדותיו של האדם כלפי העבודה והפונקציות או המטרות שהיא משמשת בחייו (Chalofsky, 2003). האדם בונה את משמעות העבודה באמצעות תהליך קבלת החלטות מול הגמול וההנאה שהעבודה מספקת לו (Yugo, 2006). הבנת המשמעות שאדם מייחס לעבודה מסייעת בתהליכי קבלת החלטות בנוגע לבחירת תחום לימודים ומקצוע.

אוריינטציות עבודה (Work Orientation)

אוריינטציית עבודה מייצגת את הפונקציה שהעבודה ממלאת בחיי האדם (Wrzesniewski et al., 1997). הספרות המקצועית (Bellah et al., 1985; Wrzesniewski et al., 1997) הציגה שלוש אוריינטציות

1 בר שחרור, מ.א., האוניברסיטה העברית, יועצת קריירה במרכז צעירים ירושלים, barshachrur@gmail.com

2 ד"ר יוליה ליפשיץ-ברזילר, ביה"ס לחינוך ע"ש סימור פוקס, האוניברסיטה העברית education.huji.ac.il/
yuliya-lipshits@mail.huji.ac.il

להגדרת המשמעויות השונות של העבודה: פרנסה (job), קריירה (career), וייעוד (calling):

- בעלי **אוריינטציית פרנסה** רואים בעבודתם פעולה אינסטרומנטלית המספקת משאבים כספיים.
- בעלי **אוריינטציית קריירה** רואים בעבודתם מקור להערכה עצמית באמצעות הישג וקידום בעבודתם.
- בעלי **אוריינטציית ייעוד** רואים בעבודה כמטרה תכליתית בפני עצמה, ולא מונעים מגמול חיצוני (כדוגמת שכר ותנאי עבודה).

נמצא כי בעלי אוריינטציית פרנסה מעדיפים תגמולים חיצוניים, ואילו בעלי אוריינטציית קריירה וייעוד יעדיפו ערכים פנימיים, המקדמים עניין אישי, עצמאות וכדומה (לונאי-ויינר, 2013). נמצא שבעלי אוריינטציית ייעוד הגדירו בסבירות גבוהה יותר את עבודתם כמשמעותית ודיווחו על סיפוק גבוה ממשרתם לעומת בעלי אוריינטציית קריירה ופרנסה (Steger et al., 2012; Yugo, 2006).

מחקר ישראלי שפורסם לאחרונה (Willner et al., 2020) הרחיב את המודל המשולש, והציע שתי אוריינטציות נוספות: **שייכות חברתית** (social embeddedness) ו**תעסוקה** (busyness). החוקרים מסתמכים על כך ששייכות היא צורך בסיסי (Baumeister & Leary, 1995), ומציעים כי עבור רבים העבודה יכולה לענות על צורך זה.

- בעלי **אוריינטציית שייכות חברתית** יעדיפו משרה המספקת עבורם תחושת קהילתיות ושייכות ויעדיפו להיות חלק מארגון או קבוצה.
- בעלי **אוריינטציית תעסוקה** רואים בעבודה כאמצעי למלא את זמנם.

(Willner et al. 2020) מצאו כי ארבע אוריינטציות מנבאות שביעות רצון מעבודה: בעוד שאוריינטציות **ייעוד** ו**שייכות חברתית** ניבאו שביעות רצון גבוהה מעבודה, אוריינטציות **פרנסה** ו**תעסוקה** ניבאו שביעות רצון נמוכה מעבודה, ואילו **אוריינטציית קריירה** כלל לא תרמה לניבוי שביעות רצון.

עוגני קריירה (Career Anchors)

תאוריית עוגני הקריירה של Schein (1978, 1990) מציגה תכונות אישיות יציבות המשפיעות על החלטות בקריירה ומניעות את הפרט בבחירת עבודה. מחקרים מראים כי התאמה טובה יותר בין סביבת העבודה של אנשים לבין עוגני הקריירה שלהם, תשפר את שביעות רצונם מעבודתם, יציבותם בעבודה, מחויבות ארגונית ואיכות עבודתם (Ellison & Schreuder, 2000; Igarria et al., 1999). בעת קבלת החלטות תעסוקתיות אנשים מושפעים ממספר עוגני קריירה (Danziger & Valancy, 2006).

להלן שמונת עוגני הקריירה (Schein, 1990):

- **יכולת טכנית / פונקציונלית** (Technical/Functional Competence): ההעדפה של הפרט להתקדם ולהתפתח בתחום ההתמחות הספציפית שלו.
- **יכולת ניהול כללית** (General Managerial Competence): זיהוי ההזדמנות לנתח ולפתור בעיות תחת תנאים לא נוחים ובהשגת מטרות תוך ניהול אחרים.
- **אוטונומיה / עצמאות** (Autonomy/Independence): המוטיבציה למצוא משרה בעלת מינימום התערבות מצד הארגון בהגדרת לוח הזמנים, אופייה של העבודה והקצב שלה.
- **ביטחון / יציבות** (Security/Stability): רצון הפרט בביטחון תעסוקתי-כלכלי בהווה ובעתיד וכן להיות חלק מהארגון לאורך זמן.

- **יצירתיות יזמות** (Entrepreneurial/Creativity): הצורך לבנות או ליצור פרויקט של האדם בעצמו.
- **שירות מסירות למטרה** (Service/Dedication to a Cause): המוטיבציה לשפר את הסביבה או את החברה באופן מסוים, המתיישר עם ערכיו האישיים של האדם.
- **אתגר** (Challenge): הרצון להתגבר על מכשולים, לפתור בעיות מורכבות או להתעלות מעל יריבים והסתכלות על קריירה כמלווה בתחרויות כשהמטרה היא להצליח.
- **סגנון חיים** (Life Style): המוטיבציה לאזן את הקריירה עם פעילויות חיים נוספות. כך שרוב תחומי החיים ישתלבו יחד, ביניהם גם הקריירה.

מטרת המחקר

מטרת המחקר הייתה לבחון את הקשר בין עוגני קריירה לאוריינטציות עבודה. המחקר בחן גם האם אוריינטציות עבודה מנבאות את שביעות הרצון מעבודה מעבר לעוגני הקריירה.

שיטה

מדגם

אנשים עובדים הוזמנו להשתתף במחקר על ידי פרסומו במגוון רשתות חברתיות תמורת קבלת משוב אישי מידי בנוגע למשמעות שהם מייחסים לעבודה. 315 משתתפים ענו על השאלונים באופן אנונימי דרך אתר ("[כיוונים לעתיד](#)") המסייע, ללא תשלום, בקבלת החלטות קריירה. מתוכם, 213 (68%) נשים, ו-102 (32%) גברים. הגיל הממוצע של המשתתפים הינו 35.3 (ס.ת. = 11.06) וממוצע שנות ההשכלה שלהם הינו 15.4 (ס.ת. = 2.87).

כלים

- **אוריינטציות כלפי עבודה**: (Work Orientation Questionnaire, WOQ; Willner et al., 2020). השאלון מורכב מ-26 היגדים (1 - 'כלל לא נכון לגביי' עד 7 - 'נכון מאוד לגביי') הבוחנים את חמש האוריינטציות כלפי עבודה. במחקר הנוכחי חציון המהימנות הפנימית של חמשת הסולמות הינו 0.85.
- **עוגני קריירה**: (Career Anchors; Schein, 1990). השאלון מורכב מ-40 היגדים הבוחנים את שמונת עוגני הקריירה. המחקר הנוכחי השתמש בגרסה העברית של השאלון (Danziger et al., 2008). חציון המהימנות הפנימית של שמונת הסולמות הינו 0.78.
- **שביעות רצון מעבודה**: המשתתפים נשאלו בשאלה אחת מהי מידת שביעות רצונם הכללית מהעבודה שלהם (1 - לא מרוצה כלל עד 9 - מרוצה מאוד).

תוצאות

הבדלים מגדריים

נמצאו ארבעה הבדלים מגדריים, שניים באוריינטציות עבודה ושניים בעוגני קריירה:

- לגבי אוריינטציות, נשים דיווחו על אוריינטציית ייעוד גבוהה יותר ($M=4.70, SD=1.49$) בהשוואה לגברים ($M=4.03, SD=1.61$), $d = 0.31$, ואילו גברים דיווחו על אוריינטציית פרנסה גבוהה יותר ($M=4.03, SD=1.65$) לעומת נשים ($M=3.52, SD=1.47$), $d = 0.32$.

- לגבי עוגנים, גברים דיווחו על יכולת ניהולית כללית גבוהה יותר ($M=4.36, SD=1.57$) בהשוואה לנשים ($M=3.39, SD=1.48$), $d=0.60$. גברים דיווחו גם על יצירתיות ויזמות גבוהה יותר ($M=4.27, SD=1.51$) בהשוואה לנשים ($M=3.62, SD=1.40$), $d=0.42$.

הקשר בין אוריינטציות עבודה לעוגני קריירה

להלן סיכום הקשרים המובהקים בין אוריינטציות עבודה לבין עוגני קריירה:

- אוריינטציית ייעוד נמצאה במתאם חיובי בינוני עם עוגן שירות ($r=.40$).
- אוריינטציית פרנסה נמצאה במתאמים חלשים עם עוגן סגנון חיים ($r=.28$) ועוגן ביטחון ($r=.22$).
- אוריינטציית שייכות חברתית נמצאה במתאם בינוני עם עוגן אתגר ($r=.30$).
- אוריינטציית קריירה נמצאה במתאם בינוני גבוה עם עוגן ניהול ($r=.51$), במתאם בינוני עם עוגן אתגר ($r=.40$), ובמתאמים חלשים עם עוגן ביטחון ($r=.28$), עוגן אוטונומיה, ($r=.26$) ועוגן טכני ($r=.25$).
- אוריינטציית תעסוקה נמצאה במתאמים בינוניים חלשים עם עוגן ביטחון ($r=.32$) ועוגן אתגר ($r=.29$).

