כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה

אדם ועבודה

People at Work: Israeli Journal of Career Development

כסלו תשע"ח | דצמבר 2017

גיליון מס' 10

הרשתות החברתיות
(פייסבוק, לינקדאין, טוויטר ואחרות) ככלי באבחון וייעוץ קריירה
יעל אוספובט 4

ייעוץ תעסוקתי בגישת ה-CBT
מירב רוזנפלד וטל גומא 11

סיפורה של שירה 'חישוב מסלול מחדש'–
להמשיך או לפנות למסלול חדש?
מרחביה אביחי-גת ושרית ארנון לרנר 20

פיתוח קריירה והעשרת עיסוקים כמנוף למחוברות בארגונים
תמי טבת שטיירמן 26

הסובלנות לעמימות כמשאב להסתגלות ולגיבוש זהות תעסוקתיים
בעולם עבודה פוסט-מודרני: פרספקטיבה התייחסותית
שלמה נדלר וחדוה בראונשטיין-ברקוביץ 32

לא על הסטטיסטיקה לבדה:
בחינת יכולת הניבוי של מבחני המיון באמצעות הערכת תוכן
אורנה מור ועדה זאבי אוחנה 39

עיצוב: עדי רמות

אַיֶלֶת
האגודה הישראלית ליעוץ תעסוקתי ולפיתוח קריירה

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

קוראים יקרים !

גיליון 10# של ***אדם ועבודה*** מביא בפניכם תמונה מגוונת של היבטים שונים בייעוץ לקריירה, פיתוח קריירה, ומחקר בתחום התעסוקתי, כאשר לכולם השלכות ליועץ ולייעוץ בשטח.

בנדבך הייעוצי שלושה מאמרים: **יעל אוספובט** מציגה שיטת עבודה חדשנית בייעוץ לקריירה – ניתוח אסטרטגי של נוכחות הנועץ ברשתות חברתיות – נוכחות שעשויה לסייע לנועץ לשדר את "המותג הנכון" במטרה להשיג את המשרה המבוקשת על ידו. **מירב רוזנפלד וטל גומא** פורסות בפנינו את מודל העבודה שפיתחו ומרחיבות בנושא התאמת שיטת הטיפול CBT בייעוץ לקריירה. המדור לתיאורי מקרה חוזר אלינו, עם **מרחביה אביחי-גת ושרית ארנון לרנר** שמביאות את סיפורה המאתגר של אישה צעירה המאובחנת כבעלת הפרעת אישיות גבולית.

טיפוח מחוברות (engagement) של עובדים לארגון נפוץ כיום בקרב רבים מהמנהלים כשהמטרה לתרום לבריאות ולשגשוג הארגון, אך המושג נשאר עמום למדי. **תמי טבת שטיירמן** מציעה העשרת תפקידים בארגון כאמצעי לקדם מחוברות.

שני מחקרים מופיעים בגליון זה. **שלמה נדלר וחדוה בראונשטיין** מביאים ממצאים מעבודתם על סובלנות לעמימות כתכונה שעשוייה לשרת את האדם בפיתוח הזהות המקצועית שלו. **אורנה מור ועדה זאבי אוחנה** מציגות דרך להתמודד עם חוסר המובחנות של הערכת עובדים ע"י מנהליהם, ומדגימות שיטה לא קונבנציונלית לבדיקת תוקף מערך מיון מועמדים לאחר השתלבותם כעובדים בארגון.

תודתנו לניצה אמיר על הסיוע בעריכה לשונית.

אנו בטוחים שתמצאו עניין בגיליון זה של ***אדם ועבודה***.

קריאה מהנה!

בני בנימין ועפרה אשכול נבו

תוכן העניינים

4 הרשתות החברתיות (פייסבוק, לינקדאין, טוויטר ואחרות) ככלי באבחון וייעוץ קריירה
יעל אוספובט

11 ייעוץ תעסוקתי בגישת ה-CBT
מירב רוזנפלד וטל גומא

20 מדור תיאורי מקרה -
סיפורה של שירה 'חישוב מסלול מחדש' - להמשיך או לפנות למסלול חדש?
מרחביה אביחי-גת ושרית ארנון לרנר

26 פיתוח קריירה והעשרת עיסוקים כמנוף למחוברות בארגונים
תמי טבת שטיירמן

32 הסובלנות לעמימות כמשאב להסתגלות ולגיבוש זהות תעסוקתיים בעולם עבודה פוסט מודרני: פרספקטיבה התייחסותית
שלמה נדלר וחדוה בראונשטיין-ברקוביץ

39 לא על הסטטיסטיקה לבדה:
בחינת יכולת הניבוי של מבחני המיון באמצעות הערכת תוכן
אורנה מור ועדה זאבי אוחנה

45 הנחיות למחברים.....

47 הכירו את המחברים.....

הָיִיתִי חֲפַרְפֶּרֶת מְחֻפֶּרֶת בְּבֵיתִי;
הַפַּחַד הַגָּדוֹל הָיָה – אוּלַי יִרְאוּ אוֹתִי.
אֲבָל הַשֵּׁם שֶׁלִּי סֵרֵב לְשֶׁבֶת בַּצְּלָלִים:
הוּא כְּבָר הֶחְלִיט שֶׁהוּא נוֹעַד לְמַעֲשִׂים גְּדוֹלִים!
הַשֵּׁם שֶׁלִּי יָשַׁב, חָרַק שִׁנַּיִם וּבָכָה:
תָּפַסְתִּי פַּעַם כְּבָר אוֹתוֹ כְּשֶׁהוּא תִּכְנֵן בְּרִיחָה.
בַּסּוֹף חָשַׁב שֶׁהוּא יִגְמֹר נֶחְבָּא אֶל הַכֵּלִים־
וְאָז, סוֹף-סוֹף, קִבַּלְתִּי אֶת הָאִינְטֶרְנֶט שֶׁלִּי!

(אלי בר - יהלום, 'הורה לאינטרנט יפה', 1998)

הרשתות החברתיות (פייסבוק, לינקדאין, טוויטר ואחרות) ככלי באבחון וייעוץ קריירה

יעל אוספובט | לחצו לפרופיל הכותבת

הרשתות החברתיות התחילו כנראה מתוך רצון להציץ לחיים של אנשים אחרים. לפני Facebook, מארק צוקרברג הקים את CourseMatch - רשת שמטרתה היתה לאפשר לסטודנטים לצפות ברשימת קורסים של חבריהם. אחר כך היתה FaceMash שרצתה לעסוק בדירוג הדדי של סטודנטים - אך היא נסגרה כעבור ימים אחדים ע"י הנהלת האוניברסיטה בשל חוסר אתיות.

כך או אחרת, ראשית עידן הרשתות החברתיות לא בישרה את השימוש המסחרי הגורף בהן.

כיום, כעבור 15 שנה כמעט, מקובל להתייחס לרשתות החברתיות כאל **אמצעי לטיפוח קשרים רופפים** (Loose Connections), **וכאמצעי למיתוג אישי** (Personal Branding) **וניהול רושם** (Impression Management) - יחד עם יישומים קצרי המועד של חיפוש עבודה ויצירה וטיפוח לִידִים עסקיים (Lead Generation) שחשובים לא פחות.

מיתוג אישי

מיתוג בעבר נחווה כ'משהו שיווקי', אך בשנים האחרונות, מרבים לדבר על מיתוג אישי וניהולי שאיננו קשור לשיווק באופן ישיר. בתחום השיווק—brand— הוא 'שם, מונח, עיצוב, סמל או תכונה אחרת שמבדילה בין

המוצר לבין מתחריו בעיניי הלקוח'. תהליך המיתוג (branding) הוא תהליך אסטרטגי שבמסגרתו נעשה מיפוי 'ערכי המותג' הרצויים ולאחר מכן פיתוח סממנים חזותיים ושמיעתיים שלו, בהתאם לערכים אלה, ומנוסח Unique Selling Proposition - USP, הצעה ללקוח.

טום פיטרס היה בין הראשונים שיישמו את תהליך המיתוג על הקריירה, כשכתב (Peters, 1997):

'Along the way, if you're really smart, you figure out what it takes to create a distinctive role for yourself -- you create a message and a strategy to promote the brand called You.'

עפ"י פיטרס, בעולם שאיננו ליניארי, מיתוג בקריירה הוא הכרח, ומשמעותו 'יצירת זהות עבור עצמך'. **אמנות יצירת הזהויות היא דבר מורכב ביותר**. הזהויות לא מתקיימות בחלל ריק, אלא במסגרת קהילות וירטואליות, והן בעצם זוכה לחיים עצמאיים, כמו דמות ספרותית.

השוואה בין אדם אמיתי לבין הזהות הדיגיטלית שלו ברשת עשויה להיות מעניינת: לפעמים נדמה לנו שמהרשת אנחנו מכירים את סגנונו, את תכונותיו ואת העדפותיו. הידע הזה לכאורה עשוי להתאמת או לאכזב. אנשים נוטים לספר על תכונותיהם הטובות ברשת, ופחות על הרעות. מעניין גם לראות שזהויות שנוצרות ברשתות החברתיות הן שונות, אך צריכות בסופו של דבר לתת למגייס תמונה מלאה ואחידה על האדם. עד כה, לא נעשו ניתוחים השוואתיים כאלה.

ניהול רושם

מיתוג הוא **תשתית לניהול הרושם (Impression Management), התנהגות בפועל עפ"י התדמיות הרצויה בסיטואציה מסוימת,** לצורך קידום קריירה, קבלה לעבודה 'שווה יותר' או כל מטרה אחרת- או כפי שמכונה, 'משחק המאותתים' (signaling game; Bangerter, Roulin, & Konig, 2013).

המונח הזה הוכנס לשימוש ע"י גופמן (Goffman, 1959), שהשווה את פיתוח הזהות העצמית לתיאטרון בו בכל סצנת חיים שחקנים בוחרים את זהותם, את לבושם ואת התנהגותם על מנת להגן על המותג הנבחר, כולל גם מו"מ מורכב בינם לבין עצמם. על פי גופמן, הפרט לובש ופושט מסכות כל הזמן, בוחר לעצמו ביגוד, ומנהל עם עצמו מו"מ מורכב **במאמץ לייצר זהות קוהרנטית** מסך הפעילויות (Van Djik, 2013; Labrecque, Markos, & Milne, 2010).

כך, מסך הפעילויות ברשת נבנה **נרטיב שלם לגבי מומחיות (competence) וביצועים בעבודה ולגבי אישיותו**. התדמית הזו מועברת באמצעים ישירים (פרופיל LinkedIn למשל כולל סוג של קורות חיים) ועקיפים (תמונות, התבטאויות, לייקים ועוד; Roulin & Levashina, 2016).

רשתות חברתיות הן פלטפורמה אידאלית לניהול הרושם, מכיוון שהן מאפשרות לאנשים 'לשחק' עם התכנים, למחוק או לערוך אותם. כך, לעתים נדמה שמרבית האנשים המעדכנים את ה-Facebook שלהם בעיקר 'כל הזמן חוגגים'. במציאות, הדברים נראים ככל הנראה קצת שונה.

מות הפרטיות

על אף שחלק מהאנשים חוששים לשתף מידע על עצמם ברשתות החברתיות והם מודעים לכך שמידע זה עשוי להיות הרסני עבורם, הרשתות מזמן הפכו 'כותל' לקהלים רבים: אמהות לילדים, מחפשי עבודה,

אנשים שמחפשים פתרון לבעיות החיים, כגון מחלות ילדים או יחסים מול הצוות החינוכי בבית הספר.

למה זה קורה? בשונה מהמציאות, קהל הקוראים הנמצא ברשתות הוא אנונימי, ולכן אולי קל יותר לחלוק איתו את הלבטים, השאלות, השמחות... כאשר אנשים נשאלו מהם היתרונות של הימצאות ברשתות החברתיות, הם הזכירו **אינטראקציה עם אנשים והגברת מוטיבציה** - ורק אח"כ, וכדרך אגב, **מיתוג אישי.**

וכך קרה שהרשתות הפכו גם ל**מעבדת התנהגות אנושית**- כמו בספרות יפה, הזהויות והצללים ניתנים לניתוח ע"י אלגוריתמים. מארק צוקרברג הזכיר בצחוק כי Facebook יכולה לנתח אישיות טוב יותר מפסיכולוגים. ואכן כמות המחקרים בנושא הולכת ונערמת.

התנהגות זו מנוטרת ע"י תוכנות מעקב והקשבה דוגמת **Buzzilla** שמאפשרות לארגונים עסקיים להיכנס לעומק להרגלי הצריכה, החשיבה והחווייה שלנו.

במעבדה הזו, תוכנות שונות מנטרות את הרשת ומנסות לנבא את ההתנהגות שלנו מחוץ לרשת על סמך איסוף נתונים של התנהגות שלנו ברשת (Big Data - כריית מידע מהרשת). יש כלים שמנבאים את עזיבת העבודה, כלים שמנבאים את טיפוס האישיות, למשל עפ"י מודלים שונים, ביניהם מודל מוכר של **ה- Big 5** (חמש התכונות בעלות השפעה ניכרת על אישיות והתנהגות אנושית).

באחד המחקרים (Gou, Zhou, Huahai Yang, 2014), נאספו 200 ציוצי Twitter מ-250 חברים ברשת זו, ובוצע ניתוח תוכן שהתייחס ל- 3 מרכיבים: תכונות אישיות, ערכים אישיים וצרכים בסיסיים. עפ"י מחקרם, נמצא מתאם חיובי בין הציון לבין ציוני השאלונים שהנבדקים מילאו באופן ידני באותם הגורמים: Openness/פתיחות מחשבתית, Conscientiousness/מצפוניות, Extraversion/מוחצנות, Agreeableness/ נעם הליכות, Neuroticism/[חוסר] יציבות רגשית (McCrae & Costa, 1990).

חוקרים אחרים (Marshall, Lefringhausen, & Ferenczi, 2015) בחנו את אופן ההתנהלות של גולשים, הפעם ב- Facebook (כתיבת פוסטים, תגובות, לייקים וכדו') והציעו את ניתוחי האישיות בהתאם ל-Big 5, ומסקנתם היתה שלניתוח שנעשה על סמך התנהלות זו יש מתאם עם דיווח העצמי של הנחקרים.

בכל אחד מהכלים, נבנה ותוקף (עפ"י דיווח המחברים) **מילון בסיס** לכל תכונה (לדוג', נבנו קריטריונים לאופן שבו תיראה כתיבה של אדם שציון ה - Openness שלו גבוה) ונעשו חישובים השוואתיים של מלות המפתח בציוצים / פוסטים. לאחר מכן, בוצע ניתוח נתונים שהתקבלו מן הרשתות. הכלי מתחשב במרכיבי תגובות רבים: משימוש במלל ועד למהירות תגובה וכתיבה.

קיימות גם חברות מסחריות שמשתמשות באסטרטגיה דומה. הסנונית הראשונה היא **Personity.ai** הישראלית.

כלי מסחרי נוסף (שהפך גם לכלי עבודה רציני בידי מגייסים ואנשי מרקום) בשם 'Crystal'. המערכת עובדת עפ"י מודל ה-**DISC** Dominance-דומיננטיות, Influence-השפעה, Steadiness-יציבות, Consciousness-מודעות, שמחלק את טיפוסי האישיות ל-4 טיפוסי בסיס, לכל סגנון יש הרכב תכונות ייחודי. המערכת האוטומטית מנתחת את הנתונים על אדם נבחר מתוך מה שהיא כורית מהתנהלותו ברשת החברתיות, ונותנת המלצות לתקשורת מולו: עד כמה להשתמש בנתונים? מהו אורך הטקסט המומלץ? וכדו'. **למידע נוסף על פרופילי שיטת ה-DISC.**

התוצאות אומרות בצורה חד משמעית: הרשתות החברתיות אכן יוצרות מציאות אחרת בכל הרבדים: נראות, מיתוג, ניתוח התנהגות ורבדים נוספים.

הכח מתעורר

פרופיל נכון (או killer profile) ב-LinkedIn הפך כבר למדד הסטטוס. 'יש לך פרופיל' אומר 'אתה בחברה טובה' (Cooper & Naatus, 2011). מגייסים מייחסים משמעות למספר הקשרים (connections), לטיבם, לכמות ה-endorsements (בשפת ה-LinkedIn, מלות מפתח של מיומנויות שקהל הקשרים מאשר), ולדיוק ומיצוב המיתוג (branding; Ward & Yates, 2013). עפ"י חוקרים אלה, הפרופיל הוא Proposition Value ופוסטים, דיונים והנטוורק הם בסך הכל 'הצהרת כוונות' לגבי התפקיד הבא'. פרופיל ב- Facebook 'נחשב' אולי פחות, אבל רבים וטובים שואלים את השאלות 'אז כמה חברים יש לו' או 'אז איך הוא נראה' או 'איך הוא קשור' וכמובן 'איזה אדם הוא' ועוד.

עצם זה שאני נמצאת במרחק של 6 קשרים מנשיא אובמה (או טראמפ), יכול להוסיף לי משקל בעיניי עצמי ובעיני אחרים. מה שבאמת חשוב, כמה אנשים הסתכלו על הפרופיל? האם הוא גורם לאנשים לא רק להגיד *WOW!* אלא גם לכתוב הודעה על אפשרויות לשיתופי פעולה או למשרה עם שכר נאה? האם נשלחות בקשות חברות? האם אנשים קוראים את הפוסטים שלך ומגיבים?

אלגוריתם חיפוש ב-LinkedIn מתייחסת גם לכמות וגם לאיכות הקשרים, כך שמי שיש לו את החברים ה'נכונים' זוכה. ככלל, מי שיש לו מעט חברים, גם כוח השיתוף שלו מוגבל- לכוח הזה מתייחסים המפרסמים ובעלי העסקים.

מקורות כוח מתקדמים יותר הן **ניהול קהילות.** קהילה יכולה להיות נֶטוורק, ואז הכוח נמצא בשמירת הקשר עם הרשת, או קהילה ממשית, קבוצה. בנייה וניהול (מוצלח) של קבוצה שהיא כשלעצמה דבר מורכב מאד היא אמנות. נכון לעכשיו, לא נמצאה עדות מחקרית לכוח שניהול הקהילות הווירטואליות מקנה, אך סביר מאד להניח שהוא קיים (לוין, 2017).

הרחבת גבולות האתיקה

עפ"י מחקרים (Van Zoonen, Verhoeven, & Vliegenthart, 2016), כ-36% בלבד מהתכנים ברשתות החברתיות מתייחסים באופן זה או אחר לעולם העבודה. השימוש הנרחב במדיה החברתית מעורר לא מעט שאלות אתיות.

האם מותר לנו בכלל לקבל החלטה על התאמת אדם לתפקיד על סמך המידע שהוא משתף ברשתות החברתיות?

למשל, האם **שיתוף מידע פרטי ואישי** על ידי מועמד לעבודה עשוי להפריע בקבלה לתפקידים אליהם הוא מתמיין? למשל, שיתוף בתחושות בעקבות חיפוש העבודה - וגם בעקבות פרידה מאדם אהוב, תלונות על ספקית שירותים או על נותן שירות כלשהו, תמונות מחדר מקעקע - כל אלה אינם קשורים באופן ישיר לעבודה. אולם, אם נשתמש בניתוחים הללו עפ"י מידע מן הרשתות, האם הניתוח שנקבל יהיה רלוונטי לקבלה לתפקיד ספציפי?

עוד שאלה חשובה בהקשר הזה היא, האם ועד כמה **השתייכות למגזרים** שניתן בקלות לראות אותה

ברשתות החברתיות (השתייכות לצד פוליטי זה או אחר, לאום, דת וכדו') משפיעים על החלטות המגייסים? ואם זה כך, אז האם זו בעייה אתית לתת לנועצים ולמועמדים המלצה לא להביע עמדות או להיות 'כמו כולם'.

