



סוגיות בליווי ובאימון אישיים בתכניות תעסוקה

סוגיות בליווי ובאימון אישיים בתכניות תעסוקה

כתיבה ועריכה: מיכל פנט-פלג

עריכה לשונית: עינת אינשטיין

מנהל ההוצאה לאור: טוביה מנדלסון, אשל-ג'וינט

צוות פיתוח תהליכים לליווי ולאמון אישיים בתבת

רינה לאור, ניהול ידע והכשרות

תמי אבנד, אחראית על מערך ההכשרה

ליטל אזשי, אימון והדרכה

מיכל ברוק, הדרכה

נירית שישון, אימון אישי

תודה למנהלי תכניות ולחברי צוות גרעיני תבת שתרמו מניסיונם ומהידע שלהם בראיונות שנערכו עמם בקיץ 2009: לאוסנת אל-נתן, חיה גרף, בצלאל כהן, אתי מלר, אבי פליישון ומיכל זהב. תודתנו נתונה גם לעדיאל אלג'י, מנהל מרכז יעדים בדימונה, לאדרת טרכטינגוט ולאילנה אזולאי, רכזות קהילתיות במחלקת הרווחה בדימונה.

חוברת זו, שהופיעה בדפוס בקיץ 2010, היא השנייה בסדרת פרסומים של תבת בנושאים הקשורים **לעידוד תעסוקה בקרב קבוצות אוכלוסייה שאינן משתייכות לכוח העבודה או שאינן מצליחות להתמיד בעולם התעסוקה**. הפרסום מיועד לכל העוסקים בקידום התעסוקה בישראל – בממשלה, במוסדות ציבור, ברשויות המקומיות, בעמותות ובארגונים מקומיים וכן לעובדים סוציאליים במחלקות הרווחה. החוברת מבוססת על ידע פנימי שהצטבר בתבת והוצג בפורומים שונים ובתכניות הכשרה להתמקצעות בתחום ההשבה לעבודה, וכן על מאמרים ועל דוחות מחקר מתכניות תעסוקה בארצות הברית, בקנדה ובאירופה.

המשק הישראלי מאופיין בפערי הכנסה גבוהים ובשיעור גבוה של עוני הנובע בין היתר מהשתתפות נמוכה בשוק העבודה בהשוואה לממוצע בעולם המערבי. לקבוצות אוכלוסיה אחדות ייצוג נמוך במיוחד בשוק זה. לשילובם של פרטים בתעסוקה חשיבות מכרעת לאור הקשר ההדוק בין היעדר תעסוקה לעוני.

תכניות תעסוקה פועלות לשילובם של פרטים מקבוצות אוכלוסיה אלה בשוק העבודה כאשר מודל הפעולה של תבת משלב אימון וליווי אישיים (Personal Training and Mentorship) עם השמה מהירה בתעסוקה (Work First).

חלק מן המשתתפים בתכניות ניסו להשתלב בעבר בשוק העבודה אולם התייאשו לאחר שלא הצליחו להתמיד בו אם מחמת חסר בכישורים ומיומנויות נדרשים, ואם בגלל חוסר אמונה ביכולתם. אחרים, והם הרוב בקבוצות האוכלוסיה המדוברות, אינם עובדים ואינם מחפשים עבודה מסיבות תרבותיות וחסמים טכניים. אנשים משתי הקבוצות האלה המגיעים לתכניות תעסוקה מפקימים תועלת רבה הן מהסדנאות להגברת המסוגלות התעסוקתית והן מהקשר האישי עם המאמן והמלווה המחויב לתמוך בהם בתהליך השינוי וההשתלבות בעולם העבודה.

אימון אישי למסוגלות תעסוקתית ולהסרת חסמים יחד עם ליווי אישי לפני ההשמה ואחריה, התגלו בעשרים השנים האחרונות כשיטות עבודה אפקטיביות בתכניות המכוונות לשיפור מצבם של אנשים מקבוצות אוכלוסייה חלשות. אף שנדרשת השקעה גבוהה יחסית בעבודה פרטנית עם כל אחד מהמשתתפים בתכניות, התוצאות לטווח הקצר והארוך מצדיקות אותה. הניסיון בארץ ובארצות אחרות מראה שחויית האימון והקשר האישי בין המשתתף למלווה או למאמן הם גורם מכריע בהשגה לשוק התעסוקה של אנשים שאינם עובדים, הצלחה הנמדדת באחוזי השמה, בהתמדה ובקידום בעבודה.

חיבור זה המוקדש לאימון וליווי פרטניים הוא שני בסדרת פרסומים שתבת מוציאה לאור בשנה זו. להצלחת פעולתה של תבת תורמים מלבד מקדמי התעסוקה והמתנדבים המאמנים ומלוים את המשתתפים, גם שותפיה בממשלה, ברשויות המקומיות ובארגוני המגזר השלישי בישראל. אנו מודים למגבית היהודית המאוחדת – הפדרציה, ניו יורק UJA Federation of New York. על סיועם בקידום מודל הליווי והאימון האישיים.

מנכ"ל תבת
פרופ. יוסי תמיר



תבת, מיזם תעסוקה משותף לג'וינט ישראל ולממשלת ישראל, פועל לשילוב בעבודה של אוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים שאינן מיוצגות כראוי בכוח העבודה. מודלים קודמים של תכניות תעסוקה שלא כללו אימון וליווי אישיים לא הצליחו לגרום לשינוי עמדות אצל משתתפי התכניות ולשילובם בתעסוקה מתגמלת ויציבה. מאידך גיסא, ליווי אישי ואימון למסוגלות תעסוקתית התגלו בעשרים השנים האחרונות כשיטות עבודה אפקטיביות במיזמים חברתיים לשיפור מצבם של אנשים מקבוצות אוכלוסייה חלשות. אף שנדרשת השקעה גבוהה יחסית בעבודה פרטנית עם כל אחד מהמשתתפים בתכניות, התוצאות לטווח הקצר והארוך מצדיקות אותה. הניסיון בארץ ובארצות אחרות מראה שחויית האימון והקשר האישי בין המשתתף למלווה או למאמן הם גורם מכריע בהצלחת תכניות תעסוקה, הצלחה הנמדדת באחוזי השמה, בהתמדה ובקידום בעבודה.

פרסום זה מסביר את תפקיד האימון הפרטני והקבוצתי (personal & group coaching) בתכניות השבה לתעסוקה, מפרט את ההבדלים בינו לבין אימון אישי אחר ומתאר את היסודות התיאורטיים של תחום האימון והליווי האישיים. בהמשך מובאים שלושה סיפורי מקרה אופייניים ודיון בכמה סוגיות הקשורות בפרקטיקה של הליווי ושל האימון דרך ניתוח הסיפורים.

6	1. מבוא
9	2. יסודות תיאורטיים של האימון האישי <ul style="list-style-type: none">- הפסיכולוגיה ההומניסטית: מימוש עצמי- הפסיכולוגיה החיובית: אופטימיות נלמדת- הפסיכולוגיה הקוגניטיבית-התנהגותית: מקצה שיפורים- הפסיכולוגיה האקזיסטנציאליסטית: אחריות אישית- גישת הכוחות בעבודה סוציאלית: גיוס יכולת אישית
14	3. ההבדלים בין אימון אישי לטיפול פסיכולוגי
15	4. יסודות מאימון ספורט ומאימון עסקי
17	5. אימון אישי לתעסוקה
19	6. מודל הליווי והאימון בתכניות תעסוקה
22	7. סיפורים מהשטח
27	8. סוגיות נבחרות בליווי ובאימון אישיים בתכניות תעסוקה <ul style="list-style-type: none">א. מה קורה בתכנית תעסוקה ללא אימון וליווי?ב. גיבוש חזון תעסוקתי – האם ומתי?ג. על מי מוטלת האחריות לתהליך ולתוצאות?ד. מקומה של המשפחה באימון לתעסוקהה. גבולות התפקיד ואתיקה באימון לתעסוקהו. ביקורת על הגישה האינדיבידואליסטית
40	9. סיכום
42	10. רשימת מקורות
44	11. English Abstract

ליווי ואימון אישיים התגלו בעשרים השנים האחרונות כשיטות עבודה אפקטיביות במיזמים חברתיים לשיפור מצבם של אנשים מקבוצות אוכלוסייה חלשות. אף שנדרשת השקעה גבוהה יחסית בעבודה פרטנית עם כל אחד מהמשתתפים בתכניות, התוצאות לטווח הקצר והארוך מצדיקות אותה. פרסום זה מסביר את תפקיד האימון בתכניות השבה לתעסוקה, מפרט את ההבדלים בינו לבין אימון אישי אחר ומתאר את היסודות התיאורטיים של תחום האימון האישי. בהמשך מובאים סיפורים אישיים וקבוצתיים אופייניים ודיון בכמה סוגיות בפרקטיקה של הליווי והאימון דרך ניתוח הסיפורים.

תבת – מיזם תעסוקה המשותף לג'וינט ישראל ולממשלת ישראל, הפועל לשילוב אוכלוסיות חלשות בעבודה כדי שהאנשים המשתתפים לאוכלוסיות אלו יתפרנסו בכבוד ויהפכו עצמאיים, יזכו לאפשרויות קידום מקצועי, יפתחו ביטחון ביכולתם להתמודד בשוק התעסוקה וייצאו ממעגל העוני. בדומה לתכניות תעסוקה אחרות בעולם ובארץ פועלת תבת באסטרטגיה של:

• עבודה תחילה (Work First)

בשילוב עם

• ליווי ואימון אישיים של המשתתפים להגברת המסוגלות התעסוקתית

אסטרטגיה כפולה זו מניבה תוצאות טובות יותר ממודלים קודמים שהתבססו בעיקר על הכשרה מקצועית תחילה, ללא מרכיב של אימון למסוגלות תעסוקתית. הניסיון בארץ ובארצות אחרות מראה שחווית האימון והקשר האישי בין המשתתף למלווה או למאמן הם גורם מכריע בהצלחת תכניות תעסוקה, הצלחה הנמדדת באחוזי השמה, בהתמדה ובקידום בעבודה. כל אדם זקוק לחיבה, להערכה ולתמיכה, אך משתתפי תכניות התעסוקה זקוקים לחיזוקים ולקשר אישי עם המלווה יותר מאשר אדם העובד ומתפרנס. מצוקות ההווה וחוויות כישלון שהיו מנת חלקם של מרבית המשתתפים בשלבים מוקדמים יותר בחייהם עלולים לגרום לחוסר אמון באנשים זרים, בעיקר אלה המייצגים בעיניהם את הממסד. ללא קשר אישי ומשמעותי עם מלווה המחויב להצלחתם, יקשה על משתתפים אלה להטמיע שינוי עמדות, לתרגל שינוי התנהגות ולהיקלט היטב בשוק התעסוקה.

משום כך מפתחת תבת תכניות ושירותים להגברת המסוגלות התעסוקתית, לשילוב ולקידום בעבודה עבור מי שנמצא מחוץ לשוק העבודה ועבור אוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים. בתכניות משתתפים אנשים שאינם עובדים חצי שנה ויותר או שעבדו בעבר אך מסיבות שונות לא התמידו בשוק העבודה. בגישה הכלכלית-שיווקית נקראים משתתפי התכניות גם "לקוחות". רכיב ה**ליווי והאימון** ברוב תכניות התעסוקה, כמו גם במיזמים אחרים לקידום אישי וארגוני, **מבוסס על טכניקת האימון האישי (Personal Coaching) לשינוי התנהגות בכיוון של צמיחה, פרו-אקטיביות ולקיחת אחריות.**

עבודה תחילה היא אסטרטגיה לקידום תעסוקה הדוגלת בהשמה מהירה של המועמדים בעבודה ובמידת הצורך בהכשרה תוך כדי עבודה (on the job training). עיקרון שני של גישה זו קובע כי מסוגלות תעסוקתית היא נכס חשוב ביותר בתהליך חיפוש עבודה ובניית קריירה (תמיר ונוימן, 2007).

מסוגלות תעסוקתית היא קשת היכולות והכישורים המסייעת לאדם להתקבל למקום עבודה כלשהו ולעבוד בו. מעבר להשגת העבודה, הכוונה בדרך כלל גם ליכולתו של

אדם לשמור על מקום עבודתו, להתמיד ולהתקדם בו או להתקבל למקום עבודה חדש כאשר יש צורך בכך. מסוגלות תעסוקתית גבוהה מעניקה לאדם סיכויים טובים יותר למצוא עבודה ומגדילה את הסבירות שישתלב בעבודה במקצועו ויזכה בסיפוק רב יותר מעבודתו ובתגמול חומרי משופר.