ניבוי שביעות רצון מעבודה על ידי אוריינטציות עבודה ועוגני קריירה

- עוגני קריירה מסבירים 13% מהשונות בשביעות רצון מעבודה, כאשר ארבעה עוגני קריירה ניבאו שביעות רצון מעבודה: המדווחים על 'עוגן יזמי' ($\beta = -.24$) ועוגן סגנון חיים ($\beta = -.22$) פחות מרוצים מעבודתם, והמדווחים על 'עוגן שירות' ($\beta = .19$) ועוגן האתגר ($\beta = .15$) יותר מרוצים מעבודתם.
- אוריינטציות עבודה מוסיפות לניבוי 34%. ארבע מתוך חמש אוריינטציות העבודה מנבאות שביעות רצון מעבודה: המדווחים על אוריינטציית ייעוד ($\beta = .32$) ועל אוריינטציית שייכות חברתית ($\beta = .31$) יותר מרוצים מעבודתם, והמדווחים על אוריינטציית פרנסה ($\beta = -.17$) ואוריינטציית תעסוקה ($\beta = -.16$) פחות מרוצים מעבודתם. אוריינטציית קריירה לא מנבאת שביעות רצון מעבודה.

מסקנות והשלכות

המחקר הנוכחי בחן את הקשר בין אוריינטציות עבודה לבין עוגני קריירה, תוך בחינת הבדלים מגדריים. המחקר בחן גם האם אוריינטציות עבודה מנבאות שביעות רצון מעבודה מעבר לניבוי של שביעות הרצון מעבודה על ידי עוגני הקריירה.

נדון בשלושה קשרים בינוניים חזקים מבין הקשרים שנמצאו:

- המניע באוריינטציית ייעוד ועוגן שירות הינו דומה ולכן אין זה מפתיע שנמצא מתאם חיובי אומנם בינוני בין השניים.
- המחזיקים באוריינטציית קריירה מצפים להתפתח בעבודתם ואנשים בדרג ניהולי לרוב מגיעים לכך לאחר קידום וכך ניתן להסביר את המתאם הבינוני-גבוה של האוריינטציה עם עוגן ניהול.
- נמצא גם מתאם חיובי בינוני בין אוריינטציית תעסוקה לבין עוגן ביטחון. אוריינטציית תעסוקה מצביעה על הצורך של הפרט במילוי הזמן, ורואה בעבודה אמצעי לצורך זה. היציבות התעסוקתית בארגון מסוים, כפי שמאפיין את עוגן הביטחון, מאפשרת את הידיעה שצורך זה יתממש.

בדומה לספרות בתחום (Kniveton, 2004; Willner et al., 2020; Wilson et al., 2007), במחקר הנוכחי נמצאו הבדלים מגדריים:

- עוגן ניהול ועוגן יזמות נמצאו שניהם גבוהים יותר בקרב גברים לעומת בקרב נשים.
- באוריינטציית פרנסה, גברים דיווחו על רמה גבוהה יותר מאשר נשים.
- באוריינטציית ייעוד נשים, דיווחו על רמה גבוהה יותר מאשר גברים.

את הסדר המסורתי לפיו הגבר הוא המפרנס העיקרי (פיכטלברג-ברמץ והריס, 2011), ולכן ניתן לשער כי קיימת הפנמה של נורמה חברתית זו. ההבדל המגדרי באוריינטציית ייעוד נמצא גם במחקר קודם (Dumulescu et al., 2015), ונטען כי מושג הייעוד מסייע לנשים באיזון בין עבודה ומשפחה (Sellers et al., 2005).

המחקר הנוכחי מצא כי עוגני קריירה מסבירים רק 13% מהשונות בשיעור רצון מעבודה, ואוריינטציות עבודה מוסיפות לניבוי 34%, כך שעוגני קריירה לא תורמים לניבוי של שביעות רצון מעבודה מעבר לאוריינטציות עבודה. ייתכן שעוגני קריירה עשויים לנבא היבטים אחרים של חיי העבודה, כמו למשל יכולת ההתמדה של פרט במקום העבודה או מעורבות במקום העבודה.

השלכות לייעוץ

תוצאות המחקר הנוכחי מציעות כיוונים מעשיים עבור יועצי קריירה המלווים אנשים בתהליכי שינוי או התפתחות תעסוקתית. ראשית, המחקר הראה כי המודל של אוריינטציות עבודה מנבא טוב יותר שביעות רצון מעבודה בהשוואה למודל עוגני קריירה. באמצעות שימוש במודל אוריינטציות עבודה, יועצים יכולים לסייע לנועצים בזיהוי האוריינטציות האישיות שלהם, ובעזרתן לדייק את קבלת ההחלטות בקריירה לטובת הגדלת שביעות הרצון.

על אף שמודל האוריינטציות לעבודה נמצא כמנבא טוב יותר לשביעות רצון מעבודה, המחקר הנוכחי בחן גם את קשריו עם מודל עוגני קריירה ויש בתוצאות אלו כיוון מעשי נוסף לייעוץ קריירה הוליסטי ותואם לנועצים. ככזה, הייעוץ יבחן את המניעים של האדם לתפקד במשרה כלשהי (עוגני הקריירה שמובילים אותו) ואת המשמעויות שהוא מעניק לעבודה (אוריינטציות העבודה שהוא מחזיק בהן) ככלל. מעבר לתרומת המחקר ליועצי קריירה, תוצאות המחקר יכולות לשרת גם מנהלי כוח אדם, מגייסי עובדים ועוסקים בפיתוח ארגוני, באמצעות נידוד תוך ארגוני של עובדים, לעמדה מקצועית ומותאמת ציפיות וצרכים מבחינת עוגנים ואוריינטציות, עקב תהפוכות בארגון ובשוק העבודה כולו. התאמה כזאת משרתת בהמשך הגברת מוטיבציה בעבודה, צמצום שחיקה, ביצוע משימות בצורה טובה יותר ותוצרי עבודה מוצלחים (Lan et al., 2013).

מקורות

לונאי-ויינר, נ. (2013). תפיסת העבודה כ- ג'וב קריירה או ייעוד והקשר בינה לבין ערכי עבודה, דפוס התקשורת ומקצועות בקרב נשים עובדות. *אדם ועבודה*, 1, 15-18.

פיכטלברג-ברמץ, א., והריס, נ. (2011). *נשים בהשוואה לגברים בעולם העבודה מדדים מרכזיים לקראת יום האישה הבינלאומי, 2011*. משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה, מינהל מחקר וכלכלה, 1-16.

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. University of California Press.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6, 69–83.
- Danziger, N., & Valency, R. (2006). Career anchors: Distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case. *Career Development International*, 11, 293–303.
- Danziger, N., Rachman-Moore, D., & Valency, R. (2008). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International*, 13, 7–19.
- Dumulescu, D., Opre, A., & Ramona, B. (2015). "Is your career meaningful?" Exploring career calling on a Romanian students sample. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 553 – 558.
- Ellison, J. A., & Schreuder, A. M. G. (2000). The relation between career anchors, occupational types and job satisfaction of midcareer employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, 26, 1–6.
- Igbaria, M., Kassicieh, S. K., & Silver, M. (1999). Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 29–54.
- Kniveton, B. H. (2004). Managerial career anchors in a changing business environment. *Journal of European Industrial Training*, 28, 564–573.
- Lan, G., Okechuku, C., Zhang, H., & Cao, J. (2013). Impact of job satisfaction and personal values on the work orientation of Chinese accounting practitioners. *Journal of Business Ethics*, 112, 627–640.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1990). *Career anchors: Discovering your real values*. Pfeiffer & Company.
- Sellers, T.S., Thomas, K., Batts, J., & Ostman, C. (2005). Women called: A qualitative study of Christian women dually called to motherhood and career. *Journal of Psychology and Theology*, 33, 198–209.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20, 322–337.

- Willner, T., Lipshits-Braziler, & Gati, I. (2020). The work orientation questionnaire: Initial development and validation. *Journal of Career Assessment*, 28, 109–127.
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 387–406.
- Wrzesniewski, A. E., 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.
- Yugo, J. E. (2006). *The effect of response format on the criterion related validity of a measure of work orientation*. Doctoral dissertation, Bowling Green State University. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=bgsu1162062935



יועצי קריירה חולמים בעולם משתנה

מאת: יעל אוספובט^{2,1}

תקציר: ב-15 במרץ, המדינה נכנסה לסגר. נכון לאז, הוא היה "ה-סגר". המדינה עברה באחת ממצב התעסוקה הטוב ביותר בו היתה אי פעם לאחרזי אבטלה הכי גבוהים שנראו בחמישים השנים האחרונות. מיליון מובטלים צרו על שערי שירות התעסוקה, אי הודאות ואי הבהירות בנוגע למצב היו בשיאם. המציאות החדשה לא דלגה מעלינו- העוסקים ביעוץ קריירה ובתעסוקה וכמובן שהיו ועדיין יש לכך השלכות על העבודה שלנו. מאמר זה מתאר פעולה קבוצתית- "חקר מוקיר"- בו אספתי כ-30 יועצי קריירה לדון כיצד המצב המשברי הזה פוגש אותנו, העוסקים בתחום התעסוקה, איך אנו חווים אותו ואיך נכון לנו להתמודד ולפעול אל מול המציאות החדשה- מכאן והלאה.