ובהקשר של מועמדים, **היכן המיתוג הופך למוגזם** ולפיכך לשקרי?

שימוש ברשתות החברתיות בתחום פיתוח קריירה

לרשתות החברתיות שימושים נרחבים בתהליכי גיוס וחיפוש העבודה. שם נמצא פרסום משרות ומועמדויות, קבוצות שנועדו לחיפוש עבודה, הבעת תסכול על כך ש'אין עבודה' ועוד ועוד - ויש גם קבוצות שנועדו לאנשי מקצוע, HR ויועצים. אולם, חשוב להבין: **רשתות חברתיות הן כלי חזק מאד בטווח הבינוני - ארוך** ופחות אפקטיביות לטווח הקצר. זאת אומרת שבמרבית המקרים הנועצים ירגישו את השפעת הכלי על חיפוש העבודה שלהם בטווח של מספר חודשים ולא באופן מיידי.

בתחום הייעוצי, הרשתות הן בסיס **להרחבת חשיבה על קריירה**, למשל בהיבטים שונים:

מודעות עצמית

פיטרס (1997) טען שעידן ההתקדמות האנכית בקריירה נגמר, וכיום הקריירה היא 'פורטפוליו של פרויקטים שמלמדים אותך מיומנויות, ויכולות חדשות, ובאופן מתמיד ממציא אותך מחדש כמותג'. הרשתות החברתיות מעלות את שאלת הזהות המקצועית כהכרח. לדוגמה, השאלות שניתן לדון בהן עם הנועצים: מהי הזהות שלי וכיצד היא באה לידי ביטוי? **מה בין התדמית שיצרתי לזהות המקצועית והאישית שלי?** מהו ערך השוק שלי ואיך אוכל להעלות אותו? זהות זו תבוא לידי ביטוי בהגדרה מקצועית (Intro ב-Facebook ו-Summary ב-LinkedIn), וגם בחומרים חזותיים שהנועץ יכול להעלות לרשת, מספר ואופי קשרים. חיבור לזהות האישית מחייב את הנועץ לענות לעצמו על השאלות כגון: 'איך הגעתי לתחום העיסוק שלי?', 'במה אני מומחה?', 'למה אני שואף?' או 'מה הערך שאני מביא בדרך כלל לארגונים בהם אני עובד?' וגם לתכנן את המהלכים הלאה. הרשתות מספקות לנועצים מתלבטים לא מעט מידע על קריירות כי קורות חיים רבים חשופים ברשת, וניתן להציץ בהם, וגם כי דיונים על מהות הקריירות מתנהלים ברשת כל הזמן.

יכולת השגת קשרים

האם אוכל להציג את עצמי לאנשים השונים? האם בכלל טבעי לי לפנות לאנשים שאיני מכירה? כיצד אוכל לבשר לעולם שאני מחפשת עבודה? **אם אין לי מספיק קשרים, כיצד אוכל לפתח אותן (לא רק ברשת)? ואם יש לי לא מעט, כיצד אוכל לגרום להן לפעול עבורי?** באיזו אסטרטגיה לבחור: האם עדיף לעצב את הפרופיל ו...זהו? כלומר, לא לחפש עבודה באופן פעיל? או עדיף לכתוב הודעות פרטיות לכל המכרים? או עדיף לפרסם תכנים? עצם הפעילות ברשת מחזקת את הקשרים הקיימים. לא פעם, פעילות ברשתות החברתיות מהווה 'נייר לקמוס' לעבודת הנטוורקינג של הנועץ, שהוא הערוץ העיקרי למציאת עבודה עבורם.

תמיכה

חכמת ההמונים עובדת. לא במתן מידע מדויק, אלא במתן מידע על כיוון הרוח. הרשת תמיד פתוחה לענות על שאלות, התלבטויות, דילמות. למשל, מהו השכר הנהוג במקצוע? איזה מוסד לימודי אבחר? מהן השאלות השכיחות בראיונות עבודה? ועוד. בקשת תמיכה מעוררת עוד סוג של שיח מול הנועץ על משמעות בקשת העזרה עבורו.

כל השאלות הללו מייצרות דיאלוג ביני לבין הנועץ - בכך יוצרות רשת חשיבה חדשה.

א', אשת שיווק בכירה שכיהנה גם בתפקידי הסמנכ"ל, חיפשה עבודה למעלה משנה. ממבט חטוף על הרשתות החברתיות שלה, ניתן היה לראות שהיא עוסקת בספורט, יש לה חברויות רבות... אולם, פרופיל ה-LinkedIn שלה היה לאקוני ודל במידע. כלומר, הזהות המקצועית שלה לא באה לידי ביטוי- אלא רק הזהות האישית. הקשרים הרבים שצברה (מעל 5000 קשרים), קיבלו ממנה הודעה קבוצתית שהיא 'מחפשת את התפקיד הבא שלה', אך אנשים שהכי קרובים אליה מקצועית או אישית, קולגות לשעבר (כך הסתבר) - לא שמו לב להודעה.

בנינו תסריטים לבניית קריירה בתחומים תעשייתיים שונים, וסקרנו את האופציות הקיימות - בין השאר, באמצעות סקר קצר ואנונימי ב-Facebook.

התחלנו לעבוד על הזהות המקצועית, נזכרנו איך בדיוק הגיעה מהתארים בכלכלה ו-MBA במימון לתחום השווקי, איך צברה את הקשרים הרבים. פנינו לקולגות ואנשים קרובים, בעיקר דרך הרשתות החברתיות- והתגובות 'לא ברור למה לא פנית אליי קודם' לא איחרו לבוא. תוך שבועיים בלבד, הצלחנו להקפיץ את מספר הצפיות בפרופיל ה-LinkedIn פי 20, ותוך חודש הגענו לכ-10 ראיונות (לעומת 3 בכל השנה שחלפה).

מקורות

לוין, ט. (2017, אפריל). הקאמבק של הקהילה. *גלובס*, גיליון 'הכח', 94-104.

Bangerter, A., Roulin, N., & König, C.J. (2013) Personnel selection as a signaling game. *Journal of Applied Psychology, 97*, 719-738

Cooper, B. & Naatus, M.K. (2014). LinkedIn as a learning tool in business education *American Journal of Business Education, 7(*4), 299-306.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York, NY: Doubleday.

Gou, L., Zhou, M. X., & Yang, H. (2014). KnowMe and ShareMe: Understanding automatically discovered personality traits from social media and user sharing. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 955-964). doi:10.1145/2556288.2557398

McCrae. R. R., & Costa, P. T., Jr. (1990). *Personality in adulthood*. New York: Guilford.

Marshall, T.C., Lefringhausen, K., & Ferenczi, N. (2015). The Big Five, self-esteem, and narcissism as predictors of the topics people write about in Facebook status updates. *Personality and Individual Differences*, *85,* 35–40.

Peters, T. (1997). *The brand called you.* Retrieved from https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you.

Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2010). Online personal branding: Processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing, 25,* 37–50.

Van Dijck, J. (2013). 'You have one identity': Performing the self on Facebook and LinkedIn José Media, *Culture & Society 35*(2), 199–215.

Van Zoonen, W., Verhoeven, J. W. M., & Vliegenthart, R. (2016). How employees use Twitter to talk about work: A typology of work-related tweets. *Computers in Human Behavior, 55*, 329-339.

Ward, C. & Yates, D. (2013). Personal branding and e-professionalism. *Journal of Service Science, 6*(1), 101-104.

Roulin, N., & Levashina, J. (2016). *Using social media in selection: Theory, practice and future research.* New York, NY: Springer.

ייעוץ תעסוקתי בגישת ה-CBT

מירב רוזנפלד וטל גומא | לחצו לפרופילי הכותבות

תקציר

ייעוץ תעסוקתי בגישת ה-CBT (cognitive-behavioral therapy; טיפול קוגניטיבי-התנהגותי) מאפשר התמודדות עם קשיים רגשיים הרלוונטיים לנועצים תעסוקתיים. במאמר זה מוצג מודל עבודה אינטגרטיבי, שפיתחו מחברות המאמר, המשלב בין ייעוץ הקריירה לטיפול בגישת ה-CBT. המודל מאפשר ליועץ התעסוקתי להשתמש בכלים מעולם ה CBT בתהליך ייעוץ קריירה. המאמר מפרט את המודל, מסביר אותו וממחיש אותו באמצעות תיאור מקרה.

מבוא

- אישה כבת 40 פונה לייעוץ קריירה במטרה למצוא לעצמה כיוון תעסוקתי חדש לאחר שפוטרה ממקום עבודתה. חווית הפיטורין קשה עבורה. היא חשה חסרת יכולות ומדווחת על תנודות במצב הרוח ועל עייפות. האם תוכל לבחור בחירה תעסוקתית מתאימה נוכח קשייה מבלי להתמודד ראשית עם חווית חוסר המסוגלות והשלכותיה?
- גבר בן 45 פונה לייעוץ תעסוקתי ומתאר חוויית שחיקה בעקבות 15 שנות עבודה רצופות באותו מקום. הוא חושש לעזוב את מקום עבודתו ולקחת את הסיכונים הכרוכים בהתחלת קריירה שניה. האם יוכל לעשות זאת ללא התמודדות עם הקושי לשאת אי ודאות?

סוגיות אלה ואחרות משקפות את המורכבות הרגשית הנלווית להחלטות תעסוקתיות ואת הקשר בין עולם העבודה לבריאות נפשית.

לבטים תעסוקתיים וקשיים תוך-אישיים ובין-אישיים מזינים זה את זה ומקיימים ביניהם קשרי גומלין חשובים ובלתי נמנעים (קלמר-גומא & נבו, 2000). מחד, דיכאון וחרדה פוגעים במידה ניכרת ביכולתם של

אנשים לשקול ולחקור אפשרויות בקריירה (Saunders et al., 2000; Krumboltz, 1993). מאידך, אנשים שאין להם תחומי עניין מובחנים וברורים מתאפיינים במצבי רוח, בחוסר החלטיות, בקושי להתחייב ובגישה שלילית כוללת (Harmon et al., 1994). על פי בק ובארלו (Beck, 1988; Barlow, 2000) סימפטומים פסיכולוגיים אלה משקפים הלכי רוח של דיכאון וחרדה.

יפה-ינאי (2015), פסיכולוגית קלינית ותעסוקתית הגדירה את המושג "תרפיה בקריירה". היא טענה כי שינוי קריירה קשור לעתים לשינוי של חלקים בזהות, או לצורך של חלקים נוספים בזהות לבוא לידי ביטוי. לדבריה נדרשת גישה הוליסטית שתחבר בין העולמות, הכלים והצרכים, הן הפנימיים והן החיצוניים, ותשלב בין עולם הקריירה לבין רכיבים תוך-אישיים ורגשיים.

המאמר הנוכחי ממשיך קו חשיבה זה. אנו טוענות כי התחומים כרוכים זה בזה ולכן יש חשיבות למענה ייעוצי אינטגרטיבי, המביא בחשבון את המורכבות ואת ההיבטים השונים בחיי האדם – ערכיו, צרכיו, רגשותיו, הסכמות שלו ועוד. הפונים לייעוץ קריירה מביאים עמם תפיסות לגבי עצמם, עולם העבודה ועתידם המקצועי. תפיסות אלה מלוות פעמים רבות ברגשות עזים ובהתנהגויות לא אפקטיביות לקידום יעדיהם התעסוקתיים. היועץ התעסוקתי נתקל לא אחת במהלך הייעוץ בסוגיות אלה, אשר למולם הכלים הקלאסיים של ייעוץ הקריירה אינם בהכרח מספקים. בהיעדר טיפול המתמקד בשינוי והגמשת תפיסות אלה עלול הייעוץ להיתקע. מתוך תפיסה זו ועל רקע הניסיון המקצועי שצברנו בייעוץ קריירה ובטיפול ב-CBT בהפרעות שונות, אנו מאמינות כי ניתן לשלב כלים מתוך עולם ה-CBT בחלק מייעוצי הקריירה ולקדם בכך תהליכי ייעוץ. במאמר זה נציג מודל יישומי אינטגרטיבי שפיתחנו המשלב את תחומים אלה.

טיפול קוגניטיבי-התנהגותי

טיפול קוגניטיבי- התנהגותי—CBT— מבוסס על הרעיון לפיו על מנת ליצור שינוי אצל הנועץ, יש צורך בשינוי תפיסת המציאות לצד למידה ותרגול של התנהגויות חדשות. במילים אחרות, הטיפול מנסה ליצור שינוי בדפוסי החשיבה (קוגניציה) במקביל לשינוי דרכי הפעולה (התנהגות). בניגוד לצורות אחרות של פסיכותרפיה, הייעוץ הקוגניטיבי מתמקד בהווה, הינו מוגבל בזמן, ומלמד פתרון בעיות. זוהי אחת הצורות של פסיכותרפיה שנבחנה ונבחנת מדעית ואף נמצאה כיעילה במגוון ניסויים קליניים בהפרעות שונות.

מושגים בסיסיים ב-CBT

מחשבות אוטומטיות - הדיבור הפנימי או הפרשנות של האדם לגבי אירועים ספציפיים. תוכנן של המחשבות האוטומטיות משפיע על חוויותיו הרגשיות של האדם. למשל, אדם שלא התקבל לעבודה עשוי לומר לעצמו "הייתי גרוע בריאיון" או לחילופין, "יתכן והיו מועמדים יותר רלוונטיים". חלק מהמחשבות מתאפיינות בהלך חשיבה לא אפקטיבי, המכונה "עיוותי חשיבה". אלו מחשבות אוטומטיות, בלתי רציונאליות ועמוסות טעויות לוגיות.

אמונות ליבה - סכמות כלליות ואבסולוטיות לפירוש מידע באשר לעצמנו, לעולם ולעתיד. לדוגמה: "אני כישלון", "אנשים הם מיטיבים", "העתיד הוא קושי אין סופי". בבסיס טיפול ה-CBT עומדת ההנחה כי הרקע של האדם, בשילוב הידע שיש לו על עצמו ועל המציאות, עוברים דרך "פריזמה" המושתתת על אמונות הליבה שלו בנוגע לעצמו, בנוגע לאחרים ובנוגע לעתיד (Beck, 1988). מתוך אותה פריזמה מתפתחות מחשבות, המשפיעות על הרגשות, על התחושות הגופניות ועל ההתנהגות של האדם. מצוקה רגשית נובעת מִאמונות ליבה שליליות.

שיטות התערבות ב-CBT

שינוי דפוסי חשיבה - בטיפול מנטְרים את המחשבות הלא רציונאליות שחולפות לנועץ בראש בעיצומן של חוויות או בסמוך להן, מזהים את עיוות החשיבה המאפיין אותן, משנים את הפירוש הניתן למחשבות אלה, ומחליפים אותן במחשבות ותובנות מקדמות. למשל, במקום המחשבה: "כדי שארגיש שווה אני חייב להיות מומחה ובעל ידע בכל התחומים", מוצעת המחשבה: "אני שווה ובעל ערך ללא קשר למומחיות. רצוי להיות מומחה בתחומים מסוימים". במקום המחשבה: "כדי לעשות שינוי אני חייב לדעת שהשינוי יצליח", מוצעת המחשבה: "היה מקל עליי אם הייתי יודע מראש שהשינוי יצליח, אבל אני מוכן לקחת סיכון ואתמודד עם ההשלכות".

חשוב להדגיש כי שינוי "טכני" של המחשבה ללא עבודת הפרכה בייעוץ וחשיפה במציאות, לא יוכל לקדם את המטרה הרצויה. שינוי הדרגתי של דפוסי החשיבה יתאפשר בעקבות תהליך עקבי ורציף של **הפרכת המחשבות**. דרך אחת להפרכה היא על ידי **אִתגור המחשבות הלא רציונאליות** בשאלות שונות, כגון: היכן ניתן למצוא כשל לוגי במחשבה זו? מה עושה אותה ללא מציאותית/קיצונית/לא הגיונית ו/או בלתי סבירה? היכן הכשל האמפירי במחשבה זו? האם קיימת הוכחה התומכת ברעיון העומד בבסיסה? האם החשיבה הזו היא היחידה האפשרית? כיצד ניתן לחשוב אחרת על הסיטואציה?

חשיפה - חיזוקן של ההתנהגויות המועילות, והכחדתן של ההתנהגויות שאינן משרתות אותנו, מזיקות ופוגעות באיכות החיים ובתפקוד היומיומי. החלפת אלה בדפוסי התנהגות חדשים, פרודוקטיביים ומותאמים למציאות.

במסגרת הטיפול משתמש המטפל במגוון טכניקות, כגון "טיפול בחשיפה", במסגרתו נחשף המטופל, בהדרגה ובפיקוח המטפל, למצבים אשר זוהו אצלו כמעוררי חרדה. המטפל נותן למטופל משימות שעשויות לסייע לו להתמודד עם מקורות הקושי באופן אקטיבי, לווסת את עוצמת החרדה ולאמץ דפוסי התנהגות שיקדמו אותו למימוש מטרותיו.

איזון פסיכופיזיולוגי - ניתן לסייע לאדם להגיע לאיזון פסיכו-פיזיולוגי, ולתחושת רגיעה וויסות עצמי באמצעות טכניקות של נשימות, הרפייה ודמיון מודרך, שיטות התורמות להפנמת השינוי התפיסתי, לביצוע תרגילי החשיפה ולשימור ההישגים שהושגו בתהליך.

בין ייעוץ קריירה ל-CBT

ישנם עקרונות משותפים רבים בין ה-CBT לבין ייעוץ קריירה.

(1) **הגדרת הבעיה.** היועץ והנועץ מגדירים יחד, באופן שקוף והדדי, את מטרות התהליך ואת תוכנית הפעולה להשגתן.

(2) **משך התהליך ואופיו.** בשני המקרים הנ"ל מדובר בתהליכי ייעוץ ממוקדים, קצרי מועד, מכווני מטרה.

(3) **תפקיד היועץ.** ליועץ תפקיד אקטיבי, והוא משמש כמנחה בתהליך המשותף.

(4) **תרגול וחשיפה למציאות.** לאורך התהליך הנועץ לומד על עצמו ועל העולם דרך חקירה, התבוננות עצמית והתנסויות. היועץ או המטפל מטילים על הפונה משימות בין המפגשים.

(5) **מוקד הייעוץ.** המוקד הוא בהווה ופחות בקונפליקטים מהעבר.

(6) **שלבי הערכה ואבחון.** בשלבי ההערכה נעזרים בשאלונים ובכלי אבחון מגוונים, ותוכנית הייעוץ/הייעוץ מובנית ומבוססת על תמונת האבחון ועל ההמשגה המתקבלת ממנה.

(7) **דגש על כוחות.** העבודה מדגישה את הכוחות של הפונה ומתבססת עליהם.

(8) **הסבר פסיכו-חינוכי.** לפני תחילת העבודה היועץ מספק לנועץ הסבר פסיכו-חינוכי מקצועי ומעמיק. ההסבר ניתן בשפה בהירה ומובנת ומתייחס לסיבת הפנייה, למוקד התהליך, לסיבות שהובילו להתפתחות מוקד זה ולתוכנית המוצעת כדי לקדם את מימוש המטרה המשותפת

הצעה למודל עבודה אינטגרטיבי

המודל כולל חמש תמות המאפיינות את מגוון הדילמות התעסוקתיות והאישיות השכיחות. תמות אלה אינן מובחנות לחלוטין זו מזו ואינן ממצות את כל האפשרויות. לכל תמה יש "פריזמה" ייחודית (אמונת ליבה), המבטאת מחשבות אוטומטיות, התנהגויות מובחנות, ותמונה תעסוקתית של נטיות ויכולות. בהתאם לכך מותאמים כלים והתערבויות הלקוחים משתי הגישות.

