

3 ד"ר קרלוס פייזר
פרופ' אלחנן י' מאיר ז"ל, 1936-2014: הבזקים מהעבר

5 נמרוד בליך
תיחום וכשרה - תיאוריה ומעשה

11 בני בנימין
'תכנון קריירה' ועוד אוקסימורונים בעידן הפוסט-מודרני

16 שרית ארנון לרנר
מדור תיאורי מקרים - סיפורה של נועה: אימהות, בריאות, וקריירה

19 דן בונה
ביקורת אתר אינטרנט

23 רימון לביא ופרופ' עפרה נבו
סקירה על הספר:
הקוד האנושי: Silver Ace
מיפוי מקדמי ההצלחה למאה ה-21 מאת דר' דב ינאי

28 מרים שפיר
עבודת פרך

זרקור על מוסד מקצועי:

32 קלרה ריספלר
מרכז מעברים גליל מערבי

37 חמדה לוי ודפנה בר-אל
המרכז להכשרה ושיקום מקצועי, ליד ב"ח לוינסקי, רעננה

האגודה הישראלית ליעוץ תעסוקתי ולפיתוח קריירה

איהל

ayellett.adam@gmail.com ת.ד. 45189 חיפה, 31451

www.facebook.com/groups/ayellet bit.ly/Ayellet-linkedln

גיליון 2 של אדם ועבודה יוצא לדרך עם אוסף מאמרים וכתבות, בתקווה שתמצאו רלוונטיות של כולם בעבודתכם בסיוע לאנשים בהשתלבותם בעולם העבודה. הפעם, אנו מחברים בין תכנים שיועדו לכתב העת לבין כתבות שהתאימו יותר לניוזלטר של א.ג.ל.ת. כיוון שאנו עדיין בתחילת הדרך בייסוד הפרסומים המקצועיים של א.ג.ל.ת. נשמח מאוד לקבל התרשמותכם ורעיונות לשיפור, באמצעות עמוד הפייסבוק, בלינקדאין, או במייל: adamveavoda@gmail.com.

אנו מזמינים אתכם שוב לשתף את ציבור הקוראים בתובנות מעבודתכם, מהספרות המקצועית, וכן על התפתחויות וחדשנות בתחום. ניתן לעיין ב"הנחיות למחברים" בסוף הגיליון.

תודתנו לניצה אמיר, שסייעה בעריכה לשונית ולעדי רמות, האחראית על הגרפיקה מאירת הפנים.

עורכי הגיליון: ד"ר בני בנימין, פרופ' עפרה נבו, ברק פיק



11

אי-הוודאות וחוסר היציבות המאפיינות את פיתוח הקריירה בכלל ושוק העבודה בפרט מזמינות דרכים יצירתיות בקידום השיח בנושאים אלה. ד"ר בני בנימין סוקר לקסיקון של אוקסימורונים בתחומנו במאמרו: "תכנון קריירה" ועוד אוקסימורונים בעידן הפוסט-מודרני."



5

בעידן הנוכחי, התיאוריות של פיתוח קריירה מתחילות לשקף טוב יותר את המציאות בה הנועץ מושפע מהקשר (context) שבו הוא חי. ברור לנו שהשפעת גורמים אלה אינה פחותה משאיפותיו למימוש כישוריו וחלומותיו. נמרוד בליך, במאמרו, "תיחום ופשרה - תיאוריה ומעשה", משלב מקרי ייעוץ עם תיאוריות המבוססות על השפעת אילוצים אישיים וסביבתיים בתהליך של קבלת החלטות תעסוקתיות.



3

אנו מקדישים גיליון זה לזכרו של עמיתנו הוותיק, פרופ' אלחנן י. מאיר, ז"ל, שהלך לעולמו בחודש פברואר. אלחנן היה בין מייסדי הפסיכולוגיה התעסוקתית בארץ והעמיד תלמידים הרבה. ד"ר קרלוס פיזר נזכר בשנותיו כסטודנט שלו באוניברסיטת תל אביב במאמרו: "פרופ' אלחנן י. מאיר, ז"ל, 1936-2014: הבזקים מהעבר."



23

ביום עיון של א.ג.ל.ת. לפני כשנתיים, ד"ר דב ינאי פרס בפני המשתתפים את חזונו ודרכי עבודתו בנושא הערכת האדם ההוליסטי, המכונה מודל הסילבר אייס, שהוא גם שם ספרו החדש בנושא. רימון לביא ופרופ' עפרה נבו סוקרים את הנקודות הבולטות במודל, ומתייחסים לתרומת הספר לשדה המקצועי.



19

חלק בלתי נפרד מהנוף המקצועי שלנו הוא התמצאות שוטפת באתרים שיעשירו את הנועץ ואת איש המקצוע בתחום. דן בונה שוב מעניק לנו משאב מרתק במאמרו, "ביקורת על אתר אינטרנט", www.mindtools.com, שהוא כולו קנה-ארגז כלים מקצועיים.



16

הפרט נמצא בבסיס עבודתנו וחשוב לנו להחשף לשיטות עבודה שונות, כפי שמוצאות ביטוי על ידי אנשי מקצוע שונים. שרית ארנון לרנר שוב משתפת אותנו בתיאור מקרה של אבחון וייעוץ תעסוקתי של אישה בת 35 שמתמודדת עם תמורות בחייה, במאמרה: "סיפורה של נועה: אימהות, בריאות, וקריירה."



37

זרקור על מוסד מקצועי ב'. המרכז להכשרה ושיקום מקצועי, ליד בי"ח לוינסקי, רעננה. כבר טיסי הביקור של מוסד שיקומי זה, חמדה לוי ודפנה בר-אל מדגימות את התהליך שעוברים מטופלים במרכז, כאשר מושם דגש על סלילת מסלולי הכשרה ותעסוקה על פי צורכיהם הייחודיים.



32

זרקור על מוסד מקצועי א'. מרכז מעברים - גליל מערבי. במאמרה, "הכוח המשולש: אימון קבוצתי, ייעוץ פרטני ומסגרת מערכתית קהילתית לתמיכה במבקשים לבצע שינויי קריירה: מרכז מעברים גליל מערבי", קלרה ריספלד משלבת היכרות עם המרכז דרך המודל המערכתי ההוליסטי באמצעות תיאור מקרה שטופל בו.



28

אנו שואבים תובנות מקצועיות ממקורות בעלי אופי מגוון. בעונת חג הפסח, מרים שפיר מציגה לנו קטעים מספרה, רעיון עבודה שבועי (דני ספרים), שמנתח את פרשיות התורה על פי סוגיות הקשורות לחיי עבודה. הפרק, "עבודת פרך", מהווה הזדמנות לצלול לתופעה שבה חיי עבודה עלולים להציף אותנו.

פרופ' אלחנן י' מאיר ז"ל, 1936–2014: הבזקים מהעבר

קרלוס פייזר, אוניברסיטת חיפה | לחצו לפרופיל הכותב



בראשית 1973, מיד עם סיום התואר הראשון, נסעתי להיפגש עם ד"ר אלחנן מאיר, ראש המגמה לפסיכולוגיה תעסוקתית באוניברסיטת ת"א, מגמה חדשה בארץ שנוסדה על ידו שנתיים קודם. אלחנן אירח אותי בכבוד, הסביר לי בצורה עניינית ותמציתית על התוכנית ובסיום המפגש הוביל אותי לחדר שבמקרה ישבו בו שני תלמידיו מהמחזור הראשון, עזי ודובי, הציג לי אותם, נפרד ממני והשאיר אותי לבד אתם ואמר "טוב שתשמע מהתלמידים עצמם מה יש להם להגיד על המגמה, כי זה יהיה הרבה יותר אובייקטיבי". גישה זו, בנוסף לקבלת פנים מכובדת וההסברים המשכנעים שקיבלתי ממנו, כבשו את ליבי, התלהטויותי נמוגו ונרשמתי למגמה.

שמחתי לקבל הזמנה לראיון קבלה אצל אלחנן, שהבחין מיד שאני די מתוח ומיד הרגיע אותי והציע לי לשבת בכיסא בניחותא. אלחנן, שזכר אותי מקודם והתרשם מעקביות כוונותי, קיבל אותי על המקום אך ביקש ממני, בהגינות האופינית לו כל כך, לשמור זאת בסוד ל-24 שעות עד שיבשר בטלפון לשאר מועמדים שגם התקבלו.

בעקבות מלחמת יום הכיפורים, שנת הלימודים '73 - '74 התחילה באיחור ובמקום שישה תלמידים שתוכננו מלכתחילה, המחזור התקבץ לארבעה בלבד כי שני תלמידים גויסו לתקופה ארוכה מאוד והחליטו לדחות את תחילת לימודיהם. זה היה מחזור אינטימי ביותר ולכן השיעורים עם אלחנן התקיימו בחדר עבודתו הצנוע (2X2) סביב שולחן עבודתו הקטן והמאורגן היטב. מדי פעם אלחנן היה קופץ (שני צעדים בלבד היו מספיקים) למדפים בקיר מולו והיה שולף בזריזות דפי עבודה או הוראות לתרגיל בית. יום אחד, באחד מהגיחות שלף משם את **הרמ"ק** (שאלון רשימת מקצועות שלו שנהפך למותג עד עצם היום הזה), אשר ליווה דור שלם של פסיכולוגים תעסוקתיים בארץ במהלך כל לימודי ה-מ.א. ובהמשך בעבודתם המקצועית בתחום המחקר, הייעוץ, ההדרכה וההוראה.

לפני הצגת הרמ"ק אלחנן ביקש מאיתנו למלא את השאלון וכאשר שאלנו אותו מה זה השאלון הקצרצר הזה, מה המהימנות והתוקף שלו, הוא השמיע אחד מהמשפטים המשמעותיים ביותר בקריירה שלי כפסיכולוג תעסוקתי: "the proof of the pudding is in the eating", כלומר אם אתה רוצה לדעת האם שאלון פסיכולוגי טוב תשתמש בו קודם ותטעם אותו גם בעצמך. כך אני נוהג עד עצם היום הזה, וכך אני מלמד הלאה ולא שוכח להזכיר את דמותו של מורי אלחנן מאיר. אחרי אמירה זו יש גישה אמפירית ומעשית מאוד אשר איפיינה את אלחנן במהלך עבודתו כאיש מחקר, הוראה וייעוץ. החלטתי לצטט את המשפט הנ"ל כי כל פעם שאני פוגש באקראי תלמיד שאיני מכיר מאחד המחזורים הרבים ומשמיע אותו משפט (כנראה המוכר לכולם) זה תמיד מעלה חיוך וגעגוע לשנתיים נהדרות יחד עם אלחנן, ואפילו בזכותו נוצרת איזו כימיה ראשונית ביננו.

כמובן שגם עבודת המ.א. שלי עשיתי על הרמ"ק. למרות היותי עולה חדש יחסית בארץ, אלחנן דרש ממני לכתוב את העבודה בעברית, במתכונת של מאמר לפרסום (עד 20 עמודים), כי אלחנן דגל בעקרון הפרסימוניה, וחשב כי אם הפסיכולוגים מתקשרים באמצעות מאמרים מקצועיים, ההוכחה הכי טובה שמסטרנט ראוי להיות פסיכולוג היא יכולתו לכתוב מאמר בהדרכת מנחה. לאחר שהגשתי את העבודה, לפתע הוא ביקש ממני לתרגמה לאנגלית (השפה שמלכתחילה ביקשתי לכתוב בה). נדהמתי מהבקשה

ואף לקח לי זמן להבין ולקבל שמאחורי הדרישה לכתוב בעברית הייתה לאלחנן גישה עקרונית, שמוסמך מאוניברסיטת ת"א חייב להוכיח בקיאות בשפה העברית. רק בדיעבד הבנתי שבדרישה זו הוא העצים אותי ועל כך אני מודה לו עד היום. המאמר נשלח על ידי אלחנן ל-J.V.B. Journal of Vocational Behavior (J.V.B.) והתקבל לפרסום, ואלחנן, האיש של עקרונות, צניעות והגינות האופייניים לו כל כך, התעקש להיות במקום השני. שלושים שנה מאוחר יותר, מאמר שהתפרסם ב-2007 באותו כתב עת, הגדיר את אלחנן כתורם מספר 1 של מאמרים (15) בתחום הקריירה, בעלי אופי בין לאומי, אשר התפרסמו מאז 1973 בארבעה כתבי עת המובילים בתחום, ביניהם ה-J.V.B.

אלחנן, נאמן לשורשיו הייחסיים, היה מאוד דייקן ותמיד היה עומד בלוחות הזמנים העמוסים שקבע לעצמו. אני זוכר אותו כל הזמן בריצות בבניין גילמן הלך ושוב למזכירות של החוג לפסיכולוגיה לסידורים ולתאומים. הכל היה רשום אצלו בפנקס ומדי שנה זכינו לברכת יום הולדת מצידו. הכי שמח אותי, כאשר בערב מבחן הגמר הגדול לסיכום השנתיים, קיבלנו צלצולי הרגעה ואיחולי ליל מנוחה והרבה עידוד למבצע של המחרת. אלחנן לא היה מרצה רגיל, אלא מנטור שליווה אותי מספר שנים והאיר את דרכי לכל אורך הדרך. זכור לי אירוע מרגש נוסף, כאשר אלחנן ביקש ממני לשלוח לו חומר מסוים בדואר ושלח לי מעטפה מבוילת על מנת לא להכביד אלי בהוצאות לצרכים שלו.

שמונה שנים מאוחר יותר אלחנן היה קורא אנונימי של הדוקטורט שלי ושמר על כך בסוד כל השנים. לא היה קשה לגלות שהוא אחד מהקוראים מקריאת חוות הדעת שלו (שעדיין שמורה אצלי), וזאת על פי היסודיות בה קרא את החיבור העבה, דף אחר דף. המשוב שלו גדוש בתובנות במישור העיוני ובהשלכות היישומיות של המחקר, תוך תשומת לב לפרט הקטן ביותר. אפילו ציין שיש לפחות מחבר אחד שמוזכר בחיבור אך לא מופיע בעמודי המקורות. לפני ההדפסת הסופית עברתי פעם נוספת על החיבור ועל עשרים העמודים של המקורות ומצאתי כי אלחנן גילה את הפריט היחיד שהיה חסר ברשימה הארוכה. כעבור זמן מה אלחנן הרים אלי טלפון ובאופן תמים בירך אותי על קבלת הדוקטורט בלי כל רמז נוסף.

אלחנן ניחן באנרגיות עצומות ובנוסף למילוי תפקידיו באוניברסיטת תל-אביב ובמכון הדסה ובהקמת משפחה ברוכת ילדים ונכדים יחד עם אשתו רחל תבדל"א, מילא את התפקידים הראשיים למען ציבור הפסיכולוגים: יו"ר הפ"י ויו"ר מועצת הפסיכולוגים. אם יציאתו לגמלאות הקריירה שלו קיבלה תפנית חדשה והוא עבר ללמוד בישיבה בעתניאל יחד עם בחורי ישיבה צעירים, כשווה בין השווים, אך כצפוי מהר מאוד הצטיין בה כתלמיד חכם וגם לימד בה בהמשך. אלחנן לימד אותנו שהמשמעות של המונח vocation היא לא סתם מקצוע אלא ייעוד או קריאה משמיים. כך הוא הבין זאת וכך התנהג במהלך הקריירה שלו לכל אורך הדרך.

יהיה זכרו ברוך!

תיחום ופשרה – תיאוריה ומעשה¹:

נמרוד בליך | לחצו לפרופיל הכותב 🔍

המצב "בשטח":

במסגרת עבודתי כפסיכולוג תעסוקתי הדרכת פועלים רבות אנשי מקצוע בתוכניות לקידום תעסוקתי המיועדות לאוכלוסיות מוחלשות. סדנה שעניינה מושגי בסיס כגון נטיות תעסוקתיות וניתוחי עיסוקים, מעוררת לא אחת את השאלות הבאות:

- כיצד בוחרים עיסוק בפועל?
- האם באמת בוחרים בהתאם לנטייה התעסוקתית?
- האם נכון לעודד בחירה בהתאם לגורם זה?