ככל שהעובד מביא עמו נכסים רבים יותר כגון השכלה, הכשרה מקצועית, כישורים ומיומנויות, כמו גם ניסיון רלוונטי שצבר במהלך הקריירה המקצועית שלו, כך נחשבת המסוגלות התעסוקתית שלו לגבוהה יותר. עם זאת, שלא כבעבר, אז הושם דגש ניכר בהכשרה מקצועית, במיומנויות מקצועיות ובניסיון בעבודה, בשנים האחרונות נותנים המעסיקים משקל הולך ורב לכישורים "רכים" (soft skills), דהיינו, למקבץ מיומנויות אישיותיות הקשורות בתכונות אופי ובמוטיבציות. מסוגלות תעסוקתית כוללת יכולת למידה, יצירתיות, ביטחון עצמי, יכולת עבודה בצוות, כישורים חברתיים, יכולת הסתגלות לשינויים ולסביבות עבודה שונות, אחריות אישית ומשמעת עצמית. הנחלה של כישורים אלה וחיוקם עומדים במרכז האימון האישי לתעסוקה.

שיטת העבודה העיקרית עם משתתפי התכניות היא ליווי אישי המשולב באימון אישי או קבוצתי, והמטרות העיקריות הן:

- השמה בעבודה
- שינוי עמדות ביחס לעבודה וביחס ליכולת האישית
- הקניית מסוגלות תעסוקתית
- התמדה בשוק התעסוקה
- קידום

ככלל, המשתנה העיקרי המבחין בין התכניות השונות הנו קבוצת האוכלוסייה שאליה מכוונת התכנית. לדוגמה: עולים, נשים מהקהילה האתיופית, נכים, גברים חרדים, צעירים מעוטי השכלה ועוד. דרך הפעולה של כל תכנית והמוקד התעסוקתי שלה מותאמים לקבוצת האוכלוסייה ולהיקף התכנית. בקצה אחד של הקשת מצויות תכניות שמטרתן העיקרית השמה מהירה בעבודה, ואילו בקצה השני תכניות שמטרתן חינוך, הכשרה והעצמת ההון האנושי.

בדרך כלל יכללו התכניות תמהיל כזה או אחר של הרכיבים האלה:

אבחון יכולות תעסוקתיות והערכתן: לאבחון הראשוני שעובר המשתתף ולהמשך אבחון במהלך התכנית יש חשיבות רבה להגדרת אופק תעסוקתי עבורו ולבחירת התכנית המתאימה לו. בסקירת תכניות על ידי חוקרי ה-Urban Institute בושינגטון נמצא כי האבחון הבסיסי כולל את תיעוד ההיסטוריה התעסוקתית של הלקוח (בתבת מכנים את הלקוח "משתתף בתכנית התעסוקה") וצרכיו בשירותים תומכים. הערכות מקיפות יותר בודקות גם כישורים בסיסיים, תחומי עניין אישיים וחסמים כגון מצב משפחתי ורפואי (Nightingale, Pindus & Trutko, 2002). אף שבדרך כלל מתחילה הערכת היכולות בשלב הקבלה (intake), מרבית תכניות התעסוקה מדגישות הערכה מתמשכת של המשתתפים ומעקב בנוגע להתקדמותם לאורך כל תקופת השתתפותם בתכנית.

סיוע בחיפוש עבודה ושירותי השמה: מרכיב זה, הנפוץ במרבית תכניות התעסוקה בעולם ובארץ, תומך בגישת "עבודה תחילה" ובהשמה כולל שירותים כגון ייעוץ והדרכה בתהליך חיפוש העבודה, אפילו זמנית, בשלב מוקדם ככל האפשר. הסיוע בהשמה כולל שירותים כגון ייעוץ והדרכה בתהליך חיפוש העבודה, מועדוני תעסוקה, איתור מעסיקים והפניה למקומות העבודה. ניתן לזהות כמה גישות מרכזיות לסיוע, הנבדלות זו מזו במידת האינטנסיביות שלהן ובמידת הליווי אשר לה זוכה המשתתף: גישת העצמאות דוגלת בחיפוש עבודה עצמאי שבמסגרתו יוצר המשתתף קשר עם מעסיקים או מגיב למודעות "דרושים", וניתנת לו האפשרות להשתמש במשאבים שונים של המרכז כמו טלפונים, מחשבים ואינטרנט. בגישה מתונה יותר, חיפוש העבודה מלווה בייעוץ ובהדרכה (supervised job search) המסייעים למשתתף לזהות אפשרויות תעסוקה והמלמדים אותו כיצד לפנות, להתארגן, לכתוב קורות חיים וכדומה; הגישה התומכת ביותר היא חיפוש עבודה קבוצתי – כמו בתכנית "צופיה לנשים חרדיות", שבה נעשית השמה קבוצתית, או במסגרת מועדוני תעסוקה שבהם נפגשים המשתתפים, דנים בהתנסויותיהם ולומדים גישות מוצלחות למציאת עבודה.

פיתוח כישורי עבודה: באופן כללי, ניתן לסווג את הפעילויות בתחום זה לשתי קבוצות עיקריות:

א. סדנאות ושיעורים למוכנות לעבודה (מסוגלות תעסוקתית) – הכוללים פיתוח כישורים "רכים" ומיומנויות תעסוקתיות בסיסיות כגון עמידה בלוחות זמנים, תקשורת בין-אישית, עבודה בצוות, קבלת הנחיות, משמעת, לבוש הולם למקום העבודה והעצמה אישית; כישורי חיים (life skills) כגון שימוש בתחבורה ציבורית ואיזון בין המחויבויות בעבודה לבין המחויבויות המשפחתיות; וסדנאות מוטיבציה לחיזוק ההערכה העצמית. הכישורים והמיומנויות האלה נלמדים ומתורגלים גם במסגרת האימון האישי. חלק מהתכניות כוללות גם לימוד כישורים "קשים" כמו קריאה טכנית, מתמטיקה או מיומנויות מחשב בסיסיות.

ב. התנסות במסגרת עבודה זמנית – עבודה ללא תמורה כספית, עבודה למען הקהילה או עבודה מסובסדת זמנית. בתכניות מנדטוריות בארצות הברית נחשב מרכיב זה לעתים קרובות לפעילות חובה בתקופת חיפוש העבודה. את המרכיב של פיתוח כישורי עבודה מספקים בכל תכנית "מרווחה לעבודה" (welfare to work) בארצות הברית. גם באירופה התנסות זו היא מרכיב מרכזי ברוב התכניות, בעיקר עבור צעירים ללא ניסיון תעסוקתי או נשים שהיו מחוץ לשוק העבודה זמן ממושך (Martin, 1997).

הכשרה והשכלה: תכניות רבות לקידום תעסוקה כוללות, בהיקף זה או אחר, מרכיב של הכשרה והשכלה, אף שלמודים אלה אינם מהווים עוד מרכיב מרכזי כפי שהיו בעבר. ניתן להבחין בין סוגים שונים של הכשרה והשכלה: השכלה בסיסית למבוגרים והשלמת השכלה; הכשרה מקצועית לצורך השתלבות בתעסוקה התחלתית (entry-level employment) והכשרה מקצועית לתחום עבודה ספציפי.

הליווי האישי משולב ברוב תכניות התעסוקה לפני ההשמה ואחריה, כשהאימון הוא מרכיב חשוב בליווי. דגם האימון – אישי או קבוצתי – והשלב שבו הוא נכנס לפעולה שונים מתכנית אחת לאחרת.

2. יסודות תיאורטיים של האימון האישי

Personal Coaching

תחום האימון ומושג ה-Life Coaching (אימון לחיים) הופיעו בשנות השמונים של המאה העשרים כהתפתחות די טבעית של הפסיכולוגיה ההתנהגותית. בתחילת שנות התשעים פרץ האימון לעולם העסקים (corporate world) והשתלב במהירות בתרבות הניהולית של התאגידים הגדולים. כיום מתפצל האימון התעסוקתי להתמחויות ולתת-התמחויות כגון קידום בקריירה, רכישות ומיזוגים, יזמות חברות הזנק, מנהיגות בניהול וקריירה שנייה. מחוץ לעולם העבודה התפתחו התמחויות אחרות – אימון לחיים, לפרישה, להורות, לזוגיות ועוד כהנה וכהנה. תומס לאונרד, שהמציא את מקצוע המאמן שאינו פסיכולוג מוסמך, הסמיך אלפי אנשים לאימון לאחר הכשרה קצרה יחסית בבתי ספר לאימון שהקים בכל העולם. מה שהתחיל כשיטה לעידוד צמיחה אישית ולהתקדמות בקריירה הפך תוך עשור לתעשייה חובקת עולם המטפלת בכל תחום שהלקוח מבקש לשפר או לפתח (Williams, 2008).

אימון אישי (coaching) הוא מסגרת מוגדרת שבה מסייע המאמן למתאמן להגיע לשינויים מחשבתיים, רגשיים והתנהגותיים אשר יקדמו השגת מטרות אישיות בחייו. תהליך האימון הוא סוג של מערכת יחסים שוויונית למדי הנרקמת בין המאמן למתאמן. שניהם יוצאים יחד למסע משותף תוך בניית תכנית אימונים אישית כדי להגיע למימוש הפוטנציאל של המתאמן ולשם השגת המטרות שאותן הציב לעצמו בפרק זמן קצר יחסית.

בתהליך האימון לומד המתאמן אמצעים ופעולות שעליו לנקוט כדי להגשים את חלומו. המתאמן לומד לבחון מהם הערכים המרכזיים בחייו ודרכם לבנות את מטרותיו באימון בפרט ובחייו בכלל. לאורך התהליך מלווה אותו המאמן ועוזר לו לחשוף את צרכיו האוטנטיים תוך עידוד, הקשבה, אמפתיה, סיוע, ייעוץ אישי ובניית תכנית אימונים שממשיכה, כמו בכל אימון, מחוץ לחדר האימון, בחיי היומיום. המאמן מקדם למידה התנסותית שתוצאותיה יתבטאו במשימות שבהן יעמוד המתאמן. תפקיד המאמן הוא לשמש מודל עבור המתאמן, להיות יועץ, חבר ומנהל, לגלות את כוחותיו האישיים של המתאמן ולסייע לו לעצב חזון ותכניות פעולה כדי להגיע לתוצאות המבוקשות.

האימון האישי הולך וצובר תאוצה בעולם ובארץ מפני שהוא עונה על צורך אישי להתקדם לעבר מטרות בטווח זמן קצר ככל האפשר, טווח זמן שאינו עולה בקנה אחד עם טיפול פסיכולוגי ממושך. עם זאת, ניתן לראות כי שורשיו של האימון האישי נעוצים בפסיכולוגיה וכי הבסיס התיאורטי המרכזי שלו נמצא בתיאוריות הפסיכולוגיות. לצד הבסיס הפסיכולוגי לקחה שיטת האימון האישי ורקחה גם מושגים מוצלחים מיעוץ עסקי, מפילוסופיה ומאימון להישגים בספורט.

תיאוריות פסיכולוגיות רבות השפיעו על האימון, ביניהן זו של (James, 1904). תיאוריות אלה עזרו למטופלים לגלות כישרונות חבויים ולהתנסות בהם בתהליך מודע וסקרני. גם התיאוריות של קארל יונג ושל אלפרד אדלר הקדימו את תורת האימון הנוכחית בדרכים שונות. אדלר, שהתייחס לאנשים כיוצרים של חייהם וכמעצבים שלהם, דחק לעתים קרובות במטופלים שלו להגדיר לעצמם מטרות,

לתכנן מהלך חיים ו"להמציא" את העתיד שלהם. באופן דומה, ליונג הייתה אמונה טלאולוגית שאנו יכולים לעצב את עתידנו על ידי חיים מכווני חזון (visioning). ברם, הטיפול הפסיכולוגי המסורתי במאה העשרים עשה שימוש מועט יחסית בתובנות האלה. אפשר לומר שהוא אימץ את המודל הרפואי הרואה את הלקוח של המערכת הרפואית כמטופל (patient) שיש לו מחלות או ליקויים והזקוק לאבחון ולטיפול. דיון בהבדלים בין אימון לטיפול מופיע להלן בפרק 3.