בעקבות הסגר התחושה היתה שהעולם הולך ומשתנה במהירות או אפילו חרב.

בימים הראשונים של הסגר התחושות הכלליות של כולם היו קשות, הקרקע התעסוקתית רעדה, העולם עבר שינוי שלא היה ברור אם הוא זמני או כאן להישאר. הקולגות שלי דיברו אז על back to basics, על 'בואו נלמד איך לחפש עבודה'. ואני חיפשתי חשיבה מקצועית מעמיקה, כזאת שתפתיע אותי בעומק, בעוצמה, ובתחושת השליחות.

במפגש פורום צפון של איל"ת, אגודת היועצים התעסוקתיים, שהתקיים בזום, התנהל שיח ער על תעסוקה בימי קורונה ופתאום הבנתי כי נפלה לידי הזדמנות (אולי אף זו שליחות שלי) לנהל שיח כן ופתוח על המורכבות בעולם החדש הזה, על תקוות שנעלמות ועל הזדמנויות שנוצרות. בין יועצי הקריירה בפורום היתה אמירה אגבית, שהכלים הקשורים ל-back to basics בחיפוש עבודה (למשל, כתיבת קורות חיים, הכנה לראיונות עבודה, בניית פרופיל (LinkedIn) היום ניתנים בחינם. יועצים רבים התנדבו להעביר סדנאות ונתנו ייעוצים פרטניים בסיסיים בקבוצות פייסבוק ודרך ארגונים שונים. אנשי שירות התעסוקה

1 יעל אוספובט, מ.א., Prelude - ייעוץ וניהול לקריירה, www.odp.co.il | Yael@odp.co.il

2 רב תודות לרזית בלידשטיין וד"ר בני בנימין על הדרך המשותפת.

וביטוח לאומי הנגישו מידע והסברים באתרים מרהיבים על בחירת מקצוע. בנוסף, קהילת יועצי הקריירה גדלה. הרושם שנוצר הוא שכיום בשביל להיות "יועץ קריירה" כבר לא צריך ללמוד לתואר שני כלשהו, וכבר אין צורך לעבוד עם אלפי לקוחות. אפשר שתספיק רק פרקטיקה קצרה בגיוס עובדים או אפילו בשירות לקוחות. אפשר רק לדבר ולא ממש לעומק עם כמה אנשים בארגון חברתי- והנה אתה הפכת ל"יועץ קריירה".

הרגשתי שהעיסוק הזה ממנו צמחתי ושב לי ליוויתי אנשי טכנולוגיה ובכירים בצעדים משמעותיים ומשני חיים, עיסוק בו חידשתי ופיתחתי מודלים עבור חדר הייעוץ שלי, כבר לא יהיה אותו דבר. הרגשתי שכדי לאפשר למשהו חדש בעולם הייעוץ להיוולד, צריך לחשוב על זה יחד עם אנשים נוספים.

בכדי לעשות את התהליך משמעותי ומקרב - בחרתי בכלי המכונה "חקר מוקיר".

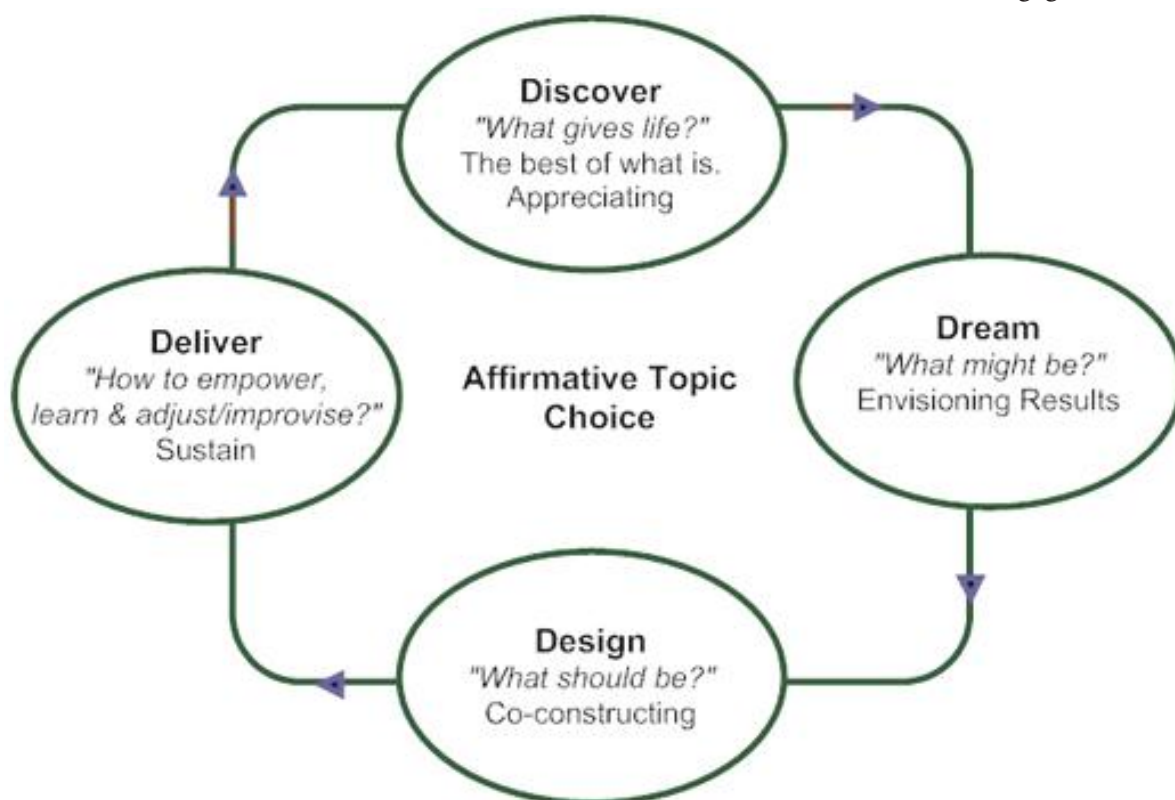
אוטו שרמר (Sharmer & Kaufer, 2015) מיקד את התרגיל עבורנו:

- מה לתחושתיך הולך ונובל (בך, בארגון שלך, בחברה בה את/ה חי)?
- מה לתחושתיך הולך ונולד (בך, בארגון שלך, בחברה בה את/ה חי)?

או בשפה אחרת: ממה צריך לאפשר להיפרד (let go), ומה מאתגר אך חשוב להזמין אותו להופיע (let it come)?

הרגשתי שאני מאפשרת לחדר הייעוץ הפרטי שלי לסגת ל"זום", ולפתוח דלת לאולם גדול ובו חבורת יועצים. בחרתי ללכת על פי עקרונות שיטת החקר מוקיר (Appreciative Inquiry) ולכנס **ועדת היגוי** של התהליך.

זה הזמן להסביר מהו חקר מוקיר: מדובר בגישה החוקרת את ההתפתחות המיטבית של הפרט ושל הארגון, כל מה שמניע ו"חי" במערכות ושואפת להגדיל את הערך החיובי. על אף שנוצרה בשנות ה-80, נראה שהגישה הזו מאד מתאימה לתקופה הנוכחית. התהליך מורכב מארבעה שלבים (Organizing, Engagement, n.d):



הגישה, אם כן, היא פרקטית, היא יוצרת תהליך, תשתית ותנאים לפעולה. בכל שלב, הקבוצה מתחלקת לתתי קבוצות, וכל תת קבוצה מתבוננת ודנה בשאלה שמבקשת לקשר בין עבר שיש בו קשר לסיטואציה של היום, מציאות ההווה והעתיד המיוחל. עצם החיבור עשוי להציף כוחות שיאפשרו התמודדות בהווה, ולהעצים את התקווה, המגדלור שיראה את הדרך לעתיד.

ולמה ועדת היגוי? כשעובדים יחד, גבולות השיח מתרחבים. כשוועדת ההיגוי התכנסה, השיח היה נוקב, הקולות היו שונים, מ"איך להביא לחם על השולחן" ועד ל"איך אני משתנה עכשיו יחד עם העולם", וגם "איך לקדם משהו בעל משמעות". נשמע גם המשפט: "יועץ יקר. עולם הקריירה השתנה. איפה אתה??"

ואז נאמר המשפט הזה: **"אז מי ייתן יועץ קריירה ליועץ קריירה? כי ייתכן שנצטרך להמציא את עצמנו מחדש?"** וגם, "פרקטית, איך להיות 'רלוונטי ואטרקטיבי' כאנשי מקצוע (והם לא אותו דבר)".

על פי יוצרי גישת "החקר המוקיר" וגישות הדיאלוגיות בכלל (Averbuch, 2015; Whitney & Trosten-) Loom, 2015) מקדמים את התרגיל באמצעות **הזמנה פורמאלית** בהנחה שיש בקהילה מספיק **אנרגיה וחיות** לנושא.