לא במקרה שאלות אלו עולות דווקא בקרב מקדמי תעסוקה ומאמנים אישיים שלקוחותיהם בשגרה מגיעים מרקע סוציו-אקונומי חלש. מצב בו אדם בוחר עיסוק או תחום לימודי כביטוי למאווים אישיים, תחומי עניין, כישורים, או תכונות אישיות, נדיר באוכלוסייה זו ביחס לאוכלוסיה הכללית. קביעה זו נסמכת על עבודתי במשך שנים עם לקוחות מרקע הסוציו-אקונומי חלש וטענה דומה אפשר למצוא אצל בלושטיין (Blustein, 2006) ואצל בלושטיין ושות' (Blustein, Kenna, Gill, & DeVoy, 2008).

מתוך מאות תהליכי ייעוץ שניהלתי במסגרת שסיפקה שירותים לאוכלוסיה מוחלשת, רק במיעוטם הוצגה השאיפה למימוש אישי או לביטוי פנימי כמניע משמעותי לתהליך הייעוץ וכגורם חשוב בהחלטה בנוגע לעתיד. רוב התהליכים הסתיימו בבחירה שהמניעים לה, כביכול, פרקטיים וחיצוניים: שכר צפוי, עלות המסלול, קושי לימודי ברכישת המקצוע, הזמן שיחלוף עד למימושו בפועל, ביקוש בשוק העבודה, היכולת לשלב הכשרה עם מגבלות של עבודה או טיפול בילדים, מרחק מהבית ומגבלות חברתיות-תרבותיות כגון יחס הבעל ליציאה לעבודה או יחס החברה לאישה עובדת. תמונה זו עומדת בניגוד בולט למאפיין את תהליכי הייעוץ שהתקיימו בפרקטיקה הפרטית שלי. סיבות פנייה אופייניות לנועצים פרטיים הן תחושת תסכול אישי, תחושת החמצה או חוסר מימוש, הבנה כי התכונות האישיותיות אינן תואמות לעיסוק הנוכחי ותחושת בלבול ביחס לעצמי.

מה יכול להסביר את ההבדלים המהותיים במוטיבציה לייעוץ, בין נועצים שהרקע הסוציו-אקונומי שלהם חלש, ובין אלה שהתפתחו והתחנכו בסביבה מבוססת? האם סביבה מוגבלת יחסית באמצעים כלכליים ובנגישות להשכלה איכותית מניבה אנשים הכמהים פחות למימוש אישי? שאלות אלו נותרו פתוחות למול הממשות הברורה שעלתה מהשטח ומאנשי המקצוע שעיקר פעילותם בקרב לקוחות שצמחו בסביבה

מוחלשת. ממשות זו מנוסחת על ידם בסגנון הבא: "בחירת מקצוע היא לוקסוס שלא רלוונטי למרבית לקוחותינו. זהו סוג של אידיאל לעשירים בלבד המתקיים בצפון תל אביב ובשכונות רחביה בירושלים. בלוד ובשכונה ד' בבאר שבע לא בוחרים". בניסוח זה יש איכות מתריסה והוא בוודאי לא משקף את המצב במלואו, אך במהותו הוא משקף מציאות שתיאוריות ביחס לבחירה מקצועית וגיבוש שאיפות מקצועיות לא מרבות להתמודד עמה. אם ניקח לדוגמא את המודל של הולנד (1985), שהוא עמוד תווך תיאורטי מרכזי בפסיכולוגיה תעסוקתית, ניוכח שאכן הראשה שלו היא מושג ההלימה: ההתאמה בין העצמי (ה-Self), לבין הסביבה התעסוקתית. לא מפתיע כמובן שתיאוריות פסיכולוגיות ממוקדות בהסברים פסיכולוגיים לתופעות, ובהבנת העולם הפנימי כמקור למוטיבציה ולהתנהגות, אך לאור המציאות שנתקלים בה עולה השאלה האם הסברים אלו מספיקים והאם נגזרים מהם כלי עבודה אפקטיביים עבור מגוון הלקוחות הזקוקים להתערבות פסיכולוגית-תעסוקתית?

מסגרת תיאורטית אפשרית להתמודדות עם המצב:

אחת החוקרות החשובות שהתמודדה עם שאלה זו, ולמרבה הצער גם אחת מהמעטות שעשו זאת, הייתה לינדה גוטפרדסון. לטענתה, כדי להבין כיצד מתגבשות שאיפות תעסוקתיות בפועל ובאיזה נסיבות מוותרים עליהן ומתפשרים בבחירה, נדרשת הרחבה של מושג העצמי מעבר לזה המובא בתיאוריה של הולנד ובתיאוריות פסיכולוגיות אחרות (Gottfredson, 1981, 2005). יש לדעתה להבין איך מציאות כלכלית-חברתית ונורמות חברתיות מופנמות לתוך העצמי דרך תהליכי סוציאליזציה, מעצבות אותו, ובסופו של דבר גם מגבילות אותו בבחירה התעסוקתית. ביתר פירוט, גוטפרדסון טוענת שיש להתייחס לשלושה מרכיבים חברתיים-פסיכולוגיים בתוך העצמי כדי להבין את תהליך התפתחות השאיפות התעסוקתיות וגיבושן, וכן את מנגנון ההתפשרות עליהן: מגדריות - יחסו של האדם אל עצמו ואל עולם העבודה על ציר של גבריות-נשיות; סטאטוס - תפיסת האדם ביחס למעמד החברתי-כלכלי המתאים לו ותפיסתו ביחס למעמד החברתי-כלכלי הנגזר מהשתייכות למקצוע; ואינטליגנציה - הדימוי העצמי הקוגניטיבי והתפיסה ביחס לרמה הקוגניטיבית הנדרשת במקצוע. ללא התייחסות למושגים אלה בתפיסה העצמית ובתפיסה שעיצב אדם בנוגע לעולם העבודה, לא ניתן להבין את השאיפה התעסוקתית שגיבש.

הפנמת מרכיבים אלה לעצמי מתרחשת באופן הדרגתי, לאורך תהליך התפתחות האדם מינקות לבגרות.

המגדר הוא המושג הראשון שמופנם. הילד לומד לזהות את קיומם של מינים נפרדים ואת הרמזים הפיזיים והחברתיים למין, לומד לזהות את מינו שלו ולרוב גם יוצר הזדהות פסיכולוגית עמו. בשלב זה יפסיק הילד להזדהות עם מקצועות שאינם תואמים עפ"י הנורמה החברתית למגדרו. לדוגמא, ילדה שגדלה בסביבה בה נפגשה רק ברופאים גברים או שמעולם לא נתקלה באישה האוחזת מפתח-שבדי או מברג, תפסיק להתייחס לאופציות תעסוקתיות אלה כרלוונטיות לגביה. לא מדובר כמובן בתהליך מודע ורציונאלי, אלא ביחס רגשי, בתחושת נוחות, הנלווית לתסריט בו אדם מדמיון עצמו בעיסוק כזה או אחר. לפסילה זו של מקצועות עקב התפתחות העצמי, קראה גוטפרדסון 'תיחום'.

המושגים הבאים המופנמים הם האינטליגנציה והסטאטוס.

כשהילד מגיע לגיל ב"ס רמזים חברתיים ביחס לרמת כישוריו הקוגניטיביים מתחילים להיאסף באופן רציף. אלה מגיעים דרך משובים שהוא מקבל מהסביבה הקרובה והמורים ודרך השוואות שהוא מבצע בעצמו אל קבוצת השווים. כתוצאה מכך הילד מגבש תפיסה ביחס לרמתו הקוגניטיבית. במקביל, הילד לומד לזהות סימנים לסטאטוס חברתי-כלכלי (סוג המכונית, מותג הג'ינס או הנעליים, גודל הבית), לומד לזהות את הסטאטוס החברתי-כלכלי של משפחתו ומפתח רגישות רבה לגורם זה.

מתפתחת הבנה הקושרת בין מקצועות והמאמץ האקדמי-לימודי הנדרש כדי להשתייך אליהם, ובין יוקרה מקצועית, רמת חיים ושכר ומעמד חברתי.

לאורך התקופה בה מופנמות לעצמי תפיסות האינטליגנציה והסטאטוס מתבצע התייחסות האינטנסיבי ביותר. בסופה מתקבל מקבץ של מקצועות רלוונטיים לבחירה המוגדרים כך: רק מקצועות התואמים לתפיסת המגדר בעצמי, למעמד החברתי-כלכלי המינימאלי המצופה או למעלה מכך ולמאמץ הקוגניטיבי המרבי הנתפס כאפשרי או למטה מכך. בשלב מאוחר יותר, שלב בו ההפנמות ביחס למגדר, סטאטוס ואינטליגנציה התבססו בעצמי זה מכבר, מופנמות לתוכו תפיסות הנוגעות לזהות אישית ייחודית. אלה כוללות תפיסה ביחס לנטיות תעסוקתיות ותחומי עניין, ערכים ותפיסה ביחס לתכונות אופי ואישיות. הפנמות אלה מצמצמות עוד יותר את מרחב המקצועות לבחירה, אך חשוב להדגיש כי צמצום זה נעשה בתוך טווח המקצועות שנותר לאחר שלבי התייחסות הקודמים. הנקודה החשובה בנוגע לתהליך התייחסות ושיש להדגישה כדי להבין את ערכה של התיאוריה בבניית התערבויות ייעוציות, היא זו: מקצועות שנתחמו אל מחוץ למרחב המקצועות הרלוונטי לעצמי בשלבי התפתחות מוקדמים, לא חוזרים לבחינה חוזרת בשלבים מאוחרים יותר, ללא התערבות. כלומר, קיימת אפשרות ממשית שכתוצאה מתהליך הסוציאליזציה שעבר אדם, ייתחמו אל מחוץ למרחב הבחירה התעסוקתית שלו מקצועות שדווקא היו יכולים להיות מספקים עבורו בהתחשב בכישוריו, נטייתו התעסוקתית, מאפייניו האישיותיים ערכיו, וחשוב מכל - ההזדמנויות הפתוחות בפניו בפועל במציאות. עם זאת, הוא כלל לא ישקול אותם היות והם נפלטו כבר ממרחב המקצועות הרלוונטיים לבחירה לאורך תהליך עיצוב העצמי שלו. מצב של תיחום מחמיר המביא בהמשך לפשרה מיותרת בבחירה המקצועית, מאפיין לא אחת נועצים מרקע סוציו-אקונומי חלש. דוגמא לכך אביא בהמשך.

תהליך התייחסות עלול להסתיים גם בהעדר פשרה למרות שזו נדרשת. לפי גוטפרדסון מצב זה מתרחש בעיקר כשאדם מרגיש "לכוד" בין הגבול הדמיוני המסמן את רמת הסטאטוס המקצועי המינימאלית המקובלת בסביבתו ושהופנמה לתוך העצמי, ובין הגבול הדמיוני המסמן את הרמה המרבית של מאמץ אקדמי שלו הוא מסוגל. במילים אחרות, הסביבה ו"הסופר-אגו" תובעים ממנו בחירה מקצועית שהיא מעבר לכישוריו. מניסיוני, העדר פשרה מסוג זה שכיח יותר בקרב אוכלוסיית הנועצים הכללית ונדיר יחסית בקרב נועצים שצמחו בסביבה מוחלטת².

תרחיש בו נסיבות המציאות מובילות לפשרה ללא קשר ברור למאפייני תהליך התייחסות, נפוץ למדי גם הוא והדבר נכון לכלל אוכלוסיות הנועצים. קצרה היריעה כאן לתיאור תסריטי פשרה נפוצים, אך עדיין אבחין בין שני מצבים: מצב בו אדם באופן אקטיבי משקלל בין מטרות חיים שונות ובוחר במטרה מקצועית שאינה אופטימאלית בכדי לממש את המכלול, ומצב בו אדם חש כי נסיבות המציאות "כופות" עליו פשרה והוא נאלץ לקבלה ללא שבחר בכך. על המצב הראשון לא ארחיב היות והוא אופייני לרוב לנועצים שהפשרה שעשו מעידה על כוחות-האגו שלהם ועל התפתחותם החיובית. המצב השני עם זאת, מלווה לרוב במצוקה משמעותית של הנועץ ובתחושת תקיעות. לתובנותיה של גוטפרדסון ביחס למנגנון הפשרה יש לדעתי משמעות רבה במרחב שהן יוצרות בנוגע להבנת הפשרה "הכפויה", והן יכולות לסייע לאיש המקצוע לקדם נועצים המתמודדים עם כך.

לטענת גוטפרדסון, הגורם שהופנם אחרון לתוך העצמי, נפלט ראשון מתוך השאיפה התעסוקתית בעת פשרה. כלומר, נוותר תחילה על ביטוי הנטייה התעסוקתית ומאוויים אישיים במקצוע, ואם נדרשת פשרה

2 תוספת ביחס לסוגיה אפשר למצוא במאמר המורחב שהפנייה אליו מופיעה בסיום.

חמורה יותר נהיה מוכנים לוותר במידת מה גם על רמת הסטאטוס המקצועי. פשרה על תחושת הנוחות המגדרית שמספק העיסוק כמעט ובלתי אפשרית. מדוע? מפני שמקצוע הוא הצהרה חברתית, והאדם, כיצור חברתי, מגיב בהתאם לחשיבות גורמים אלה בחברה. ביטוי המגדר בחברה הוא הבסיסי ביותר, לאחר מכן השגת מעמד ורק לבסוף ביטוי האישיות הייחודית. גם בהקשר זה חשוב להדגיש כי הפשרה איננה מודעת בהכרח ויש לכך משמעות רבה בתהליך הייעוצי. נועץ יכול לגלות תסכול רב מאד בגלל שהוא עובד בתחום שהוא אינו נמשך אליו, אך כשמוצעת אלטרנטיבה הוא פוסל אותה כבלתי מעשית או בלתי אפשרית, מבלי שהוא מודע לכך שהוא "מגן" על מרכיבים בסיסיים יותר בעצמי כתחושת המעמד שמספק מקצוע נוכחי או התאמתו למגדר. הבאת מודעות למנגנון זה, ויותר מכך, "כבוד" ולגיטימציה למרכיבים שהמקצוע משמר, יכולים להקל מאד בקבלת הפשרה, וגם זאת אני מדגים בחלק הבא.

יישום התיאוריה בעבודה ייעוצית לחול פשרה משני סוגים:

להלן תיאור מקרה שמדגים תיחום מחמיר והתערבויות שניתן להפעיל לאורך הייעוץ כדי להרחיב את טווח הבחירה המקצועית. הוא רלוונטי מאד לעבודה עם נועצים מרקע סוציו-אקונומי מוחלש.

תיחום מחמיר³

רחל עלתה עם אימה ארצה בשנת 2002, כשהייתה בת 12. היא נולדה וגדלה בכפר קטן ליד באקו באזרבייג'ן. בשנות ה-90, כשהחלה העלייה ההמונית של יהודי בריה"מ לשעבר, הציעה האם כי המשפחה תהגר לישראל, אך האב סרב בתוקף. בהמשך התגרשו ההורים ומיד לאחר שהאב נתן אישורו לעזיבתה של רחל, עלו השתיים לבדן והשתקעו באשקלון. בעיר התגוררו גם שתי אחיות האם שעלו לפניהן, עם משפחותיהן. רחל הצטיינה בלימודיה ובמיוחד בלטו הישגיה במקצועות מדעיים-ריאליים. האם השתלבה בעבודה כקופאית בסופרמרקט.

מצבן הכלכלי של השתיים היה דחוק ובסוף כיתה יא' החליטה רחל לעזוב את התיכון כדי לסייע לאימה בפרנסת הבית וגם היא החלה לעבוד כקופאית.