הפסיכולוגיה ההומניסטית: מימוש עצמי

כאמור, אחת ממטרותיו המרכזיות של האימון האישי היא עזרה למתאמן במימוש עצמי ובמיצוי הפוטנציאל האישי שלו. מטרה זו נגזרת מהפסיכולוגיה ההומניסטית, הנקראת גם "תנועת הפוטנציאל האנושי", שנציגיה הבולטים ביותר הם הפסיכולוג והתיאורטיקן אברהם מסלאו והפסיכולוג קארל רוג'רס. מסקנות תיאוריית הצרכים של מסלאו (Maslow, 1954) הקדימו את תורת האימון. מסלאו כתב על צרכים ועל מוטיבציה לסיפוק הצרכים כמניעים הראשיים של ההתנהגות האנושית, אך כאשר הצרכים הבסיסיים כגון מזון, שינה, קורת גג וביטחון מסופקים, האדם שואף לסיפוק צרכים גבוהים יותר כגון השתייכות וכבוד. מסלאו ההומניסט ראה באדם יצור טוב השואף לשיפור. כאשר מסירים מבני האדם דאגות וחסמים גלויים או סמויים, הם שואפים באופן טבעי להגשמה עצמית ולחיים מלאי שמחה, סקרנות ויצירתיות. ספרו "Toward Psychology of Being" (Maslow, 1968) שרטט את העקרונות שאפשרו לאימון האישי לצמוח בתחילת שנות התשעים, כיישום של "תנועת הפוטנציאל האנושי".

תיאורטיקן אחר של הפסיכולוגיה ההומניסטית הוא קארל רוג'רס, אשר פיתח את תיאוריית "הטיפול [הממוקד בלקוח](#)". ההנחה המרכזית של רוג'רס היא שלכל אדם יש נטייה לצמיחה ולמימוש עצמי. בבסיס התיאוריה הרוג'רסיאנית נמצאת האמונה כי בכל אדם טמון פוטנציאל בסיסי חיובי, והשאיפה למימוש הוא הכוח שמניע את חיינו. היכולת להכוונה עצמית ולהבנה עצמית, כמו גם היכולת לשינוי, מצויים באדם, והוא, ורק הוא, יכול לדעת ולהבין באופן מלא מה נכון עבורו. מטרת הטיפול (או האימון האישי) היא לספק לאדם סביבה פסיכולוגית שתאפשר לו להבין את הפוטנציאל הגלום בו ולגבש ערך עצמי שאינו נקבע על ידי סביבתו, אלא על ידי החוויה האישית שלו (Rogers, 1951). אם כך, התהליך אינו מתמקד בעברו של הלקוח אלא במצבו בהווה לקראת מימוש שאיפותיו בעתיד. מרכיבי היסוד של הטיפול הנפשי על פי רוג'רס הם כנות, אמפתיה והערכה חיובית לא-מותנית, שהם גם מאפיינים מרכזיים של האימון האישי.

הפסיכולוגיה החיובית: אופטימיות נלמדת

הפסיכולוגיה החיובית, שהתפתחה בסוף המאה העשרים מתוך הגישה ההומניסטית, טוענת שיש בעידן המודרני קבלה מוגזמת של רגשות שליליים ושל תכונות גרועות ודגש רב מדי עליהם, וזלזול בתכונות וברגשות חיוביים. מרטין זליגמן (Seligman, 1991) כותב שאפשר ללמד אנשים פסימיים להיות אופטימיים ולקוות לטוב. אלה כישורים שניתן ללמוד! ילדים ומבוגרים לומדים בקורס שלו להיות מרוצים יותר ופגיעים פחות לדיכאון. זליגמן טוען גם שיש קשר בין רגשות שליליים, מתח ודיכאון לבין החלשת המערכת החיסונית, עלייה בלחץ הדם ובריאות לקויה, ובין רגשות חיוביים ועמדה חיובית כלפי החיים לבין בריאות טובה ו"אושר". לפיכך, לדעתו ניתן לשפר את איכות החיים

על ידי שינוי בדרך החשיבה (שינוי עמדות). הפסיכולוגיה החיובית היתרגמה לשיטת טיפול/אימון הנקראת "גישת הכוחות", שבה מנסים המטפל או המאמן לחשוף את הכוחות שסייעו ללקוח בחייו עד כה ולרתום אותם למשימה התעסוקתית העומדת על הפרק (ראה להלן).

הפסיכולוגיה הקוגניטיבית-התנהגותית: מקצה שיפורים

[הפסיכולוג פרידריך סקינר](#), אבי הגישה ההתנהגותית, טען כי התנהגות היא תוצר של תגובת הסביבה הקרובה וכי היא מחוקקת או מוחלשת על פי תוצאותיה. כאשר תגובת הסביבה נתפסת כחיובית על ידי האדם, הסבירות שהתנהגות זו תחזור בעתיד גדלה, ואילו כאשר תוצאות ההתנהגות נתפסות כשליליות, אזי סביר להניח שהפעולה תיכחד בעתיד. כך, למשל, אם עובד יפתח את יום העבודה בברכת "בוקר טוב" לכל אחד מעמיתיו ויקבל בתגובה חיובים ואהדה, הוא והמאמן יפרשו תגובה זו כחיזוק, וההסתברות שהתנהגות זו תחזור בעתיד תגדל.

לגישה הקוגניטיבית עמדה הומניסטית יותר מאשר לגישה ההתנהגותית, היות שהיא מוסיפה להתניה של ההתנהגות בתוצאותיה גם מחשבה ורגש. לפי גישה זו, מחשבות, דימויים, תפיסות ורגשות הם מתווכים קוגניטיביים המשפיעים על ההתנהגות. אנשים לומדים באופן פעיל, אינם מקבלים בצורה פסיבית בלבד את ההשפעה הסביבתית ובמובן מסוים הם אף יוצרים את סביבת הלמידה שלהם.

אימון אישי המתבסס על הגישות הקוגניטיביות-התנהגותיות מנסה, ברוח הגישה הקוגניטיבית, לברר ולשנות במידת הצורך את דרך המחשבה של המתאמן ובכך להביא לשינוי בעמדותיו וברגשותיו. סוג זה של אימון אמור ליצור שינוי עמוק יותר מזה שיוצר האימון בגישה ההתנהגותית, שתוצאותיו עלולות להיות קצרות טווח בהיותן תלויות לחלוטין בתגובות הסביבה. כאן המתאמן מתאר את התנהגויותיו, את המחשבות ואת הרגשות הנלווים אליהן ואת גורמי החוזק והחולשה שלו בכל תחום. מאמן העובד בשיטה הקוגניטיבית-התנהגותית ישקף את רגשותיו של המתאמן ויעזור לו לתאר את התחומים שבהם הוא רוצה להשתפר במונחים אובייקטיביים, מדידים וכמותיים.

האימון האישי מסייע פעמים רבות לשינוי התנהגויות קודמות ולשיפור הרפרטואר הביצועי. לדוגמה: מתאמן שאינו מתמיד בעבודה כתוצאה מיחסי אנוש גרועים עם עמיתים ועם ממונים והשוואף לשפר את יכולותיו בנושא יתבקש לבדוק, לאחר מיפוי של ביצועיו בתחום זה, מהן דעותיו בנוגע לעמיתיו לעבודה, מה יחסו כלפיהם וכיצד הוא נוהג בסביבת העבודה. לאחר מכן תיקבע תכנית פעולה אישית שבמסגרתה יהיה עליו לתרגל מיומנויות חברתיות חדשות. המאמן האישי ישמש כגורם מתווך בתהליך, יעודד לביצוע וייתן למתאמן משוב על הצלחותיו.

הפסיכולוגיה האקזיסטנציאליסטית: אחריות אישית

האימון האישי מתייחס למתאמן כאל אדם בריא, בעל מודעות עצמית ואחריות אישית למעשיו, השואף להגשמה עצמית ולמשמעות. הנחות אלה עומדות בבסיס גישת הפסיכולוגיה האקזיסטנציאליסטית, שנציגה המובהק ביותר הוא [ויקטור פרנקל](#). זרם פסיכולוגי זה טוען כי **כל אחד מאתנו אחראי למי שהוא ולמה שהוא הופך להיות**. האדם הוא המהנדס של התנהגותו ושל חוויותיו, והוא נמצא בתהליך מתמיד של עיצוב ושל בנייה.

ויקטור פרנקל, הנחשב לאבי הטיפול הבלוגותרפי, פיתח את תפיסתו הטיפולית לפני מלחמת העולם השנייה ובמהלכה, בעת ששהה במחנה הריכוז אושוויץ. פרנקל חולל מהפכה בחשיבה כשהוסיף לתפיסת האדם המבוססת על דחפים (פרויד) ועל רגשות ותבניות (יונג) מימד נוסף – את השאיפה לחיים בעלי משמעות. גישה זו מאפשרת לראות את האדם בצורה הוליסטית. התייחסותו של פרנקל לפרויד הייתה כאל גאון שחשף בפנינו את הנפש האנושית יותר מכל אדם אחר, ועם זאת ביקר אותו על שהעדיף להתעסק באופן אובססיבי ברבדיה הנמוכים של הנפש והזניח את הרבדים העליונים. את זאת התכוון פרנקל לתקן דרך שיטתו: ראיית יכולת ההתעלות שבאדם, חיפוש המשמעות המתמיד שלו, יכולתו לאהוב ושאיפתו להגשמה עצמית (פרנקל, 1970). גישה זו מבוססת במידה רבה גם על הפילוסופיה האקזיסטנציאליסטית מבית מדרשם של סרן קירקגור, ז'אן פול סארטר ואלבר קאמי. הפסיכותרפיה האקזיסטנציאליסטית, או [לוגותרפיה](#) בשפתו של פרנקל, גורסת כי אף שאין האדם משוחרר מתנאים ומהגבלות, יש לו חירות לנקוט עמדה חופשית בנוגע לחייו בזכות יכולתו הייחודית להינתקות מעצמו ולרפלקציה עצמית. תפיסה זו מתנגדת לדטרמיניזם ולניהיליזם המודרני. בשל אותה חירות מחשבה וחירות רצון, האדם יכול לייחס משמעויות לחייו ללא הגבלה, והוא יכול להתעלות מעל תנאי חייו ולהחליט אם יקבל את דין התנאים הללו וייכנע או יעמוד מולם ויעצב משמעות שתמלא את לבו ותבליט את אנושיותו. בנקודה זו חולק פרנקל על תורתו של מסלאו הגורסת שהאדם יכול להתפנות לחיפוש משמעות ולמימוש חזון רק משהתמלאו צרכיו הבסיסיים.

באימון אישי נעשה שימוש רב בלוגותרפיה: המאמן בודק עם המתאמן מהם הערכים שהמתאמן מחזיק בהם ומהו החזון האישי הנגזר מהם. במקביל הם בודקים יחדיו מהם כוחותיו האישיים של המתאמן ודואגים לחזקם על ידי הדגשת העוצמות ויכולות ההתמודדות שהמתאמן פיתח במהלך חייו, תוך התאמתם למצבו העכשווי. ההתמקדות באימון היא על פיתוח יכולות אישיות שהמתאמן לא היה מודע לקיומן או שהתנוונו מחוסר שימוש, שימוש ביצירתיות למציאת פתרונות חדשים, מיקוד בערכים אישיים, הרחבת אפשרויות ההתמודדות ושינוי יחסו של המתאמן למצבי חיים שאותם הוא תופס כשליליים.