כשיצאתי לנסח את ההזמנה, בעצת מנטורית יקרה, טובה אורבך, הוספתי את המלה "חיוניות". כי הסגר לא עוצר את החיים, כל עוד הוא לא קוטע את השרשרת בין העבר, ההווה והעתיד, שלי- ושלנו. עבורי, בהתהוות התהליך הזה יש קסם של ממש. כל עוד השרשרת עובדת, אנחנו שם, על הבמה.

מעל 30 משתתפים גויסו באמצעות דיור של איל"ת במייל ובפיסבוק, רובם עצמאים ויועצים מנוסים. אנשים ש'בער' להם להתבונן במציאות ולהבין אותה.

בערב 13.09.20, הראשון מבין שני ערבים, פתחתי מפגש ב-Zoom, פעולה די שגרתית בימינו, ואמרתי **"מבחינתי, היום זה יום גדול"**. התכוונתי לכל מילה.

"היום, אנחנו נלך ונפגוש את עצמנו כפרטים וכקבוצה, את החוזקות שלנו, את דפוסי הפעולה המועדפים כדי להתאים אותם לאתגרי התקופה, וננסה לחשוב על דרך בה נמשיך לבנות את עצמנו.
התפללתי והתכוונתי להיות מופתעת.

עיצוב מפגש בגישת חקר מוקיר הינו מורכב מאד. המנחה אמור להיות בפוזיציה של אחזקת מרחב חשיבה ופעולה (holding space) עבור הקבוצה.

לכל החלטה עיצובית (למשל, משך הזמן של המפגש, האם יהיה זה מפגש בודד או סדרה, עם איזה כלי ויזואלי נעבוד, האם נעבוד בקבוצה גדולה או נתפזר לקבוצות קטנות, יש משמעות. את העיצוב בודקים לפני המפגש, בוועדת ההיגוי. חברי וועדת ההיגוי הם לפיכך במידה מסוימת co-facilitators.

החלטה שאושרה בוועדת ההיגוי לפצל לשני ערבים נבעה מהמדיה (Zoom), שאינה מאפשרת מפגשים ארוכים, ומרצון לאפשר חשיבה עצמאית בין המפגשים. כמובן, היה בכך גם סיכון שאנשים לא יתמידו. שוב, בגישת חקר מוקיר מדובר בהתמסרות לתהליך מתוך תשוקה ואחריות - ולא מתוך מחויבות חיצונית נטו.

הצגתי את השאלה לקבוצת הזום:

ספר/י לי סיפור על תקופה שבה התרחש שינוי מפתיע בחייך, תקופה של מהפך שלא חזית ולא תכננת... משהו שהתחיל בחשש גדול והסתיים בגילוי כוחות ויצירה של כוון מחודש.

בתנאים אלה, פעלת ועשית משהו, שמעורר בך התרגשות, גאווה וסיפוק אדיר.

תשתדלי/י לספר על זה בדיוק כפי שחווית את התקופה אז.

- מה היה המצב? מה קרה?
 - מי היה שם איתך?
 - מה גרם לתחושת אי הוודאות?
 - מה היו התחושות, הרגשות המחשבות שלך לנוכח השינוי?
- הדיון נערך בקבוצות קטנות (rooms breakout), מתכונת שמתאפשרת בזום.

בין ההתייחסויות, שמענו מושגים כגון: "זמישות" (שילוב בין זמינות וגמישות), יכולת להתגמש, להסתכל ישר בעיניים, להתחבר ל-core שלך ועוד. ואז ראיתי שהיתה אמירה, "חוסר הסדר והארגון אפשר לפרוץ" ופתאום חשבתי על זה. דווקא חוסר הידיעה (not knowing) או סקרנות ואי ידיעה) והנכונות ללכת על ניסוי, זו יכולת או אפשרות שאנו פחות מנוסים בה, והיא זו שמהווה מנוע לרעב ולהצלחה. אז אולי את זה כולנו צריכים עכשיו? להרגיש את "השיעור" של הקורונה? דווקא את השאלות הנכונות ולא את התשובות? את החיבור לעצמנו ממקום חדש?

על גבי מיצג שכותרתו "מה יש בנו שמאפשר לפרוץ דרכים חדשות במצב של שינוי קיצוני", להלן המחשבות שתועדו במהלך ולאחר דיון בקבוצות הקטנות:

מה יש בנו שמאפשר לפרוץ דרכים חדשות במצב של שינוי קיצוני?

חוכמה בעקבות סיפורים אישיים

45 דקות • 16 • Yael Ospovat

אימוץ גישה מציאותית, התאמת ההצפייה למבנה השוק, זיהוי הזדמנויות ותפקידים חדשים שמצרים, הכלת אי וודאות

פריצת גבולות, ניפוח תבניות

אהבת חדשנות ויצירתיות

ניסיון, סינון עם הלקוחות

אגיליות

יכולת ללמוד ולהתפתח, להתגמש

זמישות
גמישות וזמינות

חוסר הסדר והארגון אפשר לי לפרוץ

אין טעם להילחם או לעצור את השינוי יש לי יכולת לחיות באי וודאות

החיבור לאתגר ולשליחות זה מה שמניע אותי קדימה ומאפשר לי לעשות כל דבר

יכולת למידה, השקעה גדולה בחישוב וחשש מכשלון היו הדרייב שלי להצליח בתנאי אי וודאות

פתיחות וסקרנות

מה שאיפשר לעשות את השינוי: יכולת לראות את התמונה המלאה, יכולת ליצור תקשורת, בין אישית טובה, יכולת הכלה, יכולת ליצור, יחסי אנוש

מה שאיפשר יצירה של שינוי - אמונה עצמית ביכולות, אהבה לסביבה, נתינה, יכולת לערוך חיבורים, ידע, השכלה מתאימה, יכולת ליצור מוטיבציה. יצירתיות, יכולת להסתכל על חצי הכוס המלאה. תקווה, אופטימיות.

אומץ

לפקוח עיניים, לא להבהל

צרכים חדשים

גמישות, יכולת להתחבר לעולם פנימי שיש בו מאגרים

Padlet: You are beautiful
From your hobby to your career, your ...
padlet

להתחבר ל CORE ולסנטר שלנו ולאפשר גם לנועצים להתכנס פנימה לפני החיפוש הייצוני

לארגן מחשבות
יצירתיות מחשבתית

יוזמה, פרו-אקטיביות, הרפתקנות, הון-אנושי, לא להתאבל על שהיה ואינו ולהביט קדימה

בסוף הערב הראשון, היועצים נשלחו לחלום. לחלום על שיטות וגישות שיתאימו לתקופה החדשה, חיבורים ומיזמים חדשים.

הרבה רעיונות לפעולה עלו: עלתה משאלת קירבה. כנס של איל"ת לסיום תקופת קורונה, קשרים ושיתופי פעולה בין היועצים, עלו חלומות שונים ואף עלתה הצעה לייעוד של הייעוץ לקריירה ואגודת איל"ת: **ייעוץ קריירה לאורך החיים, לכ-ו-ל-ם.**

זה היה פשוט, חזק ובלתי צפוי. משימת חיים, מגדלור פרקטי. ועוד שתי משמעויות בעקבות השינוי בעולם:

1. שינוי השיטה לייעוץ קריירה - למשל, עבודה רוחנית ותודעתית- כל כך קרוב לליבי. בשנה שעברה, יצרתי שיטה שדוברת את השפה של היהדות. למשל, לסייע לאנשים 'להביט מעבר לחור המנעול' ולראות את מה ש'מתחת לפני השטח'.

2. פתיחת גבולות - למשל, עבודה בחברות הבינ"ל, לעבוד עם אוכלוסיות שבעבר לא עבדנו איתם-הגיל השלישי, גיל התיכון; וגם כנס לקוחות, התמקמות בארץ ועוד.

בלוח להלן שהורכב בזמן אמת, ניתן להתרשם מה"חלומות" של היועצים שעלו במפגש השני:

חלומות ופריצות דרך- יועצי קריירה
מאיל"ת באהבה

7 דקות • 4 + Yael Ospovat

שינוי טכנולוגי, כלכלי חברתי שיביא לשינוי שיטה שושי הורביץ	ליווי ייעוצי לאורך החיים, ליווי קריירה ongoing	שנשב כאן ונעשה כנס של איל"ת שיסכם את תקופת הקורונה	שיותר ויותר אנשים ייחשפו למה שמעבר לחור המנעול, ילמדו לעשות ולראות את ההקשרים בין עולם הסיבות הסמוי מהעין - מה שקורה ב"חדר המכונות" שמתחת לפני השטח, לבין העובדות ובכך: If the facts don't fit the ...theory, change the facts (אלברט איינשטיין)
שההכרות בקהילה תהיה קרובה יותר והקשרים יהיו משמעותיים מן שבט מקצועי	חלום עיסקי - להוסיף ללקוחות מספר ארגונים גדולים	להנגיש את הטכנולוגיות החדשות לאוכלוסיות שלא נגישות לכך	לממש חלום מקצועי חדש שאפילו עוד לא חשבתי עליו - רעיון שיוצץ מתישהו
לקיים כנס של כל משתתפי הקורסים שלי	תהליכי ליווי ופיתוח קריירה יהיו מנת חלקם של כולם! זה שליחות	עבודה בעולם הבינ"ל, סבב בין מדינות, פתיחת גבולות	גישור ותיווך התפישת של העידן החדש. שכל אדם/ארגון יאמץ את התפישת ויכיר את השינויים שהעידן הזה מאפשר. מכיון שהאפשרויות - שעוד לא מוכרות לנו בכללותן - יכולות להוביל ליתר קלות, לפריצת תקרות זכוכית שמעכבות הגשמת חלומות, אפשרות ליצירת המציאות שכל אחד רוצה ליצור לעצמו ומימוש הייעוד האישי/תעסוקתי/ארגוני שלו.
עבודה רוחנית ותודעתית	למקם את עצמי בארץ	העולם יחזור להיות שטוח לפתח תהליכי ייעוץ לחברות בינ"ל	

אז האם זה בידינו?