רחל הגיעה למרכז צעירים כדי לברר בנוגע לעבודה מכניסה יותר. לאחר שתי שיחות עם מקדמת תעסוקה הסתמנה נטייה תעסוקתית לשדה חקרני-מדעי, אך רחל הבהירה כי מטרתה העיקרית היא לסייע לאימה, גם אם משמעות הדבר היא וויתור על העדפותיה. היא ציינה כי היא רואה בתמיכה באם מחויבות מוסרית ולא עול. היא הוסיפה שבגלל שהיא ממוצא קווקזי, היא מדמיינת עצמה עובדת כמוכרת או כמנהלת חנות בקרבה לבית או כפקידה ראשית בעסק של משפחת הדודה. עיסוקים אחרים, לא יהיו מקובלים לדבריה. בפגישה הבאה התבקשה רחל להשלים תרגיל מיון כרטיסים עם שמות מקצועות ולמיינם למקצועות של נשים, של גברים ושל שני המינים. לאחר מכן שוחחו השתיים על הסיבות שבגללן היא שייכה את המקצועות לסיווגים שונים. מקדמת התעסוקה עודדה את רחל לחשוב על דוגמאות החורגות מהמיון שהשלימה, בהתבסס על אנשים שהיא מכירה, ספרים שהיא קראה, סדרות TV שבהן היא צופה וכו'. המטרה הייתה לסייע לרחל לשקול מחדש מקצועות שהיא כבר תחמה אל מחוץ למרחב הבחירה, עקב השיוך למין שהיא הצמידה להם. בפגישה הבאה רחל התבקשה לבחור 10 כרטיסים עם המקצועות המועדפים עליה ביותר ולסדר אותם עפ"י סדר עדיפותם. המקדמת עודדה אותה לבחור לפי נטיותיה וכישוריה, במקום לבחור במקצועות שאותם היא מגדירה כ"הולמים". בראש הרשימה הופיעו המקצועות "כימאית" ו"רופאה". רחל העירה כי לעולם לא תוכל לשקול מקצועות אלה בגלל שהם ירחיקו אותה מאימה. מקדמת התעסוקה הציעה שיקיימו פגישה משולשת יחד עם האם. בפגישה המשולשת אמרה האם שהיא מאושרת שיש לה

3 עיבוד למקרה המוצג במאמר של אייברס ושות' (Ivers, Milsom, & Newsome, 2012)

בת כל כך טובה ומסורה, אך היא גם מצפה ממנה להצליח בקריירה יותר ממנה. היא סיפרה על געגועיה ללימודים ועל תחושת ההחמצה שחשה עקב הוויתור על לימודים גבוהים. היא הפצירה ברחל לעשות הכול כדי להתקדם והרגיעה אותה בנוגע לתגובת המשפחה: "הדודות שלך הרבה יותר מתקדמות ממה שאת חושבת, ואם הן תגדנה מילה, גם הבעלים שלהן יישרו קו".

מקדמת התעסוקה גם הציעה לרחל להצטרף לקבוצת נשים צעירות שמטרתה לסייע להן בקידום לימודים וקריירה. היא תוכל להסתייע בניסיוןן של בנות העוברות חוויות דומות, לקבל מהן תמיכה רגשית ועידוד וכן להיחשף למידע רלוונטי בנוגע למסלולי קריירה שיוצג בקבוצה.

השלמה עם פשרה "כפויה":

יאיר, בן 35, נשוי ואב לשלושה, עובד תקופה ארוכה בתחום הרכש. הגיע למקצוע באופן 'מקרי' לדבריו. סיים תואר ראשון בקולנוע ובתקשורת, תחומים שמאז ומעולם עניינו אותו. רוצה מאד להפוך את הכתיבה לעיסוק מקצועי עיקרי, אך לא יודע איך, לא יכול להרשות לעצמו הסבה לקופירייטינג, תסריטאות או עיתונאות עקב הצורך לדאוג לפרנסת משפחתו. נשקלו הצעות של עשייה בצד העבודה, כגון עריכת תוכן באתר אינטרנט או כתיבה כפריילנסר לאתרים ולעיתונים. הגיע למסקנה שאין לו "אנרגיות" לקדם את העניין במקביל לעבודה והכי חשוב לו להיות מפרנס טוב. ההבנה כי אין בנמצא מסלול זמין שדרכו ניתן במאמץ סביר לעבור מעיסוק ארגוני-עסקי, לעיסוק אומנותי-תרבותי, הייתה ליאיר מכאיבה מאד. הכתיבה ייצגה חלקים אותנטיים בעצמי שרצה מאד לבטאם בעבודה. עם זאת, תחושת החובה למשפחתו וילדיו והצורך להבטיח את רמת חייהם הייתה חזקה יותר. העברת האחריות הכלכלית לאשתו לא הייתה אפשרית ולא נצברו די רזרבות כספיות כדי לאפשר לו תקופת בחינה או התנסות שלא בעבודה במשרה מלאה. משהתבהרה המציאות, הושם דגש בייעוץ על תפיסת האבהות של יאיר ועל תפיסת תפקידו כראש המשפחה. ניתן לאלה מקום של כבוד והודגש מימושם דווקא דרך ההקרבה שעושה יאיר עבור משפחתו. כלומר, הוויתור על מימוש הנטייה האישית קיבל דרך התייחסות זו בייעוץ פרשנות אחרת וערך. כך נוסחה מחדש תפיסתו ביחס לזהותו המקצועית והשתנתה תחושתו בנוגע למימושה. יאיר החליט להישאר בתחום הרכש בו יש לו ניסיון, אך לחפש תפקיד מכניס יותר בהשוואה לתפקידו הנוכחי.

מקורות

- Blustein, D. L.)2006). *The psychology of working: A new perspective for career development, counseling, and public policy*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Blustein, D. L., Kenna, A. C., Gill, N., DeVoy, J. E.)2008). The psychology of working: A new framework for counseling practice and public policy. *The Career Development Quarterly*, 56, 294-308.
- Gottfredson, L. S.)2005). Applying Gottfredson's theory of circumscription and compromise in career guidance and counseling. In: S. D. Brown & R. W. Lent)Ed.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Gottfredson, L. S.)1981). Circumscription and compromise: A developmental theory of occupational aspiration. *Journal of Counseling Psychology*, 28, 545-579.
- Holland, J. L.)1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*)2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ivers, N. N., Milsom, A., & Newsome, D. W.)2012). Using Gottfredson's theory of circumscription and compromise to improve Latino students' school success. *The Career Development Quarterly*, 60, 231-242.

לחצו לקריאת המאמר המלא 

'תכנון קריירה' ועוד אוקסימורונים בעידן הפוסט-מודרני

בני בנימין | לחצו לפרופיל הכותב

כל עידן והלקסיקון שלו. מילים שמאפיינות את התקופה הופכות לנפוצות יותר. כולנו ערים לשימוש בהגדרת תקופתנו כפוסט-מודרנית. למושג זה הגדרות רבות בתחומי החיים השונים, אך הגדרה אחת מתייחסת לנטייה לערער על מוסכמות בחברה, ולפי [וויקיפדיה](#): "נוטה לתפיסה [רלטוויסטית](#), אי-רציונלית, [וניהיליסטית](#) של המציאות האנושית. היא מעלה על נס את עקרונ ריבוי הקולות ודוחה מטא-נרטיבים." הביטוי "ריבוי הקולות" כבר יוצר אסוציאציות לתחום הייעוץ לקריירה שבו התפתחה האסכולה הקונסטרוקטיביסטית והגישה הנרטיבית, במובן שניתן לחבר מחדש את סיפור החיים שלנו בסיוע טכניקות כגון מסגור מחדש (reframing).¹

אנו ניזונים ממקורות רבים, ביניהם כאלה שכתבו פסיכולוגים ידועים ממוצא ישראלי, כמו [פרופ' דני כהנמן](#), [פרופ' דן אריאלי](#), שדורשים מאתנו להסתכל אחרת על החיים בכלל ועל תהליך קבלת ההחלטות שלנו בפרט, ובמיוחד לנטוש את הרעיון שהרציונאליות הינה הגורם העיקרי שמנחה אותנו.



אחד מסממני העידן הנוכחי הוא כניסת האוקסימורונים (oxymorons) ללקסיקון שלנו. המושג מתאר ביטויים פרדוקסליים שמבטאים דבר והיפוכו, מילים שמופיעות ביחד אך לכאורה סותרות זו את זו, כגון "נורא כיף", "קצת הרבה", "בולט בהיעדרו", "שתיקה רועמת". המקור היווני מצמיד את שתי המילים: אוקסי (חד) ומורון (קהה).

בתחום פיתוח הקריירה לא נצטרך להתאמץ יותר מדי כדי לצבור מושגים מרכזיים שמשקפים את העידן הנוכחי. נראה שהצמדת זוגות מילים בלתי-אפשריות מטרתה להרחיב את התפישה שלנו מעבר למוסכמות, ואף לתת לגיטימציה לתופעות שאולי קודם לא נחשבו כמבוססות. להלן נתייחס לחלק מהם:

1. **תכנון קריירה** (career planning) - פעם נשאלנו 'מה תרצה להיות כשתהיה גדול?' בדרך כלל התשובה הסתכמה במילה אחת (גם שתיים): מכבה אש, שוטר, טייס, דוגמנית, רופא, וכו'. ההנחה היתה שיש מקצוע אחד שהוא המתאים לי ותהיה נקודת זמן בעתיד בה אצטרף לתחום הנכסף שלי. בבחירת בתחום מסוים, היה חשוב לוודא שהחלטתנו מבוססת ורציונאלית (הולמת את כישורינו ונטיותינו). הרחבת התיאוריה של סופר (Super, 2009) כבר מדברת על קריירה כקשת תפקידים בחיינו שמשתנים בבולטותם לאורך החיים.

הול (Hall, 1996) הביא את הדימוי של קריירה פרוטאינית (Protean career). האליל היווני, פרוטיאס, אופיין על ידי יכולתו לשנות את צורתו, מחיה אחת לאחרת, לפי בחירתו. כך הקריירה עשויה לעבור שינויים על פי רצון ויוזמת האדם (ולא לפי קביעת הארגון), כפוף להקשרים משתנים. לא עוד התפתחות קריירה לינארית אנכית אלא אופקית ובתחומי תוכן שונים.

לכן, עקב חוסר היציבות של עולם העבודה, איך ניתן לתכנן קריירה? מי יכול להבטיח מה ימתין לו עם סיום לימודיו? בזמן שעל הצעיר לקבל החלטה על מסלול לימודים, אין אפשרות לדעת על עיסוקים שייכחדו או שייולדו, אפילו בתוך חמש שנים. עם כל זה, עליו להחליט על מסלול שיעניק לו מיומנויות והתנסויות שהולמות את רצונותיו וחזקותיו. לאור זאת, שאנחנו ערים לחשיבות הרשתיות (networking), חשוב לא פחות לשקול את מקום הלימודים כמקור ליצירת וטיפוח קשרים חברתיים ומקצועיים. לכן, אף שכל החלטה מורכבת מצעדי תכנון שונים, התכנון בעידן הנוכחי הוא לטווח הקצר בלבד, מבלי לצפות לאותו מסלול המשך כפי שאפיין בוגרים קודמים בתחום הנבחר.

התפתחויות בעתיד ידרשו היערכות פורמאלית ולא פורמאלית. לכן, המלצה חמה לכולנו בכל גיל היא למידה לאורך החיים (life-long learning), אף שלא נדרש כרגע ממקום העבודה הנוכחי. כלל אצבע הוא לוודא שבאפשרותך לעדכן את מסמך קורות החיים לפחות פעם בשנה, וכאשר יתווספו לימודים והתנסויות למסמך. קורות חיים דינאמיים מבשרים טובות לקריירה פורחת ומהנה.

בטחון גמיש (Flexi-curity) - על מדינות המערב להתמודד עם חוסר היציבות בשוק העבודה שלהן. מצד אחד מכירים בצורך של האוכלוסייה ביציבות תעסוקתית, אך מאידך ברור שלא ניתן להבטיח זאת בעתיד הנראה לעין. כמסר לחברה, מוצע רעיון מרכזי של בטחון גמיש (Flexi-curity). מושג שהינו צירוף של גמישות (flexibility) ובטחון (security), לכאורה שני מושגים סותרים. המדינות מזהות את האתגר:

להרחיב את הגמישות של שווקי עבודה, מקומות עבודה, ויחסי עבודה מצד אחד, ולהגדיל הביטחון (התעסוקתית והחברתית), לרבות כלפי קבוצות אוכלוסייה חלשות בתוך ומחוץ לשוק העבודה, מהצד השני. לflexicurity ארבעה יסודות: יצירת הסכמי שכר גמישים, תוכניות ללמידה לאורך החיים (lifelong learning), מדיניות פרו-אקטיבית של המדינה לגבי שוק העבודה, ומערך תמיכה חברתית (Dolenc & Laporšek, 2013, p. 224).

למעשה, עקב הפורענות בשוק העבודה מדינות מציעות אסטרטגיה של גמישות לפרט ולכלל, כדי להיערך להסתגלות בהתמודדות עם התמורות הצפויות. עיקר הגמישות הצפויה לפרט הוא הצורך והנכונות לשנות כיוון תעסוקתי לעתים מזומנות, וודאי מעבר למה שהיה נהוג עד כה, והכלי המרכזי שבידיו, ושיגביר את סיכוייו לשמור על מסוגלות תעסוקתית הוא, כאמור, למידה לאורך החיים (lifelong learning).

מקריית מתוכננת (planned happenstance) - כל אחד שהנחה או השתתף בסדנא בנושא תעסוקתי חווה כמוני את התופעה שכאשר משיבים בסבב לגבי "איך הגעת למשרה שבה את/ה עובד/ת היום", המילה הנשמעת השכיחה היא "במקרה". התיאוריה של מקריית מתוכננת גורסת שהמצב בו שאנשים מוצאים את עצמם נקבע הן על ידי גורמים שבשליטתם והן על ידי גורמים שאינם בשליטתם, כולל מצבנו התעסוקתי. לפי קרמבולץ² (Krumboltz, 2009) "האינטראקציה בין פעילויות מתוכננות ולא מתוכננות כתגובה למצבים, כתוצאה מיוזמה אישית ואירועים נסיבתיים היא כה מורכבת שהתוצאה מכך היא למעשה בלתי צפויה,

2 הגרסה העדכנית לתיאורית המקריית המתוכננת היא תיאוריית למידה של המקריית (Happenstance Learning Theory; Krumboltz, 2009).

דבר שאין לתארו אלא כ'מקריית' (עמ' 136). קרמבולץ ממליץ שעל מנת לנצל ולמנף מצבים לא צפויים לטובת הפרט בעידונו, עליו לסגל לעצמו תכונות כגון סקרנות, התמדה, גמישות, אופטימיות, ולקחת סיכונים.

כאשר קרמבולץ פוגש קבוצה של יועצים תעסוקתיים שאלתו הראשונה היא: 'כמה מכם החליטו בגיל 18 שעתידכם בייעוץ תעסוקתי?' כיוון שהתשובות בד"כ אפס, הוא טוען שאין לצפות שנועצים צעירים יוכלו לנבא את מקצועם לעתיד. לכן, התיאוריה גורסת:

1. מטרת ייעוץ לקריירה היא לעזור לאנשים ללמוד לנקוט בצעדים או בפעילויות על מנת להשיג חיים אישיים ותעסוקתיים מספקים יותר — ולא לקבל החלטה על מקצוע אחד. דוגמאות ל'צעדים' או 'פעילויות' עבור צעירים: חקירה (אקספלורציה), ראיון, הבעת תחומי עניין, יצירת קשרים, הצטרפות לקבוצות עניין, התנדבות, או התנסות בעבודות זמניות. קרמבולץ שם את הדגש כאן על תהליך למידה בתהליך הייעוץ, וכן עידוד לפעילויות מעשיות.

2. מטרת מבדקים תעסוקתיים היא לעזור למידה ולא להתאים בין תכונות אישיות לבין אפיוני מקצועות.

3. נועצים לומדים לנקוט בפעילויות החקירה על מנת לחולל מצבים מועילים שלא מתוכננים.

4. הצלחת הייעוץ נמדדת במה הנועץ משיג בעולם האמיתי מחוץ למפגש הייעוצי.