גישת הכוחות בעבודה סוציאלית: גיוס יכולת אישית

גישת הכוחות (strengths perspective) היא גישת טיפול/אימון בעבודה סוציאלית ששורשיה נעוצים בפסיכולוגיה החיובית, המאמינה ביכולתו של האדם להתמודד עם מצוקותיו. מושגי המפתח של הגישה פורסמו לראשונה לפני כעשרים שנה כאנטיתזה לגישה הפתולוגית ששלטה עד אז בקרב בעלי מקצועות טיפוליים שעבדו עם אוכלוסיות מצוקה. גישת הכוחות גורסת שתפקיד המטפל הוא לסייע למטופל לגלות ולחשוף את הכוחות הטמונים בתוכו, הקבורים לעתים תחת שכבות של כישלונות ושל חוסר אמונה ביכולותיו, עד שאינו מסוגל לגייס את הכוחות האלה בעצמו. למרות תנאים התחלתיים קשים מאמין העובד הסוציאלי ביכולתו של המטופל להתמודד עם הקשיים בחייו. בגישת הכוחות נתפס המטופל כשותף מומחה לענייניו ומעורב בתהליך הטיפול. המטפל והמטופל בודקים יחד את המשאבים הפנימיים והחיצוניים של המטופל. **הכוחות** כוללים גם יכולות התמודדות וגם כישרונות ועיסוקים של האדם. המטופל וכוחותיו, בשילוב עם ניסיונו של המטפל, משמשים בסיס להתערבות. הפוטנציאל לשינוי תלוי ביכולת המטופל לגייס את כוחותיו, ללא קשר להיקפם (אלה שהפעיל כבר

בעבר ואלה שטרם הפעיל). העזרה ממוקדת בחיפוש אחר דרכים שיאפשרו למטופל לגלות כוחות ומשאבים לשיפור איכות חייו האישיים והחברתיים על ידי יצירה של ערכים ושל חברויות והעמקתם.

הגישה מתבססת על כמה עקרונות (זילברמן, 2001):

- **העצמה** – הכרה שבני אדם נולדים עם יכולות להיטיב את תנאי חייהם ואת סביבתם. הבנה זו מחייבת את העובד הסוציאלי להאמין ביכולות המטופל, להכיר ולכבד אותן ולעזור לחשוף ולהפעיל אותן, גם כשהחברה והמטופל עצמו הפסיקו להאמין בקיומן.
 - **יכולת החלמה (Healing)** – בדומה לתהליכים ביולוגיים של התחדשות תאים בגוף ולתהליכי החלמה טבעיים, האדם נושא את זרע ההתחדשות של כוחות החיים ושל האנרגיות הנפשיות העוזרות לו להתפתח, להתמודד, להתגבר ולהחלים.
 - **שייכות (Membership)** – מקור מרכזי לערך עצמי ולכוחות הוא השתייכות למסגרות חברתיות: משפחה, עבודה, לימודים, ארגון, קהילה וקבוצת תרבות. שייכות למסגרות אלה מאפשרת לאדם להרגיש פעיל, תורם ונתרם, נותן ומקבל, משפיע ומושפע. הצורך בשייכות מופיע גם בפירמידת הצרכים של אברהם מסלאו (Maslow, 1954) כאחד השלבים המקדימים למימוש עצמי.
 - **ערך הידע האישי (Personal Knowledge)** – גישת הכוחות מייחסת ערך רב לידע האישי. למטופל הפונה לקבלת עזרה יש ידע אישי על עצמו, על הצלחות וכישלונות, רצונות, מחשבות, חלומות והחמצות המרכיבים את חייו. הוא יודע מה מתאים ומה לא מתאים לו, אך הוא זקוק לדמות חיצונית שתראה לו דרך ברורה ויעד נגיש. המסייע מתייצב לדו-שיח ממקום של ענווה ושל סקרנות ותורם את הידע המקצועי שלו להושטת יד לפונה (עומר ואלון, 1997).
- אנשי גישת הכוחות אינם מבטלים את ערך הידע המקצועי, התיאוריה והמחקר, אך טוענים שלעתים קרובות המטפל "מתאים" את הלקוח לאסכולה שלפיה הוא עובד. הם טוענים שעובדים סוציאליים אינם מתייחסים מספיק לכוחותיו של הלקוח ולידע האישי שלו כשהם מחפשים פתרונות אלא ממשיכים לראות את הבעיות, מה עוד שבשלב זה הם עצמם כבר מותשים מהשקעת אנרגיה באבחון הבעיה.

3. ההבדלים בין אימון אישי לטיפול פסיכולוגי

לפני שנעבור לתאר את עקרונות האימון התעסוקתי, חשוב להבין את ההבדלים בין אימון לבין טיפול פסיכולוגי (דודי צמח, [CoachingPlus](#), 2009).

א. מהות – האימון איננו טיפולי. היכולות, המיומנויות והמשאבים שצבר המתאמן במהלך חייו הם הבסיס להצלחתו בעתיד. לפיכך, המאמן אינו מתרכז בשיפור יכולותיו של המתאמן, אלא ממנף את המשאבים הקיימים בצורה ממוקדת ויצירתית כדי להביא לרמת ההצלחה הגבוהה ביותר האפשרית. האימון מיועד לאנשים נורמטיביים, בעלי מוטיבציה ורצון להצליח.

ב. משך האימון – האימון תחום בזמן ומחויב להביא לתוצאות. לעומת הטיפול הפסיכולוגי אשר יכול להימשך תיאורטית שנים ארוכות בלי להתחייב להשיג תוצאות, אימון אישי אפקטיבי נמשך שלושה עד שישה חודשים ומחויב להעלות את המתאמן בפרק הזמן הזה על המסלול הנכון בדרך להגשמת חזונו.

ג. הרקע המקצועי של המאמן – העוסקים באימון באים מדיסציפלינות שונות: עובדים סוציאליים, יועצים ארגוניים, יועצים חינוכיים, בכירים בעלי ניסיון ניהולי, דיאטנים, מנחי צמיחה רוחנית ועוד. האימון אמור להתרחש בתוך מערכת יחסים שוויונית יותר בין המאמן למתאמן. לפיכך, למאמן אין תפקיד בחייו של המתאמן מלבד היותו מעין פנס המאיר את דרכו. בפסיכותרפיה או ביעוץ, יש למטפל מידה מסוימת של "עליונות" ואחריות ביחס למטופל מתוקף הכשרתו הארוכה, תקופת ההתמחות האינטנסיבית ועמידתו במבחנים רבים וקשים.

ד. התוצאה המכוונת – הטיפול הפסיכולוגי מכוון יותר להשגת תובנות, ואילו האימון האישי מכוון יותר לפעולות ולתוצאות. מטרת הטיפול הפסיכולוגי היא להביא את המטופל לתובנות בנוגע להיסטוריה האישית שלו, לדפוסי התנהגותו או לדרך חייו, ואילו האימון האישי נועד להניע את המתאמן לפעולה ליצירת התוצאה המבוקשת.

ה. מחויבות להצלחה – הטיפול הפסיכולוגי אינו מחויב להביא להצלחה, ובנוסף, יש עמימות מסוימת ביחס להגדרה של "הצלחה" בסוג כזה של טיפול. לעומת זאת, המאמן רואה עצמו מחויב להצלחתו של המתאמן, בדיוק כפי שמאמן קבוצת כדורגל מחויב להצלחתם של השחקנים. מדדי ההצלחה ברורים, והם באים לידי ביטוי במציאות חייו של המתאמן. הסייג היחיד הוא במידת האחריות של המאמן. המאמן מכיר בכך שתוצאות האימון תלויות בסופו של דבר בכוונותיו של המתאמן, בבחירותיו ובמעשיו, וכי אלו נתמכים על ידי מידת מחויבותו לאימון.

מאידך גיסא, נושאים עיקריים כמו זיהוי משמעות ומטרות בחיים, הקלת סבל והדרכה כיצד לחיות חיים מספקים ושמחים יותר הם נקודות מרכזיות באימון. מאמן מוצלח הוא זה שמטפח ומעודד את הלקוח, ומעניק לו מה שקארל רוג'רס מכנה: "קבלה ואמפתיה בלתי מותנות".

4. יסודות מאימון ספורט ומאימון עסקי

בעבר התבצע אימון אישי וקבוצתי בתחום הספורט בלבד. קבוצות של משחקי כדור מודרכות על ידי מאמנים שרובם היו בעבר שחקנים, ומאמנים אישיים עובדים עם ספורטאים השואפים לזכות בתחרויות לאומיות ובינלאומיות. לימים התברר שהכנה טובה מבחינה גופנית וטקטית כבר אינה מספיקה כדי להצליח בתחרות. לצד כישורים ומיומנויות סנסו-מוטוריים ותנועתיים, יש משמעות גם למיומנויות אינטלקטואליות ואישיותיות. על כן מכירים כיום בחשיבותם של גורמים פסיכולוגיים ושל מצבים נפשיים שונים להצלחה, וכתוצאה מכך מייחסים חשיבות להכנה פסיכולוגית של ספורטאים לתחרות. אימון ספורט משלב כיום, לצד אימון ותרגול פיזי, גם עבודה על יציבות נפשית, על כושר עמידה בלחצים ועל תחרותיות – עבודה המתחילה בחילוץ מטרה אופרטיבית מתוך החזון של הספורטאי ובגיבוש תכנית עבודה מפורטת לקראת השגת היעד.

מהספורט "זלג" האימון לתחום הייעוץ הארגוני ולתחום העסקים. כמו בספורט, גם בעסקים נועד האימון להשפיע על התוצאות, ולמאמן העסקי יש חלק לא קטן באחריות לתוצאות. איש העסקים או היום פועלים כמו אתלטים: יש להם חזון וחלומות מחד גיסא, וכישורים, מיומנויות ומגבלות שמציבה הסביבה מאידך גיסא. בהכירם את כל הגורמים האלה, הם מציבים לעצמם מטרות ויעדים שאותם הם נחושים להשיג. כאשר הם מגלים פער בין המצב המצוי למצב הרצוי, נולד הצורך באימון, הן אימון בספורט והן אימון עסקי. שניהם עושים כמובן שימוש רב בגישות הפסיכולוגיות שהוזכרו לעיל.

אולם יש הבדל מסוים בין אימון בעולם הספורט לאימון בעולם העסקים. מאמן עסקי לא אומר ללקוח שלו מה לעשות, אלא מוביל אותו למצוא כיווני פעולה חדשים שהלקוח מגלה בעצמו. ואילו בספורט, המאמן בהחלט נותן למתאמן הוראות ואף מבטא אותן בקשיחות המאלצת את המתאמן למתוח את גבולותיו ולהפיק מעצמו יותר, לעתים יותר ממה שחשב שהוא מסוגל. גם במסגרת אימון עסקי קורה לפעמים תהליך כזה, אך על המאמן העסקי לשמור על אתיקה ועל ליבת האימון (המדגישות את הובלת המתאמן לגילוי עצמי) ולהיזהר ממתן הוראות אשר לא מאפשרות ללקוח שלו לגדול ולהתפתח. בשני המקרים, על המאמן לדעת עד היכן הוא יכול למתוח את "השריר" של המתאמן (יזאב זילכה, ספורט, עסקים ואימון, אתר Mentor Me, 2009).

אל תחום התעסוקה הגיע האימון בשלב מאוחר יותר, ונוצר תחום חדש – אימון לתעסוקה – המאמץ רכיבים שונים מהטיפול פסיכולוגי, מאימון ספורטאים ומאימון העסקי.

דגמים של אימון

קיימים דגמים שונים הנבדלים ביניהם הן במטרות האימון (קריירה, זוגיות, ניהול, עסקים, הורות וכדומה), הן בשיטות האימון (אישי, קבוצתי) והן באג'נדה של המתאמן או של הארגון המזמין.

- **חניכה (Coaching)** – יצירת תהליך התפתחותי עקבי ורחב להקניית מיומנויות טכניות. בחניכה יש התייחסות הן לשיפור ביצועים ברמת מיומנות והן לקונטקסט ולאינטראקציות, המאפשרים לתקשורת בין החונך לחניך להיות אפקטיבית מבחינה פסיכולוגית (פופר, 1990). גדולי האמנים רכשו את השכלתם בדרך זו: מיכאלאנג'לו היה חניך של הפסל ג'ירלנדיו, והארכיטקט היפני קנזו חנך את גדולי האדריכלים היפניים בני דורנו.

- **מאמן מומחה בתחום מסוים** – מלמד מיומנויות תוך כדי עבודה (**On the Job Training**) ללא הקשר ארוך הטווח והמיוחד שיש בחניכה.
- **אימון קו-אקטיבי (Co-Active Coaching)** – דגם אימון פרטני, שבו יוזם המתאמן את האימון כדי לקבל סיוע בהבהרת מטרותיו ובהנעת תהליך להשגתן. זהו אימון ממוקד המתרחש בדרך כלל כשהמתאמן נמצא על פרשת דרכים – קריירה שנייה, זוגיות, פתיחת עסק וכדומה. אימון קו-אקטיבי הוא הנפוץ ביותר בזמננו, ויש לו השפעה רבה על האימון התעסוקתי הפרטני.
- **אימון קבוצתי (Group or Team Coaching)** – רווח מאוד בסביבה ארגונית ועסקית. קבוצה של עובדים או סוכנים מאומנת ביזמת הארגון לפרו-אקטיביות, להטמעת התרבות הארגונית או להסתגלות לשינויים ארגוניים. הארגון קובע את האג'נדה של האימון ומודד את תוצאותיו. אימון קבוצתי נערך לפעמים ב-TeleConference.