(1) **זהות.** אנשים המתלבטים בשאלות של זהות אינם בהכרח מודעים לערכים ולצרכים שלהם ומתקשים להגדיר מה הם אוהבים לעשות. לכן פעמים רבות הם פועלים מתוך צורך לרצות או לחלופין חווים בלבול גדול וחוסר אונים לנוכח סוגיית התפתחות הזהות התעסוקתית.

(2) **הערכה עצמית נמוכה.** אנשים שאינם מאמינים ביכולותיהם או באפשרות שלהם להוציא לפועל את בחירותיהם וחוששים לקבל החלטה בעצמם. הם אינם מעריכים את נטיות לבם ורואים בהן פחותות ערך.

(3) **צורך בשליטה.** אנשים המתקשים לשאת אי-ודאות, ליטול סיכונים או להתפשר. חלקם פרפקציוניסטים, מחפשים פתרונות מושלמים, חלקם מתאפיינים בדאגנות בנוגע לעתידם ובכלל.

(4) **רמת הנעה נמוכה.** אנשים עם רמת אנרגיה נמוכה, המתקשים לפתח חיבור רגשי לתחומי עיסוק כלשהם ולמצוא את "התשוקה" המניעה אותם.

(5) **היעדר ידע רלוונטי או מיומנויות קבלת החלטות.** אנשים עם פערי ידע, תפיסת מציאות תעסוקתית סטריאוטיפית והיעדר מיומנויות קבלת החלטות.

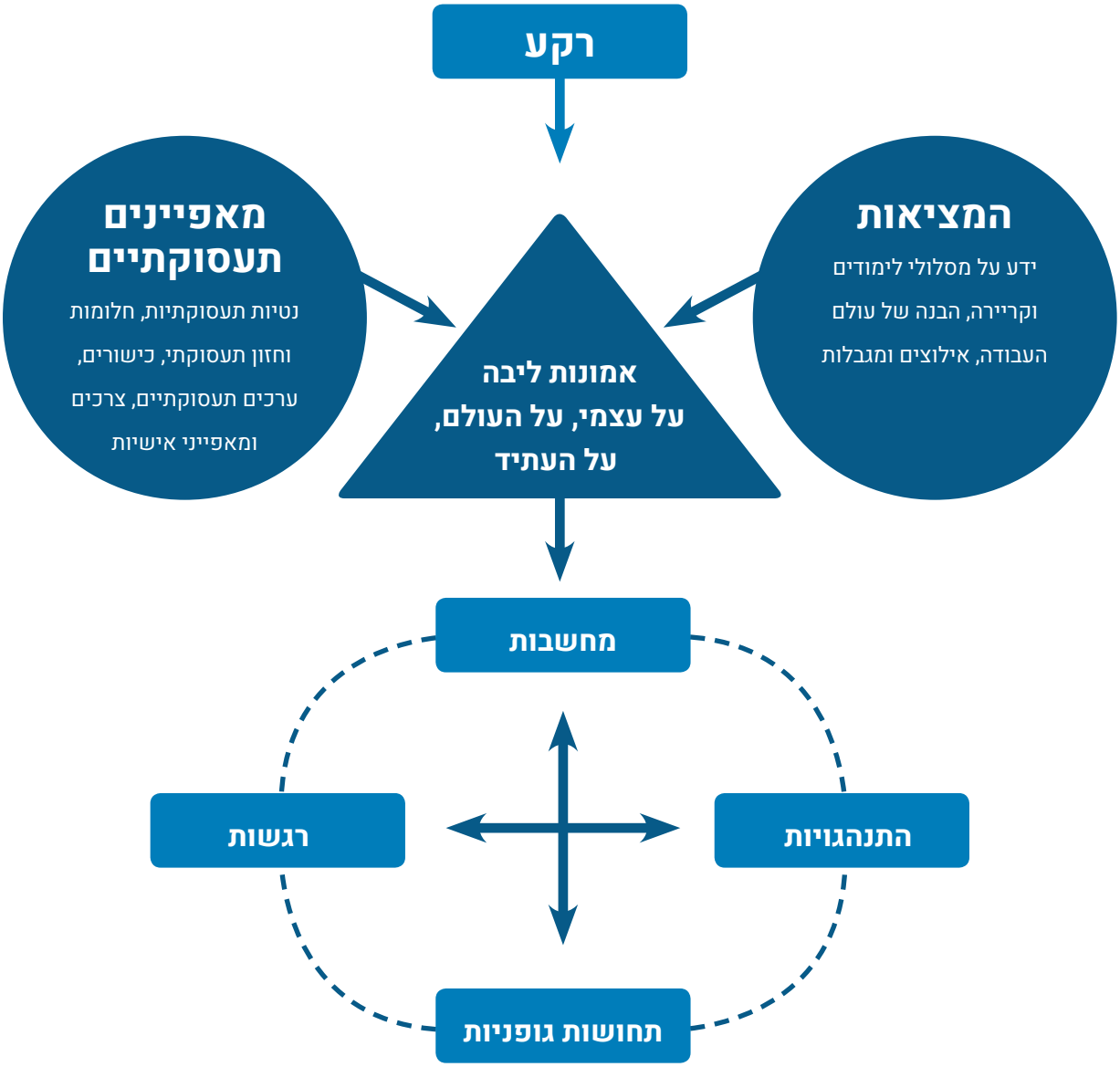
מבנה הייעוץ

לאחר שיחת אינטייק מחליט היועץ אם מודל העבודה מתאים לתהליך הייעוצי הצפוי. היועץ מציג את מודל העבודה. הצגת המודל משמשת כהסבר פסיכו-חינוכי בנוגע לאמונות הליבה והשפעתן על המחשבות, הרגשות וההתנהגות של האדם, ובנוגע להיבטים התעסוקתיים הרלוונטיים. לאחר מכן מתקיים תהליך הערכה משותף, שבו משתמשים בכלים מהעולם התעסוקתי ומעולם ה-CBT. כלי האבחון בפסיכולוגיה התעסוקתית כוללים שאלון ביוגרפי מקיף, שאלוני נטיות הבודקים תחומי עניין, מבחני כישורים קוגניטיביים הבודקים יכולות חשיבה כלליות וספציפיות, שאלוני ערכים, מבחני אישיות ולעתים דינמיקה קבוצתית. לכלים אלה ניתן להוסיף כלי אבחון מעולם ה-CBT, ובכללם שאלון ביוגרפי מקיף וטופסי דיווח על עיוותי

חשיבה, אמונות, ומעקב אחר מחשבות. שלב האבחון וההערכה אינו נעשה בהכרח כמקשה אחת בתחילת התהליך, אלא לעתים נמשך גם במהלך הייעוץ. זאת כדי להימנע מריבוי כלי אבחון בטרם התבסס הקשר, וכדי לאפשר שימוש התערבותי בכלי האבחון בהמשך.

בתום תהליך האבחון ממשיגים היועץ והנועץ את התמונה המתקבלת מתהליך האבחון על פי רכיבי המודל, ומתאימים אותה לסיפור האישי של הנועץ. התמונה מתייחסת לאמונות הליבה הספציפיות שיש לאדם על עצמו, על אחרים ועל העולם, להתנהגויות המאפיינות אותו, למחשבות ולרגשות שלו, וכן למידע שצבר על עצמו ועל הסביבה התעסוקתית עד כה. בשלב אבחוני זה אי-אפשר לקבל תמונה מלאה של המודל על כל פרטיו, ורכיבי המודל ממשיכים להתבהר ולהתמקד במהלך העבודה הייעוצית.

בעקבות ההמשגה מגדירים היועץ והנועץ את מטרת הייעוץ ובונים תוכנית התערבות מתאימה. המשגת המקרה מאפשרת לכוון ולמקד את ההתערבות בהתאם לתמה המרכזית. התהליך הייעוצי כולל עבודה על



רכיבי המודל השונים באופן אינטגרטיבי (בניגוד לאופן ההצגה הסכמטי לעיל).

המחשה ויזואלית של המודל:

ברכיב **המאפיינים התעסוקתיים** נערך בירור מעמיק של יכולות האדם ומאפייניו האישיים והבין-אישיים כפי שהם נתפסים על ידו, על ידי אחרים, וכפי שמשתקפים במבחנים ובשאלונים. לאחר מכן מתקיים דיאלוג בנוגע לפערים הנצפים ומשמעותם. למשל: "אני לא מסוגל לנהל אחרים", אף שהאדם עשה זאת בעבר; "אני פחות מוכשר מהסובבים אותי", כשתמונת הכישורים גבוהה וכדומה. כמו כן, יש לזהות את הערכים, הצרכים והמשמעויות של העבודה בחיי הנועץ ולבחון האם יש קונפליקטים ביניהם, למשל, צורך בגיוון ועצמאות אל מול חרדה גדולה מאי-ודאות ולקיחת סיכונים.

סביב תחומי העניין (**הנטיות התעסוקתיות**) יש לזהות את הקונפליקטים הפנימיים (בין נטיות לתחומים מנוגדים אצל אותו אדם) והחיצוניים (בין נטיות של האדם להעדפות של אחרים משמעותיים) ולהבהיר את הגורמים המעכבים את מימושן ואת התפיסות הנלוות להן. למשל: "המשיכה שלי לתחום האמנות אינה ראויה ואין להתחשב בה"; או "אני לא מוצא שום תחום שמדבר אליי".

ברכיב **המציאות** יש לאסוף מידע ממקורות מידע מגוונים, באמצעות שימוש במאגרי מידע ובכלים מקוונים.

עבודה משולבת על רכיב המאפיינים התעסוקתיים ועל רכיב המציאות מסייעת להציף אמונות ליבה ולזהות את התמה המרכזית המנווטת את הנועץ בהקשר התעסוקתי. **מטרת התהליך היא להגמיש את התמה התעסוקתית שנוצרה על ידי עבודה על המחשבות, הרגשות וההתנהגויות שנמצאים בבסיסה וממשיכים "לתדלק" אותה.**

ברכיב המחשבות יש לזהות את המחשבות האוטומטיות, לקשור אותן לאמונות הליבה ולבדוק את התועלת ואת הרלוונטיות שלהן. בשלב הבא, מתקיים תהליך של שינוי דפוסי החשיבה למחשבות אפקטיביות ומקדמות.

עבודה על **הרכיב הגופני** ועל **הרכיב הרגשי** כוללת התערבויות כגון נשימות, הרפיה ודמיון מודרך במטרה לווסת את המצוקה הרגשית ולהגדיל את היכולת לשאת אותה. למשל לנוכח אמירה כגון: "אני לא מסוגל לחשוב על האפשרות לעזוב, מיד עולה לי הדופק ואני לא יכול לנשום",

ברכיב ההתנהגותי ניתנים שיעורי בית המחייבים התחככות עם עולם העבודה, וכן ניתנות משימות המיועדות להפריך את האמונות שנוצרו. למשל: תרגול עמידה מול קהל, לקיחת סיכונים, ביצוע "מחקר" שטח קצר הבודק את תקפותה של הנחת יסוד וכדומה. כמו כן, מתקיימת חשיפה לעולם העבודה דרך ראיונות עם עובדים במקומות עבודה שונים, התנסויות ממשיות (למשל, התלוות ליום עבודה של בעל תפקיד ספציפי) ובמידת הצורך נעשה תרגול מיומנויות לטובת השתלבות אפקטיבית בעולם העבודה (כתיבת קורות חיים, הכנה לריאיון קבלה לעבודה, מיומנויות למציאת עבודה ועוד).

בסיכום התהליך, נבחנים ההישגים למול המטרה שהוגדרה מנקודת המבט של הפונה ומנקודת המבט של

רקע

ילדות באווירה ביקורתית, תובעת להישגים ולא מעצימה. תחרות תמידית מול בן משפחה "מוצלח". מודל תעסוקתי הורי הנתפס בעיניו כלא מצליח ולא מספק.

מאפיינים תעסוקתיים של האדם

נטיות לא מגובשות, מודעות חלקית ליכולות, רמת שאיפות שאינה הולמת את היכולות, צורך באישור מצד היוצע, עמדה שיפוטית כלפי מגוון מסלולים, ביקורת עצמית מחמירה, חוסר תעוזה.

המציאות

ידע חלקי ביחס למסלולי קריירה קיימים, חוסר היכרות עם מסלולי לימוד רלוונטיים

אמונות ליבה
אני לא שווה, עולם העבודה מורכב מדי בשבילי, העתיד צפוי להיות מורכב עוד יותר

מחשבות

"אין לי חוזקות משמעותיות לעולם העבודה", "אין סיכוי שאצליח בעולם העבודה", "האנשים סביבי מוכשרים ממני", "כל כיוון שאני מעלה בדעתי הוא גרוע".

רגשות

חרדה ממשוב וביקורת, חרדה כללית, עצב, חוסר אונים, ייאוש.

התנהגויות

הימנעות מקבלת החלטות, קושי להתחייב, בחירות שאינן משקפות רמת יכולת, התמדה נמוכה, הדיפת ביקורת, פסיביות, דחיינות, הימנעות כללית מחקירה ממשית והתנסות.

תחושות גופניות

אי-שקט, עייפות כללית, מועקה בחזה.

היועץ. במקרים מסוימים תהיה המלצה להמשיך את הליווי בתדירות נמוכה יותר, כדי לוודא שההישגים נשמרים ושאין הישנות של דרכי התמודדות בלתי יעילות.

דוגמה להשתקפות תמת הערכה עצמית נמוכה במודל:

דוגמה לסכמה המתארת תהליך ייעוץ גנרי לפי המודל

- אינטייק מעמיק, החלטה על רלוונטיות התהליך, והסבר פסיכו-חינוכי (פגישות 1-2)
- בירור נטיות, ערכים, צרכים, כישורים (פגישות 3-4)
- המשגת מקרה, בחירת מוקד /תמה לעבודה (פגישה 5)
- עבודת ניטור מחשבות ועיבוי המשגת המקרה (פגישות 6-7)
- שינוי דפוסי החשיבה - עבודה קוגניטיבית (פגישות 7-11)
- חשיפות - עבודה התנהגותית ושימוש בכלים לאיזון פסיכו-פיזיולוגי (פגישות 12-14)
- אינטגרציה, קבלת החלטות וסיכום (15-16)

סכמה זו מהווה דוגמה מוצעת ואינה מחייבת. העבודה בשטח משתנה ופחות מובנית, וניתן לשנות את סדר העבודה בהתאם לאופי המקרה והנועץ עמו עובדים.

למי מתאים?

שימוש במודל העבודה המוצע צריך להיות מותאם לנועץ המגיע עם התלבטות תעסוקתית, ליכולותיו והכשרתו של היועץ ולמידת הגמישות של התהליך המוצע. נתייחס לכל אחד מהסוגיות בנפרד.

עבור איזה נועצים? לגבי הנועץ, יעוץ כזה מתאים לנועצים החווים דילמה תעסוקתית בגיל מבוגר יותר (בניגוד לבחירת כיוון לימודים ראשונית), לדוגמה, סוגיות סביב קריירה שניה או תחושת חוסר מיצוי תעסוקתי. לנועצים צעירים, החסרים מידע על עצמם ועל עולם התעסוקה עשוי להתאים יותר ייעוץ קלאסי מקוצר. כמו כן, רמת הכוחות ומידת המורכבות הרגשית של הנועצים חשובות אף הן. התהליך אינו מתאים לנועצים החווים דיכאון כבד, או לנועצים בעלי הפרעות אישיות לא מאורגנות כגון הפרעות אישיות גבוליות. אלה יופנו למטפלים מומחים בעלי הכשרה תעסוקתית. בנוסף, חשוב לוודא כי המצוקה של הנועץ ממוקדת בסוגיות תעסוקתיות ואינה ממסכת קושי בתחום אחר (למשל, קושי זוגי). במקרים אלו יש להפנות את הנועץ לטיפול, בהתאם לקושי שעלה.

עבור יועצים: יועצים אשר מעוניינים להשתמש בכלים מעולם ה-CBT (שינוי דפוסי חשיבה, הרפיות, דמיון מודרך, תכנון וליווי חשיפות וכד') הכרחי שיתרגלו אותן בסדנאות ספציפיות המיועדות לכך. שימוש בכלים הספציפיים בצורה נאותה דורש תרגול והתמקצעות.

לבסוף, לגבי גמישות ואופי תהליך הייעוץ- בתהליכים בהם קיימת מגבלה של פגישות, קשה מאד להתמודד ביעילות עם שינוי אמונות ליבה. לכן, אמירתנו היא כי עבודה בהתאם למודל המוצע מתאימה למסגרות המאפשרות תהליכים באורך כ-15 מפגשים לפחות.

סיכום

בבסיס דילמות תעסוקתיות מונחות תפיסות ואמונות בסיסיות של האדם אשר משפיעות ומכוונות אותו. בקליניקה אנו רואים כי ללא התייחסות מקצועית הולמת לאמונות אלה, ייעוץ הקריירה עשוי לתת מענה

חלקי, שלא יאפשר מימוש רצוי של התכנית והיחלצות מחוויית התקיעות. במאמר זה הצענו כלים ושיטות הלקוחים מה-CBT שניתן לשלב בתהליך ייעוץ הקריירה הקלאסי. עם זאת, יש לנקוט משנה זהירות בשימוש במודל בשדה הייעוצי, שכן ייעוץ אינטגרטיבי מסוג זה מצריך היכרות מעמיקה עם עולם ייעוץ הקריירה וכן התמקצעות בשימוש בכלים שהושאלו מה- CBT. בנוסף, נדרשת חשיבה זהירה לגבי התאמת הגישה למקרה הספציפי.

כיום קיימת סדנה מעשית ליועצים, המשמשת בסיס ללמידה ולהרחבת הידע בשני התחומים־־האישי והתעסוקתי— ומאפשרת גמישות ליועץ.

לסיכום, פתיחת גבולותיו של כל תחום ויצירת עושר בחירה עבור כל יועץ, להשתמש בכלים ותובנות שיקדמו את עשייתו המקצועית ואת הנועצים שלו, הם שמהווים עבורנו מצפן מקצועי משותף.

תודות

לפרופ' עפרה נבו, לאורית רסקין ולנמרוד בליך על שקראו, האירו ותרמו לנו מהערותיהם המקצועיות.

מקורות

יפה-ינאי, א' (2015). תרפיה בקריירה: קריירה על ספת היועץ. *פסיכואקטואליה*, 2, 28-25.

נבו, ע', (2004). *ציפיות ורגשות - גישה לפתרון בעיות אישיות*. המרכז לייעוץ פסיכולוגי והכוון מקצועי, אוניברסיטת חיפה.

קלמר-גומא, ט', ונבו, ע', (2000). הקשר בין ייעוץ תעסוקתי לייעוץ אישי: סוגיות מרכזיות. *אדם ועבודה*, 9 , 28-7.

Barlow, D. H. (2000). Unraveling the mysteries of anxiety and its disorders from the perspective of emotion theory. *American Psychologist, 55*, 1247-1263.

Beck, A. T. (1988). *Depression: Causes and treatment*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.

Harmon, L.W., Hansen, J.C., Borgen, F. H., & Hammer, A. L. (1994). *Strong applications and technical guide*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Krumboltz, J.D. (1993). Integrating career and personal counseling. *Career Development Quarterly*, *42*, 143-149.

Saunders, D. E., Peterson, G. W., Sampson, J. P. Jr., & Reardon, R. C. (2000). Relation of depression and dysfunctional career thinking to indecision. *Journal of Vocational Behavior, 56*, 288-298.