אי-וודאות בטוחה (positive uncertainty) – גישה זו היא למעשה השלמה (אף שנראה שקדמה) לגישת ה'מקריית המתוכננת'. הגישה מבטאת שינוי בדעתו של חיים גילת (Gelatt, 1989; 2007; Gelatt & Gelatt, 2003) על זיהוי מודל לקבלת החלטות שאליו יש לשאוף. גילת טען שהגישה הרציונאלית והמובנית כמתכונת האידיאלית לקבלת החלטות, ביניהן תעסוקתיות, כבר איננה הולמת את העידן הנוכחי כיוון שמיום ליום יש פחות ופחות התפתחויות שניתנות לניבוי. הוא מביא שלושה ציטוטים ממחישים את עמדתו: "החיים אינם פאזל שיש לפתור אותו, אלא מסתורין שיש לחיות אותו" (תומס מרטון), "להשאיר את הראש פתוח נוכח אי-וודאות הוא הסוד העוצמתי ביותר על מנת לשחרר את הפוטנציאל היצירתי שלך" (מיכאל גלב). "זה לא מה שאינך יודע שעלול לסבך אותך, זה מה שאתה בטוח שאתה יודע ולמעשה איננו נכון" (מרק טוויין; Gelatt, 2007). בתהליך של קבלת החלטות גילת מציע ארבע הנחיות פרדוקסליות:

1. היה ממוקד, אך גם גמיש לגבי רצונותיך;

2. תפתח מודעות, אך גם חשדנות לגבי מה שידוע לך;

3. היה מציאותי, אך גם אופטימי לגבי אמונותיך;

4. היה מעשי, אך גם קסמי (magical) לגבי מעשיך.

לפי גילת, על היועץ להדריך את הנועץ על מנת שירגיש נוח ואופטימי יותר נוכח אי-וודאות, לאתגר אותו בערעור על ה"עמדות הבטוחות" שלו, ולעודד חשיבה מחוץ לקופסה. בכך היועץ עשוי לצייד את הנועץ בכלים שילוו אותו בצמתי החיים הבאים.

פשרה חיובית (positive compromise) – ביטוי זה מעיד על הצורך להתנער מהעיקרון של פתרון תעסוקתי אחד ויחודי. אף אם ברור לנועץ מה היעד התעסוקתי שלו, המציאות, כמובן, איננה מתחייבת לספק זאת. פשרה חיובית, לפי צ'ן (Chen, 2004) נשענת על תיאוריות שונות של פיתוח קריירה במציאות של היום (ראו Gottfredson, 2002). צ'ן, בדומה לגילת, מעודד את היועץ התעסוקתי לסייע לנועץ להרגיש נוח יותר

עם מצבים של אי-וודאות, לחשוב קדימה לאפשרויות והשלכות של החלטות תעסוקתיות. כמו כן על כל יועץ לתרום להרחבת המודעות של הנועץ לסיכונים הטמונים בהחלטות השונות.

פגיעות בטוחה (confident vulnerability) - השימוש המקורי לביטוי זה מגיע מהשיח על סגנון מנהיגות מתקדם. על המנהיג להבין שלא ניתן בכל הכישורים הנדרשים להביא לשגשוג הארגון, ועליו לתת מקום לאחרים, בכנות וביושר, שעשויים להשלים את יכולותיו בעבודה, דבר שעשוי להביא **לתלות הדדית** (interdependence). על המנהיג להיות מספיק בטוח בעצמו כדי ליטול את הסיכון להעביר (להאציל) מסמכותו לעמית זוט ממונ³. נראה ש'פגיעות בטוחה' עשויה לשרת כל פעילות שדורשת יציאה מאזור הנוחות. למשל, ידוע שאחד הכלים המשמעותיים ביותר בתהליך חיפוש עבודה הוא רְשָׁתוּת (networking), פעולה שדורשת ייזום וטיפול קשרים בינאישיים בנושא תעסוקה. פעילות זו טבעית יחסית לאדם מוחצן, אך מאוד לא טבעית, ואף מרתיעה, עבור אדם מופנם. תפקיד היועץ לעודד את הנועץ בהפעלת פעילות זו, שדורשת יוזמה בשיתוף אחרים (משפחה, חברים, עמיתים קודמים, וכו') על מנת לקדם את יעדיו—למשל, למצוא מידע על משרות פנויות ולתחזק קשרים אישיים ומקצועיים לאורך זמן.

לסיכום, אנו מזהים מגמה די ברורה באוקסימורונים הנ"ל: רובם ככולם בנויים על הכרה בחוסר יציבות, חוסר ביטחון, אי-וודאות, ובגדול, כולם מחייבים חיפוש אחר דרכים שיאפשרו לנו להתמודד טוב יותר בעולם שאיננו יציב ואף מאיים. הם מבליטים את המודעות והרגישות שלנו כדי להתנער מהאשלייה ששכלול הרציונאליות מהווה מפתח להחלטות טובות יותר, ומהצד השני, מרגיעים אותנו שבאמצעות הפעלת למידה לאורך החיים, הרחבת אופקים, חשיבה יצירתית, ולקיחת סיכונים מחושבים ניתן לצעוד קדימה בעולם הפוסט-מודרני.

מקורות

- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, C.P. (2004). Positive compromise: A new perspective for career psychology. *Australian Journal of Career Development*, 13(2), 17-28.
- Gelatt, H.B. (1989). Positive uncertainty: A new decision-making framework for counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 36(2), 252-256. doi: 10.1037/0022-0167.36.2.252
- Gelatt, H.B., & Gelatt, C. (2003). *An overview of positive uncertainty*. Gelatt Partners. Retrieved from <http://www.gelattpartners.com/positiveuncertainty.html>
- Gelatt, H.B. (2007). The certainty of uncertainty: Beware of your dogma. Gelatt Partners. Retrieved from <http://www.gelattpartners.com/hbsessays.html>

- Gottfredson, L. S. (2002). Gottfredson's theory of circumscription, compromise, and self-creation. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 85–148). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 9-16.
- Krumboltz, J. (2009). The happenstance learning theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135-154. doi: 10.1177/1069072708328861
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary approaches to practice* (2nd ed., pp. 197–261). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

מדור תיאורי מקרים

סיפורה של נועה: אימהות, בריאות, וקריירה

שרית ארנון לרנר | לחצו לפרופיל הכותבת 🔍

רקע

נועה (שם בדוי¹), בת 35, נשואה + 3 (9,7,1), ילידת בריה"מ. בעלה עובד במשרה תובענית ונעדר שעות ארוכות מהבית, כולל נסיעות לחו"ל. במשפחה הגרעינית היא בת יחידה ועלתה לבדה לארץ בגיל 15 לקיבוץ, באמצעות תכנית "נעלה", חווייה שזכורה לה כקשה ביותר. לאחרונה, אביה נפטר לאחר ניתוח ועל רקע מצב בריאותי, שהיה רופף שנים ארוכות. אימה מתגוררת באיזור מרוחק ממקום מגוריה.



נועה למדה עד כיתה ט' בברה"מ ומעידה כי הייתה תלמידה טובה. בכיתה ז' פרצה שם מלחמה ולימודיה נפסקו לחצי שנה. בארץ היא למדה במגמות ביולוגיה וכימיה ובעלת 12 שנות לימוד עם בגרות חלקית. היא רכשה גם תעודת הנהלת חשבונות סוגים 1+2 לפני כשלוש שנים, אך לא עסקה בתחום. לאחר התיכון, שירתה שירות צבאי מלא בתפקיד מפעילת מחשב בחיל הקשר. עד לפני שלוש שנים עבדה נועה באופן סדיר, אך במהלך הריונה האחרון, אובחן אצלה סרטן שד גרורתי. בעקבות כך יילדו אותה בחודש השביעי, והיא החלה לעבור גם טיפולים כימותרפיים. כיום לדבריה היא מרגישה טוב, אך היא מוגבלת בהפעלת יד ימין בעיקר, סובלת מכאבים ומוכרת כבעלת 72% נכות.

בעבודתה האחרונה, לפני שלוש שנים, בטרם פרצה המחלה, עבדה נועה מספר חודשים בהקלדת נתונים. לפני כן היא עבדה מספר שנים בערוצי טלוויזיה בתפקיד של שיבוץ פרסומות, אך עזבה בשל השעות הארוכות והקושי לשלב את העבודה עם המשפחה.

סינת פנייה

נועה הגיעה לייעוץ והאבחון בהפנייתה של מזל, עובדת השיקום שלה במוסד לביטוח לאומי, בו מוענקת תמיכה כלכלית ברכישת מקצוע. עובדת השיקום התרשמה כי ככל הנראה קיים פוטנציאל אצל נועה שטרם מומש, וביקשה שאבדוק כיוון הכשרה מתאים עבורה.

בתחילת שיחת ההיכרות פתחה ואמרה נועה: "יש לי רצון לצאת לעבוד, ויותר נכון, לקבל מקצוע. אני לא אדם של קריירה, אני רוצה מקום עבודה שטוב לי, לא צריכה קידום ואני לא שאפתנית. אני רוצה לשלב

בית ועבודה ומעוניינת במקצועות שאפשר לעבוד בהם גם מהבית כמו מקצועות המחשב- עיצוב גרפי או בדיקת תוכנה.

תהליך הייעוץ

תהליך הייעוץ כלל שיחת אינטק להכרות; יום אבחון, שכלל מבחני כישורים, מבדקי אישיות ושאלון נטיות מקצועיות; שיחת סיכום בה ניתן לה משוב על האבחון ודיון בממצאים ובהשלכותיהם על הבחירה המקצועית; ושיחת המשך מסכמת, בשיתוף עובדת השיקום. התהליך כולו ארך כחודש. בתחילת התהליך, הדגישה נועה כי חשוב לה לשלב היטב בין בית לעבודה. היא גילתה נכונות ללמוד, כל עוד הדבר ישתלב עם חיי המשפחה.

עם זאת, במהלך התהליך, החלה נועה להרשות לעצמה לשקול עבודה גם מחוץ לבית, ובהתאם ללמוד גם תחומים אחרים שלא ניתן לעבוד בהם מהבית, זאת לאחר שאמה התחייבה לסייע לה בטיפול בילדים, על רקע מות אביה, שלא היה זקוק עוד לעזרתה.

תמצאים

נועה בעלת פוטנציאל אינטלקטואלי נאות. היא בעלת יכולת טובה בתחום החשבוני. יכולותיה המילוליות בעברית סבירות, אם כי בכתיבתה נופלות שגיאות כתיב. באנגלית שליטתה תקינה וכך גם כישוריה בתחום הצורני. בגישתה לפתרון בעיות ניכרת גישה יצירתית והיא מתמצאת בהפעלת מכשירים ומכונות. בסגנון עבודתה, נועה עובדת בתכליתיות וזריזות, תוך שמירה על סדר וארגון. עם זאת, במצבים חדשים ולא מוכרים, מהירות הביצוע עלולה להוליד תוצרים שאינם מושקעים ומדויקים עד הסוף. נועה מרשימה גם כאשר תקשורתית ונעימה המשרה אווירה נוחה. היא אחראית ורצינית, מעוררת אמון ומגלה מחויבות למשימות שלוקחת על עצמה. עם זאת, היא רגישה בפנימיותה, בעלת דימוי עצמי פגיע, ואינה די מאמינה ביכולותיה, וזאת על רקע משבר ההסתגלות לארץ וקשיי התאקלמות, לצד בעיות הבריאות, שהתפתחו בשנים האחרונות.

נועה גילתה עניין מחד במקצועות המחשב, דוגמת בדיקת תוכנה, גרפיקה ממוחשבת וכד', שניתן לעבוד בהם גם מהבית. עם זאת, לדבריה, בתור ילדה, התחברה למקצועות הביולוגיה, והספורט וחלמה להיות אחות. כמו כן, בשאלון ההכרות שמילאה, הביעה עניין גם בעבודה עם אנשים ובמקצועות כמו פסיכולוגיה ועבודה סוציאלית, לצד עניין במקצועות הבריאות. בנטיותיה התעסוקתיות (על פי התיאוריה של רו) בולטת העדפה לשדה המדע, ואח"כ במידה שווה, עולה בולטות לשדות הטכנולוגיה והשירותים, בעיקר ברמת שאיפות בינונית.

כאשר ניתחתי את הממצאים, נראה היה שחלום הילדות של נועה להיות אחות יכול להתגשם כעת. חשבתי שדווקא העניין במקצועות במחשב לא יענה על הצורך שלה במגע עם אנשים ולא יאפשר לה לתרום מאישיותה הקורנת. יחד עם זאת, היה צריך עוד לברר את נכונותה להשקיע בלימודים ארוכים, לשאוף לכך ולהתמיד במסלול, עם הקשיים של התמודדות עם צרכי הבית ומצבה הבריאותי.

בשיחת המשוב כשהצגתי בפני נועה את ממצאי האבחון היא גילתה התלהבות ואמרה: "אני מתפלאת איך הייתי ואיך אני עכשיו, הרבה שנים לא חשבתי להשקיע בלימודים ולא הייתי חושבת על לימודים, אם

הכל היה בסדר. חשבתי שזה מאוחר ללמוד בגילי וחנקתי את השאיפות שלי, תואר זה כזה חלום!" נועה עדיין הביעה חששות כיצד תשלב את הלימודים עם גידול ילדיה. עם זאת, בעקבות שיחתנו הראשונה, בה התחלתי לבדוק איתה אופציה לעבודות שאינן רק מהבית, היא החלה לגשש אצל אימה לגבי נכונותה לסייע לה בטיפול בילדיה. התברר שבמצב העניינים הנוכחי, אימה תוכל לסייע לה לממש חלום זה. הצעתי לנועה לקראת השיחה הבאה, בשיתוף עובדת השיקום, לברר פרטים על מסלול הסיעוד והעלנו אופציות גם לקורסים נוספים שיכולים להתאים לאפיוניה, כגון שיננית, סייעת לרופא שיניים, ואופטיקה, במידה ובכל זאת תעדיף מסלול פחות מחייב.

לשיחה המסכמת בשיתוף מזל, עובדת השיקום, הגיעה נועה נלהבת לאחר שבררה על תחום הסיעוד ומצאה מסלול ללימודי אחות מוסמכת, שמתאים לאמהות. נועה החליטה בשלב ראשון להתחיל בלימודי אחות מוסמכת, ולהשאיר פתח בהמשך להשלים לימודי תואר, לאחר שתסיים את השלב הראשון. עם זאת, לאור מצבה הבריאותי, בעקבות מחלתה והמגבלה בידה, נותר עוד להמתין לאישור הרופא התעסוקתי. נועה לא ראתה קושי במגבלתה למלא תפקיד של אחות ולא הוטרדה ממצבה הבריאותי. זאת בשונה מאנשים רבים שנרתעים מעיסוק בתחום רפואי, לאחר שחוו את החוויה ממיטת החולה בעצמם. סיכמנו שכדאי יהיה שתפנה עם סיום לימודיה לתפקידים פחות פיזיים כגון בקופת חולים או בטיפת חלב, אך במידה והרופא לא יאשר זאת, תוכל ללמוד גם את אחד הקורסים שהעלינו עוד קודם.

אחרית דבר: בימים אלו לומדת נועה למבחן הפסיכומטרי, לקראת קבלה למסלול לימודי אחות מוסמכת, באישורו של הרופא התעסוקתי.

מחשבות בעקבות תהליך הייעוץ של נועה

- הייעוץ עם נועה עורר אצלי מחשבה לא למהר 'לקנות' הצהרות כגון אני לא 'אשת קריירה', לצד הכבוד לבחירה לשים בראש העדיפויות את טיפוח הקן המשפחתי, במסגרת חלוקת תפקידים מסורתית. הבדיקה העמוקה של הצהרה זו וחשיפה לכיווני מחשבה נוספים, למעשה אפשרה לנועה להיפתח לכיוון מקצועי מתאים עבורה וליצור אצלה איזון נכון בין קריירה למשפחה וזאת על רקע מצבה הבריאותי.
- עוד נראה, שפעמים רבות 'חלומות הילדות רוצים להתממש' וכיועצים יש לנו אפשרות לסייע לכך בתזמון הרלבנטי.
- חשבתי גם שמקרה זה מדגים את ההזדמנות הטמונה במשברים - נועה לא הייתה פונה ללימודים לולא מחלתה והבחירה בהכשרה כאחות התאפשרה, על רקע מות אביה.

תודה למזל רובינשטיין, עובדת השיקום, מסניף ביטוח לאומי נתניה, על ההזדמנות ללוות במשותף את נועה, במימוש חלומה.