האימון לתעסוקה מבוסס בעיקר על דגם אימון וליווי קו-אקטיביים פרטניים בצד אימון קבוצתי. את האימון הקבוצתי מקיימים בדרך כלל במתכונת של סדנה מרוכזת להגברת המסוגלות התעסוקתית של המשתתפים ולשיפור יחסי האנוש והמשמעת שלהם. הניסיון מראה שהאימון הקבוצתי יוצר דינמיקה קבוצתית חיובית תומכת המסייעת להעצמה של כל אחד מהמשתתפים בקבוצה ולהגברת המוטיבציה שלהם. כל זה בתנאי שהקבוצה אינה הטרוגנית מדי ושאינן בה חברים-מנהיגים שליליים ביחס למטרות האימון (תעסוקה).

5. אימון אישי לתעסוקה

"לך אל הנמלה עצל ראה דרכיה וחכם; אשר אין לה קצין שוטר
ומושל; תכין בקיץ לחמה אגרה בקציר מאכלה" (משלי ו, ו-ח)

האזכור הראשון של תעסוקה בתנ"ך מופיע כבר בראשית הספר כעונש הכרוך בגירוש מגן עדן ("בזיעת אפיק תאכל לחם", בראשית ג, יט), אולם בהמשך מצווה היהודי לעבוד למחייתו ולפרנס את משפחתו (שיחות הרב ליכטנשטיין). העבודה מוצגת במקורות לא רק כמקור פרנסה אלא גם כדרך לתיקון המידות הרעות. מחבר ספר משלי שולח את העצל ללמוד מהנמלה לא רק חריצות אלא גם התנהלות חכמה, משמעת עצמית, אחריות אישית ותכנון תכנית עבודה. ללא ניהול וללא פיקוח דבקה הנמלה במשימות שלה ומבצעת את עבודתה בנאמנות מתוך מבט לעתיד. יתר על כן, לכולנו הזדמן ודאי לראות ילד החוסם שיירת נמלים, ואיך, מיד לאחר ההלם הראשון, הן מתאוששות מחפשות ומוצאות נתיב אחר ליעד. כלומר, הנמלה לא רק עובדת קשה אלא מגייסת את כל "הכישורים והמיומנויות" שלה למען המטרה – השגת מזון למען הקהילה שלה ואחסונו לקראת החורף. בעבודת הנמלים יש אפוא ביטויים של עבודת צוות, אחריות אישית, יזמה, גמישות ונחישות.

תעסוקה כמנוף לשינוי: כאן המקום לחבר בין הגישות הפילוסופיות-פסיכולוגיות הרואות בחיפוש משמעות את ייעודו של האדם לבין ערך העבודה. בתרבויות רבות יש לעבודה משמעות מעבר להיותה מקור פרנסה. יש לה תכונה גואלת במונחים פסיכולוגיים, חברתיים ודתיים. רעיון זה מקורו אמנם באתוס הנוצרי-פרוטסטנטי, אך אפשר למצוא לו מקבילות לא מעטות במקורות יהודיים. **מרטין לותר**, מבשר הפרוטסטנטיות, יצא נגד התפיסה הקתולית שהעבודה היא קללה והפך את עבודת החולין לקדושה. לפי לותר, אלוהים נתן לכל אדם תכלית וייעוד שעליו להגשים – עבודתם היא תכליתם, והעבודה, לפי לותר, היא Calling – קריאה להיות. אחרי לותר פיתח **קלווין** את רעיון הגורל הקבוע מראש (Pre-Destination), שלפיו גורל האדם – גן עדן או גיהנום – ידוע מראש ואין לו דרך לשנותו. האדם לא יודע מה גורלו, ונותר לו רק לחפש סימני גאולה שמתגלים **בעבודה** (הספרה הקדושה). האדם הופך, אם כן, למנהל חשבונות של סימני גאולה: אם הצליח גורלו גן עדן, וכן הלאה. **הפוריטנים הסגפנים** משלימים את התמונה באמרם **שהבטלה היא אם כל חטא**. הם מציעים למאמין לא להוציא את ההון שהרוויח אלא להשקיע אותו מחדש כדי לקבל עוד סימני גאולה.

התעסוקה היא גורם ראשון במעלה בהפחתת תלות ודרך המאפשרת לפרט להיות עצמאי ואחראי לגורלו. בהשתלבות במעגל העבודה טמונה ההזדמנות להתפתחות אישית, למיצוי פוטנציאל, כישורים ויכולות, להתערות ולהשתלבות בחברה, לפיתוח מיומנויות שפה והתמצאות. כל אלה מחזקים את הביטחון העצמי ואת הדימוי העצמי, ואלו באים לידי ביטוי גם במעגלי חיים נוספים, כגון בחינוך הילדים, בקשרים עם הרשויות ובמעורבות החברתית.

הניסיון בארץ ובארצות אחרות מראה **שחויית האימון, הליווי והקשר האישי בין המשתתף למלווה הם גורם מכריע בהצלחת תכניות תעסוקה**, הצלחה הנמדדת באחוזי השמה, בהתמדה ובקידום בעבודה. כל אדם זקוק לחיבה, להערכה ולתמיכה, אך משתתפי תכניות התעסוקה זקוקים

לחיזוקים ולקשר אישי עם המאמן יותר מאשר אדם העובד ומתפרנס. מצוקות ההווה וחוויות כישלון שהיו מנת חלקם של מרבית המשתתפים בשלבים מוקדמים יותר של חייהם עלולים להביאם לחוש חוסר אמון כלפי אנשים זרים, בעיקר אלה המייצגים בעיניהם את הממסד. ללא קשר אישי ומשמעותי עם מלווה המחויב להצלחתם, יקשה על משתתפים אלה להטמיע שינוי עמדות, לתרגל שינוי התנהגות ולהיקלט היטב בשוק התעסוקה.

עקרונות אלה מנחים את האימון האישי כאשר המתאמן פונה אל המאמן ביזמתו ומגדיר את מטרת האימון. סוג אחר של אימון מקודם ביזמת הארגון, המצפה מן העובד להטמיע את התרבות הארגונית ואת יעדי הארגון ומגדיר את מטרת האימון בהתאם. **אימון תעסוקתי הוא דגם מאוחר יותר של אימון, ומסמך זה מטרתו להאיר סוגיות אחדות מתוכו.**

אימון בתכניות תעסוקה שונה מאימון אישי בכמה פרמטרים מרכזיים:

- לא בהכרח "המתאמן הוא אדם נורמטיבי בעל מוטיבציה ורצון להצליח", כדברי איגוד המאמנים האמריקאים. מרבית המשתתפים בתכניות תעסוקה בארץ ובעולם אינם עובדים, הם בעלי הון אנושי נמוך ומשתייכים לקבוצות אוכלוסייה חלשות. נתוני פתיחה קשים כמו הגירה, נכות או השתייכות לאוכלוסייה בעלת תרבות שאינה מוקירה עבודה כערך גורמים לעתים קרובות לחוסר מוטיבציה או לאי אמון באפשרות להצליח.
- מטרת האימון התעסוקתי הן תמיד שילוב המתאמן בתעסוקה ראויה, התמדתו בעולם העבודה ובניית אופק תעסוקתי לקידומו בעולם זה. בדרך כלל זו גם מטרתו של המתאמן, אבל לא תמיד כך הוא הדבר.
- האחריות לתוצאות האימון אינה מוטלת רק על המתאמן אלא מתחלקת במינוחים שונים בין המשתתף בתכנית (המתאמן) לבין המאמן, כאשר כל אחד מהם צריך לקבל על עצמו את מלוא האחריות. חלוקת האחריות לתהליך ולתוצאותיו בין המשתתף לבין צוות התכנית נובעת הן מהאינטרס הציבורי של התכנית להגביר את שיעור ההשתתפות בכוח העבודה והן מהניסיון לעודד את הפרו-אקטיביות של המשתתפים.
- האימון התעסוקתי משולב בליווי אישי המוענק למשתתפי התכנית לאורך השלבים השונים שלה. התכניות נבדלות ביניהן במספר השלבים, בסדר השלבים בתהליך ובטווח הזמן שלהם: גיוס לתכנית, אבחון, גיבוש כיוון תעסוקתי, חיפוש עבודה, הסתגלות למקום העבודה, הכשרה במקום העבודה, השלמת השכלה, התמדה וקידום. מרכיב הליווי האישי הוא קריטי בתכניות תעסוקה. משום כך, תוצאות האימון נבחנות לא רק בסוף התהליך הראשוני אלא בעיקר בקיימות של התוצאה לאורך זמן (2-3 שנים).
- רוב תכניות התעסוקה אינן סומכות רק על הכישרים ועל המיומנויות שהביאו אתם המשתתפים, כפי שעושה האימון האישי על פי הגדרתו. תהליך האימון התעסוקתי כולל למידה של מיומנויות, בדרך כלל רכיבים של מסוגלות תעסוקתית כמו כיבוד לוח זמנים, התמודדות עם סמכות, כתיבת קורות חיים, הצגה עצמית בריאיון עבודה ואף שימוש במחשב.

לא במקרה המושג בשפה האנגלית לאימון בתכניות תעסוקה הוא **training** ולא **coaching**.

6. מודל הליווי והאימון בתכניות תעסוקה

כאמור, ליווי אישי הכולל בתוכו גם אימון, הוא אחד משני העקרונות המרכזיים המנחים את **תבת** ותכניות תעסוקה אחרות בעולם ובארץ. העיקרון הראשון – "עבודה תחילה" – מצליח לקדם אנשים ממצב של עוני ואי-תעסוקה לסטטוס של עובדים גאים, מפרנסים, עם אופק קריירה בר השגה, רק כאשר הוא משולב בליווי אישי ובאימון המותאם לקבוצת האוכלוסייה שעמה נמנים המשתתפים.

כמה מאפיינים משפיעים על מצבם של המשתתפים ועל הצורך המיוחד שלהם בליווי ובאימון אישיים:

- **השתייכות לקבוצת אוכלוסייה חלשה**, מודרת או פריפריאלית גיאוגרפית מצרה את הזדמנויות התעסוקה ופוגעת בתחושת הביטחון העצמי של המשתתפים. דוגמאות לקבוצות אוכלוסייה כאלה: עולים מארצות מצוקה; אנשים מעוטי השכלה וחסרי הרגלי עבודה; צעירים מיישובי הפריפריה או חסרי עורף משפחתי ללא תעודת בגרות; אימהות חד-הוריות; נשים ערביות בעלות רמת השכלה נמוכה שלא עבדו מעולם ושהקהילה שלהן אינה רואה בעין יפה יציאת נשים לעבודה; חרדים המוקירים את ערך הלימודים ומוכנים לעבוד רק לסיפוק צורכי פרנסה מיידית; בעלי נכות פיזית או נפשית ועוד.
- **מצוקה כלכלית** – הנתונים מראים שיעורים גבוהים של תחולת עוני בקרב משפחות שבהן יש מפרנס אחד. יציאת בת/בן הזוג לעבודה היא אפוא כורח כלכלי.
- **היעדר השכלה** או מיעוט השכלה והכשרה מקצועית הרלוונטיים לעולם התעסוקה הנוכחי.
- **היעדר שליטה בשפה** העברית בקרב עולים מקשה עליהם את מציאת העבודה, את ההשתלבות בעבודה ואת ההתמודדות עם הבירוקרטיה בכלל ובעולם העבודה בפרט.
- **נשים המתמודדות עם קונפליקט** בין תפקידן המסורתי במשפחה לבין רצונן לצאת ולסייע בפרנסת המשפחה.
- **שינוי במוקד הכוח במשפחה** ובחלוקת התפקידים המסורתית בין בני הזוג במשפחה. יציאת האישה לעבודה מחוץ לבית והצלחתה התעסוקתית משנה את יחסי הכוחות במשפחה. שינוי זה יוצר צורך בארגון מחדש של המערכת המשפחתית ושל חלוקת התפקידים בה, ולעתים נוצרים מתחים עם בן הזוג, עד כדי תחושות של קנאה ותסכול, ואף אלימות.