אישית, הופתעתי מהעוצמה של התהליך שהוכיח (שוב) שהליכה משותפת, ביחד, מזמינה קרקע יציבה יותר ולצידה הזדמנויות גדולות יותר עבור כל אחד מאיתנו כפרט ועבור כולנו כקהילה.

מעט על השיטה. היא אפשרית ואף רצויה בתהליך ייעוץ פרטני או קבוצתי, בתנאי סביבה מורכבת ורצון לראות ולהבין את הכוחות ואת דפוסי ההתמודדות, ולהשתמש בידע הזה לפתרון הבעיות החדשות. ביישום הקבוצתי, לשאלות יש פשטות ותחכום בו זמנית, והן נותנות לקבוצה את התשתית לנוע לבד וגלות את היצירתיות שקיימת בחבריה.

הרעיונות שהעלינו יוכלו לקרום עור וגידים. זה בידינו רק אם נעבוד יחד. אני מזמינה אתכם להצטרף ולקחת חלק בהמשך התהליך שמתקיים בקהילת איל"ת. אנחנו מזמינים להצטרף לקבוצות העבודה בנושאי חדשנות בייעוץ קריירה ופריצת הגבולות, ולקבוצת חשיבה על שינוי תודעה והנגשת הפעילות שלנו³. כי ייעוץ קריירה זה מקצוע הכי חדשני בעולם, והוא לכולם.

מקורות:

Averbuch, T. (2015). Entering :Readiness and contracting for dialogic organization development. In G. Bushe & R. Marshak. *Dialogic organizational development*. Berrett-Koehler Publishers.

Organizing Engagement. (n.d.). *Appreciative inquiry*. <https://organizingengagement.org/models/appreciative-inquiry/?print=pdf>

Sharmer, O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future. From ego- system to eco system economics*. Berrett-Koehler Publishers.

Whitney, D., & Trosten-Loom, A. (2005). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. Berrett-Koehler Publishers.

ומה קורה איתנו?

עריכה: נגה לוי הירדני



תקציר: מה קורה איתנו, יועצי הקריירה, בזמן הקורונה? אישית? מקצועית? אנחנו שעוזרים ומלווים אחרים בקריירה שלהם, בעיתות מצוקה ומשבר? פנינו אליכם לכתוב, לשתף מה שתרצו. קראנו את הסיפורים בסקרנות, אחד אחד, ולבסוף את כולם ביחד. הגשטלט עולה על סכום חלקיו. תוכלו לקרוא כאן סיפורים שכתבו מיגוון יועצי קריירה - פסיכולוגים, מאמנים, ויועצים עסקיים. סיפורים על ייעוצים שנעשו בעקבות ותוך כדי הקורונה, וגם השפעות והרהורים אישיים ויצירתיות שלנו שבאים לידי ביטוי. בעיני כל הסיפורים ביחד נותנים חוויה שלמה, אפשרות ללמידה וחיבור שלנו כקהילה, וכן מקור להתחזקות ולתמיכה הדדית. תהנו.

זכרונות מהסגר הראשון

מאת: יובל שפיר

מייסד ומנכ"ל iDecide, www.idecide.co.il | yuval@idecide.co.il

השילוב מוזר. תחושת מחנק בבית, דאגה ועצב. לא בגלל המחלה - על זה יתגברו. דאגה למדינה, ועצב על בני בכורי, בן ה-4, בשיא התפתחותו החברתית, שלא פוגש חברים משך שבועות ארוכים, ומרגיש בבית בודד ומבודד. אולם מצד שני, חדווה גדולה של היזם שבי. כשהקלפים נטרפים, מתחיל משחק חדש ומבטיח. כשהעניינים משתבשים, מתאפשרות דרכי פעולה חדשות.

מרבית הסדנאות וההרצאות מתבטלות. אני מנסה לזהות בעצמי ובאחרים את הצרכים החדשים, וממציא וובינרים. הקהל סלחני. כולם מבינים שזו עת לאלתר. האינטרנט קטוע, המצגת גולמית, הרקע מאחורי צורם. אני מתרגל בהדרגה לתוספת לזהות התעסוקתית שלי, מנחה סדנאות מקוון. לומד אותה, מתאהב בה, רוכש ציוד ומתמקצע.

אנחנו מנסים לאזן בין ההשקעה בעבודה לבין השמירה על רווחת המשפחה. אני לוקח את הילדים לסיבוב בפארק המלבלב והדליל באנשים, בשקט שמזכיר את יום כיפור, ומותח קצת את מכסת המטרים שהקציב לנו משרד הבריאות. אני מצליח להיות נוכח לפרקים, ולהניח בצד את המשימות שטרם הספקתי. הנחות הקורונה מגדילות את הביקוש לווביגרים. המקריות המתוכננת מתחילה לפעול. לקוחה מארגון גדול שהקפיאה קורסים לפיתוח קריירה משתתפת בווביג, ומחליטה להפשיר את הקורסים שהוקפאו, ולהעביר אותם למקוון. השתלמות מקוונת למורים מצליחה מעבר למשוער. רעיונות חדשים נרקמים ותכניות מתגבשות. למרות הדאגות הכלכליות, הלאומיות ואפילו הקיומיות, קול פנימי עיקש אחד נשאר. הכל בסדר.



סיפורים מחדר הייעוץ בתקופת הקורונה

מאת: דפנה דנון

יועצת עסקית ותעסוקתית, <http://dafna-danon.co.il> | dafna.danon1@gmail.com

ברצוני להביא את סיפורם של שלושה נועצים שונים שעבדתי איתם בחצי שנה האחרונה - בתקופת הקורונה. אני חושבת שכל אחד מהם מביא נקודת מבט קצת שונה על שוק התעסוקה ועל סוגי המקרים שאנו נתקלים בהם בחדר הייעוץ כיועצי קריירה.

המקרה הראשון - דודו: דודו, בן 55, הגיע אלי לייעוץ תעסוקתי - ליווי במציאת העבודה הבאה.

דודו פוטר מחברת הייטק גדולה ובינלאומית, עבד שם מעל 20 שנה בתפקידים שונים. מהנדס תוכנה בהכשרתו. התחלנו לעבוד על הדברים הרגילים בחיפוש עבודה - ערוצי חיפוש עבודה, יצירת פרופיל בלינקדאין, קו"ח שבנויים נכון, הכנה לראיון עבודה וכו'.

דודו עדכן ששולח כ-100 קו"ח בשבוע, מה שהיה מאוד מעודד - יש מעל 100 משרות שהוא יכול לשלוח אליהם קו"ח והוא שולח ל-100 בשבוע, מרשים. לאורך התהליך דודו העלה את חששותיו מכך שהתהליך של מציאת עבודה, בשל הגיל, ובשל מצב המשק עשוי לקחת מספר חודשים. ויש כאן אי וודאות לגבי כמה חודשים יארך חיפוש העבודה. דודו מאז ומתמיד היה מעורה בבית הספר של ילדיו, אהב את מערכת החינוך, ואשתו היתה מורה בעברה.

דודו שיתף אותי שהוא חושב להירשם לתוכנית הסבה להוראה - תוכנית קצרה של שנה וקצת, שבה ילמד כיומיים בשבוע. הוא חושב להירשם לתוכנית - תחום המעניין אותו, על מנת שהלימודים יהיו אופציה להסבה מקצועית, וכיוון שלא יודע כמה זמן יקח עד שימצא עבודה. "למה לא ללמוד משהו חדש, להכיר אנשים חדשים ולהתרענן?" אמר לי. "אם אמצא עבודה - וזו תהיה הצעה שלא אוכל לסרב לה - מקסימום אעזוב את הלימודים באמצע".

לאחר מחשבה - דודו נרשם ללימודים באוקטובר 20. עודדתי אותו שהלך החשיבה הוא נכון.

מקרה שני - מיכל

מיכל הגיעה לייעוץ על מנת לבחון הקמה של עסק. עבדה הרבה שנים בתחום של אדמיניסטרציה כשכירה, בשנים האחרונות עבדה בחברה קטנה ולא הסתדרה עם הבוס. הקורונה, והשהיה בבית עם הילדים - גרמו לה לעשות חישוב מסלול מחדש. היא החליטה שהיא רוצה להיות שם בשביל ילדיה - עם ארוחה בצהריים, ולהיות אדון לעצמה ולזמנה.

מיכל החליטה לצאת משכירות לעצמאות - באמצע החיים (גיל 45), ובאמצע הקורונה. היא הגיעה אלי לייעוץ על מנת לבנות את התשתיות העסקיות/שיווקיות של העסק החדש - שירותי משרד במיקור חוץ (אני גם יועצת עסקית).

המקרה השלישי - רחלי

רחלי הגיעה אלי לייעוץ אחרי שהתפטרה מחברה שבה עבדה מעל 20 שנה. בתפקיד בתחום הרכש והלוגיסטיקה. הקורונה האיצה תהליכים - נמאס לה מהעבודה שאותה לא אהבה גם ככה.