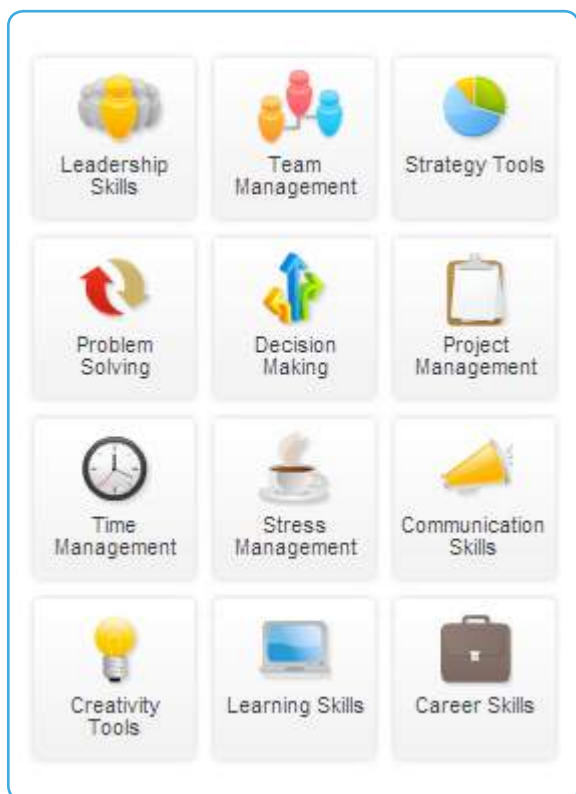
ביקורת אתר אינטרנט

דן בונה | לחצו לפרופיל הכותב



Mind Tools הינו אתר שהוקם בשנת 1996 כאתר לקורסים והכשרות אונליין. עם השנים ועם התפתחויות טכנולוגיות הענן המאפשרות ריכוז ידע עצום ברשת, הפך האתר למאגר כלים ענק לפיתוח קריירה ולהתקדמות מקצועית וכיום האתר מיועד למבקרים שמעוניינים ללמוד ולרכוש דרכים ואמצעים לקידום מקצועי ולפיתוח הקריירה שלהם.

בזכות נגישותו וההיקף המרשים של הכלים שהוא מקנה, האתר חצה את רף 10 מיליון המבקרים בשנה מכל רחבי העולם כבר בשנת 2009 ובשנת 2012 זכה האתר ומפעיליו בתואר הכבוד הרשמי של ממשלת בריטניה לעסקים "Queen's Award for Enterprise".



הנכס המרכזי של האתר, המשתקף גם משמו, הוא ספריית ארגזי הכלים הנגישים שהאתר מציע עבור אנשים המעוניינים להתקדם מקצועית, וזאת תוך הבנה מעמיקה של תהליכי פיתוח הקריירה והקידום הקיימים כיום בעולם. ספריות ארגזי הכלים מחולקות לנושאים - כלי אסטרטגיה, כלי ניהול, כלי מנהיגות, כלי ניהול פרויקטים, כלי קבלת החלטות, כלי פתרון בעיות, כלי תקשורת, כלי ניהול לחצים, כלי ניהול זמן, כלי פיתוח קריירה, כלי מיומנויות למידה וכלי פיתוח יצירתיות.

מיד לאחר בחירת ארגז הכלים המתאים, עולה הקדמה המתארת בכלליות את הגדרת הנושא ואת המרכיבים והכלים הקיימים בנושא ולינק המקשר לכל אחד מהמרכיבים.

למשל - מיומנויות תקשורת:

Communication Skills

Regardless of the size of your organization – whether it's a large corporation, a small company, or even a home-based business – you need good communication skills if you want to succeed.

With **more than 75 individual articles**, this communication mini-site teaches you these skills.

We start by looking at the core ideas behind successful communication, and we offer **a brief quiz** that helps you evaluate your current skills.

We follow by looking at how you can **plan** an impressive communication, and we then explore how you can communicate successfully in the **many different situations** that you'll encounter in the workplace.

Use the **"Browse by Category"** box to target specific communication skills, or look through the **list below** to find interesting topics. Enjoy using Mind Tools!



Are you sending and receiving accurately?

© iStockphoto

כחלק מארגז הכלים של מיומנויות התקשורת האתר מציע מספר רב של מאמרים, כלים אבחוניים והרצאות וידאו.

בדוגמה שלהלן ניתן לענות על שאלון כישורי תקשורת ולקבל תוצאות על פי רמות המעידות על יכולת ההקשבה והיכולת לזהות ולהיענות לצרכים של האחר.

15 Statements to Answer

Not
at All

Rarely

Some
times

Often

Very
Often

1 I try to anticipate and predict possible causes of confusion, and I deal with them up front.



2 When I write a memo, email, or other document, I give all of the background information and detail I can to make sure that my message is understood.



3 If I don't understand something, I tend to keep this to myself and figure it out later.



ובלינק אחר בקטגוריה ניתן לשמוע הרצאות וידאו על הקשבה פעילה

Active Listening

Hear What People are Really Saying

Listening is one of the most important skills you can have. How well you listen has a major impact on your job effectiveness, and on the quality of your relationships with others.

- We listen to obtain information.
- We listen to understand.
- We listen for enjoyment.
- We listen to learn.



Learn how to listen actively,
with James Manktelow & Amy Carlson.

בעיני, המרכיב המרשים ביותר באתר הינו האיסוף והפירוט של המודלים עליהם נסמכים הכלים וההרצאות השונות. למעשה כל כלי תיאורטי שפותח ביחס לנושאים השונים מוצג באתר בצורה בהירה וידידותית למשתמש, כאשר רבים מהכלים ניתנים להורדה כערכות למילוי עצמי.

בדוגמה שלהלן מוצגת ערכה למילוי עצמי המבוססת על מודל „S.W.O.T.”, מודל מוכר בעולם העסקי, מאפשר קבלת החלטה מושכלת בכל נושא, כולל כמובן בנושאי פיתוח קריירה, וזאת על סמך מיפוי החוזקות (S)-החולשות (W)-ההזדמנויות (O), והסיכונים (T) של האדם. למשל - במידה ואדם מעוניין לבחון את האפשרות של מעבר מעמדה של שכיר במשרה מלאה לעמדה של עצמאי הוא יכול למלא בהתאם להנחיות את הערכה ומכאן לקבל שיקוף מפורט של מצבו ובהתאם להחליט אם וכיצד נכון לו לפעול.

בערכה קישורים למאמרים תיאורטיים על המודל וקישורים להנחיות על אופן השימוש בו. כמו-כן האתר מפנה לכלים נוספים הקשורים לבניית אסטרטגיית פעולה אישית.



Worksheet

SWOT Analysis Worksheet

- For instructions on using SWOT Analysis, visit www.mindtools.com/rs/SWOT.
- For personal career or life strategy, visit www.mindtools.com/rs/LifePlanWorkbook.

Strengths	Weaknesses
What do you do well? What unique resources can you draw on? What do others see as your strengths?	What could you improve? Where do you have fewer resources than others? What are others likely to see as weaknesses?

חלק מהחומרים באתר פתוחים למנויים בתשלום בלבד, אך גם למבקר ללא תשלום מובטחת חווית שיכרון מהעושר האדיר של הכלים ושל הידע המרוכז באתר. כאן אולי גם טמונה חולשתו של האתר - מרוב עושר של מידע וכלים, נדמה שנדרשת ערכה בפני עצמה באתר בכדי להצליח לבחור את הכלי המתאים ביותר לשימוש.

לסיכום, הייתי בהחלט ממליץ לכל איש מקצוע בתחום הייעוץ התעסוקתי היכרות אינטימית עם אתר mindtools.com המרשים והייחודי. הוא אתר שבהחלט ניתן לכנותו בתחום עיסוקו "האתר שיש בו הכל".

יחד עם זאת, כמו באתרים רבים בעידן המידע, העושר שלו יכול להציף את המשתמש, ולכן כאשר ברצונכם לחשוף לקוח לאחד מהכלים שבאתר, מומלץ לשלוח לינק ספציפי שיחבר אותו לכלי המסוים המתאים לצרכיו. בנוסף הייתי בהחלט ממליץ ליועצים תעסוקתיים להפוך להרגל קבוע את השיטוט באתר זה לצורך התעדכנות והעשרת ארגז הכלים המקצועי.

סקירה על הספר: הקוד האנושי: Silver Ace – מיפוי מקדמי ההצלחה למאה ה-21 מאת דר' דב ינאי, הוצאת אוריון, 2013, חולון, ישראל

סקירת הספר: רימון לביא ופרופ' עפרה נבו | לחצו לפרופיל הכותבים 🔍

כך נפתח הספר המיוחד הזה:



סוף המאה ה-21, השליטים הם גזע מיוחד הנקרא "אדמחשב". הם המחשבים החדשים שהטמיעו את יכולות החישוב של בני אנוש ואף עשו זאת טוב מהם. בישיבה של היועצים הבכירים שאותה ניהלה בילה (אשר נקראה כך על שם אחד האבות המיתולוגיים ביל גייטס) שהיתה בעלת ידע ויכולת חשיבה השווה למדינה שלמה, מעלה את השאלה לשם מה נחוצים בני האדם? השאלה שהועמדה לדיון היתה האם יש להם יכולות או כישורים שאין לנו? האם יש דבר שהם עושים טוב יותר מאתנו. בעבר זה היה מתן שרות או ייצור. אבל היום אנחנו עושים זאת טוב יותר.

המחשב המדען שהשתתף בדיון דיווח שהועברו כל המבחנים המועברים לבני אדם המועמדים למשרות

שונות (כאן בא פירוט מרבית מבחני המיון במכוני למיניהם) בכולם היה למחשב יתרון. דווקא המחשב הנקרא רב (הוא המבוגר ואוגר המידע הרב ביותר על בני אנוש) העלה את ההתנגדות החזקה ביותר באומרו: "בני אדם יכולים לשמש ממשק לעולמות אחרים סביבנו. בגלל המוח המיוחד של האדם הוא מתקשר עם עולמות אשר לנו אין קשר איתם: עולמות המוזה והיצירה, האינטואיציה והכאוס, לחשוב מהבטן ולהרגיש בלב. לזה חשיבות מכרעת.

המחשבים האחרים לא הסכימו וטענו שמדובר במערכות פרימיטיביות ולא רציונליות. לכך הסכים רב אך אמר שבזכות אותה מערכת פרימיטיבית מגיעות ההמצאות, ההברקות, פריצות הדרך, יצירות האומנות והחלטות עסקיות החכמות. במערכות של בני האדם יש רגשות וקשרים בעלי איכויות אחרות ולבני האדם יש אמונה והאמונה יכולה לשנות דברים.

הספר של ד"ר דב ינאי בא לבחון מהם הדברים הנוספים למבחני היכולת למיניהם אשר יכולים לנבא הצלחה של אדם בעולם המודרני. מה מותר האדם מן המחשב?

הספר מתמודד עם השינויים העצומים שהתרחשו בשנים האחרונות, או כפי שנטען שם: "עולם העיסוקים עונה לחוקי האבולוציה, ולפיהם המקצועות המתאימים ישרדו והאחרים יצטרכו לעבור שינויים על מנת לשרוד או ייכחדו". המאה ה-21 מתאפיינת בחדירת המחשבים והרובוטים. השאלה העולה לנוכח התפתחות זו היא האם יש יתרון לאדם על המחשבים והרובוטים והאם יתרון זה ישמר?

להלן תקציר, בהתבסס על ההרצאה של דר' דב ינאי "מהי קריירה במאה ה-21" ביום עיון א.י.ל.ת. שהתקיים ב-9.9.2012, על ראשי הפרקים, המצגת וההשלמות של דר' ינאי עצמו.

כישורי העתיד ומקדמי ההצלחה בתחום התעסוקתי במאה ה-21 הם סוגיות מרכזיות בתחום הייעוץ התעסוקתי.

בעקבות המהפכה הטכנולוגית-אלקטרונית שהתרחשה במאה הקודמת, המאה ה-21 מביאה עימה שינויים דרסטיים בסביבה החברתית ובדרישות לכישורים תעסוקתיים. סוף עידן השרירים ומעבר מחישוב לחשיבה, ממידע לידיעה ולחוכמה.

יותר ויותר עיסוקים ותפקידים מסורתיים נכבשים עלי ידי רובוטים, מחשבים וסוכנים וירטואליים, שיהיו עדיפים אולי על בעלי תפקידים אנושיים, כולל יועץ תעסוקה. לפי Roy Kurzweil תוך עשרות שנים יעברו המחשבים את "נקודת הייחודיות" ויגברו על יכולת החשיבה האנושי.

לכן לא רק בין העתידנים מתקיים הוויכוח ועולה הצורך לענות על השאלות: במה והאם מותר האדם מהמחשב והרובוטים? מה הייחוד האנושי? מהם הכישורים האנושיים הנדרשים להצלחה בעולם התעסוקה במאה ה-21 על רקע השינויים הקורים כיום ויקרו בעתיד.

מודל ה-SILVER ACE שפותח על ידי דר' ינאי וצוותו המקצועי בא לענות על חלק משאלות אלו. (ראה פירוט בהמשך).

המודל מציג 8 קבוצות היכולות המרכזיות להצלחה בעולם התעסוקה, תוך הצבעה על היחסים בניהם במסגרת הוליסטית. המודל מסתמך על הבנות שנרכשו בעשורים האחרונים בתחומי חקר ומגמות העתיד, לאור התפתחויות הטכנולוגיה וההשלכות הפסיכולוגיות והסוציולוגיות.

הוא מדגיש את זרימת האנרגיה על הציר האופקי מהצד הימני של המוח (הרגשי-אסוציאטיבי) לשמאלו (הלוגי-ליניארי) ועל הציר האנכי (בדומה לסולם הצרכים של מסלו או סולם המרות האנרגיה).

לפיכך, יש חשיבות רבה לאנרגיה ולניהולה כגורם מרכזי בתחום הקריירות וייעוץ לקריירה: חייבים לעבור מחשיבה על "כישורים" למושג של "מקדמים" המשלבים הפעלה מותאמת של כישורים ואנרגיה. ראייה חדשנית זו מתבססת על תובנות מתחומי הפיזיקה המודרנית, הרפואה האלטרנטיבית, ותורות האנרגיה האנושית מתרבויות המזרח.

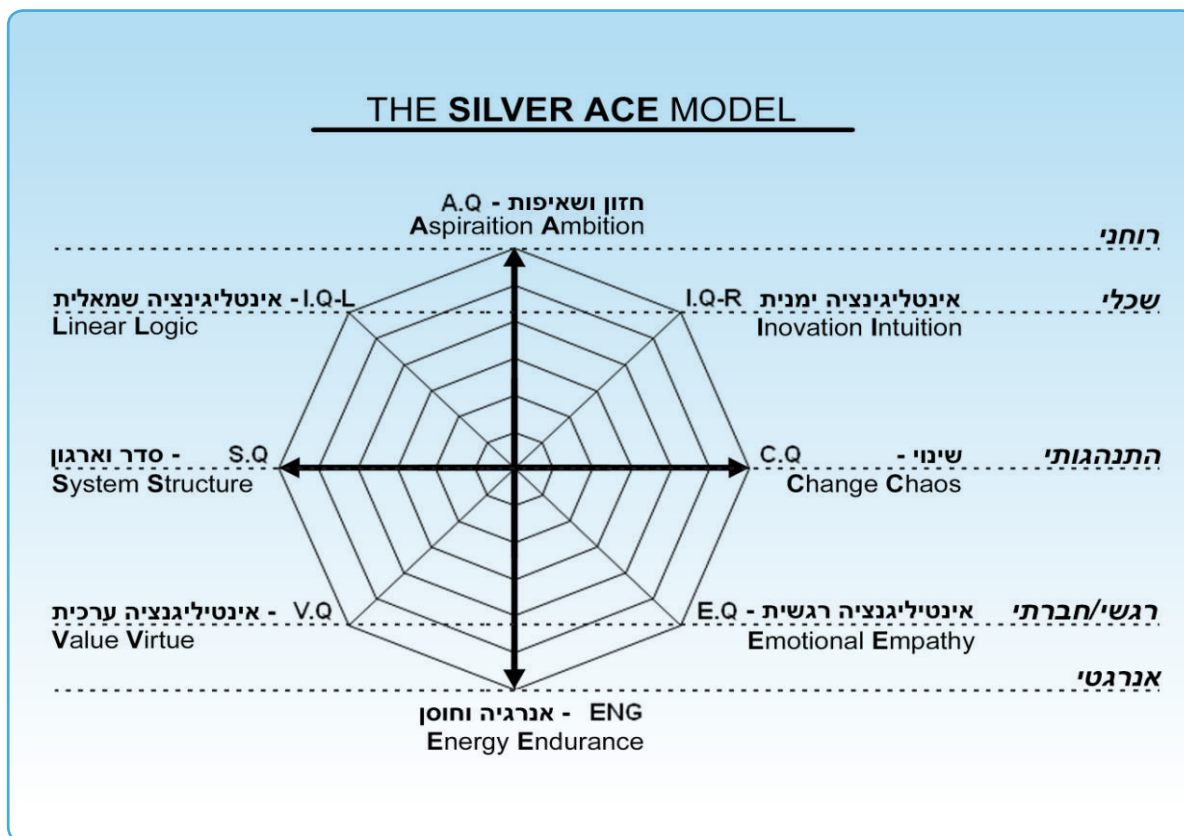
הייעוץ התעסוקתי במאה ה-21 יהיה מכוון לניהול האנרגיות האנושיות: כיצד מאבחנו אנרגיה תעסוקתית, כיצד מגבירים אותה, כיצד מכוונים אותה לאפיקים בעלי סיכוי הצלחה וכיצד נשמרים מאובדנה.