הצירים שסביבם הליווי והאימון בתחום התעסוקה:

- **העצמה והגברת המוטיבציה לעבוד ולהתקדם:** המאמן פועל להגברת המוטיבציה של המתאמן להצליח בחיים בכלל ובעולם העבודה בפרט. עצם העיסוק בנושא התעסוקה אמור להעצים את המשתתפים, היות שאחת ממטרות התכנית היא להשיג רמת שליטה טובה יותר על מסלול החיים על ידי יציאה לעבודה. כאשר אדם עובד הוא משפר את המצב הכלכלי שלו ושל משפחתו, את מעמדו בקהילה ואת שליטתו על מהלך חייו, ופוחתת התלות שלו בגורמי רווחה.
- **הגברת האמונה ביכולת:** הנעת המשתתפים שאינם מאמינים ביכולתם לעשות שינוי בחייהם, לקראת פיתוח אישי ומציאת כיוון תעסוקתי. בין התכונות הדרושות לו לאדם כדי להצליח בעולם

העבודה אפשר למנות שאפתנות (מוטיבציה) אבל גם אמונה ביכולת להצליח. ייתכן שמשתתפים מקבוצות אוכלוסייה חלשות חוו בעבר כישלונות, אכזבות ופגיעות קשות בדימוי העצמי שלהם. סיפורי חיים מסוג זה מכרסמים באמונתו של הפרט ביכולתו להצליח. המאמן אמור לטפח בו אמונה ביכולתו להצליח בעולם העבודה וכתוצאה מכך גם בתחומי חיים אחרים כמו משפחה וקהילה. המאמן פועל כדי לחזק את תפיסת ה-self efficacy של המשתתף. המושג נגזר מתיאוריית הלמידה החברתית של בנדורה (Bandura, 1977), המגדירה את תפיסת ה-self efficacy כמידת אמונתו של אדם ביכולתו לבצע דברים בתחום מסוים. הטענה המרכזית של התיאוריה היא כי תפיסה זו נקבעת בעיקר על פי המידה שבה מאמין האדם שהיו לו הצלחות בביצועים קודמים באותו תחום מסוים, או בכלל. טענה זו אוששה במחקרים רבים. נראה שהאמונה ביכולת להצליח בקרב מרבית המשתתפים בתכניות התעסוקה אינה חזקה ביותר, ולכן חשוב כל-כך לספק להם הצלחות צנועות במהלך האימון. הצלחה במטלות כמו למידת שימוש במחשב, ריאיון עבודה, כתיבת קורות חיים, חיפוש עבודה באינטרנט וכדומה תורמת הן לקידום האישי והן להגברת האמונה ביכולת.

- **גיבוש חזון תעסוקתי:** הגדרת מטרה ברורה ותכנית אופרטיבית להשגתה. בניית כיוון תעסוקה התואם את הנטיות התעסוקתיות ואת החזון. ראו הרחבה בנושא בפרק 8 ב'.
- **פרו-אקטיביות:** מוטיבציה ואמונה ביכולת הן תכונות הכרחיות אך לא מספיקות להצלחה בעולם העבודה. כדי למצוא עבודה ולהצליח בה יש צורך באקטיביות ולפעמים אפילו ב"חוצפה", שכן המעסיקים אינם נוטים לחזר אחר מועמדים לעבודה ובוודאי לא אחר המשתתפים בתכניות התעסוקה. כדי להשיג עבודה ראויה ומתגמלת צריכות להיות לו לאדם תכונות של אקטיביות, ביצועיות, חריצות ונחישות – תכונות הדרושות כדי להוציא את שאיפותיו ואת חזונו מן הכוח אל הפועל. ידוע שאקטיביזם ואנרגיות הן תכונות מולדות, אך ניתן לתרגל ולשפר אותן במהלך האימון. אמונה ביכולת להצליח מתדלקת את הפעלתנות, והמאמן צריך לעזור למתאמן לתרגל אותה על ידי מתן משימות שאפשר להצליח בהן, תוך הקפדה על מודל SMART (להרחבה על מודל SMART ראו פרק 8).
- **רכישת ידע ומיומנויות "רכות",** או במילים אחרות, הקניית **מסוגלות תעסוקתית:** מיומנויות תקשורת עם ממונים ועם עמיתים וכישורי עבודת צוות, מיומנויות למידה, כתיבת קורות חיים, התנהגות בריאיון עבודה, פתרון בעיות וחשיבה יצירתית, הבנת התרבות הארגונית ובעת הצורך גם הקניית מיומנויות שימוש במחשב ומתן הכשרה מקצועית (תמיר ונוימן, 2007). מיומנויות אלה נלמדות בעיקר בסדנאות קבוצתיות, אך גם באימון האישי. לדוגמה: כאשר המשתתף מוזמן לריאיון עבודה, מתרגל את המאמן התנהגות מתאימה בעזרת משחק תפקידים. כאשר משתתף מאחר לפגישות האימון, מתרגל את המאמן עמידה בזמנים במקום העבודה. כך גם בתחומים כמו ניהול משא ומתן עם המעסיק והשתלבות חברתית בקבוצת העמיתים.
- **הסרת חסמים** טכניים, פסיכולוגיים ומשפחתיים: אחד המאפיינים של הליווי ושל האימון הוא זיהוי מכשולים בתהליך ההשבה לעבודה. בנוסף להשקעת אנרגיות בגילוי כוחות ומשאבים ובחיוקם, יש להכיר גם את הגורמים המהווים הפרעה ומכשול בתהליך השינוי. מכשול יכול להיות כל דבר – היעדר אמצעי תחבורה למקום העבודה, התנגדות במשפחה לשינוי, רמת השכלה בלתי מספקת או משמעת עצמית ירודה.

- **השמה בעבודה:** השמה יציבה ואיכותית התואמת במידת האפשר את כיוון התעסוקה של המשתתף. כאן קיים לעתים קרובות מתח בין עקרון "עבודה תחילה" – הרצון והצורך שחשים המשתתף והמאמן בהשמה מהירה תוך המשך האימון במקביל – לבין שיקולים אחרים, כגון התאמת המשרה לנטיות התעסוקתיות, שאיפה להשמה כשהמשתתף כבר למד ותרגל מיומנויות של מסוגלות תעסוקתית, מציאת מקום עבודה המאפשר קידום וכדומה. מאידך גיסא, הניסיון מראה שהתנסות בעבודה והשתכרות מעצימות את המשתתף בעיני עצמו ובעיני המשפחה והקהילה ומגבירות את המוטיבציה שלו לרכוש עוד ועוד כישורים ומיומנויות.
- ליווי המשתתף בתקופת עבודתו הראשונה לתמיכה בהתמודדות עם קשיים ולביסוס **התמדה תעסוקתית**. מטלה זו כוללת, בין היתר, זיהוי של ליבת התפקיד וחיוזק של המסוגלות התעסוקתית באופן מכוון למקום העבודה; שמירה על קשר עם המעסיק, גישור בינו לבין העובד במקרה הצורך וכן גיוס תמיכת המשפחה בתעסוקת המשתתף.
- ליווי, עידוד וסיוע לקראת **קידום בקריירה**. זהו השלב המתקדם ביותר בליווי ובאימון, והוא מתרחש לרוב כאשר המשתתף כבר עובד וחלק ניכר מהחסמים הוסר. בשלב זה עובדים על חזון תעסוקתי, הפניה ללימודים או הכנה אישית לקראת לימודים והכנת תכנית קריירה.

נושאים אלה משותפים לכל תכניות התעסוקה של תבת, אולם מבנה תהליך האימון ומידת ההתמקדות בכל אחד מהצירים שונים מתכנית לתכנית בהתאם למשאבים העומדים לרשותה, למאפיינים של קבוצת האוכלוסייה שבה מטפלת התכנית, לאורך האימון ולאוריינטציה המקצועית של צוות התכנית. חשוב לזכור כי על מקדמי התעסוקה (אנשי הצוות בתכנית) להיות גמישים ולהתאים את כלי העבודה לא רק לכל קבוצת אוכלוסייה אלא לפעמים גם לכל משתתף ומשתתף. הצלחת האימון מבוססת על בניית יחסי אמון בין המאמן למשתתף עד להשמה ותקופה לא קצרה אחריה. המטלות המפורטות לעיל מחייבות את המאמן להקשבה פעילה, אמפתיה בסיסית כלפי המתאמן, שאילת שאלות מכוונות, יכולת הכלה ועידוד ומציאת פתרונות למצבי מצוקה.

בדרך כלל משלבות תכניות תעסוקה אימון אישי וסדנאות אימון קבוצתי (group coaching), ולעתים אף השמה וליווי קבוצתיים, כמו בתכניות לחרדים. השיקולים המנחים תכניות לקיים עבודה קבוצתית אינם רק חיסכון במשאבים; אימון בקבוצה הוא חוויה תומכת ומקדמת בפני עצמה וכן חלון הזדמנויות למשתתף להמשיך ולהתפתח בתהליך פרטני. לקבוצה יש כוח רב להעניק תמיכה למשתתף שעובר שינוי משמעותי בחייו במסגרת התכנית וזקוק לתמיכה ממקורות שונים – מהמשפחה, מהקהילה, מהמאמן ומהקבוצה. הקבוצה מספקת גם מסגרת להתנסות ולתרגול של מיומנויות בין-אישיות. לכן נהוג לשלב מרכיבים של עבודה קבוצתית כמעט בכל תכניות התעסוקה.

משה בעולם העסקים

משה הגיע לאחת מתכניות הצעירים של תבת בגיל עשרים ושתיים. הוא סיים שתיים-עשרה שנות לימוד ללא תעודת בגרות, התגורר בבית ההורים, לא שירת בצה"ל והיה חסר ניסיון תעסוקתי (להוציא מלצרות). מצב עניינים זה היה קשור כנראה **לקשיים בריאותיים, פסיכולוגיים ומשפחתיים שמהם סבל, ביניהם אפילפסיה, הפרעות קשב, קשיי למידה חמורים ותקשורת לא טובה במשפחה.**

אף על פי כן, למשה הייתה אמביציה חזקה להצליח וצורך להוכיח את עצמו, בעיקר למשפחתו – להוריו ולאחיו. לא היה קושי לחלץ ממנו חזון תעסוקתי – משה שאף להגיע למשרת ניהול עטורה בסמלי סטטוס כגון משרד יפה, לבוש מכובד, צוות עובדים וסביבת עבודה ממוחשבת. בתהליך האימון התברר שבמשפחה נערכה השוואה מתמדת בין משה, שלא הצליח בתחומי ההשכלה והתעסוקה, לבין אחיו המשכיל, בעל הקריירה המוצלחת. אביו בדרכו הדומיננטית ואמו בדרכה הרכה יותר דרשו ממנו הוכחות להצלחה, ומשה ניסה בכל מאודו לרצות אותם.

כבר בשלבים הראשונים של האימון האישי ביקש משה לקבל משרת פתיחה במקום מסודר המשדר סטטוס גבוה. הוא התחיל לעבוד במרכז שירות טלפוני של ארגון גדול, אך לאחר חודשים מספר החל להשתעמם והביע אי שביעות רצון מרמת היוקרה הנמוכה, לדעתו, של התפקיד. מתוך מוטיבציה ורצון עז להתקדם ולהצליח, משה לא ויתר והתעקש להשיג בעזרת המאמנת מקום עבודה אחר, יוקרתי יותר.

במקביל התברר שבצד הבעיות והחסמים הקשים, משה מצטיין בתקשורת בין-אישית פנים אל פנים (לא בטלפון ובאינטרנט). כלומר, הוא עשוי להצליח בתפקיד שבו צריך לדבר עם לקוחות ולשכנע אותם. מאידך גיסא, הוא נהג לעתים קרובות בחוסר טקט, בעיה שטופלה באימון, בעיקר דרך ניתוחי מקרה של האינטראקציה עם עמיתים ועם מנהלים במקום העבודה.