מדור תיאורי מקרה

סיפורה של שירה 'חישוב מסלול מחדש'- להמשיך או לפנות למסלול חדש?

מרחביה אביחי-גת ושרית ארנון לרנר[1] | לחצו לפרופילי הכותבות

תקציר: *שירה[2], בעלת אבחנה של הפרעת אישיות גבולית שאחיה התאבד לפני כחצי שנה, היא סטודנטית שסיימה שנה א' באדריכלות, הגיעה לייעוץ עם בלבול והתלבטות לאן להמשיך עם לימודיה? "אני לא יציבה, הרגשות שלי משתנים כל הזמן. יכולה לאהוב ולהתלהב ממש ממשהו אחד ותוך זמן קצר להתלהב ממשהו אחר לגמרי". בתהליך הייעוץ חושב המסלול מחדש עד לקבלת ההחלטה.*

רקע:

שירה (שם בדוי), בת 25, רווקה. מגיעה ממשפחה דתית. אביה (74), פנסיונר, עלה לפני כ-30 שנה ממערב אירופה, בעבר עסק בתחום שיווק מוצרים כעצמאי. האם (68), ילידת ישראל, עוסקת בתחום המינהל במוסד אקדמי. האח הבכור (52) עסק בתיווך וייעוץ השקעות, לפני כחצי שנה התאבד בעקבות משבר נפשי. האחות השניה (45) אחות בבית חולים, ואילו השלישית (35) אדריכלית.

שירה בעלת תעודת בגרות מלאה בממוצע 92 ובמגמות אומנות, תכנון ותכנות מערכות (שילוב של לימודי מחשבים ואלקטרוניקה) וערבית. במתמטיקה נבחנה ברמת 3 יח"ל (81) ובאנגלית ברמת 5 יח"ל (91). שירה מתארת את פרוייקט הגמר באומנות, בו שישה ציורים שלה הוצגו במוזאון, כחוויה משמעותית. שירה אובחנה כבעלת הפרעת קשב אשר היתה ועודנה בעלת השפעות נרחבות על תפקודה הלימודי והתעסוקתי. מבחינה חברתית, חוותה שירה קשיים בתיכון, חשה בדידות ונתפסה כ"עוף מוזר". כמו כן, היא מתארת כי מגיל צעיר נמשכה לנשים וחוותה קשיים בעקבות תפיסות מסוימות בחינוך הדתי. לאחר התיכון, למדה כשנה במכינה קדם-צבאית דתית, בה חוותה בדידות רבה. שירה מתארת כי חוותה דיכאון קשה והטיפול הנפשי שקיבלה על ידי מטפל אלטרנטיבי החמיר את מצבה והיא הרבתה לעסוק בציור וגינון לצורך חיזוק. למרות הקשיים, התגייסה שירה לצבא כמאבטחת מתקנים וסיימה שירות צבאי מלא,

1 תהליך ייעוץ בהדרכתה של שרית ארנון- לרנר

2 המקרה מוצג באישורה של שירה ותודה לה על נכונותה לשתף אותנו בסיפור שלה.

אך מתארת תסכול רב לאור תחושת חוסר מיצוי.

עם סיום הצבא, עברה שירה אבחון פסיכיאטרי ואובחנה כבעלת הפרעת אישיות גבולית ודיכאון. בעקבות כך החלה בטיפול תרופתי. כיום, היא מתארת חוסר יציבות בהתנהלותה, ניתוקים ואפיזודות של שכחה, מצבי רוח משתנים, חוסר כוחות, קשיי התארגנות והתמכרות לפורנו ולאכילה. כמו כן, מתארת שירה תחושת בלבול בנוגע לזהותה המינית ונטיותיה המיניות אינן ברורות לה כפי שהיו בעבר. שירה מוכרת בביטוח הלאומי מזה כחצי שנה, היא זכאית לסל שיקום ומקבלת קצבת נכות.

מבחינה תעסוקתית, התנסתה שירה בעבודה כמוכרת בחנות כלי בית ומתארת את משיכתה לתחום המכירות ולתחומי עיצוב הבית. עם זאת, התאכזבה מן השכר ואי היכולת להתקדם (זאת לאור טעויות חוזרות ונשנות בביצוע חשבונות וקושי להגיע בזמן) אשר הובילו להתפטרותה. כמו כן, עבדה בניקיון בתים ומתארת את אהבתה לעיצובם תוך כדי סידור, אך מורת רוח נוכח האתגר האינטלקטואלי המועט. כיום, עובדת שירה כמלצרית בקייטרינג, לסירוגין.

שירה פנתה לייעוץ תעסוקתי במכון פרטי עם שחרורה מהצבא והביעה עניין גבוה בתחומי היוזמה והאומנות, ובמיוחד בתחום המכירות. בסיום התהליך הומלץ לשירה, לאור קשייה בתחומי הקשב, אימפולסיביות, חוסר יציבות וקשיי התארגנות, להתחיל בלימודי קורס בתחום מנהל עסקים ובהתאם להישגיה ולעניינה לבחון המשך לימודי תואר ראשון בתקשורת או פרסום. שירה הביעה חוסר שביעות רצון מן התהליך וההמלצות ופנתה לחפש מסלולי לימוד לתואר ראשון.

שירה פנתה ללימודי תקשורת על רקע עניינה בתחום השיווק, אולם נכשלה במבחני הכניסה (אשר דרשו כתיבת קטע בנוגע לאקטואליה). על כן, בעידוד אביה, נבחנה שירה והתקבלה ללימודי תואר ראשון באדריכלות וסיימה שנה ראשונה בממוצע של כ70. כיום שירה מתגוררת בסמוך למוסד הלימודים. בנוסף, ממשיכה להיות מטופלת באופן תרופתי, בטיפול דיאלקטי-התנהגותי (DBT) ובקבוצת תמיכה להתמכרויות.

סיבת הפניה:

שירה פנתה לתהליך ייעוץ מלא במכון עתיד באוניברסיטת אריאל לאחר פגישת הכוון, הכוללת ביצוע מבחני נטיות תעסוקתיות ושיחת ייעוץ ממוקדת עם סטודנטית לתואר שני בפסיכולוגיה תעסוקתית. בעקבות שיחת ההכוון, בה עלה בלבול רב, המליצה היועצת לשירה לפנות לתהליך ייעוץ מלא מעמיק ורחב יותר.

שירה מתארת בלבול רב בנוגע לבחירת מקצוע. היא שבה ומדגישה כי היא אינה יציבה ועל כן קשה לה להבין מי היא. שירה סיימה את שנה א' בלימודיה, אולם התאבדות האח הובילה לתקופת טלטלה במהלך המבחנים והיא נכשלה בשלושה מקצועות: מתמטיקה, פיסיקה ותולדות האדריכלות. כמו כן, לדבריה, רמת האינטנסיביות של הלימודים קשה לה והיא זקוקה לזמן רב על מנת לבצע את המשימות המעשיות (בניית מודלים). עם זאת, היא מתארת עניין בעיסוק הפרקטי (תכנון מודלים), משובים חיוביים על עבודותיה מצד המרצים ועניין בקורסים התיאורטיים. שירה מתלבטת בין המשך לימודי האדריכלות או שינוי מסלול לאחד מן התחומים הרבים המעניינים אותה, ביניהם: תקשורת, סוציולוגיה, מזרח תיכון ותחומים טיפוליים, ביניהם סיעוד ופסיכולוגיה. היא מתארת בלבול רב ושינויים תדירים בנטיותיה התעסוקתיות ובצרכים המניעים אותה, כך למשל הסבירה: "אני לא יציבה, הרגשות שלי משתנים כל הזמן. יכולה לאהוב ולהתלהב

ממש ממשהו אחד ותוך זמן קצר להתלהב ממשהו אחר לגמרי". בנוסף, שכר הלימוד של שירה ממומן על ידי מלגה מעבודתה של אימה הניתנת לסטודנטים שהחלו תואר ראשון לפני גיל 26. שירה תחגוג את יום הולדתה בעוד כחודש ועל כן היא חשה לחץ רב להחליט עכשיו, כך שבמידה ותחליף מסלול לימודים לא תאבד את המימון. שירה ציינה כי היא מעוניינת ללמוד באוניברסיטת אריאל.

תיאור:

מממצאי האבחון שעברה שירה בשנת 2015, עולה כי כישוריה מצויים ברובם סביב הממוצע, בהינתן תוספת זמן של 25% ו50%. הישגיה בתחום החשיבה המילולית מצויים בטווח הממוצע, ובתחומי החשיבה האנליטית, הצורנית והחשבונית בטווח הנמוך של הממוצע. שירה מתבלטת בתחום האומנותי והיצירתי ונראה כי עיסוק זה מסב לה סיפוק. נראה כי היא בעלת עניין ורצון עז בממשק עם אחרים, יתכן על רקע תחושות הבדידות בעברה, אולם מתקשה לשמור על יחסים רציפים ומעמיקים עם סובביה באופן שעולה בקנה אחד עם האבחנה שניתנה לה. חשוב לה לקבל משוב חיובי על עבודתה והמוטיבציה שלה עלולה לפוג באם אינה רואה תוצאות מוחשיות למעשיה. היא נוטה להשתעמם בקלות ועל כן נדרשת לגיוון בעבודתה. עם זאת, זקוקה למסגרת מובנית וברורה יחסית שכן כושר הארגון והיכולת לפעול תחת עמימות נמוכים. כמו כן, נראה כי מכלול ההתמודדויות של שירה מוביל לתחושת אי יציבות, בלבול וקושי בהשקעת כוחות לאורך זמן.

תהליך הייעוץ:

תהליך הייעוץ כלל 4 שיחות ייעוץ במשך כחודש, ללא אבחון תעסוקתי, זאת לאור סיכום ממצאי אבחון קודם.

במהלך מפגש ההיכרות, שיתפה שירה בפתיחות בנוגע לעברה, לתחושותיה ולהתלבטויות בהן היא מצויה. היא הציגה תחומי עניין נרחבים וקושי להבין מי היא לאור חוסר היציבות שהיא חווה. במהלך השיחה עלו חששות רבים של שירה, ביניהן חשש לטעות ולבזבז את הפוטנציאל הטמון בה, וכן חשש ללמוד מקצוע שאינו פרקטי, "במדעי החברה המקצועות הם באוויר. לא רוצה להיות מלצרית בגיל 30, רוצה תפקידים שדורשים עבודה מקצועית". בבחינת לימודי האדריכלות, הציגה רגשות מעורבים לאור העניין שהיא מוצאת והיוקרה במקצוע יחד עם משך הכשרה ארוך מידי ותוצאות שאינן מהירות מספיק.

כששאלתי במה הצליחה להתמיד או באילו תחומים היא מוצאת עניין באופן מתמשך, השיבה כי תחום האומנות ותחום המכירות מעניינים אותה. עם זאת, סיפרה כי אביה שעסק בשיווק חושב שהתחום אינו מתאים לה, כך דיווחה כי "אבא אומר שגרועה במכירות ובשיווק, נראית פראיירית כזו, תמימה מידי, אשכנזית". ניסיתי לבחון יחד עימה את הכישורים הנדרשים בתחום, והיא הציגה מספר מאפיינים, ביניהם יכולת השכנוע והצורך לעבוד עם כסף באופן מסודר. כשבחנו יחד את עבודתה כמוכרת, הגיעה שירה לתובנה כי תחום זה עלול להיות קשה עבורה לאור מכירות מועטות יחסית בחנות (לא קיבלה בונוסים) וטעויותיה בתחום הכספי. כמו כן, נזכרה כי הממשק עם הלקוחות היה מציף מידי עבורה.

לאור העניין המתמשך בתחום האומנות וההצלחה היחסית בלימודים, חשבתי שנכון לשקול את התחום האומנותי. יחד עם זאת, עקב רמת הבלבול ואי היציבות של שירה הרהרתי בכך שמסלול לימודים ארוך ומפרך כדוגמת אדריכלות עלול להיות קשה עבורה, על כן הצעתי לה לבחון אפשרויות של הנדסאי עיצוב, יתכן בשילוב תואר רב תחומי במדעי החברה והרוח, מסלול שקיים באוניברסיטת אריאל. שירה התלהבה

מן הרעיון וביקשתי ממנה לקראת הפגישה הבאה לקרוא על התחומים השונים ולחקור מהן אפשרויות התעסוקה בסיום ההכשרה. בנוסף, ביקשתי ממנה להביא את סיכום תהליך הייעוץ שעברה.

אל הפגישה השנייה הגיעה שירה עם סיכום תהליך הייעוץ הקודם שעברה. דנו בממצאיו, אותם לא זכרה. כמו כן, לקראת הפגישה קראה שירה על תחומי הנדסאי עיצוב: ניו מדיה, עיצוב תעשייתי ואדריכלות ועיצוב פנים. היא מצאה עניין בתחומי הניו מדיה והאדריכלות, אך בניגוד להתלהבותה הראשונית, הביעה חשש מלימודי הנדסאי שהינם תעודה מקצועית ולא תואר ראשון. היא סיפרה כי היא משתתפת בקבוצות תמיכה של התמכרויות והחברים חוזרים ואומרים שמאוד מתאים לה להיות פסיכולוגית. כשניסיתי להבין עימה כיצד היא מדמיינת את תפקיד הפסיכולוג, היא השיבה: "מפגש קליל עם אנשים, סמול טוק כזה, שיחות קלילות ומגניבות. ועוד מקבלים על זה כסף". ניסיתי לעמת את שירה למול התנסויותיה הקודמות בטיפול פסיכולוגי ואכן, לאחר שבחנה זאת החליטה כי המקצוע אינו מתאים לה לאור הצורך בקשר מעמיק ארוך טווח, משך ההכשרה וחוסר היציבות שחווה. כשניסינו לדייק מה עניין את שירה בתחום הפסיכולוגיה, התברר כי היוקרה האופפת את המקצוע משכה אותה. צורך זה התברר כמרכזי במערך הצרכים המניעים את שירה, כך למשל המשיכה ותיארה כי אין לה עניין במכירת מוצרים "רגילים", אלא חשוב לה למכור מוצרי יוקרה (וילות, מכוניות יוקרה), "משהו לציבור יותר אמיד, אנשים יותר אינטליגנטיים, יותר מהממוצע". כשהצגתי לה את חשיבות צורך היוקרה עבורה, הגיעה למסקנה כי יתכן ועקב זאת היא מתקשה לוותר על לימודי האדריכלות, שכפי שהגדירה זאת הינם: "וואחד תואר, מרשים ושווה".

המשכנו לבחון יחד את הצרכים המניעים אותה ושוב עלה בלבול, ושירה התקשתה למקד עצמה. העליתי השערה, כי התחומים שבהם מצאה עניין בחייה והצליחה להתמיד כללו היבטים יצירתיים. שירה הרהרה בדבר ואכן מצאה כי המשימות מהן נהנתה כללו אלמנטים אומנותיים. הבחנה זו שבה ומיקדה את התלבטותה בלימודי אדריכלות- ברמת תואר או הנדסאי. ביקשתי ממנה לקראת פגישתנו הבאה, לראיין איש מקצוע מהשטח לגבי עבודתו בתחום האדריכלות. שירה סיפרה כי חברתה עובדת כהנדסאית אדריכלות בעירייה ותוכל לשוחח איתה. שוב, הנחתי כי הכשרה קצרה ומקצועית תהיה מיטבית יותר לשירה לאור חוסר יציבותה, אסוציאטיביות, קשיי התמדה וכן כישוריה.

לפגישה השלישית הגיעה שירה לאחר שיחה קצרה עם חברתה, בה היא המליצה לה להמשיך בלימודי אדריכלות כתואר לאור הסטטוס של תפקיד האדריכל. יחד עם זאת, שירה הגיעה כאשר היא מתלבטת שנית בין אדריכלות ללימודי פסיכולוגיה, עבודה סוציאלית או סיעוד. שוב, ניסיתי להבין עימה מה מושך אותה במקצועות אלו. שירה סיפרה כי אביה עבר אירוע מוחי לפני כשנה וחצי והיא סייעה לו בליווי והסעה לטיפולים השונים. היא נהנתה לצפות בהתקדמותו. כשאתגרתי אותה בכך שבמקצועות הטיפול השגת התוצאות עלולה להתרחש רק לאחר תקופה ארוכה ולעיתים התוצאות אף אינן מושגות, הכריזה: "אם אין תוצאות זה משעמם. לא מסוגלת, קשה להיות עם אנשים ולעבור תהליך שלוקח יותר מידי זמן". לאור כך, החליטה שירה כי התחום הטיפולי אינו מתאים לה ואף הוסיפה "זה תחום שאין בו כסף וזה יהיה לי קשה מאוד". לאחר מכן, התחלנו לדון בשיחת הטלפון של שירה עם חברתה, והתברר שזו היתה תמציתית ביותר. כך, חברתה ענתה לה ש"אין שאלה, הרבה יותר טוב בתחום להגיע עם תואר".

כשניסיתי לברר עימה מהם ההבדלים בין הנדסאי לאדריכל לא ידעה שירה להשיב לי. על כן, לצורך ביצוע משימת חקר מעמיקה יותר, כתבנו יחד שאלות לבירור, במיוחד לאור הצרכים והמאפיינים שעלו בשיחות. לקראת סיום הפגישה, תיארה שירה את הלחץ לקבל החלטה, "אני חייבת לקבל החלטה פעם הבאה! אם לא, אפספס את המימון". ידעתי, מתוך שאלון הפרטים האישיים ששירה מוכרת בביטוח לאומי וזכאית

לסל שיקום. בירר‌תי עימה האם היא בקשר מולם ומהן הזכויות שמימשה והיא הופתעה לגלות שיתכן והיא זכאית לסיוע בתחום הלימודי. סיכמנו את הפגישה בכך ששירה תפנה לעורך דין המסייע לה לצורך בירור זכויותיה במימון לימודים ושיעורי עזר וכן קבענו כי לפגישתנו הבאה תחקור את ההבדלים שבין תואר להנדסאי, על פי השאלות שכתבנו.

לאחר פגישה זו התקשרה שירה והודיעה כי החליטה להמשיך בלימודי אדריכלות. היא התלבטה האם להמשיך לפגישה נוספת, והצעתי שנפגש לסכם את הדברים והיא התלבטה. לאחר כשבוע, התקשרה שנית, ועדכנה שהיא שוב מבולבלת מאוד. הצעתי שנפגש ונדון בדברים.

הפגישה הרביעית החלה בכך ששירה תיארה כי החלה בטיפול DBT שמטרתו לעזור לה להתייצב. הטיפול הדיאלקטי- התנהגותי (DBT) הינו טיפול קוגניטיבי-התנהגותי מקיף עבור הפרעות מורכבות וקשות לטיפול. הטיפול יועד בראשיתו לסובלים מהפרעת אישיות גבולית, אולם השימוש בו התרחב לטיפול במצבים קליניים נוספים, ביניהן: התמכרויות, אובדנות, קשיי ויסות ועוד (Dimeff & Linehan, 2001). טיפול זה הוכח מחקרית כיעיל יותר מטיפולים אחרים עבור הפרעת אישיות גבולית (Linehan et al., 2006). היא תיארה כי הטיפול מטלטל אותה ומציף תכנים קשים. היא סיפרה כי "אני מאוד רוצה להמשיך באדריכלות, אך האם זה ריאלי? אני לא מספיק מפוקסת ויציבה. מצד שני, זה יהיה פספוס גדול. לימודי הנדסאי ימקדו אותי לצד הביצועי והעבודה תהיה פחות מגוונת". התחלנו לדון בשיחתה של שירה עם חברתה, ולאור קשייה בהתארגנות כתבנו יחד את הפרטים על דף וכן שירה ביצעה טבלת יתרונות וחסרונות לכל סוג לימודים. שירה שוב הצהירה על בלבול וקושי להסיק מסקנה מן הרשימה. עם זאת, כאשר התבקשה לבחון את החסרונות בלבד (ארנון-לרנר, 2016), הגיעה למסקנה כי הכשרת הנדסאי תצמצם את אפשרויותיה והובילה לנטייה לכיוון לימודי התואר.