תכונה ייחודית לאדם הינה היכולת לפתח חזון ("א תקווה +העצמה) שיכול לשנות את ההסתברויות. במאה ה-21 נעבור מדגש על הגשמה עצמית (self-expression / fulfillment) שאפיין את העשורים האחרונים לדגש על הרחבת העצמי (expansion of the self), לפי מכפלות אנרגיה ככל שעולים בסולם הצרכים ומרכזי הצ'אקרות - במבנה של גביש בעל 4 קודקודים (פיזי, רגשי, חשיבתי ורוחני).

הייעוץ לקריירה יהיה חייב לעסוק בזיהוי אנרגיות ותשוקות, בגיבוש חזון אישי, בזיהוי תחומי איבוד אנרגיות ובפתיחת חסימות לזרימתן.

THE SILVER ACE' MODEL

מודל הכישורים והיכולות הנדרשים להצלחה/מצוינות בעולם התעסוקה במאה ה-21
מודל מקיף וכולל לאפיון לאבחון ופיתוח המצוינות האישית והאירגונית



מודל ה-SILVER ACE מייצר שפה ושדה מאוחד לאפיון אנשים, תפקידים, עיסוקים, ארגונים וצוותים.
המודל מייצר כלים רבים הן לפרט ולארגון המאפשרים:

ברמת הפרט:

- מיפוי הפוטנציאל האישי.
- הכרת המאפיינים של האדם המצליח (זה המממש את מכלול כישוריו).
- זיהוי חוסר איזונים וקביעת מטרות ליצירת איזון.
- ניהול אנרגיה יעיל של הפרט.

ברמת הארגון:

- יצירת צוותים סינרגטיים.
- גיוס, ראיון, שימור ופיתוח עובדים.
- יצירת שפה ארגונית לעידוד המצוינות בארגון.
- כלי למיפוי איזונים ומאפיינים בארגון.
- ניהול עמיתים: הלימת התפקיד והאנרגיה של הפרט.

מקדמי ההצלחה בעולם העבודה והקריירה

שינויים מואצים בסביבת העבודה ומורכבות עולם העשייה מחייבים מודל מורכב, רב-ממדי ודינמי לביטוי הכישורים הנדרשים בעולם העשייה. העידן החדש מחייב התבוננות אחרת על מאפייני האדם, הגיוס והפיתוח.

עיקרי השינוי בעולם העשייה הינם במעבר:

- מיכולת פיזית ודגש על ביצוע - לחשיבה ויצירה.
- מקביעות וסדר - לשינויים מהירים, כאוס וקונפליקטים.
- מחישוב, זיכרון ומידע - לאינטואיציה, ידיעה וחוכמה.
- מביצוע לפי הספר - לראש גדול ויצירתיות.
- מאינטליגנציה שכלית - לאינטליגנציה רגשית.

מודל רב ממדי: המודל מתקיים במרחב דו מימדי בעל 2 צירים, אופקי ואנכי:

1: הציר האופקי: ציר ימין ושמאל: מתייחס למוח ימין ומוח שמאל, אין ויאנג. הציר האופקי מיצג את המטפורה של שני חלקי המוח הימני והשמאלי או שני המעבדים השונים הפועלים במוח על פי עקרונות שונים. זה ייחוד אנושי מול שאר היצורים וגם הוא מופיע בתרבויות המזרח במושגי היין והיאנג או בגישות הסטריאוטיפיות של זכר ונקבה. מאפייני הציר האופקי עיקרן:

- חשיבה לטרלית - חשיבה ורטיקאלית.
- אינטואיציה, הוליסטי - הגיון, אנאליטי.
- סמלים ורגשות - מילים וחוקים.
- שינוי, כאוס - יציבות, סדר.
- לא לינארי וללא זמן - זמן ולינארי.

2: הציר האנכי: סולם האנרגיות: חופף לסולם הצרכים של מאסלו. הציר נע מהשרדות להגשמה, מקיום ליעוד, מהווה לעתיד, מפייז לרוחני. בסולם 5 שלבים של מוקדי אנרגיה: מאנרגיה בסיסית לרגשית, חברתית, התנהגותית, שכלית, רוחנית.

שמונת מקדמי ה-SILVER-ACE:

מקדם: כל מקדם בעולם העשייה מורכב משני הממדים:

1. כישור, פוטנציאל, יכולת מיומנות.
 2. אנרגיה, תשוקה.
- שילובם יוצר את מקדמי ההצלחה והקריירה. כמו הצורך של גרעין הצמח במים ושמש לצורך ביטוי הפוטנציאל הדינאמי, כך גם המפתח להצלחה טמון בשילוב ואיזון של מספר מקדמים:
1. ENG – מקדם האנרגיה והחוסן: מכלול המדדים המיצגים את הדינמיות, החיוניות, והכוחות. היכולת לנהל, ליצור ולמנוע איבוד אנרגיה.
2. E.Q – מקדם האינטליגנציה הרגשית: הבגרות והבשלות הרגשית. המודעות הרגשית. הרגישות לזולת היכולת לאמפטיה וסימפטיה.

3. V.Q. – מקדם המערכת הערכית: הבגרות והבשלות הערכית, היושרה, המחויבות, ההוגנות, האחריות. אמון והערכה הדדית, כללים וחוקים ברורים.
4. C.Q. – מקדם השינוי: ההתמודדות יעילה עם שינוי, מצבי כאוס וקונפליקט. היכולת לפעול ב'בו-זמניות', גמישות והסתגלות במצבים מורכבים.
5. S.Q. – מקדם הסדר והארגון: היכולת להיות מאורגן, שיטתי, מסודר, מתוכנן, בעל סדר עדיפויות, מיקוד, בהירות, יעילות, ופשטות.
6. IQ.R. – מקדם האינטליגנציה הימנית: מכלול המדדים לחשיבה לאטרלית, מקבילה, יצירתית, אינטואיטיבית, קומבינטורית, לא-לינארית, אורגינלית, מחוץ לקופסא.
7. IQ.L. – מקדם האינטליגנציה השמאלית: היכולת להיות חכם, חשיבה ורטיקלית, לינארית, לחשוב לוגית, אנאליטי, למידה מהניסיון והסקת מסקנות.
8. A.Q. – מקדם האמביציה, החזון והיעוד: שאפתנות, צורך להישגיות, אמביציה, חיבור לחזון, ייעוד, תחושת שליחות.

ה-SILVER ACE כמערכת הוליסטית

שמונה מקדמי ההצלחה קשורים אחד לשני ומקימים מערכת של איזונים וערוצי זרימת אנרגיה. חוסר איזון או חסמים אנרגטיים יוצרים מגבלה ביכולת ביטוי הפוטנציאל האנושי. שילוב של כישורים, יכולות ואנרגיות תואמות מאפשר לאדם להתפתח בדרך למיצוי מירב הפוטנציאל הטמון בו.

לסיכום, רשמים מקריאת הספר:

הספר ללא ספק ניהן בגישה הוליסטית: הוא מצרף גישות מן המערב (כמו חקר המוח והפיזיקה המודרנית) וגישות מן המזרח. (צ'אקרות, סוגי אנרגיה, איזון והשלמה). הוא עונה לצרכיו של הפסיכולוג העובד עם הפרט והארגון. הוא נוגע בשאלה של כאוס, סדר והשתנות. הוא מציע "תיאוריה של הכל" זה יתרונו וגם חסרונו. יש בו הרבה אינטואיציה ודמיון. אולם נשאלת השאלה בסוף קריאת הספר כיצד נבדוק או נמדוד אינטואיציה, דמיון, אנרגיה באופן מהימן ולא רק התרשמותי. אני, אולי בגלל החינוך המדעי שלי, (מוח שמאל) נשארתי עם השאלה המעשית כיצד עובדים עם מושגים אלה. הדוגמאות שבספר לא כל כך משכנעות. נראה שהדרך עוד ארוכה ליישום ולבדיקת התיאוריה על ידי אחרים. זה לא בלתי אפשרי אבל יש עוד הרבה מה לעשות. בינתיים ניתן להנות מרוחב המבט והמושגים שנותנים כבוד למורכבות הנפלאה של מה שנקרא אדם.

אנו מזמינים התייחסויות של הקוראים לסקירה זו. נשמח במיוחד לפרסם תגובות של מי שקרא את הספר עצמו ודיווחים של מי שהתנסה ביישום חלקים מהמודל המורכב הזה ומהראיונות היצירתיים של דר' דב ינאי בתהליכי הייעוץ.



בד בבד עם ההתפתחות האנושית של עולם העבודה והמעבר מעבודה מסורתית, שנותנת מענה לצורכי קיום בסיסיים, אל עבודה, שנותנת מענה לצורך במימוש ובהגשמה אישית, נולדה ההתמכרות לעבודה - תופעה שאובחנה והוכרה לראשונה בשנת 1971 (Burke & Cooper, 2008) אדם המכור לעבודה חש צורך מוגזם לעבוד באופן שמפריע לתפקודו החברתי, ליחסיו הבינאישיים, למצבו הבריאותי ולאוסרו הפנימי. אנשים המכורים לעבודה חשים צורך תמידי בשליטה ובכוח,

תמורתם יקבלו הכרה והצלחה ממקום העבודה. הפרעה זו גורמת לאדם לתבוע מעצמו עבודה קשה מדי, בלי לווסת את העבודה עם מגוון של עשיות נוספות בחייו. ההתמכרות מרחיקה מחייו כל עשייה אחרת שאינה קשורה לעבודה. העבודה הופכת לישות עצמאית השולטת בחייו, תוך כיבוש ממד הזמן.

חוסר שליטה בזמן מוכר לנו מתופעת העבדות. במשנה תורה לרמב"ם (ספר קניין, הלכות עבדים א, ו) מסביר הרמב"ם, כי עבודת הפרך, בה עבדו בני ישראל במצרים, היתה עבודה שלא היתה לה קצבה ולא היה לה שיעור. העבדים במצרים לא יכלו לשלוט בזמן שלהם ולנהל אותו. אולי כפועל יוצא מכך, המצווה הראשונה שמעניק אלוקים לעמו לקראת היציאה מעבדות מצרים, היא מצוות קידוש החודש, שבמהותה מעניקה את השליטה בממד הזמן (שמות יב, 2). בקידוש החודש קובע בית הדין את היום הראשון בחודש לפי עדות אנשים שראו את הירח מתחדש. בהתאם לקביעת היום הראשון של החודש נקבע הלוח העברי כולו, על פיו נחגגים חגי ישראל.

המסורת היהודית דואגת לטפח את מוסד המנוחה מהעבודה, אשר מטרתה לזכור "כִּי עֶבֶד הָיִיתָ בְּאֶרֶץ מִצְרַיִם" (דברים ה, 15). המנוחה מעבודה נועדה להרחיק אותנו מתופעת העבדות, שבה אדם עבד לעבודה ואינו מסוגל לנוח ממנה. לאורך ספר שמות בני ישראל הם עבדיהם של בעלי ההון והשלטון, והם עובדים בלית ברירה בתנאים קשים מנשוא, אבל בעידן המודרני "כורי הפחם" הם עובדי כפייה מכורח עצמם.

העבודה הקשה, המתוארת בספר שמות, השפיעה על מכלול רובדי חייו של העבד. מסופר על בני ישראל אשר "לא שָׁמְעוּ אֶל מֹשֶׁה מִקְצָר רוּחַ וּמִעֲבֹדָה קָשָׁה" (שמות ו, 9). מסביר "דעת מקרא": "משום שרוחם הייתה קצרה מחמת העבודה הקשה. העבודה הקשה גורמת לעובד שתקצר רוחו, כלומר: נשימתו, ומי שנשימתו קצרה הריהו רגזן, ואין דעתו מיושבת עליו, ואינו מסוגל לעיין בדברים שהוא שומע". בני ישראל היו אנשים קשי יום, שעבדו בעבודת פרך קשה ושנואה. הם נשחקו ואיבדו את היכולת להכיל תקווה. גם עבדי העבודה בעידן שלנו מאבדים יכולות שונות, בהן גם יכולות חברתיות, אך תופעה זו מתרחשת

מתוך אהבת העבודה יתר על המידה. כדי להבין את תופעת האהבה המופרזת ננסה להבין את משמעות האהבה לעבודה.

ניתן להבין את האהבה לעבודה בהגדרות ובמונחים, שבהם משתמשים להבנת אהבה בין בני זוג: אינטימיות, תשוקה וקבלת החלטה על מחויבות (Burke & Cooper, 2008). האינטימיות במקום העבודה קשורה ברווחים ההדדיים שמקבלים שני הצדדים מקשר זה. אנשים האוהבים את העבודה יקבלו ממנה אושר פנימי, ביטחון אישי והערכה עצמית. בתמורה, הם יעריכו את העבודה ויחפצו לחזק אותה ולשמרה. התשוקה לעבודה נובעת מן הרצון לחוש באמצעותה רגשות של הגשמה ושייכות, אשר באים לידי ביטוי כאשר אדם מתרגש מעבודתו ומרגיש מחובר אליה גם כשהוא אינו בעבודה. בנוסף, אדם האוהב את העבודה יבקש ליצור לעצמו מחויבות ארוכת טווח. בשונה משביעות רצון מהעבודה - שנתפסת כקוגניטיבית ומדידה באמצעות מונחים של שכר, אוטונומיה, עמיתים, הכרה, הצלחות ואפשרויות התפתחות - קשורה אהבה לעבודה בגורמים רגשיים סובייקטיביים, אשר האפשרות לאמוד אותם ולהעריכם מורכבת. אדם האוהב את עבודתו חווה תחושות חיוביות של מימוש, התרגשות, שייכות וחיבור בהקשר של העבודה.

מאידך, אהבת יתר לעבודה דורשת מחיר על המסירות והמשאבים שמעניק העובד לעבודה. תוצאת אהבת היתר וההתמכרות לעבודה עלולה להיות התנתקות מתחומי עשייה אחרים בחיים, מצבי עימות בין הבית והעבודה ופגיעה בבריאות נפשית, פיזית ובמערכות יחסים. כשאלוקים אומר לעמו: "וְשָׁמַחְתֶּם בְּכָל מְשָׁלַח יְדְכֶם" (דברים יב, 7), יש להניח כי הוא רוצה שנהאב את העבודה באופן שהיא תעשיר את חיינו ותעניק להם חיוניות - ולא בהתמכרות המובילה לעבדות.