הוא התקבל לעבודה ברשת חנויות של חברת סלולר, ומאוחר יותר – ברשת חנויות אופטיקה. אולם בשני המקומות נכשל בקורסי ההכנה לעבודה. התברר שלקויות הלמידה שלו קשות כל-כך עד שמבחינים, גם כאלו שאינם מסובכים ביותר, הם חסם גבוה מדי עבורו, ושצריך לחזק את יכולת המיקוד והלמידה לקראת בחינות. ביזמת התכנית ובמימונה קיבל משה שיעורי עזר במכון לתיקון ליקויי למידה. המטרה של שיעורי העזר, מעבר לסיוע במבחינים, הייתה לחזק את משה, לסייע לו להבין את לקות הלמידה שלו ולהקנות לו כלים להתמודדות אתה.

היה ברור שמשה יצליח בתפקיד הכולל תקשורת ישירה עם אנשים. אך באיזה תחום? כדי לפרוט את החזון למעשים שאלה אותו המאמנת "מה אתה אוהב לעשות?" התשובה הייתה "ספורט וכדורגל". בהמשך, בעזרת קשרים אישיים של משה והכוונה של צוות התכנית, **הוא התקבל לעבודה בחנות ספורט גדולה, ושם התמיד במשך שנה וחצי ואף קיבל שלוש פעמים תעודת עובד מצטיין.** בנוסף קיבל משה בונוסים ומשובים חיוביים.

עם זאת, משה התקשה ללמוד פרטים טכניים של מכשירי ספורט מתקדמים שהוצגו בחנות כגון הליכוניים, אופניים וכדומה. בעזרת התמדה, למידה וסיוע בתהליך האימון הצליח משה להתגבר על קשיי הלמידה שלו ולמד לספק ללקוחות הסברים על פעולת המכשירים השונים.

בשלב מאוחר זה, תוך כדי עבודה בחנות הספורט, עבר משה תהליך של ייעוץ תעסוקתי, ובו נקבע כי יצליח מאוד במכירות פרונטליות. תוך כדי עבודה יצא ללימודי ערב בקורס למכירות ולשיווק. עם סיום הקורס אירעה תפנית לא צפויה כשמשה עזב את עבודתו בחנות הספורט וחזר לעבוד כמלצר במטרה לאסוף כסף לקראת הטיול הגדול בחו"ל – שאיפתו של כל צעיר ישראלי. לאחר חזרתו ארצה התקבל לעבודה בחברת סלולר, אך שוב, בעטיים של קשיי הלמידה שלו, נשר באמצע קורס ההכנה שמקיימת החברה לעובדים חדשים.

כעת עובד משה **בתפקיד ניהולי בחברה לקידום מכירות** כאחראי על מקדמי מכירות. מעמדו במשפחה השתפר מאוד, הן בזכות הישגיו בעבודה והן כתוצאה מפגישה מוצלחת שערכה המאמנת עם משה ועם אמו.

לימור – מאבק להשמעת קול ייחודי

לימור הייתה בת שלושים כשהצטרפה לאחת מתכניות הצעירים של תבת. לימור היא לסבית, בת למשפחה המתגוררת בשכונת מצוקה במרכז הארץ. היא השתמשה בעבר בסמים והתפרנסה מעיסוקים מפוקפקים, ביניהם אף סחר בסמים. המשפחה ובני השכונה קיבלו בצורה קשה את היציאה שלה מהארון שנים אחדות קודם לכן. אחיה עבריון מכור לסמים ונמצא בכלא. ללימור יש היסטוריה של אי התמדה במקומות עבודה בשל "פתיל קצר". מאידך גיסא, ההון האנושי שלה כולל יחסי אנוש טובים, יכולת להרשים והרבה חברים.

לאחר שהתרגלה להשיג כסף בדרכים קלות ועקלקלות, חוותה לימור שינוי גדול במסגרת תכנית התעסוקה כאשר הציגו בפניה אלטרנטיבה: דרך אטית הדורשת עבודה קשה ומאמץ כדי להשיג פרנסה המכבדת את בעליה ונושאת עמה אופק תעסוקתי וסיכוי לשינוי חיובי בחייה. בשיחת הסיכום עם המאמנת ציינה לימור שזו פעם הראשונה שמדברים אתה ברצינות על עבודה, על קריירה ועל קידום, נושאים שלא עלו מעולם בשיחותיה עם בני משפחה ועם חברים.

מיד לאחר שסיימה את הסדנה מצאה בכוחות עצמה עבודה בסוכנות נסיעות. בשיחות האימון הראשונות, אחרי שהמאמנת שמעה על חוסר ההתמדה הכרוני, היא הציבה ללימור אתגר: להתמיד במקום עבודה אחד במשך שלושה חודשים תמימים. ואכן, **בליווי תומך של המאמנת** רשמה לימור הצלחה ראשונה כשהתמידה שלושה חודשים על אף קשיים שונים בסביבת העבודה. בהמשך התקבלה לעבודה במקום עבודה איכותי יותר – חברת סלולר, **והתמידה בו שנה וחצי תוך שהיא עושה שימוש ביכולות שלה – יסודיות בעבודה ויחסי אנוש טובים**. בעבודה זו אף קיבלה שבחים והעלאה בשכר. בתהליך הליווי הקפידה המאמנת לתת תוקף להצלחות, להאיר הישגים בצד התייחסות לקשיים כגון התמודדות עם סמכות, התמדה לאורך זמן ואיבוד עניין מהיר יחסית.

לימור נמנעה מלהשתמש בתחבורה הציבורית כי לדבריה "לא סובלת את זה". מבחינתה היה מסובך מאוד להשיג מידע על קווי אוטובוס או את זמני היציאה של רכבות הנוסעות למקומות שהייתה צריכה להגיע אליהם. ייתכן שהדבר נבע מעצלנות ומרצון לנוחות, וגם מסוג של "פאסון" – תדמית של מישהי שלא נוסעת בתחבורה ציבורית... לכן נהגה לחפש עבודה רק בשכונת מגוריה, דבר שצמצם את אפשרויות התעסוקה שלה. במהלך האימון, ולאור הצלחותיה הראשונות בתעסוקה, החליטה ללמוד נהיגה. אולם היות שהשתחררה מהשירות הצבאי בשל סעיף נפשי, הייתה חייבת לעבור תהליך מסורבל יחסית שכלל מילוי טפסים, המתנה, שיחה עם פסיכולוג וכו'. תהליך זה עשוי להיראות קל למדי לאדם אחר, אך לימור התקשתה לעבור אותו ללא ליווי ותמיכה מהמאמנת. בסופו של דבר למדה נהיגה, קיבלה רישיון לאופנוע ורשמה בכך הצלחה נוספת. בהמשך קנתה קטנוע, דבר המאפשר לה לנוע מהר יותר ולחפש עבודה באזור גיאוגרפי רחב יותר.

לאחר שמונה-עשר חודשי אימון וליווי, ולאחר שהתפטרה ביזמתה מחברת הסלולר, נמצאה לימור מתאימה לקבלת ייעוץ תעסוקתי במסגרת התכנית. היא הפסיקה את הייעוץ באמצע בכוונה לממש חלום ולפתוח עסק עצמאי. המאמנת וצוות התכנית התגייסו לעזרה בנושאים האדמיניסטרטיביים כגון פתיחת תיק במע"מ ובמס הכנסה, ומשפחתה של לימור, לאחר שיקום היחסים אתה, התגייסה ועזרה לה לשפץ מבנה ולהקים עסק עצמאי קטן בתחום המזון. לימור עבדה קשה והעסק הצליח מעל המצופה, בין היתר בזכות חבריה ומכריה בשכונה, שעתה היו גם ללקוחות והפנו אליה לקוחות נוספים. לימור בנתה מוניטין לעסק וראתה שכר בעמלה עד שמכרה אותו אחרי שנה ברווח נאה.

לימור הסבירה את מכירת המקום בכך שנמאס לה משעות העבודה הארוכות, מהעיסוק במזון ומהאחריות הרבה שבניהול עסק עצמאי. אך התנסות זו הייתה אבן דרך חשובה בתהליך התעסוקתי שעברה. בשנה זו בדקה את אפשרות יישום החלום, הוכיחה לעצמה ולאחרים הצלחה במשימה והבינה הלכה למעשה מה כרוך בעבודה עצמאית. בדרך זאת הבינה שלא הכול ורוד בניהול עסק זעיר, ושאינן בכך מימוש של החזון התעסוקתי שהיה לה באותה תקופה. בשיחות עם המאמנת על חזון תעסוקתי חדש גילתה לימור שיש לה יחס מיוחד לילדים והביעה רצון לעבוד בסביבה של ילדים. **היא החלה לעבוד כסייעת בגן ילדים יוקרתי במרכז הארץ. היא מגיעה לשם בשעה מוקדמת כל בוקר כשהיא רכובה על הקטנוע. לימור מצליחה בעבודתה, הילדים אוהבים אותה, והעבודה אתם מסבה לה הנאה.** אף שאין לה הסמכה של גננת, לימור קיבלה העלאה בשכר ותחומי אחריות נרחבים בעבודה מול הילדים וההורים. המעסיקים אף שוקלים לשלוח אותה בשנה הבאה ללימודי הסמכה על חשבונם.

מהפך נשי בדימונה

הסיפור הבא מתאר תהליך שעברו משתתפות בתכנית "עידית" בדימונה. את הסיפור מביאות שתי רכזות התכנית, שהן גם עובדות סוציאליות במחלקת הרווחה העירונית. את הרקע הארגוני לסיפור סיפק לנו עדיאל אלגי, מנהל מרכז "יעדים" בדימונה.¹ השותפים לתכנית היו רשות מקדמת תעסוקה מיסודה של תבת ועיריית דימונה, פרויקט שיקום שכונות, שמימן את הפעילות, משרד החינוך – האגף לחינוך מבוגרים ותחום צעירים בג'וינט ישראל. אוכלוסיית היעד הייתה אימהות צעירות, מעוטות השכלה, שאינן עובדות, והמטרה הראשונית של התכנית הייתה השלמת השכלה לקראת כניסה לשוק העבודה. ואכן, בהמשך לסדנה הלימודית נקלטו המשתתפות בעבודה או בלימודים לקראת עבודה. התהליך שעברו המשתתפות דומה מאוד לתהליך שעוברים משתתפים בתכניות התעסוקה של תבת. בעזרת הסיפור מדימונה ננסה ללבן כמה סוגיות בנושא אימון וליווי אישיים.

(ידיעות אחרונות, המוסף לשבת, 4.9.09):

במשך שנים רחוקה דימונה מהעין ומהלב של ישראל השבעה... כמו בסיפורי הצלחה רבים אחרים, הכול התחיל ממש במקרה... שתי עובדות סוציאליות: אילנה אזולאי ואדרת טרכטינגוט התבקשו על ידי פרויקט שיקום שכונות לאתר בדחיפות עשרות נשים להשתתפות בתכנית השלמת השכלה והשתלבות בתעסוקה. תוך זמן קצר הצליחו לאתר קבוצה של כ-70 אימהות בגיל 20-45, 60% מהן חד-הוריות, והאחרות עלות מחבר העמים ונשים מקהילת העבריים. לכולן הייתה השכלה של 8-11 שנות לימוד, ורבות מהן התקיימו מקצבאות הביטוח הלאומי, שהעידו על מצבן הקשה ועל העוני שהיו שריות בו. אחרות התקיימו ממשכורת נמוכה או לא קבועה של הבעל. אזולאי וטרכטינגוט מיהרו לרשום את הנשים לקורס להשלמת 12 שנות לימוד. במשך חמישה ימים בשבוע היו הנשים אמורות להגיע למתנ"ס המקומי וללמוד. אלא שתוך זמן קצר גילו השתיים כי הנשים נושרות מהקורס.

העובדות הסוציאליות החליטו לבדוק מדוע הנשים מוותרות על האפשרות לרכוש השכלה, ואזולאי זימנה כל אחת מהן לריאיון אישי. אט אט נחשפו המצוקות האמיתיות של הנשים. "גילינו שחלקן לא יצאו ללימודים או לעבודה מאז נישאו והיו עסוקות בעיקר בטיפול בילדים. אחרות לא האמינו שהן מסוגלות לשבת וללמוד. אימהות חד-הוריות סיפרו שאין להן היכן להשאיר את הילד בזמן שהן לומדות. היו כאלה שאמרו שתפקידן לדאוג לבעל שמפרנס ולילדים שבאים מהגן ומבית הספר, לנקות ולבשל. הן סיפרו על מצוקה כלכלית ועל חובות שלא מאפשרים להן לשבת וללמוד בראש שקט. קבוצה גדולה של נשים נשואות גילתה שהבעלים מסרבים לאפשר להן לצאת מהבית ללמוד בטענה שמקומן בבית". מעבר לסיפורים הקשים, אזולאי זיהתה בהן גם ניצוץ של רצון. "הן אמרו שהן מתוסכלות שלא הגשימו את עצמן, שהן נשארו בבית ונשחקו בין מטלות היום-יום בלי לממש את עצמן ואת החלומות שלהן..."