לאורך השנים האחרונות בעבודה פיתחה תחביב - למדה קורס איפור וקורס בעיצוב פנים.

היא הגיעה אלי לאחר שהתפטרה ממקום העבודה, בגיל 53, באמצע משבר הקורונה - מתוך רצון לעשות למען עצמה - למען הנשמה. ליהנות מתחום העיסוק שלה. היא מאוד אוהבת לאפר ולעצב ורוצה סוף כל סוף ליהנות מחיי העבודה שלה.

שלוש דוגמאות שונות - אשר ממחישות את האצת התהליכים שעשה בעיני משבר הקורונה. תהליכים של חיפוש משמעות והנאה בעבודה. גם בתקופה שלכאורה - אנשים אמורים "להיאחז" במקומות עבודה בטוחים ולא לעזוב עד "יעבור זעם" - אנחנו עדים לדוגמאות של אנשים שמצאו את האומץ לעשות מה שהם רוצים, או לפחות לנסות... כי חיים רק פעם אחת.



זה הזמן לבדוק את האמונות המגבילות שלנו

מאת: אביטל ינובסקי, B.Sc.

מגוונת את ההייטק הישראלי, בעלים: אביטל ינובסקי - גיוון בהייטק, avital@yanovsky.net

הקורונה הפתיעה גם אותי, בתקופה של שינויים משמעותיים אחרים. בסוף פברואר חזרנו מחופשה נהדרת בקובה וארה"ב לתחילתו של שיפוץ לקראת מעבר דירה לעיר אחרת. הראש היה מלא בתכנונים (וחששות) לקראת התקופה המאתגרת - חזרה לעבודה אחרי חופשה, השיפוץ, הלא נודע. שעשעתי את שותפי לטיול כששמתי מסיכה בטיסות אבל הוירוס היה משהו רחוק, בסין.

ותקופה קצרה אח"כ זה הגיע גם לפה ופתאום סגר. הכל נעצר.

עבודה היא תמיד המקום היציב שלי, העוגן שלי בתקופות סוערות. היה לי חשוב לשמור על מי שהתקבל לעבודה לאחרונה, להמשיך ללוות את מי שהתחילו תהליכי ליווי לקריירה בהייטק ואת מי שעמדו להתחיל וחיכו עד אחרי החופשה.

מהר מאד עברתי לזום. זה כלי שהכרתי מההייטק והיה זמין מיידית. בעבר השתמשתי בזום לעיתים רחוקות עבור מלווים שגרים מאד רחוק אבל! תמיד הקפדתי להיפגש עם האנשים לפחות פעם אחת פנים אל פנים, גם אם הם מנהריה או מבאר שבע (אני גרתי בשרון). היו לי מלא סיבות הגיוניות: "כי אני חייבת לראות את כולך כדי להתרשם", "כי אין כמו שיחה פנים אל פנים כדי להכיר אדם", "כי פגישה פנים אל פנים מייצרת מחויבות ברמה אחרת", "כי ככה זה הכי מקצועי שאפשר. ומי שרצה שאלך איתו את הדרך התאמן והגיע והשתכנע שזו הדרך הכי נכונה.

גיליתי שאפשר גם אחרת! במהלך הקורונה היו אנשים שכל תהליך הליווי המלא שלהם, עד לסוף המוצלח של קליטה בהייטק ותחילת השתלבות בתפקיד הצליח כשכל האינטראקציות היו מקוונות. עם המלווה ועם בעלי התפקידים בחברות. בנוסף על ההתרגשות הענקית על תחילת עבודה גם בתקופה המאתגרת הזו, הזדקקה ההבנה שכמו שפגישות בבתי קפה הן חלק מהמודל שלי כי הן פחות סטריליות מפגישות בקליניקה ומהוות נדבך חשוב בהכנה לעולם העבודה בדיוק ככה גם פגישות בזום בתקופה הנוכחית. אפשר ללמוד המון על האדם גם בפגישות מקוונות וכיום הן ההכנה האמיתית לעבודה בהייטק.

האמונות המגבילות שאנחנו יודעות לזהות היטב אצל האנשים שאנחנו מלווים, פעמים רבות אנחנו מתקשות לזהות אצלנו. אנחנו חיים את המהפכה הגדולה של היצירתיות הקטנה אמר ד"ר אייל דורון בכנס (מקוון כמובן) שהשתתפתי בו - יצירתיות הפכה להיות "ערכת הישרדות". כולנו יצירתיים (הזדמנות להשתחרר מעוד אמונה מגבילה שרבים מאיתנו חיות וחיים איתה) וכל שינוי שנעשה אצלנו יסייע לנו להצליח יותר בכל תחומי החיים שלנו, ובוודאי גם בעבודה שלנו עם אחרים.

זכיתי! אני מלווה אנשים מוכשרים עם אתגרים, חסמים, מגבלות ומוגבלויות לקריירה בהייטק וטכנולוגיה ומייעצת לארגונים וחברות איך להצליח לקלוט את כולם, גם את מי שקשה לו יותר להתקבל. אותם עובדים שיקלטו יהיו עובדים תורמים לאורך זמן. המפגש עם גיוון ושונות כחלק מהיום יום זו אחת הדרכים האפקטיביות עבורי לשפר יצירתיות וגמישות מחשבתית. ניתן לעשות זאת גם בזום, כי זה אפקטיבי, בטוח יותר וחוסך מלא זמן. עם זאת, אני נפגשת בחצר לעיתים רחוקות מאד עם מי שממש מבקש. גמישות זה שם המשחק.



לסיכום: הבדידות, ההסתגרות והפחד מלחלות גורמים לשיתוק ואף לדיכאון הינם מחירים נוספים שמבוגרים נאלצים להתמודד עימם אך לא תמיד מדברים עליהם. יש מקום לעזור למבוגרים הנמצאים במצב הנ"ל לצאת ממנו, לעזור להם לבחון את מצבם ולהחליט כיצד הם רוצים לנהוג ולנהל את חייהם בתקופה זו. לאותם שמצבם הכלכלי דחוק ויש ביכולתם וברצונם לעבוד יש לעזור למצוא עבודה מתאימה למרות המצב הקשה במשק.

הדרך למציאת עבודה תלויה (גם) במיינדסט שלנו

מאת: יפעת סיגן ברעם

אימון אישי וייעוץ תעסוקתי, yifatcoach1@gmail.com

הקורונה שפרצה לחיינו בסערה טרפה את הקלפים לרבים, שמצאו עצמם ביום בהיר אחד בהרפתקה שאף אחד לא שאל אם הם מעוניינים בה- חל"ת ללא הגבלת זמן או פיטורין, וכל זה מול שוק תעסוקה שמתאפיין במיעוט משרות בתחומים רבים מצד אחד וביריבוי דורשי עבודה מוכשרים מן הצד השני.

לנו, מאמני ויועצי הקריירה יש ביקוש רב בימים אלו- לליווי נועצים בהיבטים פרקטיים- כתיבת קורות חיים, שדרוג פרופיל הלינקדאין, הכנה לראיונות עבודה ולמבדקים, שיווק עצמי, תכנית פעולה לחיפוש עבודה ועוד. ולצד זה, מתחדדת החשיבות של שימור דפוסי חשיבה מקדמים, הלך רוח המתאים להתמודדות עם מציאת עבודה בתקופה כזו. הלך הרוח הזה, הוא מיינדסט שמשלב רגיעה ורווחה- נפשית, מנטלית, פיזית. כזה שעוזר להפחית דאגות, ממלא באמונה ובאופטימיות ומכניס אנרגיה של עשייה.

ישנן דרכים רבות להעלות את המיינדסט שלנו ובחירתי לשתף בכמה מהן שעזרו למחפשי עבודה שליוויתי בתקופה האחרונה להזדקף, להתחזק, ולפעול ממקום של בטחון, אמונה עצמית ואופטימיות:

1. להתמקד במה שעושה לנו טוב ומעלה אנרגיה

- **ניהול הקול הפנימי** - מצב של חל"ת או פיטורין עשוי לעורר מערבולת של מחשבות מטרידות שחוזרות על עצמן ("מה יהיה, איך אשרוד את זה, אני אבוד..."). זוכרים מה אומרים לנו לעשות אם נקלענו למערבולת בים? לא להילחם בה אלא לצוף ולאפשר לזרם לשאת אותנו החוצה. דבר דומה יישמתי עם נועץ שביקש להפסיק את המערבולת שבראש- החלפנו את המונולוג של מחשבות טורדניות בדיאלוג פנימי שהכניס פרופורציה: ראה גם מה טוב במצב הנוכחי, התמקד במה שבשליטתו, זיהה חוזקות שיעזרו לו בהתמודדות והכניס אמונה ביכולתו למצוא עבודה גם אם יפוט.
 - **נשימות לצלילות המחשבה** - הלחץ מהמצב עורר בנועץ אחר בלבול שהתבטא בדיבור מהיר, מבולבל, אסוציאטיבי. במקרה שלו עצרנו לקחת נשימות עמוקות ואיטיות, כאלו שמזרימות חמצן בכל הגוף, מורידות את מפלס החרדה ומכניסות צלילות מחשבה ורהיטות דיבור.
 - **תנועה** - להכנסת תנועה לחיינו יש השפעה מרגיעה ומעודדת, שמזרימה אנרגיות שמשפיעות לחיוב על הגוף ועל הנשמה. איזו פעילות? כל אחת שמתאימה ונכונה לכם.
 - **הוקרת תודה** - בתקופה של סכנות, למשל: תעסוקתית ובריאותית, טבעי שהמיקוד שלנו הוא בבעיות, בדאגות, במה שאין לנו (עבודה, כסף). דווקא בתקופה כזו מומלץ להתחיל לתעד הוקרת תודה יומית, שמזהה את הטוב שכבר היום קיים בחיינו ומודה עליו.