לאור הבלבול החוזר לאורך כל התהליך, קשיי ההתארגנות ומאפייניה של שירה העליתי השערה כי יתכן שלאור חוסר היציבות המוגבר עקב הטיפול ושינויים רבים בחייה בשנה זו (תחילת לימודים, תהיות בנוגע לזהות המינית, התאבדות האח), קבלת החלטה כרגע עלולה להיות קשה. הצעתי שמא כדאי להשקיע בשנה הקרובה את מירב המאמצים בטיפול ובהתחזקות והתייצבות. היה נראה כי הצעה זו מרגיעה את שירה. דנו יחד בהשלכות של התייצבות על מגוון משימות שעוד נכונו לשירה (חיפוש עבודה, התמדה בעבודה ועוד) וכן על ההשלכות של דחיית הלימודים בשנה. לסיכום התהליך, שירה ציינה כי לאור מאפייניה הייחודיים, ההחלטה למקד כוחות כרגע בטיפול על מנת לשפר את תפקודה בהמשך ולקבל החלטה בתקופה רגועה יותר נשמעת לה כהחלטה נבונה ואחראית. עם זאת, היא הביעה חשש מ"בזבוז שנה". חשבנו יחד על האפשרות לפיה בשנה זו תשלים את שלושת הקורסים בהם נכשלה, כך לא תחוש בזבוז זמן וכן תהיה לה מסגרת שתסייע לה לארגן את זמנה. שירה הביעה שביעות רצון מן הרעיון ופנתה כבר באותו היום לרכזת המחלקה לצורך בניית מערכת מרווחת.

מחשבות בעקבות התהליך עם שירה:

- המחשבה שליוותה אותי לאורך כל התהליך היא מהי מידת ההכוונה המתאימה והמיטיבה שאנו כיועצים מספקים לנועצים. האם נכון להיות בעמדת יועצת "מומחית" (Schein, 1999), המכווינה לאפשרות הנראית לי מתאימה יותר והיא הכשרה קצרה, או שמא להימצא בעמדת יועצת "תהליך" ולאפשר לשירה, עם בלבולה הגדול, לבחון את ההשלכות, היתרונות, החסרונות, ומתוך היכרותה את עצמה לבחור.
- עוד, עלו בי מחשבות לגבי מורכבות תהליך בו לקחו חלק שלושה יועצים. הראשון בתהליך הייעוץ לאחר הצבא, לאחר מכן בתהליך ההכוון ולבסוף בתהליך הנוכחי. בתהליך זה, היה צורך בגישור וב"הדבקה" של

התהליכים השונים לצורך חיזוק תחושת המשכיות ויציבות. אחד האתגרים בתהליך זה היה ביסוס אמון כמו גם בניית ברית טיפולית יציבה.

- לעיתים נדרש זמן הבשלה, במקרה הנוכחי לאור הסערה בה מצויה שירה, נראה היה כי מתן זמן לחשיבה והתייצבות משמעותיים ביותר ויובילו ל**בחירה מיטיבה יותר בהמשך**.

מקורות:

ארנון- לרנר, ש. (2016). סיפורה של רותם- השמיים מתבהרים בעזרת משימות ותרגילים. *אדם ועבודה: כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה, 6*, 22-26.

Dimeff, L., & Linehan, M. M. (2001). Dialectical behavior therapy in a nutshell. *The California Psychologist*, *34*, 10-13.

Linehan, M. M., Comtois, K. A., Murray, A. M., Brown, M. Z., Gallop, R. J., Heard, H. L., … Lindenboim, N. (2006). Two-year randomized controlled trial and follow-up of dialectical behavior therapy vs therapy by experts for suicidal behaviors and borderline personality disorder. *Archives of General Psychiatry*, *63*, 757-766.

Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.

פיתוח קריירה והעשרת עיסוקים כמנוף למחוברות בארגונים

תמי טבת שטיירמן | לחצו לפרופיל הכותבת

תקציר: *מחוברות ארגונית (Engagement) – מושג חדש הצובר תאוצה בעולם העבודה. מה משמעותו והאם הוא באמת מעניק משמעות חדשה לניהול, פיתוח ושימור עובדים במאה ה- 21, או שמדובר באותה גברת בשינוי אדרת?*

בשנים האחרונות התרחשו לנגד עינינו מספר שינויים בולטים בתחום ניהול ופיתוח הון אנושי בארגונים. המושג "שימור עובדים/שביעות רצון עובדים" התרחב והתחלף בהדרגה בבאז-וורד "מחוברות ארגונית" (Engagement). המונח החדש מסמל תרבות ניהול HR פרואקטיבית, שאיננה מיועדת, כביכול, רק לטפל באתגרי התחלופה הקיימים במאה ה-21, אלא למנף אותם כדי לייצר זן עובדים חדש, המחובר ונאמן לארגון לטווח ארוך. המונח החדש טומן בחובו לא רק מיתוג מחדש ואולי מעט יותר "סקסי" של הטיפול באתגר השימור, אלא הבטחה לטיפול מקיף ומעמיק יותר, הכולל את כל מעגל חיי העובד בארגון משלב הקליטה, ולא רק בשלב שעלול להיות כבר מאוחר מדי, בו מתבררת כוונת עזיבה. הסוגיה הזו הפכה להיות כה נפוצה ומשמעותית, שהיא באה לידי ביטוי ביצירת תפקיד חדש בעולם ה-HR – מנהל Engagement. ארגונים בגודל בינוני ומעלה מצאו לנכון להשקיע, מעבר לצוותי גיוס, רווחה, הדרכה, פיתוח ארגוני ומנהל משאבי אנוש/HRBP, גם באדם שכל ייעודו לחבר עובדים לארגון בתהליכים ובאמצעים שונים. ככל שהארגון גדול יותר וגלובאלי, כך עולה המורכבות של ניהול Engagement.

ביוני האחרון התקיים כנס משאבי האנוש השנתי בכפר המכביה, שהוקדש לנושא המחוברות בארגונים. במהלך הכנס התברר לי במהרה שנוצר בליל של מונחים ומטרות, ושהמסקנה המתבקשת ממנו היא שמחוברות היא באמת – הכל. כך יצא שכנס אחד עסק בכל עולמות התוכן של פיתוח ושימור המשאב האנושי בארגון: מסל הרווחה לעובד, דרך מסלולי קריירה ועד מנהיגות. במאמר זה אנסה לעשות מעט סדר במונחים ובתהליכים הנגזרים מהם.

סלט מונחים – מורה נבוכים

בעידן המידע, מעסיקים נאבקים על איתור, גיוס ושימור העובדים בדרכים יצירתיות. מעבר לתרגום האינטואיטיבי של המונח Engagement, חשוב להבין מה משמעות המושג, מה מסתתר מאחוריו ואלו

פתרונות יצירתיים קיימים בארגונים, המיישמים מושג זה הלכה למעשה ואף הרבה מעבר לכוונת המשורר, ונהנים מתוצריו.

הספרות העוסקת בחקר ארגונים עדיין לא הצליחה לייצר הבחנה מוחלטת בין Engagement לבין שביעות רצון עובדים, ולבודד משתנים המרכיבים באופן מובהק כל אחד מהמושגים. לכן, בשלב זה עדיין קיימת חפיפה מסוימת, ולעתים קשרי תיווך בין המושגים. שביעות רצון הוא מושג הנשען על מחקרים ותיאוריות מוטיבציה שפותחו החל בשנות ה-50' של המאה ה-20, מהפירמידה של מאסלו, דרך תיאוריית שני הגורמים ומודל העשרת העיסוקים של הרצברג (Herzberg, 1959), ועד האקמן ואולדהם (Hackman & Oldham, 1980).

מחקר שנערך באוניברסיטת באת' באנגליה (Rayton & Yalabik, 2014), מצא כי שביעות רצון היא משתנה מתַווך בקשר בין מצב רגשי/פסיכולוגי לבין מעורבות ומחוברות בעבודה, אולם זהו מחקר קטן יחסית ויחיד, שהותיר לא מעט שאלות חקר. ועם זאת, אין ויכוח באשר לתרומה של רכיבים אלה לתפוקה בעבודה, ואין כל ספק באשר לנזקים ולמחירים שמשלמים ארגונים כתוצאה מהיעדרם. לא מדובר רק על מחירי התחלופה. בעולם רווי רשתות תקשורת, די שעובד או לקוח מתוסכל יעלה מילה לרשת, והדרך לוויראליות קצרה וכואבת פי כמה.

מעורבות/מחוברות מוגדרת כמצב פסיכולוגי פרואקטיבי וחיובי בהקשר של העבודה (Parker & Griffin, 2011) ומקובל לחלק אותה לשלושה רכיבים:

1. Vigor - מרץ, אנרגיה ונחישות המושקעים בעבודה
2. Dedication - מסירות והתלהבות בעבודה
3. Absorption - ריכוז, מיקוד והישאבות לעבודה, תוך אבדן מודעות לזמן המושקע בה.

מבלי להיכנס לאופן בו נמדד כל רכיב במחקרים שנעשו בתחום, ניתן לומר בהכללה כי נמצאו קשרים מובהקים בין רמת מעורבות גבוהה לבין מדדי תפוקה, מכירות, שביעות רצון לקוחות ושימור עובדים (Nimon, Shuck, & Zigarmi, 2015). אלה ללא ספק מדדים אסטרטגיים בכל ארגון, המדירים שינה מכל אגף HR ופיתוח ארגוני. מכאן, שללא קשר למוצר/שירות שהארגון מספק, ללא קשר לתרבות הארגון, או לגודלו, בכולם התחדדה ההבנה שלא די במוצר או שירות טוב. עוצמתו של ארגון טמונה בעובדיו, לייתר דיוק - בעובדיו ה"מחוברים".

כיצד מייצרים עובדים מחוברים? כיצד מגבירים מחוברות?

- מרבית המחקרים מצביעים על שלוש הסיבות העיקריות המובילות לחוסר שביעות רצון / היעדר מחוברות ולעזיבת מקומות עבודה (דירוג הסיבות נמצא שונה במחקרים שונים, ככל הנראה בהתאם לנסיבות אישיות ותרבותיות). להלן שלושת הרכיבים והמענה המוצע להם על ידי מנהלי מחוברות:
  1. **יחסים עם הממונה** - פיתוח מנהלים, פיתוח מנהיגות, אימון וייעוץ אישי.
  2. **אופק מקצועי או פוטנציאל קידום** - תהליכי העשרת עיסוקים ובניית מסלולי קריירה.
  3. **שכר ותנאים** - מעטפת הטבות ותנאים לפי דרג/עיסוק/הישגים.

מאחר שהרכיב הראשון, לטעמי, מוכל בתוך השני כמסלול קריירה בפני עצמו, המעצב גם את מנהלי העתיד, אתמקד בנושא אופק מקצועי—העשרת עיסוקים ובניית מסלולי קריירה.

העשרת עיסוקים ובניית מסלולי קריירה

הנדנדה השברירית שבין שגרה ותפוקות, לבין צניחת מורל ארגוני, שחיקה ותחלופה מהווה את אחד האתגרים הגדולים ששוק העבודה מתמודד עמו בעידן של מידע וגלובליזציה. מסיבה זו, ארגונים רבים מתכננים צעדיהם בתבונה, ובונים מסלולי עתודה שונים, המספקים מענה למספר מטרות:

1. עתודות ניהוליות/מקצועיות למקרה של תחלופה בלתי צפויה

2. אופק קריירה מגוון ואטרקטיבי לעובדים המעוניינים ומסוגלים להתפתח

3. מחוברות דרך שותפות פעילה בהצמחת דור ההמשך

לא כל העובדים מעוניינים או מסוגלים להתפתח במעלה ההיררכיה הארגונית, או לרוחבה. יתרה מזאת, לא תמיד קיים צורך בארגון בריבוי דרגים ניהוליים או מקצועיים. אולם, הכרה בצורך ללמוד, לגוון ולהתמודד עם אתגרים או משימות אחרים, יכולה בהחלט להטעין מצברים אצל עובד שחוק, ולהגביר שייכות ומחוברות לארגון.

בעולם פיתוח הקריירה, העשרת עיסוקים / job enrichment היא מקרה פרטי, היכול להאיר חייו ועיניו של עובד. גישה זו נועדה לשפר את היעילות והסיפוק של עובדים, באמצעות הרחבת טווח המטלות של העיסוק, תוספת אתגרים, הזדמנויות ללמידה, התפתחות וקידום והעמקת היכרות אישית. גישה זו מבוססת על מודל מאפייני עיסוק, שפותח על ידי האקמן ואולדהאם (Hackman & Oldham, 1980), ונועד לבצע ניתוח כמותי של רכיבי עיסוק מההיבט של פוטנציאל ההנעה הגלום בהם.

גם הרצברג, אבי תיאוריית שני הגורמים (Herzberg, 1959), עסק בהנעה בעבודה, והבחין בין גורמים היוצרים שביעות רצון בעבודה לבין גורמים היוצרים חוסר שביעות רצון בה. בהתבסס על תאוריית שני הגורמים פיתח הרצברג גם מודל ארגוני המבוסס על תוכניות העשרת עיסוקים, בהן מצורפות מטלות על מנת להגביר את מידת העניין והאתגר בעבודה. בעקבות עבודותיו, רכיבי איכות ותוכן העבודה תפסו מקום משמעותי יותר כחלק מרכזי בניהול ופיתוח משאבי האנוש, לצד גורמי סביבת העבודה שהיו נהוגים גם קודם.

אלה הסיבות שבשנים האחרונות צצו גישות ושיטות רבות לפיתוח והעשרת עיסוקים, ליצירת אופקי קידום ומסלולי קריירה. כולן נועדו להגביר מעורבות ושביעות רצון ולהבטיח הישארותם של ה'טאלנטים' ('כוכבים' בעלי כישורים נדרשים) בארגון לאורך זמן.

קיימות שתי טכניקות מקובלות להעשרת עיסוקים:

1. **הרחבת עיסוקים בממד אופקי**. העובד מקבל יותר משימות ונדרש ליותר מיומנויות, מבלי לקבל אחריות נוספת. זוהי טכניקה לא אהודה במיוחד בקרב עובדים ועלולה להיתפס כניצול. היא נפוצה בעיקר במקרים של קיצוצים בארגון, ופיזור תחומי האחריות בין העובדים שנותרו.

2. **העשרת עיסוקים בממד האנכי**. העובד מקבל יותר משימות, אך בצדן גם תוספת אחריות ואוטונומיה. לדוגמה: פקידה המנסחת מכתבים ולא רק מדפיסה אותם; מפעיל מכונה המבצע גם תחזוקה מונעת במכונה עליה הוא אחראי. זוהי טכניקה שלעתים מלווה בשדרוג סטטוס ותנאי העסקה ועל כן גם נתפסת אטרקטיבית יותר.

צדו השני של אותו מטבע – Job-crafting

"עיצוב עיסוקים" (job-crafting) מייצג כל תהליך שבו עובד מפתח, במידת האפשר, את העיסוק, כדי להגביר שביעות רצון, מעורבות ומחוברות לעבודה ולארגון, עמידות לשחיקה לאורך זמן, ותרומה לפריחה אישית ומקצועית בעבודתו. זוהי למעשה הרחבה של תיאוריות העוסקות בעיצוב עיסוקים, המתמקדות בתהליכי top-down מטעם הנהלת הארגון, אגב יישום מטרותיהם. ההנחה היא שמתן האפשרות לעובד לעצב את העיסוק שלו, bottom-up, יגביר באופן מיידי וטבעי את המוטיבציה, כמו גם את מידת הרתימה לתפקיד ולעיסוק. הוא גם יבטיח ביצועים טובים יותר מאחר שהעובד מכיר טוב יותר את חוזקותיו, חולשותיו והעדפותיו.

שני התהליכים יכולים להתבצע באמצעות מספר גישות מקובלות:

1. **כל עיסוק נחלק למשימות ליבה.** ניתן לשנות את המשימות הללו. להוסיף משימות חדשות, להחסיר משימות אחרות. לדוגמה, להוסיף אלמנטים של תכנון או פיתוח לתפקיד יצרני או טכני/תפעולי. גישה זו מתאימה לעובד בייצור שיציע רעיונות לייעול תהליכים, או מנהל חשבונות שיגדיר שיטה חדשה למילוי טפסים, שיטות שישפיעו לטובה על העבודה בהמשך.
2. **שינוי ממשקי עבודה** ואינטראקציות לגיוון, ריענון והרחבת עיסוקים במסגרת העבודה, למשל, עובד ייצור או עובד אחזקה מציעים עזרה זה לזה, הדרכת עמיתים, ביקורים אצל לקוחות/ספקים לצורך הרחבת מענה מקצועי.
3. **שינוי תפיסת התפקיד ומשמעותו** לצורך הגברת מוטיבציה. גישה זו מתאימה בעיקר לתפקידים הסובלים מתדמית נמוכה, הניתנת לשיפור באמצעות שינוי תפיסה נרחב, או לתפקידים בהם התחלופה גבוהה במיוחד. זה אולי יישמע שטחי מעט לאנשי תוכן ותהליך, אולם מה שעלול להיתפס כשינוי קוסמטי בלבד בכותר התפקיד, יכול לחולל פלאים לתפיסת העובד את עצמו ואת משימותיו וגם לשנות יחס מצד עובדים אחרים בארגון.

העשרה/פיתוח – הלכה למעשה

העשרת עיסוקים (job-crafting) ופיתוח מסלולי קריירה מובְנים יכולים להתבצע בשיטות מובנות ומוגדרות על ידי הארגון, באופן המגדיר תפקידים, תחומי עיסוק ואף תגמול על התפתחות ונטילת אחריות נוספת. להלן מספר דוגמאות נפוצות:

- **במסלולי פיתוח מנהלים** מקובל להכשיר עתודות בתהליכים ארוכי טווח. לא כל העתודאים יגיעו בסופו של דבר לתפקיד הניהולי המיוחל, אך הדרך לשם רצופה בתהליכי למידה, שיתוף ביידע, הרחבת ממשקים, וניסיון נצבר שיכול לבוא לידי ביטוי בפרויקטים לכל שלב/תהליך. הן הארגון והן העובד נהנים מהעשרה ומתוצרי התהליך.
- **הדרכה/חניכה** היא תחום נוסף שמקובל להתייחס אליו בארגונים כאל מסלול פיתוח והעשרה. כל ארגון זקוק לחונכים לצורך הכשרת עובדים חדשים, אך תפקיד החונך לא תמיד מוגדר באופן פורמלי, או נחשב למסלול התפתחות. יש ארגונים המגדירים חניכה או מנטורינג כשלב התפתחות/אחריות נוספת המזמנים סטטוס/דרג מקצועי בכיר יותר, ולעתים אף תגמול נוסף כדי לדרבן שיתוף ביידע. התגמול יכול להיות חומרי ויכול לבוא לידי ביטוי במסלול הכשרה נוסף (למשל, מי שלוקח אחריות כחונך

יוכל להשתלב גם במסלולי הכשרה ופיתוח מנהלים). גם מומחי תוכן התורמים מידיעותיהם במסגרת הדרכות פנים ארגוניות יכולים ליהנות מהעשרה בעיסוק, ולהיתרם מתהליכי הדרכה אלה.