מגמות הקשורות בהתפתחות עולם העבודה - הן שתרמו להיווצרות תופעת העבדות לעבודה, המוכרת בשם "וורקוהוליזם". הכניסה למאה ה-21 מביאה עמה מעבר מכלכלה מקומית, מבוססת תעשייה ושירותים - לכלכלה גלובלית מבוססת מידע. מעבר זה גורר שינוי בחלוקת הזמן בין העבודה והבית. על מנת להשתתף בשוק הגלובלי דורשים המעסיקים מהעובד מחויבות לשעות עבודה גמישות וארוכות יותר. גמישות זו דווקא מתאימה לחלק מהעובדים, שכן היא מאפשרת להם לעסוק בפעילויות נוספות - פנאי, שהות עם המשפחה או עבודה נוספת - ולהשלים את שעות העבודה בזמן אחר. עובדים אלו מכונים בספרות המקצועית "בני דור ה-Y" (בהכללה: אנשים שנולדו אחרי 1979, ושנותיהם הבוגרות עברו עליהם בעידן התקשורת הגלובלית). ואולם הדרישה לשעות עבודה ארוכות וגמישות עלולה גם להוביל לתופעת ההתמכרות האמורה לעיל.



המהפכה הטכנולוגית ושינויים מרחיקי לכת בעולם התקשורת תרמו אף הם את חלקם להולדת תופעת ההתמכרות לעבודה (גולדברגר, 1995). אופני התקשורת המגוונים מאפשרים עבודה מרחוק, מהבית וממקומות אחרים. אנשים יכולים לעבוד מביתם

ומכל מקום באמצעות גישה ישירה ומגע בלתי פוסק עם עמיתיהם ולקוחותיהם. התקשורת באמצעות מסרונים אלקטרוניים זמינה במכשירים נישאים, ניידים ומזעריים, ומאפשרת לעובד להיות מחובר לעבודתו 24 שעות, "סביב השעון", ללא תלות במקום גיאוגרפי. גמישות היתר במקום ובזמן העבודה עלולה להוביל

לתופעה שמכנה פרופ' דב גולדברג "החור באיזון" (1995). הזמינות המודרנית מפירה את האיזון בין הבית והעבודה. החיבור והתלות של העובד במכשירים הטכנולוגיים, וציפיית המעסיק כי העובד יהיה זמין בכל עת, מפירים את האיזון בין חיי העבודה לבין חיי הפרטיים של העובד. אי אפשר להתעלם מהעובדה שההתפתחות הטכנולוגית, שמצעידה את העולם קדימה, תורמת גם לשעבוד לעבודה.

ההתפתחות הטכנולוגית של עולם העבודה וקצב השינויים האדיר שלו מניבים צורך בעובדים מיומנים, המחדשים את הידע שלהם באופן תמידי. תוחלת החיים של ארגונים ושל תפקידים מתקצרת, ולעומתם נוצרות הזדמנויות מגוונות של תפקידי אד-הוק, פרויקטים, משרות חלקיות וגם ריבוי יוזמות פרטיות. האדם הפרטי נדרש להיות פרואקטיבי ולייצר לעצמו תפקידים כדי לשמר את מקומו בשוק העבודה.

רובנו חוונו תקופות בחינו, בהן נדרשנו להשקיע שעות רבות בעבודה כדי לעמוד במשימות או בלוחות זמנים צפופים. העובדה, שבתקופות אלו אנו בוחרים להשקיע יותר בעבודה, אינה הופכת אותנו למכורים אליה. התמכרות מאופיינת בכך, שהתקופה, בה אנו מחליטים להשקיע יותר בעבודה, אינה חולפת ואינה מוגבלת בזמן, ואנו בוחרים מרצון ומתוך מניעים פנימיים להישאר בה. ההנעה לוורקוהוליזם נובעת מצרכים פסיכולוגיים פנימיים ולא מגורמים חיצוניים. הוורקוהוליק אינו עובד על מנת לספק צרכים חיצוניים וחומריים, אלא מכוח התגמולים של הצלחה, הוקרה, עוצמה והשפעה שהוא מקבל בזכות השקעה מאומצת בעבודה.

אדם המכור לעבודה מתקשה להתפנות ממנה. הוא חש אי-שקט ורגשות אשם כאשר הוא נעדר מהעבודה. אם יחליט לבסוף להתפנות מהעבודה ולבלות בחיק משפחתו, יתקשה להיות רגוע ונוכח ממש בהווייתו, משום שמחשבותיו יהיו בעבודה. "מכור ותיק" עלול אף להרגיש חוסר ביטחון ביכולתו לבצע פעולות שאינן קשורות בעבודה. ההתמכרות קשורה לאנשים עצמם - לא לתפקידים שהם ממלאים, ואפילו לא למקומות העבודה; אך אנשים בעלי נטייה לוורקוהוליזם יעדיפו להתמקם בתפקידים שידרשו מהם "להתחתן" עם העבודה, לעומת אנשים שאינם נוטים להתמכר, אשר לא יפרחו בתפקידים שידרשו מהם עבודה מאומצת וחסרת גבולות (Rasmussen, 2008).

כיועצת קריירה, אני מעודדת אנשים למצוא עבודה שמרגשת אותם, שהם חשים כלפיה תשוקה, אוהבים אותה ושמחים לקום אליה בבוקר. לא מן הנמנע שאופי כזה של עבודה ידרוש מאתנו השקעה, ואנו עושים זאת בשמחה רבה. הבעיה מתעוררת כאשר העבודה משתלטת על חיינו, כשהיא הופכת ל"אהבת יתר" ולתמצית קיומנו. זאת נקודת זמן אפשרית לעצירה, להתבוננות ולחשיבה על הזמנת שינוי לחיים. הבעיה היא שהמכורים עצמם בדרך כלל אינם מודעים לבעיה. הם נוטים לייצר לעצמם עומס עבודה שאינו הכרחי אפילו מצד מעסיקיהם.

היות שהתערעורת בריאותם הנפשית והפיזית של המכורים לעבודה עלולה - בטווח הרחוק - לפגוע בתפוקתם, כדאי לעודד מעסיקים לפעול למיגור תופעת ההתמכרות. לשם כך עליהם להיות ערים לדפוסים העבודה של עובדיהם, להגביל שעות עבודה, לתמוך בצורה גלויה באיזון חיי הבית והעבודה, לכפות חופשות, להציב לוחות זמנים הגיוניים לביצוע מטלות, לתגמל עובדים באופן שלא יוביל להתמכרות, ובכלל - להוות מודל ודוגמה אישית לעובד בדרגת ניהול שאינו מתמכר.

המלך פרעה הבין, כי כל עוד בני ישראל עמוסים בעבודה, לא יוכלו להתפנות למחשבות אישיות, ובוודאי לא להתארגנות קבוצתית. על-כן תגובתו לבקשתם הראשונה של אהרן ומשה לשחרור בני ישראל היא: "נִרְפִּים אַתֶּם נִרְפִּים עַל כֵּן אַתֶּם אֹמְרִים נִלְכָּה נִזְבְּחָה לָהּ" (שמות ה, 17), ובתמורה הגדיל את עומס העבודה על מנת שלא יוכלו להרפות ולהתפנות אפילו במחשבותיהם. בני ישראל כל כך התרגלו להיותם עבדים, שכבר לא היו מסוגלים לחשוב על מציאות אחרת. אלוקים היה צריך לשחרר אותם קודם מהרצון להישאר במצב העבדות אליו הורגלו, ורק אחר כך יכול היה לגאול אותם פיזית.

בימינו תופסת העבודה מקום מאוד חשוב במשמעות חייו ובזהותו של האדם. על מנת לצאת מהעבד שבתוכנו ולהשאיר אותו מאחור, עלינו להיות מודעים לתופעת ההתמכרות לעבודה וערניים לתסמינים שלה, ובאופן כללי - לשאוף להיות במצב של אהבת עבודה בלי להתמכר אליה.

.....
גולדברגר, ד'. (1995). *המערה המודרנית - מחברה ריכוזית לחברה דיגיטלית*. הוצאת ידיעות אחרונות ספרי חמד.

Burke, R.J., & Cooper, C.L., Eds. (2008). *The long work hours culture: Causes, consequences, and choices* (pp. 37-57). Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing Ltd.

Rasmussen, P. (2008). *When work takes control: The psychology and effects of work addiction*. London: Karnac Books Ltd.

זרקור על מוסד מקצועי א'



הכוח המשולש: אימון
קבוצתי, ייעוץ פרטני
ומסגרת מערכתית קהילתית
לתמיכה במבקשים לבצע
שינויי קריירה:
מרכז מעברים גליל מערבי¹

קלרה ריספלר | לחצו לפרופיל הכותבת

הסביבה התעסוקתית שלנו מנותבת על-ידי מגמות גלובאליות קפיטליסטיות ואין מעסיק אשר יכול להבטיח לנו תעסוקה עד הפנסיה. בנוסף לכך, אין כבר תחום עיסוק אשר לא יעבור שינויים משמעותיים בשנים הקרובות. העתידן תומס פריי (Frey, 2014) טוען כי עד 2030 שני מיליארד משרות תיעלמנה. מהמקצועות והעיסוקים שיאפשרו פרנסה לאנשי מקצוע ב-2020, 60% טרם נוצרו! התחרותיות גועה, העולם השטוח (פרידמן, 2006) מאפשר כניסת שחקנים נוספים על מגרש משתנה וחוקי משחק חדשים נכנסו למשוואה. אחד מן המאפיינים, למשל, גם בשוק האמריקאי וגם האירופאי, הוא העלייה מזה שנים במיקור חוץ כאסטרטגיה עסקית חיונית לשימור תחרותיות.

מודעות לאתגרים בניהול קריירה הולכת וגוברת וכך גם פתרונות מוצעים לתמיכה בשואלים ובמתקשים. במאמר זה נציג מקרה המתאר את היתרונות בהבניית תהליך מערכתי המורכב כפי שהתרשים להלן משקף - שיתוף פעולה בין הקהילה, קבוצת תמיכה מקצועית, וייעוץ פרטני – בתקווה שאנשי מקצוע הפועלים בתחום יוכלו להפיק תועלת מתיאור הפורמט תהליכי-שיתופי זה.

איור 1: תמהיל הכוח המשולש



1 המרכז הוקם כאחד מרשת מרכזי מעברים בארץ, ע"י ג'וינט ישראל - תנופה בתעסוקה (תב"ת) והמועצות האזוריות מטה אשר ומעלה יוסף. כיום שותפים במימון מעברים גליל מערבי: משרד הרווחה - השירות לעבודה קהילתית והמועצות האזוריות מטה אשר ומעלה יוסף.

חיבור לקהילה – מעסיקים ומועסקים פוטנציאליים



מרכזי "מעברים" הפרוסים ברחבי הארץ, מהווים מרכזי תעסוקה קהילתיים הפועלים לקידום התעסוקה בקרב תושבי המועצות האזוריות וכן לפיתוח כלכלי באזורים המוגדרים. מאמר זה מתמקד בעבודה הקבוצתית הנעשית ספציפית במרכז מעברים גליל מערבי בהנהלת הגב' דנה מליניאק. היתרון שיש למרכזי מעברים בכלל ולמרכז מעברים גליל מערבי בפרט, נובע מהחיבור ההדוק לעשייה הקהילתית והעסקית בשטח, הקשר עם מעסיקים פוטנציאליים ליצירת הזדמנויות מן הבסיס, ועם הִנְטוֹרְקִינֵג (הפעלת רשת קשרים) שהוא יכול לספק לנעזרים במרכז ברמת הישוב/הקהילה המרכז ממנה אנשי קשר בנושא התעסוקה בכל יישוב ותפקידם לתווך בין דורשי התעסוקה לעבודות המוצעות, קשר עם אנשי משאבי אנוש בקיבוצים, תיאום בין הגורמים הפעילים ביישוב – עובדי רווחה, בעלי תפקידים וגיבוש מנהיגות

מקומית. ברמה המרחבית המרכז מבטיח מיצוי אפשרויות התעסוקה במרחב וחיפיתן לתושבי האזור, מעורבות בפיתוח פרויקטים תעסוקתיים, יצירת שיתופי פעולה עם יישובים, מפעלים ומועצות שכנות, חיבור האזור לגורמים ציבוריים ועסקיים ברמה הארצית, במטרה לפתח כלים להתמודדות עם פיתוח ההון האנושי באזור ויצירת מקורות תעסוקה.

העבודה הפרטנית:

במסגרת המרכז ניתן ליווי פרטני-אישי בתאום אישי, בהליך חיפוש העבודה. מיקוד העבודה סובב תחילה בחשיבה על הכיוון והאופק התעסוקתי, כולל אבחון כישורים והעדפות מקצועיות של הפרט וממשיך לרמה היישומית של כתיבת קורות חיים, הכנה לראיון עבודה, מעקב עם ההתמודדויות בשטח ועוד. העבודה הפרטנית של לפחות שלושה מפגשים (כולל אבחון) מאפשרת התייחסות אישית, מותאמת לצרכים ולנסיבות מיוחדות. דוגמא לנעזרת בייעוץ האישי היא ג' – בת 43, בוגרת 12 שנות לימוד, בהכשרתה המקצועית מזכירה רפואית. ג' עבדה במהלך 20 שנה כמזכירה בשרותי הרפואה באזור מגוריה, ובשל בעיות בריאותיות הפסיקה את עבודתה כמזכירה רפואית במקום בו עבדה אולם יכולה הייתה לעבוד כמזכירה במקומות אחרים.

נערכו שבעה מפגשים עם ג', על פני שלושה חודשים. במפגש הראשון שלה עם היועצת האישית – ג' הייתה לחוצה כלכלית למצוא עבודה, שכן הייתה מחוסרת עבודה במשך מספר חודשים. היא חיפשה משרות באופן לא ממוקד, שלחה קורות חיים למגוון משרות שלא התאימו לכישוריה, ולכן גם לא קיבלה התייחסות ממעסיקים, דבר שהגביר את תחושת האי-מסוגלות. היועצת סייעה לג' להבין האם היא רוצה להמשיך בחיפוש עבודה כמזכירה רפואית או שמא היא רוצה לעבור לתחום אחר. ג' ציינה כי רוצה להתנסות בתחום חדש, ומכאן בדקה איתה היועצת מה החוזקות והחולשות שלה, מִיִּפְתָּה איתה את מגוון התחומים האפשריים וסייעה לה לזהות את הזדמנויות התעסוקה באזור. הליווי הפרטני-אישי בתהליך השינוי, קבלת ההחלטות, והליך חיפוש העבודה בכלל אפשרו התייחסות פרטנית שלא הייתה אפשרית במסגרת קבוצתית סביב שאלות שעלו בהקשר קורות החיים, הזדמנויות להתראיין והכנה לקראת מפגשים אלו ועוד.

העבודה הקבוצתית:

הכוח שהשלישי הסוגר את המשולש הוא קבוצת האימון, לה משימה מרכזית אחת—לסייע בידי המשתתפים להבין את דרך פעולתו של השוק, ללמוד לשווק עצמם, ולאמץ ראייה חיובית יזמית ביחס לקריירה שלהם. את הסדנאות האחרונות במרכז מעברים גליל מערבי לניהול שינויי קריירה פיתחה והנחתה המחברת. בסדנאות הנערכות לאחרונה כוסו תחומים כגון הסתכלות על עולם העבודה של היום, הכרות עצמית כנקודת יציאה לפיתוח ציר הקריירה בחיינו, משתנים ושלבים המעורבים בהתפתחות אישית, בניית החלום התעסוקתי עם התמקדות בהמשך בקביעת יעדים, יצירת הזדמנויות תוך הפעלת שיטות שיווקיות אפקטיביות בחיפוש עבודה ועוד.