2. להמעיט במה שמוריד לנו אנרגיה

- חשים מתח, דאגה ודכדוך לאור העליה במספר החולים, החשש מסגר או מצב שוק התעסוקה? אם כך, צמצמו את הצריכה של מה שמוריד לכם אנרגיה, כדוגמת- צריכת חדשות ורשתות חברתיות.

3. למצוא דרכים להוסיף עוד מגבירי אנרגיה לחיינו

- **נתינה** - יש נועצים שעד לקורונה שאבו משמעות מהמשרה הבכירה שמילאו ומרגע שפוטרו חשים

- **למידה** – למידה תמידית הפכה לאורח חיים הכרחי – למידת דברים חדשים ומסקרנים או העמקה והרחבת הידע בתחום העיסוק. מקורות מידע מקוונים רבים זמינים לנו כיום בעלות סמלית ואף בחינם.

גם לכם ולנועצים שלכם יש ודאי רעיונות נוספים להעלאת אנרגיה. אלה הם, יישמו אותם והעיקר עודדו אמונה עצמית ואופטימיות שההזדמנויות המקצועיות הנכונות יגיעו, ואיתן החזרה של הנועצים שלכם לשוק העבודה.

מה למדנו מהמקרה? לא לקחת דברים אישית, להיות רגישים למה שקורה עם העמיתים שלנו, לקרוא בין השורות מסרים ארגוניים, לקרוא את מצב החברה, ולא לראות בשמירה על רמת השכר חזות הכל. בנוסף, חברה שאין בה עתיד עוברנו כנראה שגם בהווה כבר לא מתאימה לנו.

הקורונה טרפה את הקלפים, המון צעירים חזרו מהטיול שלהם באמצע, חלקם רוצים לחזור אליו, חלקם חשים שהם מיצו ומוכנים להמשיך לשלב הבא בחיים, רגע לפני שאנחנו כהורים מודאגים או יועצים נלהבים מחליטים עבורם שזה הזמן הנכון, חשוב לתת להם זמן לקחת אוויר, לחשב מסלול, לתמוך בהם, בבלבול שנוכח ובצדק. כולם עוד יישבו ללמוד במסלול כזה או אחר, זו לא בריחה או הימנעות זו אבן דרך שצריך לעבור בכדי להגיע בשלים יותר לשלב הבא.

כמה זמן זה יקח?

מאת: נגה לוי הירדני, מ.א.

פסיכולוגית תעסוקתית מומחית, מנחת סדנאות "לשים לחם על השולחן",

ערכי - קריירה ומשאבי אנוש, nogalh@gmail.com

"כמה זמן זה ייקח?"

היא שאלה בבעתה

"אני לא יודעת"

עניתי ונתתי לה בעיטה

"כמה זמן זה ייקח?"

היא שאלה נרגשת

"אני לא יודעת"

עניתי לה חוששת

"כמה זמן זה ייקח?"

היא לחשה

"אני לא יודעת,

אני מקשיבה"

"כמה זמן זה ייקח?"

היא התעניינה

ואני אמרתי -

"התמונה מתבהרת

חכי בסבלנות

עד לבוא האחרת"

"כמה זמן זה לקח,

באמת?"

היא חייכה,

ואני פלטתי אנחת רווחה.

"בדיוק כך

זה לקח".

זמן לחם.

נגה לוי הירדני

כמה זמן זה יקח?

זו שאלה שאנו שואלים כל כך הרבה פעמים בחיים, בעיקר כשאנחנו רוצים שמשוהו יקרה מהר וזה לא קורה.

כמה זמן יקח עד שהקורונה תחלוף? עד שהאיום הבריאותי ברקע יעלם? שאני אחלים? שאמצא בן זוג? שאמצא עבודה טובה? שאהיה מאושרת? השיר הזה נכתב על הדיאלוג בין זמן לתהליך. על המחשבות,

והסבל שנגרם לנו בזמן ההמתנה המיוחדת לשינוי.

כמה זמן זה יקח? זו שאלה שחוזרת אצל אנשים הפונים לייעוץ קריירה. תמיד ישנה ברקע בעיה. סבל. לפעמים סבל מתמשך, כמו למשל:

- משה שחיפש עבודה למעלה משנה ללא הצלחה, ובאמצע נוספה גם הקורונה. הוא הגיע אלי עם "הלשון בחוץ", מיואש נפשית ובמצב כלכלי לא פשוט.
- מירה עבדה שנים רבות בעבודה שהיא לא אוהבת. תיכננה לעזוב כבר כמה שנים אבל לא העזה כה. פחדה. בנוסף לכך החשש היה גדול, כי לא היה לה מושג מה תרצה לעשות במקום. אחרי חל"ת בקורונה החליטה לפנות לייעוץ ולבקש עזרה.

שניהם רצו לדעת **כמה זמן זה יקח** תהליך הייעוץ? גם. אבל לא רק. מה שבאמת הם רצו לדעת זה כמה זמן יקח עד שהם ירגישו טוב. יהיו אחרי. שהכל יעבור. שהעתיד הטוב יגיע. שהם יהיו מאושרים.

בייעוץ אנחנו נודדים בין עבר הווה ועתיד. העתיד הרצוי, הלא ידוע. העתיד המפחיד, הלא ברור. הנסיון להבין את העבר, את שורשי הבעיה, הכאב המתמשך. ובהווה? בתוך תהליך הייעוץ? שם נוכח תהליך ההתלבטות. הספיקות. השאלות. מקור הקסם של תהליך השינוי. לאט לאט הוא מתהווה, הולך ועולה, מגיע ככל שמתאפשרת ההקשבה לעצמינו, לסיפור החדש שנוצר, הפחד הופך לשאלות מוגדרות, לסקרנות, מי אני היום? יש לי בחירה.

כמה זמן זה יקח זו שאלה שאני שואלת את עצמי כבר שנים רבות, והתשובות עליה הגיעו דרך שני מורים מעוררי השראה. הסרטן והלחם.



כשחליתי בסרטן בגיל 37 חיכיתי שזה יעבור. שאלתי כמה זמן זה יקח עד שכל הטיפולים הקשים יעברו. שה**מלחמה** תעבור. שתופעות הלואי יחלפו. שאחווה את השינוי המיוחד עליו קראתי בספרים ושמעתי מסיפורי ה**חלמה** באינטרנט. היום שאחרי. בדרך, נפרדתי לאט לאט מנגה הישנה. בהתחלה מכמה חלקים מגופי, בהמשך מעבודתי התובענית בניהול משאבי אנוש, מזוגיות רבת שנים שהביאה לי את שלושת בנותי המקסימות אך דרשה ממני

מאמצים ששוב לא יכולתי לשאת. שהיתי בדרך והאטתי מאד את הקצב. האטתי אותו בהקשבה לגוף. לעצמי. בהקשבה לטבע. האטתי אותו לזמן **לחם**. זמן מלא ב**חמלה** ואהבה.

התחלתי ליצור לחמי שאור. **לחם** השאור שלי הינו לחם מופלא. המתכון שלו פשוט להפליא ועם זאת מורכב וקשה. קשה יותר אפילו מהקשה של הלחם. הוא דורש את הדבר שלי היה קשה אז יותר מכל. ההמתנה. לחכות שהדברים יקרו. שהשאור יתפת. אבל לא סתם, אלא לחכות מבלי לדעת מתי בדיוק זה יקרה, 6 שעות? 10 שעות? אולי יותר? לשהות בתוך חוסר הידיעה ולהאמין שזה יצלח. שהדברים יתחברו בסוף. בקצב שלהם. הקמח המים והשאור יהיו לבסוף ליצירה אחת. **לחם**. את האמונה בתהליך הזה רכשתי בחודשים ושנים של פיתוח. פעם אחר פעם הייתי צריכה להיווכח שבסוף זה אכן קורה. למרות ועם הספיקות. אם רק אצליח לעשות את הקשה מכל. לשחרר. להרפות. לעשות מעט ולהמתין לקצב של הטבע. המתנה שבהמתנה.

בשנים אלו התחלתי לכתוב יותר ויותר עד שבדרך נולדו גם שירים. מחשבות הפכו לסיפורים. ממכירת לחמי שאור עברתי להנחיית סדנאות לאפייה, בהם אני מדברת על הקשר בין יצירת לחם ליצירת קריירה. חזרתי בהדרגה לעסוק בייעוץ קריירה. אני השתנית. תהליכי הייעוץ שלי השתנו. פיתחתי תהליך מלא חמלה, ממוקד בהצלחות ובחיובי וקשוב עוד יותר לקשר בין הסובייקטיבי לאובייקטיבי. בין האני הפנימי לביטוי החיצוני. קשוב לקצב של כל פונה.

לפני כשלוש שנים חזר הסרטן בפעם השניה. קראתי לזה "מועד ב". אפשרות להשתפר. למעוד שוב כדי לקום חזקה יותר. בריאה יותר. שלמה יותר. הפעם השניה הניעה אותי לעשות את הדבר שרציתי כנראה מאד לעשות, אבל פחדתי. דחיתי.