- **פורומים לחדשנות/יצירתיות** - לעתים רעיון חדשני יבוא דווקא מהאדם הכי פחות צפוי. זו הסיבה שכדאי לערב עובדים מדיסציפלינות אחרות בתהליכי חשיבה, פיתוח או ייצור. העשרת עיסוקים יכולה לבוא בדמות שולחנות עגולים, שנהוג לקיים בעיקר על מנת לקרב שיח בין ההנהלה לעובדים, אבל בהחלט ניתן להרחיבם לפעילויות חשיבה, סיעור מוחות בשיווק, חדשנות ופיתוח מוצרים ופתרונות. כך יוכל עובד ייצור להעלות רעיון מבריק למו"פ, עובד שיווק יכול לתת רעיון למשאבי אנוש ועוד. הליכים כאלה מעצימים עובדים, מגבירים מחוברות, מעמיקים היכרות עם תחומים וממשקים, מייצרים חדשנות, ועל הדרך – מקרבים לבבות. לפני שנים, בימי כמנהלת הדרכה ותקשורת בקבוצת שטראוס, הצטרפתי לצוות הטועמים בארגון. נהגתי להגיע מוקדם בבוקר, להיכנס למעבדת הפיתוח, ולטעום מוצרים בשלבי פיתוח שונים. כל חבר בצוות הטועמים התבקש לדרג מדדים שונים כגון מליחות, מתיקות, מרקם ופרמטרים נוספים שהגדיר צוות הפיתוח הטכנולוגי ולהציע הצעות. זו שותפות המעשירה את שגרת העבודה ומייצרת גם תחושת שליחות, השפעה על קבלת החלטות מסוג אחר, ועל חיבור לתהליכי ליבה.
- **מפעילים-טכנאים** – במאמרן "מסלולי קריירה" בגיליון הקודם של אדם ועבודה (גליון #9) התייחסו דניאלה ג'אונו, יעל חייט, וגליה מימרן לצורך בפיתוח אופק למשרות כניסה. אלה משרות מורכבות לאיוש, ויותר מכך – לשימור לאורך זמן, משום שלרוב, השכר ההתחלתי אינו עולה בהרבה על המינימום ובהיעדר אופק קידום/התפתחות, קשה לייצר אטרקטיביות לבני דור ה-Y וה-Z. מסיבה זו ארגונים משקיעים במסלולי קריירה לא רק בדרגי ניהול או מקצוענים בכירים, אלא גם בקרב עובדי ייצור. הכשרת מפעילי מכונה לתפקיד טכנאי פותרת לארגון בעיה כפולה: היא מייצרת אופק התפתחות ממשי לעובד הייצור, ומספקת מענה לצורך ארגוני שבימים אלה קשה לתת לו מענה מבחוץ, נוכח מחסור באנשי אחזקה עקב שקיעת החינוך המקצועי בישראל (על נושא זה בהרחבה, ראו מאמר אחר שלי "הסטירה לא תצלצל פעמיים"). במקרים כאלה יש יתרון עצום לעובד ייצור, המכיר את המכונה היטב. כך הוא יכול לפתור הרבה מאוד מפעילות התחזוקה המונעת השוטפת, ולקחת חלק פעיל בתחזוקת שבר בעת הצורך. זהו תהליך למידה מעשיר ומגוון מאוד את העיסוק, וגם שכרו יכול לבוא בצדו כפונקציה של חסכון בגורם תחזוקה אחר.
- **תחביבים בעולם העבודה** - בארגונים רבים נהוג לקיים מפעם לפעם Happy Hour. לרוב מדובר בהפסקה מתוקה (פירות, שוקולד, גלידה ושאר פינוקים), לעתים יש גם פעילות תוכן או ערך מוסף בצדה. כך או כך, כדאי לבדוק אם לעובדים יש תחביבים העשויים לעניין או לפנק את שאר העובדים בארגון. לדוגמה, מנהלת בחברת הייטק, שהשכילה למנף את כשרונו של עובד לבישול/אפייה ולהסתייע בו במסגרת Happy Hour כזה. יש לא מעט "מאסטר שפים", קונדיטורים בהתהוות, אשפי יצירה בבצק סוכר, הנחבאים בין עמדות העבודה. הם יכולים להביא את התחביב שלהם למקום העבודה ואגב כך ליהנות, לזכות בפרגונים והערכה, ולעתים גם בתגמול נוסף על השקעתם. הרעיון טוב, אגב, לא רק למתוקים ומתכלים בבטן, אלא גם לאנשים שיש להם תחביבים או עיסוקים אחרים מחוץ לשעות העבודה, כמו צילום, ציור, איפור, אמנות מניקור, שיאצו, יוגה, מדיטציה וכד'. אם יש עובדים שעוסקים בהם ומגלים כישרון, ניתן להסתייע בהם לסדנת איפור וצילום תמונות פרופיל לפורטל הארגוני, הפסקת מניקור/שיאצו מפנקת ועוד כיד הדמיון והכישרון. טוב לעובד, טוב לכל העובדים הנהנים משירותיו, ולכן - טוב גם לארגון.

טבע האדם מתאפיין ברצון ושאיפה ליותר. לעתים מדובר על שאיפות חומריות, לממון ונכסים, ולעתים

השאיפות הן רוחניות, בדמות מימוש עצמי או צבירת הישגים. ללא קשר למידת הצבירה האובייקטיבית, מעטים שמחים בחלקם מבלי לבחון הזדמנויות אחרות. יועצי קריירה ומעסיקים נדרשים לגמישות מחשבתית ולא מעט וירטואוזיות, במיוחד בדיאלוג עם עובדי דור ה-Y וה-Z. הצעירים המשתלבים בשוק העבודה מצפים להיות שותפים בקביעת האופק המקצועי שלהם, מצפים להתפתחות וגיוון תוך שמירה על איזוני חיים. יועצי קריירה ומעסיקים המשכילים להפנים ולהתמודד עם סוגיה זו, זוכים ליהנות מפירותיה.

מקורות

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Herzberg, F. (1959). *Motivation to work*. New York, N.Y.: Wiley.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Chicago: Rand McNally.

Nimon, K., Shuck, B., & Zigarmi, D. (2016) Construct overlap between employee engagement and job satisfaction: A function of semantic equivalence? *Journal of Happiness Studies, 17*, 1149–1171.

Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 60–67.

Rayton, B. A, & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contrast breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(17). 2382-2400.

Rehder, B., Schreiner, M. E., Wolfe, M. B., Laham, D., Landauer, T. K., & Kintsch, W. (1998). Using latent semantic analysis to assess knowledge: Some technical considerations. *Discourse Processes, 25*, 337–354.

Rich, B., LePine, J., & Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *The Academy of Management Journal, 53*, 617–635.

Rigg, J. (2013). Worthwhile concept or old wine? A review of employee engagement and related constructs. *American Journal of Business and Management, 2*, 31–36.

הסובלנות לעמימות כמשאב להסתגלות ולגיבוש זהות תעסוקתיים בעולם עבודה פוסט-מודרני: פרספקטיבה התייחסותית

שלמה נדלר וחדוה בראונשטיין-ברקוביץ | לחצו לפרופילי הכותבים

תקציר: *על-פי גישת ה- Life Design, עולם העבודה הפוסט מודרני מאופיין בחוסר וודאות ובהעדר יציבות, העלולים להקשות על גיבוש זהות תעסוקתית וקבלת החלטה. במודל המוצע במחקר זה נבחנו, בראי הגישה ההתייחסותית (באמצעות סגנון התקשרות), התפקיד של שני סוגי משאבים, עמידות לעמימות והסתגלות קריירה, בתהליך גיבוש זהות מקצועית. המאמר מציג השלכות תיאורטיות ויישומיות של הממצאים.*

מבוא

הגישה לעיצוב החיים / הבניית הקריירה (Life Design / Career Construction; Savickas, 1997) מצביעה על מאפיינים של עולם העבודה בעידן הפוסט-מודרני. עפ"י גישה זו, עולם העבודה כיום מתאפיין בשפע מידע זמין אודות אופציות תעסוקתיות מגוונות, בתנודות ושינויים תעסוקתיים תכופים, ובאי יציבות וחוסר ודאות, העלולים להוות חסמים בהתפתחות והסתגלות תעסוקתית. לפיכך, צעירים עשויים למצוא עצמם במסע מורכב בו העמימות וחוסר הודאות מערערים את הביטחון בתהליך של חיפוש מידע רלוונטי וקבלת החלטה תעסוקתית מתאימה/מושכלת (Savickas, 1997; Savickas & Porfeli, 2012). גישת העיצוב וההבנייה מניחה שזמינות של **משאבי הסתגלות קריירה**, שהינם אסטרטגיות ספציפיות של התמודדות, מסייעת להפחית ההשלכות השליליות של חסמים פוטנציאליים אלו. בהתאם לכך, הגישה מציעה ארבעה סוגי משאבי הסתגלות: 1. דאגה (Concern) ומכוונות לעתיד התעסוקתי; 2. תחושת שליטה ואחריות (Control) על העתיד התעסוקתי; 3. סקרנות וחקרנות (Curiosity) לתהליכי חקר העצמי והסביבה; 4. בטחון עצמי (Confidence) להתמודדות יעילה עם אתגרי עולם העבודה (Savickas, 2011).

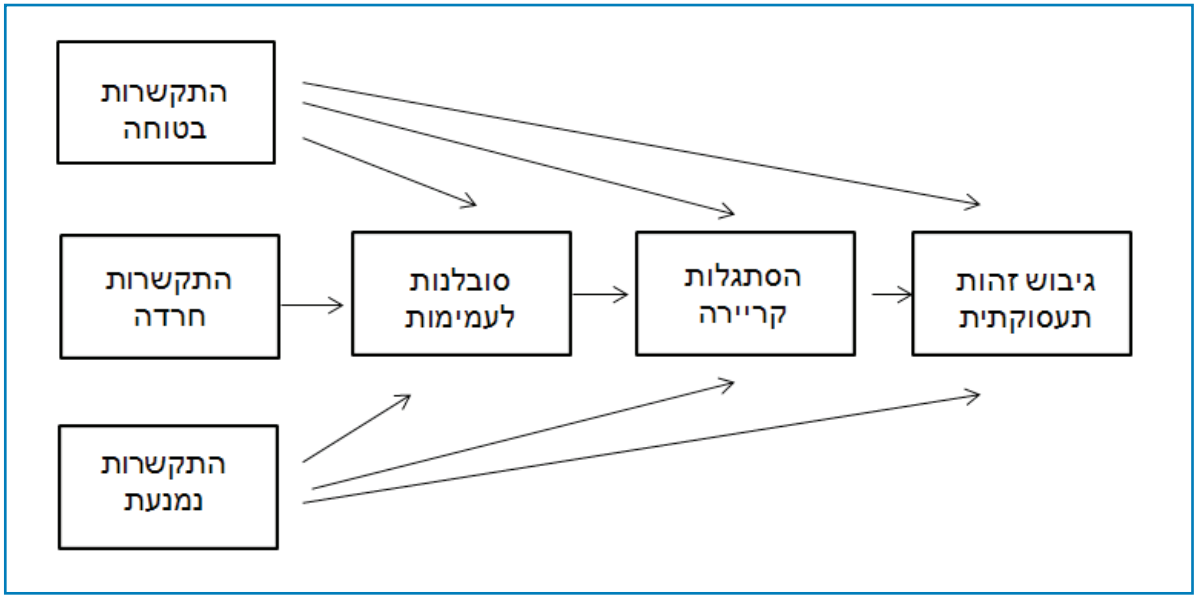
בנוסף לאמור לעיל, גישת ההבנייה ועיצוב הקריירה מניחה כי התמודדות פרואקטיבית, גמישות תפיסתית, והסתגלות לדרישות וצרכים לא צפויים מהווים יתרון בהשגת מטרות התפתחותיות בעולם העבודה

הפוסט-מודרני (Savickas & Porfeli, 2012). **סובלנות לעמימות**, המוגדרת כעמידות גבוהה למצבים עמומים המתאפיינים ברמזים לא מוכרים, מורכבים או לא עקביים ובאסטרטגיות התמודדות מותאמות לשינויים (Furnham & Ribchester, 1995), עשויה לשמש אם כך משאב חיוני בתהליכי התפתחות תעסוקתיים בעולם עבודה פוסט-מודרני. זאת מכיוון שבעלי סובלנות גבוהה לעמימות אינם חוששים להיחשף למידע חדש, מורכב, לא עקבי המשתנה באופן בלתי צפוי, בעוד שבעלי סובלנות נמוכה לעמימות נוטים להבנות סביבתם ולחפש פתרונות עקביים עם המוכר והידוע להם, גם לנוכח שינויים במציאות הסביבתית (Bochner, 1965).

בהתאם לכך, מטרת העבודה הנוכחית היתה לבחון האם סובלנות גבוהה לעמימות בקרב בוגרים צעירים תורמת להסתגלות ולגיבוש זהות תעסוקתיים. שיערנו שמכיוון שתהליך קבלת החלטה תעסוקתית דורש חשיפה למידע חדש המאופיין לעיתים רבות בחוסר עקביות, הרי שסובלנות גבוהה לעמימות עשויה להפחית חששות, להנמיך חסמים ולקדם תהליך גיבוש וקבלת החלטה. שאלת המחקר נבחנה מתוך **הפרספקטיבה ההתייחסותית להתפתחות קריירה** (relational approaches to career development). הגישה ההתייחסותית להתפתחות קריירה (Blustein, Prezioso, & Schultheiss, 1995) רואה בדינמיקה הבינאישית ובאווירה הרגשית בבית ההורים מפתח להבנת תהליכים משמעותיים בהתפתחות התעסוקתית. גישה זו אימצה עקרונות מתוך תיאוריית ההתקשרות של Bowlby (1982), והניחה כי סגנון ההתקשרות מעורב משמעותית בתהליכי התפתחות, גיבוש זהות והחלטה תעסוקתית. ואכן ממצאים המתבססים על החלוקה של Ainsworth (1989) לשלושה סגנונות ההתקשרות - בטוח, חרד-אמביוולנטי ונמנע - מעידים כי סגנונות ההתקשרות החרד-אמביוולנטי והנמנע (סגנונות "לא בטוחים") מנבאים קשיים בגיבוש זהות מקצועית ברורה (e.g., Tokar, 2003) וקבלת החלטה תעסוקתית (e.g., Braunstein-Bercovitz, Benjamin, Asor, & Lev, 2012; Braunstein-Bercovitz, 2014), ואילו סגנון התקשרות בטוח מקדם היבטים חיוביים של התפתחות קריירה, כגון אקספלורציה תעסוקתית (e.g., Vignoli, Croity-Belz, Chapeland, de Fillipis, & Martine, 2005), ומחויבות לקבלת החלטה (e.g., Wolfe & Betz, 2004). כמו כן, קיימים ממצאים המלמדים כי סגנון התקשרות מנבא זמינות של משאבי הסתגלות תעסוקתית (Laghi, D'Alessio, Pallini, & Baiocco, 2009; Wright, Perrone-McGovern, Boo, & White, 2014).

במחקר הנוכחי נבחן מודל תיווך בראייה התפתחותית-התייחסותית, אשר מניח כי סגנון התקשרות תורם לניבוי סובלנות לעמימות, אשר בתורה תורמת לזמינות גבוהה של משאבי הסתגלות קריירה, המקלים על **גיבוש זהות תעסוקתית ברורה** (ראה תרשים 1). שיערנו כי סגנון בטוח יגביר סובלנות לעמימות בעוד סגנונות לא בטוחים (חרד-אמביוולנטי ונמנע) יפגעו בסובלנות זו. עוד שוער כי מידת הזמינות של משאבי הסתגלות קריירה תהיה תולדה של רמת הסובלנות לעמימות, וכל אלו יפעלו באופן משותף לגיבוש זהות מקצועית ברורה. במילים אחרות, שוער כי הקשר בין סגנון התקשרות וגיבוש זהות תעסוקתית יתווכו על-ידי סובלנות לעמימות ומשאבי הסתגלות קריירה.

הרעיון של מעורבות סובלנות לעמימות בתהליכי התפתחות קריירה הינו חדשני ולמיטב ידיעתנו כמעט ולא נבדק. עם זאת, הבסיס הרעיוני למודל המוצע בעבודה זו מבוסס על ממצאים מהם עולה כי קיים קשר בין סגנון התקשרות וסובלנות לעמימות מחד (Hazan & Shaver, 1994; Mikulincer, 1997; Boelen, Reijntjes, & Carleton, 2014), וכי מאידך סובלנות לעמימות מנבאת תהליך רציונאלי של קבלת החלטות תעסוקתיות (Dugas, Schwartz, & Francis, 2004; Xu & Tracy, 2014).



תרשים 1: הצגה גראפית של המודל המוצע

שיטת המחקר

נבדקים והליך:

במחקר השתתפו 202 נבדקים, מהם 174 נשים ו-28 גברים. כולם סטודנטים הלומדים בשנה א' לתואר ראשון במדעי ההתנהגות במכללה האקדמית ת"א יפו, אשר השתתפו במחקר כחלק מחובתם ללימודי התואר, ואשר מתאפיינים בשונות גבוהה של סטטוס קבלת החלטה תעסוקתית, מנמוך מאד (ללא כיוון תעסוקתי) למגובש (Braunstein-Bercovitz & Lipshits-Braziler, 2017) . המשתתפים מילאו 4 שאלונים בגרסה העברית שלהם, אשר בדקו את משתני המחקר ושאלון נוסף שבדק פרטים דמוגרפים רלוונטיים.

כלי המחקר:

(1) שאלון סגנונות ההתקשרות (Mikulincer, Florian, & Tolmacz, 1990) הבודק את שלושת הסגנונות אשר צויינו לעיל (α= 0.79 - 0.83) ; (2) שאלון סובלנות לעמימות (α = 0.86 - McLain, 1993) ; (3) שאלון משאבי הסתגלות קריירה (α = 0.92 – Savickas & Porfeli, 2012), הכולל 4 תתי סולמות: דאגה ומכוונות לעתיד (α = 0.83), שליטה ואחריות (α = 0.74), סקרנות וחקרנות (α= 0.79), ובטחון (α = 0.85) ; (4) שאלון גיבוש זהות תעסוקתית (α = .94; Barrett & Tinsley, 1977) .

ממצאים עיקריים

ניתוח נתיבים באמצעות AMOS תמך במודל התיוך המוצע ועמד בקריטריונים הנדרשים לתיוך ($\chi^2(1)$ = 2.331, p = 0.127, IFI = .99, AGFI = .92, CFI = .99, RMSEA = .08). באופן ספציפי נמצא כי:

- התקשרות בטוחה אינה קשורה ישירות לגיבוש זהות מקצועית, אלא שהיא תורמת להגברת סובלנות לעמימות (β =.23), אשר בתורה מחזקת את משאבי ההסתגלות (β =.36), ואלו הם המגבירים גיבוש הזהות (β=.50).
- התקשרות חרדה-אמביוולנטית אינה קשורה ישירות לגיבוש זהות מקצועית, אלא שהיא מפחיתה סובלנות לעמימות (β =-.22), ובעקבות כך נפגעת זמינות משאבי ההסתגלות (β =.36), ולכן גם גיבוש הזהות (β =.50).

- התקשרות נמנעת משפיעה ישירות על הפחתת גיבוש הזהות התעסוקתית (ß=-.30), ללא שהסובלנות לעמימות ומשאבי ההסתגלות מעורבים בתהליך.