הסדנה של ג' (סילבוס הסדנה מפורט בלוח 1) הורכבה מ-17 משתתפים (לעתים יש פחות משתתפים בסדנאות), שמונה מפגשים, כל אחד ארך שלוש שעות. מהמשוב שמסרה ג', במהלך המפגשים - שמעה את סיפורי המשתתפים האחרים, ראתה שגם לאחרים יש קשיים ותחושת המסוגלות שלה עלתה ממפגש למפגש. בעזרת הליווי האישי המקביל החלה ג' להבין יותר ויותר במה היא רוצה לעסוק וחיפושיה הפכו לממוקדים ויעילים יותר. במסגרת המרכז ג' נחשפה למעסיקים פוטנציאליים באמצעות הרישות החברתית של המרכז האנושי והדיגיטלי, (למשל, דרך דף הפייסבוק, הפרסומים המקומיים, ועוד), קיבלה תמיכה ועידוד להגיע למפגשי הכרות—לא בהכרח ראיונות פורמליים—כדי להרחיב את מעגל הקשרים שלה. התנסותה בראיונות עבודה פורמליים בהם התחדדה לה יותר התפיסה של מה היא רוצה ומה לא. לבסוף, ג' הגיעה למשרה בתחום החינוך ועבודה עם ילד בעל צרכים מיוחדים. ג' מרגישה מסופקת מעבודתה הן ברמה הרגשית והן ברמה הפרקטית שמרגישה שיש לה איוון-בית/עבודה. ג' היום בעלת בטחון עצמי גבוה יותר והסתכלות אופטימית לעתיד.

מתוך ניסיונו מקור הכוח של העבודה הקבוצתית נובע ממשתנים רבים, אך נציין חמישה:

1. פיתוח חשיבה אסטרטגית - לקיחת צעד אחורה, להכיר עצמי טוב יותר, לבחון אופציות שונות, לפני הגדרת יעדים ספציפיים ונקיטת פעולה מסוימת.
2. השתייכות תומכת - באמצעות השיתוף, ההקשבה וההכלה—הקבוצה מעניקה לכל משתתף הזדמנות להרגיש שהוא לא לבד.
3. השוואה חברתית, פידבק ממגוון של אנשים עשוי להוביל ממצב של קיפאון למצב של תנועה.
4. משובים חוזרים ומהדהדים - הגברת מודעות לאותם פרמטרים שלא ניתן לגלות בלי הרחבת הפרספקטיבה.
5. מחויבות לשינוי ותחזוקו - תהליך השינוי דורש התגברות על חסמים, פחדים וקשיים. בקבוצה בשל המחויבות, האכפתיות והלכידות הקבוצתית נוצרים כשרי התמודדות חדשים.

לוח 1: סילבוס סדנאות לניהול שינוי קריירה

מפגש מבוא

הסתכלות על עולם העבודה של היום - מול מה אנו ניצבים? מגמות, התפתחויות והזדמנויות, תחומים נדרשים כיום ובעתיד, השפעת תהליכי הגלובליזציה והתפתחויות הטכנולוגיה.

הכרות עצמית כנקודת יציאה לפיתוח ציר הקריירה בחיינו

- עקרונות מרכזיים בניהול קריירה אסטרטגי
- יתרונות המיקוד בגישת הפסיכולוגיה החיובית - מהו אושר?
- פרמטרים למדידת הצלחה וליעילות/מסוגלות אישית

משתנים ושלבבים המעורבים בהתפתחות אישית

- זיהוי ערכים ו"משאבי הצלחה" מובילים להגדרת תחום עיסוק ומסלול קריירה
- הגדרת הצעת הערך (הייחודיות) שלי, על סמך מיפוי חזקותי ותשוקותי
- הגדרת מוקדי שליטה מול השפעה

בניית החלום - קביעת החזון

- הגדרת יעדים לטווח רחוק
- מיקום אבני דרך אשר יבנו את היעדים לטווח הקצר והבינוני למימוש החלום
- זיהוי חסמי הצלחה ודרכים להתמודדות עמם

עקרונות המסוגלות התעסוקתית

- מקסום המצב הנוכחי / עבודה קיימת, לניצול הזדמנויות פיתוח קריירה
- מודלים לניהול שינויים: שינוי המצב? קבלת המצב? שינוי הפרספקטיבה?
- שמירת האיזון - לחגוג את ההצלחות הקטנות שבדרך

יצירת הזדמנויות תוך הפעלת שיטות שיווקיות אפקטיביות בחיפוש עבודה

- בניית רשת חברתית - הכנת מיתוג אישי ותרגולו
- האנשים שבדרך - למי להקשיב ולמי לא!
- הממשק הטכנולוגי - אינטרנט ורשתות חברתיות

3 השלבים בתהליך ראיונות עבודה

- לפני - ההכנה
- במהלך - מודל תקשורת, שפת גוף, הופעה
- אחרי - סיום שיחה ומעקב

איסוף וסיכום

- תכנית עבודה יישומית - שיתוף ומשוב.
- מה יעמוד בדרכי? מה יתמוך ויחזק אותי?
- פרידה

לסיכום, תשתית המבוססת על שיתוף פעולה משולש בין הפרט, הקבוצה, והקהילה המאופיינת על-ידי חוסן ועוצמת השפעה שלא ניתן להשיג בעבודה נפרדת של כל גורם - לא הייתה יכולה להתקיים ללא התמיכה של מספר גורמים, המשמשים גב כלכלי איתן. התקווה כי דוגמת מעברים גליל מערבי תעורר השראה לאחרים לקיים ראייה מערכתית, בשילוב אנשי מקצוע ומוטיבציה אישית של אנשים לבצע שינוי אמיתי- כמבנה אשר ימקסם הסיכויים לנהל קריירה מספקת המאפשרת פרנסה תחרותית, במסגרת מציאות תעסוקתית מאתגרת.

פרטים של המרכז:

אתר: <http://www.mwg.org.il>

פרטי התקשרות: 04-9109046, office@mwg.org.il

מקורות

פרידמן ת. ל. (2006). העולם הוא שטוח: העולם הגלובאלי - החיים במציאות חדשה, בן שמן: הוצאת אריה ניר.

Frey, T. (2014). *Future jobs that don't exist today*. Retrieved from [/http://www.futuristspeaker.com/2011/11/55-jobs-of-the-future](http://www.futuristspeaker.com/2011/11/55-jobs-of-the-future)

זרקור על מוסד מקצועי ב'

המרכז להכשרה ושיקום
מקצועי, ליד בי"ח לוינשטיין,
רעננה



חמדה לוי ודפנה בר-אל | לחצו לפרופיל הכותבות 🔍

"לאחר אינספור כישלונות, לא ידעתי לאיזה כיוון ללכת. בקורס קיבלתי מפתח לחיים חדשים", סיפר בחור אשר שימש בעבר כרופא בכיר והגיע לשיקום המקצועי בעקבות פגיעה מוחית ובמצב נפשי קשה של דיכאון. בתהליך שיקומי חזר למעגל העבודה, וכיום הוא עובד כמדריך שיקומי לאחר שלמד בקורס המתנהל במרכזנו: קורס להכשרת עובדי השמה ומדריכים שיקומיים.

בחורה אשר עלתה ארצה לפני עשר שנים לאחר השתלת כבד שיתפה כי: "לפני שנים עליתי 'פיזית' לארץ, אך התהליך אותו עברתי במרכז אפשר לי עלייה נפשית. היום אני מעורה בחברה הישראלית, עובדת בשני מקומות, מתפרנסת ומהווה מודל חיובי לילדיי".

"כיום אני רואה גם את המעלות, לא רק את המגרעות", סיפר בחור אשר חווה משבר נפשי וכיום עובד כמתכנת בחברת היי-טק.

אלה הם מקצת מהדברים המרגשים שנאמרו על ידי בוגרי המרכז.

מטרת המרכז הינה לאפשר שיקום מקצועי לאנשים עם מגבלות פיזיות, חושיות ונפשיות. המרכז מספק שירות עבור זכאי המוסד לביטוח לאומי או משרד הביטחון המוכרים כנכים בעלי 20% נכות ומעלה (נפגעי עבודה מ-10% נכות ומעלה זכאים לשיקום תעסוקתי).

שירותי המרכז כוללים ארבעה שלבים:

- א. אבחון וייעוץ תעסוקתי.
- ב. הכשרה מקצועית.
- ג. ליווי פסיכו-סוציאלי.
- ד. סיוע בהשמה בשוק העבודה הפתוח.

בתחילה עוברים הפונים **תהליך אבחון וייעוץ תעסוקתי**. התהליך מתבצע על-ידי פסיכולוגיות תעסוקתיות וכולל הערכת כשרים, כישורים, נטיות מקצועיות ושאילות של הפונה. המטרה המרכזית הינה לעשות אינטגרציה בין מציאות חייו, כישוריו, סגנון עבודתו וכמובן רצונו של הפונה, תוך התייחסות למגבלה והשלכותיה. בסיום שלב זה ניתנות המלצות לעבודה, לימודים, ועיסוקי פנאי בראייה כוללת של התפתחותו האישית והמקצועית של הפונה.

בתום האבחון חלק מהפונים מופנים **להכשרה מקצועית**, אם באמצעות קורסים פנימיים של המרכז או דרך הכשרות המתנהלות מחוץ למרכז. ההכשרה הינה יחידנית, משמע שאורכה ואופייה נקבעים על-פי יכולתו של הלומד. רשימת הקורסים הניתנים במרכז כוללת: אופטיקאות, עריכת וידאו, עיצוב גרפי, טכנאות שיניים, עובדי השמה ומדריכים שיקומיים, רפרנטים לביטוח, הנהלת חשבונות, עיבוד שבבי ממוחשב, טכנאי מחשבים ומנהל רשת, עובדי ייצור באלקטרוניקה, וקורס חשמלאי מעשי ומוסמך. במהלך ההכשרה המקצועית מלווים הלומדים על ידי עובדות סוציאליות המעניקה טיפול פסיכו-סוציאלי באופן פרטני וקבוצתי.

לקראת שלבי הסיום של הכשרתו המקצועית, משתתף הלומד בסדנה לחיפוש עבודה, וכן משלב במקביל ללימודיו הכשרה מעשית שבה עובד בפועל פעם או פעמיים בשבוע במקום שאותר על ידי עובדות ההשמה של המרכז. שיעור ההצלחה של יחידת ההשמה עומד על 68% השמה.

בנוסף, המרכז מפעיל תוכניות ייחודיות עבור אוכלוסיות ספציפיות:

- תוכנית "מעברים", אשר מספקת מענה לצרכיה המיוחדים של אוכלוסיית נפגעי הנפש.
- תוכנית "השמה שיקומית", סדנת העצמה טיפולית-קבוצתית קצרת-מועד, בה המשתתפים—אקדמאים ואחרים—משולבים בשוק העבודה.
- לאחרונה נפתח מרכז "גל" - יחידת אבחון וייעוץ תעסוקתי בחיפה, המנגיש את שירותי המרכז לתושבי הצפון.

פרטים של המרכז:

אתר: www.meshi.org.il

טלפונים: 09-7705700, 09-7705767

כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה הנחיות למחברים

אדם ועבודה הוא כתב עת רב-מקצועי אלקטרוני שמפרסם מאמרים מקצועיים בתחומי תעסוקה וקריירה כשלוש פעמים בשנה. כתב העת מזמין מאמרים מאנשי מקצוע מענפי מדעי ההתנהגות השונים, כגון ייעוץ, פסיכולוגיה, סוציולוגיה, עבודה סוציאלית, משאבי אנוש, אימון, ושיקום, הן מהשדה והן מתחום המחקר.

לכל מאמר אפיוני איכות וכמות:

● **איכות:** קוראי **אדם ועבודה** הם לרוב אנשי שדה ויישום. על כן, לכל מאמר יהיו השלכות מעשיות לאדם בחיי העבודה, כגון שיטות ייעוץ תעסוקתי (פרטני או קבוצתי), משאבי אנוש, פיתוח קריירה, וכו'.

● **היקף:** **אדם ועבודה** הוא כתב עת אלקטרוני. על כן מתכונת המאמרים תהיה לרוב בין 1000 - 1300 מילים. מתכונת זו מאפשרת למחבר לתאר תופעה, שירות, או מחקר בתמציתיות. במידה והמאמר מהווה תקציר מורחב לעבודה ארוכה יותר (כגון תיזות ועבודות סמינריות), תהיה אפשרות לספק קישור לעבודה המלאה שתפורסם כנספח למאמר.

● **תגובות:** כתב העת מעוניין לעודד שיח מקצועי סביב המאמרים ויצור מנגנון שיאפשר מתן תגובות לחומר שמתפרסם.

● **קבלת מאמרים:** כל מאמר יעבור עיון ובדיקה של לפחות שני עורכים (על ידי העורכים הראשיים או על ידי עורכים אורחים), שיחוו את דעתם על התאמת המאמרים לכתב העת, כולל העברת הצעות למחברים לשיפור המאמרים, לפי הצורך.

● **סגנון עריכה:** מחברים שמשלבים במאמריהם אזכורי ספרות מתבקשים להתאים אותם ואת רשימת המקורות לסגנון APA (American Psychological Association), כפי שניתן להתרשם בגיליון הזה.

● **מקוריות:** יש להגיש מאמר שלא הופיע באותה מתכונת בכתב עת אחר.

● יש לצרף את שם המחבר/ים ואת פרטי הזיהוי המקצועיים (כגון תואר, שייכות מוסדית, כתובת מייל).

יש להעביר מאמרים ושאלות מחברים למערכת:

adamveavoda@gmail.com

הכירו את המחברים לגיליון זה של

דן בונה, M.Sc. - אחראי הדרכה בסטרייב ת"א.

✉ danb@striveisrael.org

ד"ר בני בנימין, פסיכולוג חברתי-תעסוקתי-

ארגוני (מומחה-מדריך), מאמן קריירה, עורך

✉ babenjamin@gmail.com אקדמי,

נמחוז בליך, M.A. - פסיכולוג חברתי-תעסוקתי-

ארגוני (מומחה), עצמאי. פרקטיקה פרטית לייעוץ

תעסוקתי, מלמד בתוכנית ה-M.A. לפסיכולוגיה

תעסוקתית במכללת ת"א-יפו, בעבר פסיכולוג

בתוכנית "סטרייב-ישראל".

✉ nimblich@hotmail.com

דפנה בר-אל, M.A. - אחראית קשרי קהילה

והשמה נתמכת במרכז להכשרה ושיקום מקצועי,

ליד בי"ח לוינשטיין. ✉ daphnab@meshi.org.il

רימון לבניא, M.A. - פסיכולוג חברתי-תעסוקתי-

ארגוני מומחה, גמלאי שירות התעסוקה, חבר

בהסתדרות הפסיכולוגים ובאילת, פעיל במרכז

הישראלי לקידום צדק חברתי.

✉ rimmon.lavi@gmail.com

חמדה לוי, M.A. - פסיכולוגית חברתית-

תעסוקתית—ארגונית (מומחית-מדריכה) מנהלת

יחידת האבחון והייעוץ התעסוקתי במרכז

להכשרה ושיקום מקצועי ליד בי"ח לוינשטיין. החל

מחודש אפריל 2014, תחליף את מר עמי מגדסי

ותשמש כמנהלת המרכז. ✉ hemdall@meshi.org.il

שרית ארנון לרונ, M.A. - פסיכולוגית

חברתית-תעסוקתית-ארגונית (מומחית),

בעלת מכון לייעוץ ואבחון תעסוקתי.

✉ sarit.arnon@gmail.com

פרופ' עפרה נבו, פסיכולוגית חברתית-

תעסוקתית-ארגונית (מומחית-מדריכה), ניהלה

המרכז לייעוץ תעסוקתי באוניברסיטת חיפה

עשרות שנים. ✉ onevo@univ.haifa.ac.il

ד"ר קרלוס פייזו, פסיכולוג חברתי-תעסוקתי-

ארגוני (מומחה-מדריך), אוניברסיטת חיפה.

✉ carlosp@edu.haifa.ac.il

ברק פיק, M.A. - פסיכולוג בחברת קינן-שפי,

יועץ קריירה בחברת iDecide ומנחה אקדמי

בפסיכולוגיה באוניברסיטה הפתוחה.

✉ barakpick@gmail.com

קלרה ריספלר, M.Sc. - מרצה במכללת

עמק יזרעאל, מאמנת אישית, קבוצתית, מנחת

קבוצות בתחום ניהול קריירה אסטרטגית.

✉ clararispler5510@gmail.com

מרים שפיר, M.A. - יועצת קריירה ומנחת

סדנאות תעסוקה. בעלת "אבני דרך" לייעוץ

בניהול קריירה. מחברת הספר [רעיון עבודה שבועי](#):

[היבטים תעסוקתיים בפרשות השבוע](#).

✉ miryam@aderech.co.il