לצאת לאור. לתת יותר מה(ש)אור שלי. לשתף בידע שצברתי על תהליך ההבראה, ייעוץ הקריירה ויצירת הלחם. כולם שזורים אצלי אחד בשני. מחוברים כגוף אחד.

ואז הגיעה הקורונה. היא תפסה אותי מוכנה. מוכנה לחיי חוסר ודאות תחת איום בריאותי. מוכנה לקבל את הכאב והיופי שכרוכים יחדיו. מוכנה לשינויים בקריירה שצריכים לקרות שוב. תמיד פחדתי מטכנולוגיה. מלהסתבך טכנית מול קהל. זה היה הזמן לקפוץ למים. הפקתי סדנת לחם מקוונת בהפקת זום. התרגשתי. חששתי. נשמתי עמוק. צחקתי. זכיתי לעזור לעוד אנשים **לשים לחם על השולחן**.

קישורים לפרסומים בנושא תעסוקה בעת משבר הקורונה

ערך: בני בנימין

תקציר: התפרסמו מאמרים וובינרים רבים בעניין התמודדות בעולם העבודה במציאות החדשה של משבר הקורונה. פורסמו מגוון דעות, עצות, ותחזיות רבות, חלקן כמובן סותרות אחת את השנייה. להלן אוסף מגוון של קישורים לפרסומים לעיונכם, רובם בעברית וחלקם באנגלית. אין ספק שפרסומים אלה יעשירו אותנו, אך ברור שקיימים פרסומים איכותיים נוספים שלא נכללו בלקט זה. הפרסומים נבחרו עפ"י גיוון הנושאים ולא דווקא עפ"י קריטריונים אחרים.

הקישורים מוטמנים בכותרת הפרסום.

- **ג'וינט-ישראל:** [מודל ליווי "קרוב-רחוק" בתחום התעסוקה](#)
- **ריקי כרמי** (31.8.20) YNET: [עזבו קריירה בעקבות הקורונה: "החיים קצרים, כדאי להביט קדימה"](#)
- **אורנה רודי** (7.5.20) דעה: [קורונה זה לא הזמן לשינוי קריירה](#)
- **אורנה רודי** - גלובס (10.9.20): [95% מהעובדים לא באמת יכולים להמציא עצמם מחדש מי שיכול להמציא עצמו מחדש לא זקוק לדחיפה, והשאר מרגישים אשמים שלא הצליחו](#)
- **דב ינאי** (19.3.20): [היתרונות של חוסר וודאות](#)
- **אורניה ינאי** (13.4.20): [האם הלכה לי הזהות המקצועית בעקבות ימי הקורונה? ואיפה אני אמצא אותה?](#)
- **מעין מנלה** - כלכליסט (4.4.20): [לחשב קריירה מחדש: מה יידרש מהעובדים ביום שאחרי הקורונה](#)
- **מעין מנלה** - כלכליסט (14.4.20): [הכוח עובר למעסיקים: כיצד יראה שוק העבודה אחרי הקורונה](#)
- **מעין מנלה** - כלכליסט (7.6.20): [דו"ח: עובדים מבוגרים שפוטרו בעת משבר הקורונה לא יצליחו לחזור לשוק העבודה](#)
- **דפנה ברמלי גולן**, גלובס (7.5.20) : [אפקט הקורונה: השכר חזר להיות השיקול העיקרי של מחפשי העבודה](#)
- **לומדים וקריירה** MAKO (27.8.20), [בין זוגיות לקריירה בימי קורונה](#)
- **יעל הכהן** - MAKO (28.8.20): [למצוא את האיזון: בין משפחה לעבודה בעידן הקורונה](#)
- **מנפאואר** WALLA (26.4.20): [לא העולם שהכרתם: העבודה שלכם עומדת להשתנות](#)

- **נירית כהן** - גלובס (31.8.20): [אלו התכונות שכל ארגון יצטרך כדי להצליח בעולם שייווצר אחרי משבר הקורונה](#)
- **מיכל אריאלי ודפנה ברמלי גולן** - וול סטריט ג'ורנל (5.3.20): [עבודה מהבית - הווירוס זה רק הטריגר: כך הקורונה דוחפת את שוק העבודה לרפורמה שחיו לה במשך שנים](#)
- **יעקב רוזן** - וובינר קהילת גיוס ומשאבי אנוש (7.2020): [המעבר לעבודה מהבית \(בנושא גיוס עובדים\)](#)

In English:

- **Jo Yurcaba** – *The Muse Work-life balance* (n.d.) - [Work-From-Home Burnout Is Real—Here's How to Recover](#)
- **Scott Berinato** - *Harvard Business Review* (23.3.20): [The discomfort that you're feeling is grief](#)
- **Lisa Rabasca Roepe** – *The Muse* (n.d.): [Starting a New Job Remotely During Coronavirus? Here's What You Need to Know to Succeed](#)
- **Bernard Marr** – *Forbes* (15.6.20): [How Coronavirus Will Change the Job Market Forever](#)
- **Julia Sklar** – *National Geographic* (24.4.20): ['Zoom fatigue' is taxing the brain. Here's why that happens.](#)
- **Al'Uqdah** - Howard University/ *Society of Counseling Psychology* (n.d.): [Returning to Vocational Counseling: Addressing the Unemployment Crisis due to Covid-19](#)
- **David Blustein** Webinar – *Boston University* (15.5.20): [Work and Unemployment in the Time of COVID-19: Mental Health and Work-Based Implications](#)
- **Elie Mimoun ,Amichai Ben Ari, & Daniella Margalit** : (8.2020) [Psychological aspects of employment instability during the COVID 19-pandemic \(in Israel\)](#)
- **D. L. Blustein, R. Duffy, J. A. Ferreira, V. Coen-Scali, R. G. Cinamon, & B. A. Allan** [Unemployment in the time of COVID :19-A research agenda.](#) *Journal of Vocational Psychology*.
- **A. Kramer, & K. Z. Kramer** (5.2020): [The potential impact of the Covid19-pandemic on occupational status ,work from home ,and occupational mobility.](#) *Journal of Vocational Behavior*.
- **J. Akkermans, J. Richardson, & M. L. Kraimer** (6. 2020). [The Covid 19-crisis as a career shock :Implications for careers and vocational behavior,](#) *Journal of Vocational Behavior*.

הנחיות למחברים

אחת המטרות המרכזיות של עמותת איל"ת היא לקדם הפרייה מקצועית הדדית בקרב חבריה הרב-מקצועיים. בין הערוצים החשובים הוא כתב העת (*e-journal*) **אדם ועבודה**. על כן, אנו מזמינים אנשי מקצוע, מתחומי השדה ו/או המחקר, שמעוניינים לקחת חלק בכתיבה עבור כתב העת, כגון עובדים סוציאליים, יועצים, פסיכולוגים, מאמנים, אנשי משאבי אנוש, ואנשי השמה.

דוגמאות לנושאי מאמרים:

- דרכי התמודדות עם סוגיות בבחירת מקצוע, חיפוש עבודה, הסבה, שיקום מההיבט של היועץ ו/או המאמן התעסוקתי
- תיאורי מקרה מהייעוץ, הטיפול, או האימון תעסוקתי
- זרקור על מכון או ארגון בנוף הישראלי המציע שירותים תעסוקתיים שונים
- מחקרים מקוריים בתחום התעסוקה והקריירה (ניתן גם להגיש סיכומי תיזה המותאמים להיקף ולסגנון כתב-העת)
- סקירת ספרות מחקרית או עיונית, והשלכות התובנות על הייעוץ או האימון התעסוקתי
- זרקור על מקצוע חדש או משתנה

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 בין 1500 - 2000 מילים (לא כולל מקורות ונספחים). לרוב, החורגים ממכסת המילים יתבקשו לצמצם. מתכונת זו בד"כ מספיקה למחברים לתאר תופעה, שירות, או מחקר בתמציתיות. במידה והמאמר מהווה תקציר מורחב לעבודה ארוכה יותר (כגון תיזות ועבודות סמינריות), תהיה אפשרות לספק קישור לעבודה המלאה. **חשוב להדגיש** כל מאמר, כולל מחקריים חייב גם לציין את השלכותיו היישומיות עבור אנשי שדה הפועלים בתחום התעסוקה והקריירה. בהיותנו כתב-עת אלקטרוני ניתן ואף רצוי לצרף קישורים למאמרים ו/או למקורות שונים שעשויים להעשיר את הקריאה.

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

מקורות: מחברים מוזמנים ואף מתבקשים לשלב במאמריהם אזכורי ספרות מקצועית, כדי לבסס את הטיעונים וכן לאפשר לקורא העמקה בסוגייה הנדונה. ניתן גם לספק קישורים למקורות עצמם שישולבו כהיפר-טקסט. ציון המקורות בטקסט ורשימת המקורות בסוף המאמר עפ"י סגנון APA (American Psychological Association) - הנחיות סגנון APA (גרסה 7) בעברית: [כאן](#).

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

פרטי המחברים: ניתן להתרשם מהתכנים וסגנון הכתיבה [מגלינות 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 לצורך פרסום כהערת שוליים בתחתית העמוד הראשון של המאמר: שמם של כל המחברים, תואר אקדמי, שייכות מקצועית ותפקיד, וכתובת דוא"ל לצורך פניית קוראים. ניתן גם להוסיף כתובת אתר אינטרנט לפי רצון המחברים.

הגשת מאמרים: יש להפנות מאמרים ושאלות לעורך הראשי בכתובת: babenjamin@gmail.com.

בברכה,

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