מסקנות והמלצות

ממצאי עבודת המחקר הנוכחית מצביעים על התפקיד המרכזי שיש ליכולת לשאת עמימות ולזמינות משאבי הסתגלות קריירה בקשר שבין סגנון התקשרות בטוח/חרד וגיבוש זהות מקצועית. לעומת זאת, סובלנות ומשאבים אלו אינם מעורבים בקשר שבין סגנון התקשרות נמנע וגיבוש הזהות המקצועית. ראשית, ממצאים אלו מחזקים הנחות של מודלים תיאורטיים מהגישה ההתייחסותית וכן ממצאי מחקרים קודמים, לפיהם הדינמיקה הרגשית במשפחה הגרעינית וסגנון ההתקשרות תורמים משמעותית להתפתחות התעסוקתית בשלבי חיים שונים. באופן ספציפי, ממצאי המחקר הנוכחי תומכים במדווח בספרות כי סגנון התקשרות בטוח מקדם התפתחות תעסוקתית, כגון אקספלורציה (Vignoli et al., 2005) ומסוגלות עצמית לקבלת החלטה תעסוקתית (O'Brien, Friedman, Tipton, & Linn, 2000), ואילו סגנון התקשרות לא בטוח פוגע בתפיסות קריירה מסתגלות (van Ecke, 2007; Braunstein-Bercovitz, 2014), בקבלת החלטה תעסוקתית (e.g., Braunstein-Bercovitz et al., 2012), ובתהליך גיבוש זהות מקצועית (Tokar et al., 2003).

תרומתו המהותית של המחקר הנוכחי היא בהבלטת התפקיד המשמעותי של סובלנות לעמימות ומשאבי הסתגלות קריירה כמשאבים אישיים העומדים לרשותו של הפרט (שסגנון ההתקשרות מהווה קודמן התפתחותי עבורם) בתהליך גיבוש זהות תעסוקתית ברורה. עם זאת, יש לציין כי למסקנות אלו גם מגבלות, בשל התבססותם על מדגם הומוגני למדי שברובו כלל נשים ישראליות שהנן בעלות מאפיינים ייחודים בתהליך התפתחות הקריירה(Benjamin, Gati, & Braunstein-Bercovitz, 2011).

על אף מגבלות אלו, לממצאים השלכות תיאורטיות ויישומיות כאחד, שכן הם מחזקים הנחות של גישת עיצוב והבניית הקריירה (Savickas, 1997; Savickas & Porfeli, 2012) ואת הניבויים הנגזרים מגישה זו בנוגע להתמודדות יעילה עם אי הוודאות המאפיינת את עולם העבודה בעידן הפוסט-מודרני. בהתאם לגישה זו הממצאים מלמדים כי על הפרט להיות מסוגל להכיל מצבים של עמימות וחוסר ודאות על מנת ליצור ולעצב את עצמו באופן מתמשך, תוך כדי הסתגלות לדרישות וצרכים משתנים.

לממצאי המחקר גם השלכות מעשיות הנוגעות לייעוץ קריירה בעידן הנוכחי בכך שמציעים כיווני התערבות עבור נועצים המתקשים לגבש זהותם, בייחוד אלו המאופיינים בסגנון התקשרות חרד-אמביוולנטי או נמנע:

- אצל המאופיינים בסגנון חרד[1] (נועצים המביעים במהלך הייעוץ חשש מדחייה, צורך ברצייה חברתית גבוהה, ביישנות וספק לגבי המידה בה הם מוערכים ואהובים על-ידי אחרים), מוצע כי הסובלנות לעמימות[1] והגברת משאבי ההסתגלות[1] יהיו מוקד התערבות מרכזי. בהתאם לכך, השגת עמידות גבוהה יותר לעמימות אצל נועצים אלה, צפויה להגביר את משאבי הסתגלות הקריירה שלהם ובכך להקל על גיבוש זהותם.
- אצל המאופיינים בסגנון התקשרות נמנע[1] (נועצים הנוטים להתבודדות, סגירות, חוסר נוחות בחברת אחרים), מוצע לפעול ישירות להפחתת דפוסי התנהגות נמנעים בכדי להשיג גיבוש זהות, שכן אצלם אין לסובלנות לעמימות או לזמינות משאבי הסתגלות תפקיד משמעותי בגיבוש זהותם.

מבחינה מעשית, יישום השלכות אלו אפשרי במגוון שיטות טיפול רלוונטיות. לדוגמה, ניתן להגביר סובלנות לעמימות או לחילופין להפחית דפוסים נמנעים אצל "חרדים" או "נמנעים", בהתאמה, באמצעות שיטות טיפול קוגניטיביות-התנהגותיות. שיטות אלו מאפשרות לאתר מחשבות ואמונות המהוות חסם לתהליך גיבוש הזהות ובסיס לרתיעה מעמימות וחוסר ודאות או מתקשורת עם אחרים. לאחר איתור דפוסי החשיבה הדיספונקציונאליים ניתן באופן הדרגתי לאמן את הנועץ מול מצבים מהסוג ממנו נרתע. לדוגמה, אצל נועץ המאופיין בהתקשרות חרדה ומחששות כבדים מאי-וודאות, ניתן לתרגל כיצד להפחית חששות אלו באמצעות איסוף מידע וצמצום העמימות, או הגברת החוסן האישי דרך סדרת חוויות מתקנות מול מצבים עמומים. לעומת זאת, אצל נועץ המאופיין בהתקשרות נמנעת מומלץ כי ייחשף במהלך הייעוץ למצבים של תקשורת עם אחרים, בשיטה של דמיון מודרך ו/או חשיפה ישירה והדרגתית לחוויות של תקשורת עם אחרים.

שיטה נוספת המוצעת להתערבות במקרים אלו היא שיטת הריאיון המובנה, אשר הוצעה ע"י Savickas (2000;2013.) שיטה זו נשענת על הגישה הנרטיבית בייעוץ, המזהה תמות מרכזיות בעולמו הפנימי של הנועץ באמצעות זיכרונות מוקדמים, דמויות משמעותיות, ספרים ותחומי עניין, אשר יחדיו בונים סיפור חיים המלמד על תפיסותיו ושאיפותיו של הנועץ. באופן זה יש באפשרות היועץ להעריך את מידת הסובלנות לעמימות של הנועץ, זמינות משאבי הסתגלות הקריירה שלו, ומנגנוני הימנעות בהתנהגותו, ובהתאם לכך "לתפור" לו תוכנית התערבות בשיטה אותה מפרט Savickas. תמציתה של השיטה היא בהבניית סיפור חיים חלופי לסיפור רוויי-הבעיה של הנועץ, סיפור הכולל את המרכיבים למימוש "נוסחת ההצלחה" אותה מנסחים הנועץ והיועץ יחדיו. בהבניית נוסחת ההצלחה משתמשים בהמשגות מחודשות של חוויות ותפיסות קודמות "חוסמות" (למשל, בחירה שיש בה ריצוי של הסביבה מחשש לדחייה) להבנות "פותחות" מסוג לגיטימציה לצרכי אוטונומיה של הנועץ ככלי לשליטה בחייו.

לסיכום, מומלץ לפסיכולוגים וליועצי תעסוקה בעידן הנוכחי כי יעודדו את הנועצים לפתח תפיסות גמישות יותר מול מצבים משתנים, מה שעשוי לקדם דפוסי התמודדות מותאמים לעולם העבודה של היום, המשתנה בקצב מהיר ומעמיד את הפרט בפני אתגרים מורכבים בעיצוב דפוסי הקריירה שלו. לגבי נועצים המגלים קושי רב לפתח דפוסים מסוג זה, מומלץ להשתמש בתהליכים מובנים, בהנחייה, ובייעוץ לבחירה של מקצועות שאינם דורשים באופן שגרתי התמודדות עם מצבים עמומים.

הערות המחברים:

[1] מאפיינים אלו ניתנים להערכה במהלך הייעוץ באמצעות התרשמות ישירה של היועץ מתגובות הנועץ, שימוש בשאלונים שדווח עליהם במחקר זה (בפרק כלי המחקר), או בשיטות השלכתיות שונות.

[2] ברצוננו להודות לד"ר סיגל לוי על הליווי והסיוע בניתוחים הסטטיסטיים.

מקורות

Ainsworth, M. D. S. (1989). Attachments beyond infancy. *The American Psychologist, 44*, 709-716.

Barrett, T. C., & Tinsley, H. E. (1977). Measuring vocational self-concept crystallization. *Journal of Vocational Behavior, 11*(3), 305-313.

Benjamin, B. A., Gati, I., & Braunstein-Bercovitz, H. (2011). Career development in Israel: Characteristics, services and challenges. *Career Planning and Adult Development Journal, 27,* 20–38.

Blustein, D. L., Prezioso, M. S., & Schultheiss, D. P. (1995). Attachment theory and career development current status and future directions. *The Counseling Psychologist, 23,* 416-432.

Bochner, S. (1965). Defining intolerance of ambiguity. *The Psychological Record, 15,* 393-400.

Boelen, P. A., Reijntjes, A., & Carleton, R. N. (2014). Intolerance of uncertainty and adult separation anxiety. *Cognitive Behaviour Therapy, 43*, 133-144.

Bowlby, J. (1982). *Attachment and loss* (2nd ed.). *Attachment, Vol 1*, 1982. New York: Basic Books.

Braunstein-Bercovitz, H., Benjamin, B. A., Asor, S., & Lev, M. (2012). Insecure attachment and career indecision: Mediating effects of anxiety and pessimism. *Journal of Vocational Behavior, 81*, 236-244.

Braunstein-Bercovitz, H. (2014). Self-criticism, anxious attachment, and avoidant attachment as predictors of career decision making. *Journal of Career Assessment*, *22*(1), 176-187.

Braunstein-Bercovitz, H. & Lipshits-Braziler, Y. (2017). Career-planning beliefs as predictors of intentions to seek career counseling. *Journal of Career Assessment*, *25*, 352-368.

Dugas, M. J., Schwartz, A., & Francis, K. (2004). Brief report: Intolerance of uncertainty, worry, and depression. *Cognitive Therapy and Research, 28*, 835-842.

Furnham, A., & Ribchester, T. (1995). Tolerance of ambiguity: A review of the concept, its measurement and applications. *Current Psychology, 14*, 179-199.

Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological Inquiry*, *5*(1), 1-22.

Laghi, F., D'Alessio, M., Pallini, S., & Baiocco, R. (2009). Attachment representation and time perspective in adolescence. *Social Indicators Research, 90*, 181–194.

McLain, D. L. (1993). The MSTAT-I: A new measure of an individual's tolerance for anbiguity. *Educational and Psychological Measurement, 53,* 183-183.

Mikulincer, M., Florian, V., & Tolmacz, R. (1990). Attachment styles and fear of personal death: A case study of affect regulation. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*(2), 273-280.

Mikulincer, M. (1997). Adult attachment style and information processing: Individual differences in curiosity and cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 1217-1230.

O'Brien, K. M., Friedman, S. M., Tipton, L. C., & Linn, S. G. (2000). Attachment, separation, and women's vocational development: A longitudinal analysis. *Journal of Counseling Psychology, 47*, 301-315.

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly*, *45*, 247-259.

Savickas, M.L. (2000). Renovating the psychology of careers for the twenty-first century. In A. Collin & R. A. Young (Eds.), *The future of career* (pp. 53-68). Cambridge, England: Cambridge University Press.

Savickas, M. L. (2011). *Career counseling*. Washington, DC: American Psychological Association.

Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 661–673.

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 144-180). Hoboken: John Wiley & Sons.

Tokar, D. M., Withrow, J. R., Hall, R. J., & Moradi, B. (2003). Psychological separation, attachment security, vocational self-concept crystallization, and career indecision: A structural equation analysis. *Journal of Counseling Psychology, 50*, 3-19.

van Ecke, Y. (2007). Attachment style and dysfunctional career thoughts: How attachment style can affect the career counseling process. *The Career Development Quarterly, 55*, 339-350.

Vignoli, E., Croity-Belz, S., Chapeland, V., de Fillipis, A., & Garcia, M. (2005). Career exploration in adolescents: The role of anxiety, attachment, and parenting style. *Journal of Vocational Behavior, 67*, 153-168.

Wolfe, J. B., & Betz, N. E. (2004). The relationship of attachment variables to career decision-making self-efficacy and fear of commitment. *The Career Development Quarterly, 52*, 363-369.

Wright, S. L., Perrone-McGovern, K. M., Boo, J. N., & White, A. V. (2014). Influential factors in academic and career self-efficacy: Attachment, supports, and career barriers. *Journal of Counseling & Development*, *92*(1), 36-46.

Xu, H., & Tracey, T. J. (2014). The role of ambiguity tolerance in career decision making. *Journal of Vocational Behavior*, *85*, 18–26.

לא על הסטטיסטיקה לבדה:

בחינת יכולת הניבוי של מבחני המיון באמצעות הערכת תוכן

אורנה מור ועדה זאבי אוחנה
לחצו לפרופילי הכותבות

תמצית

המחקר הנוכחי מתמקד בבדיקה של תוקף הניבוי (predictive validity) של יום האבחון באדם מילא. השיטה הקלאסית לבחינת תוקף ניבוי מתבססת על בדיקה סטטיסטית של המתאמים בין הציונים של שני המשתנים: אבחון המועמד לפני קבלה לעבודה ותפקודו לאחר קבלתו לעבודה (Schmidt & Hunter, 1990). ייחודיותו של המחקר הנוכחי טמונה בכך שבדיקת התוקף בוצעה בצורה איכותנית[1] באמצעות הערכה של תכנים מילוליים: הערכות על ידי הפסיכולוג בעת המיון לעומת הראיונות שבוצעו עם מנהלו של הנבדק בתום חצי שנה של עבודה בפועל. הבדיקה הסטטיסטית של המתאמים בין הציונים במאפיינים השונים לא העלתה ממצאים בעלי משמעות, אולם הבדיקה האיכותנית הצביעה על מתאם גבוה במיוחד בין תכני חוות הדעת של אדם מילא לבין תכני הראיונות שבוצעו עם המנהלים בתום חצי שנה של עבודה בפועל. מתאם גבוה זה מעיד על יכולת ניבוי גבוהה של חוות הדעת ומשקף את היכולת הטובה של תהליך המיון לחזות את התנהלות העובד במסגרת ביצוע תפקידו.

מבוא

תהליכי אבחון ומיון לקבלה לתפקידים בארגונים נערכים לצורך יצירת היכרות מעמיקה עם המועמדים הפונים אליהם. הניסיון המקצועי, ההשכלה הרלוונטית, והכשרתו של המועמד הם תנאי הכרחי לקבלת התפקיד, אך לא תמיד הם מספיקים. החלטה שגויה בגיוס עובד עלולה לטמון בחובה הוצאות גדולות מאוד המוערכות בכ-20% עד 200% מהמשכורת השנתית הממוצעת של העובד בהתאם לסוג המשרה, ועל כן ארגונים רבים בוחרים להרחיב את היכרותם עם המועמדים, וללמוד עליהם ועל האישיות שלהם בצורה מעמיקה יותר באמצעות שליחתם ליום אבחון המבוצע במכוני המיון על ידי אנשי מקצוע בתחום

1 מחקר איכותני הוא שיטת מחקר שאינה משתמשת בניתוחים סטטיסטיים של אותם הנתונים, וזאת בניגוד לשיטות מחקר כמותיות.

הפסיכולוגיה התעסוקתית. בתום יום אבחון נכתבת חוות דעת הנשלחת לארגון ומהווה כלי עזר בידי המנהל המגייס לצורך קבלת החלטה מיונית שהינה תמיד החלטה מורכבת. החל משנת 2012 מבצעת מכבי שירותי בריאות תהליכי אבחון באדם מילא לכלל המועמדים המעוניינים להשתלב בעבודה בארגון. האבחון מתבצע מול תיאור עיסוק המועבר אל אדם מילא, הכולל פירוט של המשימות שנדרש לבצע העובד, האתגרים עימם יידרש להתמודד ורשימה של מאפיינים הנדרשים לצורך ביצוע מיטבי של התפקיד.

רקע על יום האבחון באדם מילא

יום אבחון באדם מילא כולל שימוש בכלים מגוונים. תכולת היום ואופי הכלים בהם נעשה שימוש נקבעים על פי תיאור התפקיד המועבר לאדם מילא על ידי איש הקשר הרלוונטי בארגון. הכלים המרכזיים בהם נעשה שימוש במהלך יום האבחון:

- **מבחני כישורים שכליים וסגנון ביצוע**

סדרת מבחנים הבודקים כישורים קוגניטיביים, יכולת למידה, אינטליגנציה כללית, לצד מבחנים הבודקים את סגנון העבודה והביצוע (כמו סדר, דיוק, וזריזות). מבחנים אלה הינם ברובם ממוחשבים.

- **שאלונים ומבחני אישיות**

מטרת הכלים האלו הנה היכרות עם עברו התעסוקתי של המועמד, נטיותיו התעסוקתיות, המוטיבציות שלו, הישגיו והצלחותיו, לצד היכרות עם עולמו הפנימי והרגשי, זאת בכדי להבין מה מניע ובולם אותו, באיזה תנאים צפוי לחוש מסופק, מתי עשוי להגיע לכדי מימוש.

- **מבדק קבוצתי / מצב**

מועבר על ידי פסיכולוג ומתמקד בבדיקת מאפיינים בינאישיים ותפקודיים/ביצועיים כפי שהם באים לידי ביטוי בהתנהגות המועמד במסגרת קבוצתית. במסגרת "משחקי תפקידים" המדמים סיטואציות מחיי העבודה, המועמדים מתמודדים עם קונפליקטים בינאישיים ועם מצבים הדורשים שימוש ביכולות שכנוע והשפעה.

- **ריאיון אישי**

הריאיון האישי מנוהל על ידי פסיכולוג ונמשך כ-45 דקות. בריאיון ניתן לשים דגש על אבחון מעמיק של היבטים אישיותיים ותפקודיים.

- **חוות דעת מסכמת**

בסוף יום האבחון נאסף המידע הגולמי מהכלים השונים ומאנשי המקצוע אותם פגש המועמד במהלך היום. מידע זה מועבד לפסיכולוג נוסף, המעבד את כל החומרים וכותב חוות דעת אינטגרטיבית ומקיפה. חוות דעת זו כוללת התייחסות מילולית לצרכים ולמניעים של המועמד, כישוריו, יכולותיו, אישיותו, מיומנויותיו, מקורות העוצמה שבו מול החסמים שלו, כל זאת למול דרישות התפקיד אליו נבחן. בנוסף ניתנים גם ציונים למאפיינים השונים שהופיעו בתיאור העיסוק ומוצגות המלצות לקליטת העובד בארגון.

תהליך קבלת ההחלטות בארגון ביחס לקליטה של עובד חדש

חוות הדעת של אדם מילא נשלחות לארגון והן משמשות ככלי תומך החלטה בידי המנהלים המגייסים.

באמצעות הדוחות הם יכולים להכיר צדדים שונים של המועמד שלא בהכרח נחשפו אליהם במהלך תהליך הגיוס, והם יכולים להסתייע בהמלצות לקליטת העובד המופיעות בחוות הדעת. על אף שקיימת שביעות רצון גבוהה של מנהלים בארגון מתהליכי האבחון, הוחלט לאחר מספר שנים בהם מתבצעים תהליכי אבחון אלה באופן שוטף לבצע מחקר תוקף ניבוי, שמטרתו הינה להעריך את המידה בה חוות הדעת מסוגלות לנבא את התפקוד של המועמד עם קבלתו לתפקיד המיועד.

שיטת המחקר

המחקר כלל אוכלוסייה של 64 עובדים אשר נבחנו באדם מילא לתפקיד ניהולי, התקבלו לתפקיד אליו הם נבחנו, והם מבצעים אותו בפועל למעלה מחצי שנה.

בחירת הקריטריון לבחינת חוות הדעת

בחירת הקריטריון נעשתה בתהליך של חשיבה משותפת עם אנשי מש"א בארגון. בחירת הקריטריון למולו ייבחנו כלי המיון הינה תמיד הליך מורכב. באופן אידיאלי היינו רוצים לבצע את תהליך התיקוף למול משתנים אובייקטיבים (כגון ציונים בסוף קורס הכשרה, חיסורים, קידומים וכד'), אולם קשה מאוד למצוא משתנים כאלה שיהיו משותפים למגוון רחב של עובדים בארגון. במכבי שירותי בריאות מתבצעות הערכות עובד תקופתיות בהן ממלאים מנהלים חוות דעת שיטתית על העובדים, אולם אלה נמצאו כחיוביות מאוד ולא היה בהן מספיק פיזור בין הציונים ועל כן לא ניתן היה לעשות בהן שימוש במחקר הנוכחי. בכדי להגיע לחוות דעת מדויקות יותר ולקבל מנעד רחב יותר של ציונים, נבנה שאלון אחיד, ועל בסיסו בוצעו ראיונות טלפוניים עם המנהלים על ידי פסיכולוגית תעסוקתית שעודדה את המנהלים לספר לה בצורה מפורטת על התנהגות העובד, וכן לספק חוות דעת מילולית מאוזנת, הכוללת גם התייחסות לקשיים ולחולשות של העובדים. חלק נוסף של הריאיון כלל בקשה של הפסיכולוגית מהמנהלים לתת לעובד ציונים בסולם של 1-9 לאותה רשימה של מאפיינים המופיעים בתיאור העיסוק ובחוות הדעת הסופית של אדם מילא. התוצר הסופי של ראיונות טלפוניים אלה הינו סיכום מילולי המציג את האופן בו מתפקד העובד, התייחסות למקורות העוצמה שלו ולנקודות החולשה שלו, וכן ציונים על רשימה של מאפיינים. כך, עבור 64 העובדים שהוגדרו כרלוונטיים לצורך מחקר זה, נאספו כל הנתונים מחוות הדעת של אדם מילא ומהראיונות שבוצעו עם המנהלים.

שלב א'

בוצעה בדיקה של התפלגות הציונים בקרב המשתנה המנבא (חוות הדעת) והקריטריון (ראיונות עם המנהלים). כפי שניתן לראות בטבלה 1 בהמשך, נמצא כי הפיזור של הציונים במשתנה המנבא היה סביר – רוב הממוצעים נעו בין 5 ל-6.5 (והציון השכיח היה לרוב 6) על סולם הנע בין 1 ל-9. לעומת זאת, הפיזור של ציוני הקריטריון היה נמוך ביותר: הציון השכיח (וגם החציון) ברוב המאפיינים היה 8 והממוצע היה לרוב סביב 7.5 או גבוה מזה בסולם הנע בין 1 ל-9 . לממצא זה קיימים שני הסברים:

1. קיצוץ תחום: למעשה כל המועמדים שקיבלו ציון 4 ומטה בחוות הדעת של אדם מילא (כאמור סולם הציונים נע בין 1 ל-9) לא התקבלו לתפקיד אליו היו מועמדים (למעט מועמדת אחת).
2. למרות המאמץ שהושקע בעידוד המנהלים לספק טווח רחב של ציונים, עדיין המנהלים נטו לפרגן לעובדים שלהם על ידי מתן ציון הערכה גבוה. ייתכן גם שהם עצמם היו מעורבים בתהליך בחירתם (מתוך שאר המועמדים לתפקיד) ולכן, על ידי מתן ציון גבוה, הם הוכיחו (לעצמם ולארגון) שבחירה זו הייתה מוצדקת.

טבלה 1: ממוצעים, חציונים ושכיחים במשתנים המקובצים, בקריטריון ובמנבא

		N	ממוצע	חציון	שכיח	*SD*
קריטריון	ניהול	64	7.66	8.00	8	.894
	מעשיות	64	7.70	8.00	8	.922
	ביצוע	64	7.57	7.75	9	.977
	משימות	64	7.64	7.70	8	.772
	מסגרתיות	64	7.86	8.00	8	.634
	ניהול אנשים	64	7.33	7.50	8	.847
	חשיבה	64	7.60	7.67	8	.703
	יכולת בינאישית	64	7.98	8.33	9	1.034
מנבא	ניהול	58	5.82	6.00	6	.704
	מעשיות	59	6.06	6.17	6	.533
	ביצוע	58	6.22	6.25	7	.535
	משימות	59	6.05	6.15	6	.506
	מסגרתיות	58	6.41	6.50	7	.615
	ניהול אנשים	59	5.67	5.75	6	.662
	חשיבה	59	5.75	5.67	6	.818
	יכולת בינאישית	58	6.17	6.33	7	.755

בשל הטווח המצומצם של הציונים בקריטריון – בשילוב עם מספר נבדקים מאוד קטן - לא ניתן היה לבצע בדיקה של מתאמים בין המאפיינים השונים בחוות הדעת לאותם מאפיינים שהופיעו בראיונות עם המנהלים. בהתבסס על מחקר המטה-אנליזה של האנטר ושמידט (Hunter & Schmidt, 1990) ואחרים, ברור היה שבכדי שלמתאם שיימצא תהיה משמעות יישומית, עליו לנוע סביב 0.20-0.30 לפחות, ובמחקר בו כמעט ואין שונות בציוני הקריטריון אין כל אפשרות להגיע למתאם כזה. לאחר בדיקות סטטיסטיות שונות שבוצעו הוחלט לזנוח את בחינת המתאמים ולעבור לבחינה איכותנית של התכנים.

שלב ב'

בשלב ב' הוחלט על ביצוע השוואה איכותנית של תכני חוות הדעת (ניבוי) למול תכני הראיונות עם המנהלים (קריטריון). לצורך השוואה זו נבחרו שלוש מנהלות משאבי אנוש בארגון שלא היו שותפות בשלבים הראשונים של המחקר. כל אחת מהן קיבלה לידיה חוות דעת וסיכומי ראיונות מנהלים עבור כל העובדים המשתתפים במחקר, כאשר כל חוות דעת משויכת לסיכום ריאיון המנהל, ללא פרטים מזהים של העובד. כל אחת מהמעריכות התבקשה לקרוא את התוכן המילולי של חוות הדעת ואת הסיכום המילולי של הריאיון עם המנהל ולהעריך את מידת ההלימה בין השניים באמצעות סולם ציונים שנע בין 1-5, כאשר 1 משמעו הלימה נמוכה בין התכנים וציון 5 משמעו הלימה גבוהה בין התכנים. כל אחת ממנהלות משאבי אנוש עברה על כל 64 זוגות הערכות ונתנה לכל זוג הערכות ציון המבטא את מידת ההלימה בין התכנים, כאשר הציונים ניתנו ללא תלות ביניהן ולא נעשה ניסיון להגיע להסכמה ביניהן. עבור כל מועמד

נקבע ציון התאמה המשקף את ממוצע הציונים שנתנו שלוש המנהלות הציון הסופי של השלב הנוכחי במחקר הינו ממוצע כל הממוצעים והוא משקף את מידת ההלימה בין כלל תכני חוות דעת אדם מילא לתכני הראיונות הטלפוניים שבוצעו עם המנהלים. דוגמה לאופן בו נקבעה מידת ההלימה בין התכנים של חוות דעת אדם מילא לבין התכנים של הריאיון עם המנהל ניתן לראות במקרה הבא: עובדת שבחוות הדעת של אדם מילא נכתב עליה כי "הסגנון שלה ישיר, לעתים יתר על המידה. אומרת את אשר חושבת בלי לעדן או לרכך את הדברים, ואף קרה לא אחת כי אנשים בסביבתה נעלבו מהאופן שבו פנתה אליהם". בריאיון הטלפוני שבוצע עם המנהלת, מסרה המנהלת ש"יש לה בעיה בתקשורת עם אנשים. הפתיל שלה קצר מאוד. כשהיא נדרשת להתאים את עצמה לאנשים מורכבים יש קושי. היא אמורה לרכך, לעטוף והיא לא תמיד יודעת לעשות את זה". דוגמה נוספת היא של עובד שבחוות הדעת של אדם מילא נכתב עליו: "היכולת שלו להתמצב בעמדת סמכות ולהציב גבולות לאחרים הינה מוגבלת. הוא שואף לנהל מעמדה משתפת ומכבדת וסומך על כפיפיו שיבצעו את משימותיהם בצורה עצמאית ומחויבת. מתקשה לאמר 'לא' ולפעול בצורה אסרטיבית ותקיפה יותר". בסיכום הריאיון של המנהל נכתב "הוא לא מספיק בולט. יש לו מה להגיד אבל הוא מנמיך את עצמו. היעדר ביטחון כמנהל. זה משהו שהוא עוד צריך להשתפר בו". בשתי דוגמאות שהובאו לעיל שלושת מנהלות משאבי אנוש שקראו את חוות הדעת של אדם מילא ואת סיכום הריאיון עם המנהל נתנו ציון 5 המשקף הלימה גבוהה בין התכנים.

תוצאות

כל העובדים שהתקבלו לארגון היו עובדים שבחוות הדעת של אדם מילא קיבלו ציון 5 ומעלה, למעט עובדת אחת. כל העובדים האלה קיבלו בראיונות עם המנהלים ציונים הנעים בין 7-9 בשאלה המתייחסת למידת התאמתם לתפקיד, כלומר שביעות הרצון של המנהלים מהעובדים שקיבלו בהסתמך על חוות הדעת של אדם מילא היתה גבוהה מאוד.

טבלה 2: ממוצע ציוני ההתאמה שנתנו שלוש המעריכות על הדמיון בין חוות הדעת של המכון (המנבא) לבין חוות הדעת המילולית של המנהל הישיר (הקריטריון) - טווח הציונים נע בין 1 (אין התאמה) לבין 5 (התאמה גבוהה מאוד).

ממוצע מעריכה א'	4.3
ממוצע מעריכה ב'	4.3
ממוצע מעריכה ג'	4.7
ממוצע הממוצעים	**4.4**

כאמור, לא ניתן היה לבצע בדיקה של מתאמים פנימיים בין הציונים שניתנו במאפיינים השונים בחוות הדעת ובראיונות עם המנהלים בשל העובדה שהתפלגות הציונים בקריטריון היתה מצומצמת מאוד.

הממצא החשוב והמעניין ביותר במחקר זה מתייחס לבדיקה של מידת ההלימה בין התכנים המילוליים. ההשוואה בין תכני חוות הדעת לתכני הראיונות עם המנהלים, הניבה ציון של 4.4 בסולם 1-5, ציון המשקף הלימה גבוהה מאוד בין התכנים.

דיון

השיטות המוכרות בספרות לביצוע מחקר תוקף כוללות בדיקה סטטיסטית של מתאמים בין ציוני המנבא לציוני הקריטריון. באמצעות מתאמים אלה מציגים את המידה בה המשתנה המנבא מצליח לחזות את התנהלות הקריטריון. אחת הבעיות המרכזיות במחקרי תוקף היא הקושי לקבל התפלגות רחבה של ציונים בקריטריון, הן בשל קיצוץ התחום והן בשל העובדה שמנהלים על פי רוב נותנים ציוני הערכה גבוהים במיוחד אפילו לעובדים שיש להם ביקורת על אופן התפקוד שלהם. המחקר הנוכחי ניסה להתגבר על קושי זה באמצעות השוואה איכותנית בין תכני המשתנה המנבא לתכני הקריטריון. **מסתבר שכאשר שואלים מנהל בצורה פתוחה וגלויה על נקודות התורפה של העובד שלו הוא מסוגל לתאר אותן בעל פה, על אף שהוא אינו מצליח לתת להן ביטוי מספרי באמצעות מתן ציון נמוך**. באמצעות קריאה אובייקטיבית של התכנים, השוואה ביניהם והערכה של מידת ההלימה ביניהם נמצא קשר חיובי ברור בין חוות הדעת שנכתבה על העובד בשלב המיון לבין חוות הדעת שנתן המנהל עליו לאחר חצי שנה בתפקיד, קשר שלא ניתן היה להגיע אליו באמצעים סטטיסטיים. ציון ההלימה הגבוה שנמצא במחקר משקף את היכולת הגבוהה של יום האבחון וכלי המיון לנבא את התפקוד של העובד בעתיד.

במחקר הנוכחי הנתונים על הקריטריון נאספו באמצעות ראיונות טלפוניים שבוצעו עם המנהלים. במהלך הראיונות המנהלים התבקשו לתת ציונים לעובדים שלהם מבלי שקיבלו לכך הכנה מוקדמת. ייתכן ותהליך מקדים של ייעוץ והדרכה לגבי הדרך המדויקת בה ניתן להעריך עובדים באמצעות מתן ציונים על סולם מספרי הייתה משפרת גם את הפיזור של הציונים שנאספו בשלב א' של המחקר הנוכחי. בשלב ב' של המחקר התבקשו מנהלות בארגון להעריך את מידת ההלימה בין תכנים של זוגות הערכות, כאשר נאמר להן מראש שמדובר בשתי הערכות שנכתבו על אותו העובד על ידי גורמים שונים. הצגת הדברים באופן הזה יכולה להוביל להטיה בשיפוט, כך קיימת האפשרות שנמצאה מידת דמיון בין שתי הערכות בשל אפקט "ברנום". כאשר נעשה מאמץ מכוון לאתר דמיון, הסיכוי למצוא אותו עולה. כדי לבסס באופן משמעותי יותר את ציון ההלימה בין התכנים ניתן להציע למנהלות השופטות גם זוגות של הערכות שאינן שייכות לאותו האדם, על מנת לבחון האם במקרה זה מידת ההלימה בין התכנים תהיה נמוכה יותר, בהשוואה לזוגות ההערכות הנכונים.

מסקנות

ההשלכה של ממצאי מחקר זה עבור אנשי המקצוע בתחום הינה ברורה. ארגונים רבים מבצעים תהליכים של הערכת עובדים, לצורך קבלת תמונה בהירה של תפקוד העובד ורמת הביצוע שלו. עם זאת, מנהלים רבים הנדרשים להעריך את העובדים שלהם בצורה מילולית או מספרית מתקשים לעשות זאת מסיבות שונות, כפי שנאמר לעיל, ובפועל ההערכות שהם מספקים אינן מיטביות ואינן משקפות תמונה מדויקת. המנהלים בארגון יוכלו להיתרם רבות מליווי והכוונה של אנשי מקצוע ביחס לצורה המיטבית בה ניתן לתאר את תפקוד העובד ולהעריך את ביצועיו, הן בשיטה כמותית והן בצורה איכותנית.

מקורות

Hunter, J. E., Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage.

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

כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה
הנחיות למחברים

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

דוגמאות לנושאי מאמרים:

- מחקרים מקוריים בתחום התעסוקה והקריירה.
- סקירת ספרות מחקרית או עיונית, והשלכות התובנות על הייעוץ או האימון התעסוקתי.
- תיאורי מקרה מהייעוץ או האימון תעסוקתי.
- תיאור כלים מארגז הכלים של יועץ לקריירה וכן תיאור התערבויות ייעוציות עם נועצים בתחום התעסוקה.
- סיכומי כנסים בינלאומיים בתחום התעסוקה והקריירה.
- זרקור על מקצוע חדש או מקצוע שעבר שינויים מהותיים.
- זרקור על מכון או ארגון בנוף הישראלי המציע שירותים תעסוקתיים שונים.
- ביקורת על ספרים או על אתרי אינטרנט רלוונטיים לתחום הקריירה.
- דרכי התמודדות עם סוגיות בחיפוש עבודה מההיבט של היועץ ו/או המאמן התעסוקתי.

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 כ-1500 מילים (לא כולל מקורות), אך במקרים מסוימים תישקל אפשרות למאמר ארוך יותר. מתכונת זו עשוייה לאפשר למחבר לתאר תופעה, שירות, או מחקר בתמציתיות. במידה והמאמר מהווה תקציר מורחב לעבודה ארוכה יותר (כגון תיזות ועבודות סמינריוניות), תהיה אפשרות לספק קישור לעבודה המלאה.

חשוב להדגיש שמאמר שמסכם עבודת מחקר חייב גם לציין את השלכותיו היישומיות עבור אנשי שדה הפועלים בתחום התעסוקה והקריירה.

תקציר: המחברים מתבקשים לצרף "מיני תקציר" של 2-3 משפטים המתמצתים את מטרת המאמר.

מקורות: מחברים מוזמנים לשלב במאמריהם אִזכורי ספרות מקצועית, כדי לבסס את הטיעונים וכן לאפשר לקורא העמקה בסוגייה הנדונה. המחברים מתבקשים להתאים את ציון המקורות בטקסט ואת רשימת המקורות בסוף המאמר לסגנון APA (American Psychological Association) - ניתן להתרשם מסגנון זה **מגליונות קודמים** של אדם ועבודה). אין להגיש מאמר שהופיע באותה מתכונת בכתב עת אחר.

שיפוט: כל מאמר יעבור עיון של לפחות שני קוראים, שיחוו את דעתם על התאמת המאמרים לכתב העת. כמו כן, ייתכנו בקשות מהמחברים לערוך ריוויזיה קלה ו/או התאמת המאמר לקהל הקוראים, לפי הצורך.

פרטי המחברים: המחברים מתבקשים לצרף את שם כל המחברים ואת פרטיהם המקצועיים (לרבות שייכות מקצועית ומוסדית). בנוסף יש לצרף את כתובת דוא"ל לצורך פניית קוראים.

ניתן להפנות מאמרים ושאלות מחברי המערכת, לעורך הראשי בכתובת: **babenjamin@gmail.com**.

בברכה,
ד"ר בני בנימין (עורך ראשי), פרופ' (אמריטוס) עפרה נבו

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

הכירו את המחברים בגיליון זה של

מרחביה אביחי-גת

מתמחה בפסיכולוגיה תעסוקתית במכון עתיד לייעוץ לימודי תעסוקתי, אוניברסיטת אריאל,

avichaime@ariel.ac.il

עדה זאבי אוחנה

פסיכולוגית תעסוקתית מומחית, מחקר ופיתוח, אדם-מילא,

adazo@adam-milo.co.il

יעל אוספובט

יועצת ארגונית ויועצת קריירה, מומחית בייעוץ למנהלים בעולם הטכנולוגי, וכן בגיוס עובדים ברשתות החברתיות, yael@odp.co.il

שרית ארנון לרנר

פסיכולוגית תעסוקתית מומחית, בעלת מכון פרטי בנתניה לייעוץ ואבחון תעסוקתי, פסיכולוגית ראשית ואחראית על ההתמחות במכון עתיד באוניברסיטת אריאל,

sarit.arnon@gmail.com

פרופ' חדוה בראונשטיין-ברקוביץ

ראש התוכנית לתואר שני בפסיכולוגיה תעסוקתית, המכללה האקדמית תל אביב-יפו,

hedvab@mta.ac.il

טל גומא

פסיכולוגית, פסיכותרפיסטית ב-CBT ובתהליך הסמכה להדרכה במדור הקליני באוניברסיטת חיפה. יועצת אישית למנהלים בארגונים.

Talgome1@gmail.com

אורנה מור

פסיכולוגית תעסוקתית מומחית, מנהלת צוות, אדם-מילא,

ornamor@adam-milo.co.il

שלמה נדלר

מוסמך M.A. בפסיכולוגיה תעסוקתית, המכללה האקדמית תל אביב-יפו,

shlomonadler@gmail.com

מירב רוזנפלד

פסיכולוגית תעסוקתית מומחית, פסיכותרפיסטית בגישת CBT, חברה מומחית באיט"ה,

mrosenfeld1@gmail.com

תמי טבת שטיירמן

מומחית לפיתוח ארגוני,

tami1st@gmail.com

לחצו לחזרה לתוכן העניינים | הצטרפו והגיבו בעמוד הפייסבוק

עריכה גרפית: עדי רמות