עם התבוננות שעלו מדברי המשתתפות עדכנו העובדות הסוציאליות והגופים השותפים: **רשות מקדמת תעסוקה מיסודה של תבת**, עיריית דימונה, משרד החינוך – האגף לחינוך מבוגרים, תחום צעירים בג'וינט ישראל, משרד התמ"ת, פרויקט שיקום שכונות והמתנ"ס המקומי, את התכנית.

¹ תבת פעלה בדימונה באופן אינטנסיבי במשך כשלוש שנים. בתקופה זו הופעלו במקביל תכניות "עיר מקדמת תעסוקה" ו"מרכזי צעירים". "עיר מקדמת תעסוקה" נסגרה בשל סיום המימון של פרויקט שיקום שכונות, ומרכז "יעדים" פועל עתה כמרכז משולב של "הון אנושי" ו"צעירים".

"הוחלט לערוך מיפוי אישי לכל משתתפת במסגרתו נפרט את כל הגורמים שמונעים ממנה לשבת וללמוד בראש שקט, החל מבעל חוסם דרך חובות ועד למוטיבציה נמוכה. במקביל הוחלט לשכלל את תכנית הלימוד ולצרף אליה שורת קורסים של העצמה אישית, סדנאות למציאת עבודה ואפילו סדנאות בריאות ותזונה נכונה... בשלב הבא אותרו 45 נשים, ולכל אחת מהן נערך ריאיון יסודי שכלל מיפוי של כל הגורמים המפריעים לה להשתתף בתכנית. אחר כך החלו במציאת פתרונות ספציפיים...

כך, לדוגמה, הצמידו מאמנת אישית לנשים שנקלעו לחובות. המאמנות ליוו אותן לסידורים בבנק ובעירייה וסייעו להן להגיע להסדרי חובות. הן דיברו עם אנשי מחלקת החינוך ועם מנהלי בתי הספר, שוויתרו על חלק מהחוב. הן ייצגו את הנשים מול הרשויות ובסיוע עמותת "[ידיד](#)" העניקו להן ליווי משפטי צמוד מול הביטוח הלאומי וההוצאה לפועל. בין לבין סידרו שמרטפיות בהתנדבות לאימהות שלא מצאו סידור לילדיהן. "המאמנות המתנדבות היו זמינות 24 שעות לאימהות, והנשים פנו אליהן בכל שעה עם כל בעיה שנתקלו בה", אומרת אזולאי.

התהליך הקבוצתי שליווה את הלימודים היה טעון רגשית ומלווה כעס רב, עצב ותחושות תסכול. במהלך הפגישות העלו הנשים סיפורי חיים וחוויות מהעבר, קשיים בזוגיות וקשיים בהורות. כל מפגש לווה בבכי ובכאב.

לטיפול מיוחד זכו גם הבעלים שסירבו לאפשר לנשותיהם להשתתף בקורס... הנשים דיווחו על קונפליקטים בינן לבין בני זוגן, שתפסו את התהליך כמעצים את הנשים ומותיר אותם מחוץ לתמונה (טרכטינגוט ואזולאי, 2009). "איתרנו 12 בעלים כאלה, הזמנו אותם אלינו ושכנענו אותם להשתתף בקורס מיוחד. בשלב הראשון נתנו להם לדבר ולספר על עצמם... חלקם אמרו שקשה להם עם זה שבת הזוג שלהם פתאום רוצה לצאת ללמוד ולהתפתח. זה מאוד הלחיץ אותם". התהליך המשמעותי שעברו הנשים השאיר אותם מאחור ויצר פערים בתפיסות ובציפיות בתוך המשפחה. אחרי זמן קצר התברר שהגברים שומרים בקנאות על המקום הקבוצתי שבו הם נמצאים לבדם בלי בנות הזוג ורואים בו ערך רב. לאחר 15 מפגשים חל אצל הבעלים המהפך המיוחל. "הם הבינו שזה חשוב לבית ולמשפחה שהאישה תלמד ותצא לעבוד וזה אפילו יסייע לפרנסת הבית. בעקבות השינוי הזה הם הסכימו שהנשים ייצאו ללמוד ואפילו החלו להשתתף במטלות הבית, בניקיונות ובבישולים".

לאחר שקיבלו סביבה נקייה מצרות, מחובות ומבעלים סרבנים, החלו הנשים בסדרה של קורסים וסדנאות. אנשי מקצוע של עמותת "[פעמונים](#)" סייעו להן לבנות מחדש את התקציב המשפחתי... במשך כל אותו זמן עקב הצוות המקצועי אחר ההתקדמות שלהן תוך שהוא פותר משברים וקשיים שהתגלו לאורך הדרך. **התוצאות לא איחרו לבוא: הנשים השלימו לימודים, רכשו מקצוע וצברו ביטחון אישי...**

8. סוגיות נבחרות באימון ובליווי אישיים בתכניות תעסוקה

מה קורה בתכנית תעסוקה ללא אימון וליווי ?

האימון התעסוקתי מכוון בהגדרתו לקדם את הלקוח בתחום העבודה והפרנסה ואינו מטפל ישירות במעגלי חיים אחרים. אף על פי כן, עדויות רבות מצביעות על כך שתוצאות אימון בתחום אחד מביאות בעקיפין לשיפור בתחומים אחרים ולהצלחה בקידום הלקוחות לקראת מטרות שונות. כך קרה במשפחות של משתתפות התכנית בדימונה כשהבעלים לא רק הסכימו ליציאת האישה לעבודה אלא גם החלו ליטול חלק בעבודות הבית. כך שיקמה לימור את יחסיה עם משפחתה, כתוצאה מהשינוי התעסוקתי ומשינוי התפיסה העצמית שלה.

הסיפור על התכנית בדימונה מדגים תהליך למידה שעברו רכזות התכנית, רשות מקדמת תעסוקה, עיריית דימונה, פרויקט שיקום שכונות והצוות המקצועי שליווה את התכנית. בשלב הראשון איתרו נשים בעלות השכלה נמוכה שאינן עובדות, והן נשלחו ללא הכנה היישר אל תוך מסגרת לימודים קשיחה של חמישה ימים בשבוע. מהר מאוד התברר שהנשים מרוצות מהשינוי ואפילו גאות שזכו להיכלל בתכנית יוקרתית שעשויה לפתוח בפניהן מסלולים חדשים, אך ללא הכנה מוקדמת שלהן ושל בני זוגן וללא הסרת חסמים כבדים לא הצליחו להתמיד בלימודים. החסמים שהתגלו בראיונות עם הנשים לקראת פתיחת המחזור השני היו משני סוגים: חסמים אובייקטיביים, כמו השגחה על הילדים, חובות מעיקים ואי הסכמת הבעל, וחסמים פסיכולוגיים – חוסר מוטיבציה, חוסר אמונה ביכולת להצליח בלימודים ודבקות בנורמות תרבותיות בנוגע לתפקידה של אישה ואם.

כשדובבו כל אחת מהמשתתפות, עלתה תחושת תסכול מאי יכולתן להיחלץ ממעגל המצוקה. לצד הסיפורים הקשים התגלה גם ניצוץ של רצון לשינוי, אולם ניצוץ זה לא די היה בו כדי לחולל את השינוי הנדרש בחייהן ובחיי משפחתן. רק משעודכנה התכנית, ולכל משתתפת הוצמדה מלווה אישית, נרשמו הצלחות הן במהלך הלימודים להשלמת השכלה תיכונית והן בשלב ב' – בהכשרה המקצועית ובגיבוש האופק התעסוקתי. כאמור, מעבר לליווי האישי הוסיפו לתכנית גם שורת קורסים של העצמה אישית, סדנאות למציאת עבודה, סדנאות בריאות ותזונה נכונה ואפילו סדנאות נגד אלימות. כך, בצד הליווי האישי שוכללה התכנית ונוסף לה מרכיב חשוב של אימון קבוצתי. הליווי שקיבלו משתתפות התכנית בדימונה כלל הסרת חסמים מסוגים שונים, החל ממחיקה של חובות או פריסתם, דרך סידור לילדים החוזרים מהגן ומבית הספר ועד שכנוע בני הזוג להסרת התנגדותם בעזרת אימון קבוצתי. המאמנות/מלוות המתנדבות היו זמינות במשך 24 שעות ביממה, קיבלו פניות ופתרו בעיות בכל שעה. הרכזות שקלו להפסיק את התהליך הקבוצתי שהתנהל במקביל ללימודים ולדחותו לשלב מאוחר יותר מאחר שהוא דרש מהמשתתפות התמודדות רגשית קשה. הן חששו כי התמודדות זו תדלדל את המשאבים הרגשיים הנדרשים לנשים כדי להתמודד עם התהליך הלימודי. אולם בשיחות בירור **אמרו המשתתפות באופן חד-משמעי שהתהליך הקבוצתי תורם להן, מחזק אותן ומעניק להן תמיכה הדדית, ושבעזרתו הן לומדות מיומנויות ודרכי התמודדות.** יש לציין אפוא את הערך הרב שייחסו המשתתפות לתהליך הקבוצתי שהתרחש בסדנת העצמה. זו כללה תכנים של שינוי,

זיהוי כוחות אישיים וחיזוקם, תקשורת בין-אישית, ניהול זמן, הורות, הגשמה עצמית, חלום אישי, פחדים וחששות מיציאה לעבודה. סיפור התכנית בדימונה מבליט את הערך הרב של האימון האישי, אך גם את ערכו הרב של האימון הקבוצתי שנערך במקביל לכך.

נראה שבני אדם, בעיקר אנשים שמעולם לא לקחו חלק בשוק העבודה או שנמצאים זמן רב מחוצה לו, נמצאים בדרך כלל במצוקה וצמאים להקשבה, לקבלה ולאמפתיה מצד אדם חיצוני בעל מעמד גבוה מבחינתם. ללא הקשר האישי הזה, אף שאינו אמור להיות רגשי, הם מתקשים להתקדם במסלול המשימות שלקחו על עצמם או שהוטלו עליהם. ללא מתן תוקף להצלחה קשה להם להמשיך לחפש את ההצלחה הבאה. כל אדם זקוק לחיבה ולהערכה (שני צרכים בפירמידה של מסלאו), אך המשתתפים בתכניות תעסוקה זקוקים לתמיכה זו יותר מאדם עובד, בעל הון אנושי גבוה ומשמעת עצמית. יתר על כן, אף שאוכלוסיית המשתתפים בכל תכנית מוגדרת מבחינת גיל, מגדר, מוצא, השכלה וניסיון תעסוקתי, קיימת שונות גבוהה בין הפרטים ושונות ברקע האישי שלהם, אשר מתוארת היטב בסיפורים של משה ולימור, שניהם ילידי הארץ ומשתייכים לאותה קבוצת גיל. הקשיים ששניהם מתמודדים אתם מחייבים ליווי ואימון אישיים. ללא הקשר האישי עם המאמנת והתמיכה שקיבלו ממנה בשעות משבר, יש לשער כי לימור הייתה "מחזירה את המפתחות" אחרי יומיים במקום העבודה הראשון, ומשה היה ממשיך להתבוסס ברחמים עצמיים. מצב זה מחייב רגישות גבוהה מצד המלווה, מקצועיות, יכולת אבחון, יצירתיות בהצעת פתרונות וכושר הכלה של התסכול הנובע מהתנגדויות ומכישלונות זמניים.

בסוגיה זו כדאי להזכיר מסקנה העולה ממחקרים על הכנת אנשים לשוק התעסוקה. נמצא כי תכניות המסיימות את הקשר עם המשתתפים זמן קצר אחרי שאלה התחילו לעבוד אינן מצליחות להביא לשינוי המיוחל. כל תהליך שינוי הוא אטי ודורש תמיכה, תיקוף וחיזוק ארוכי טווח. לעתים מתחיל תהליך השינוי הקריטי רק לאחר סיום האימון. לפיכך, **הכרחי להבנות תהליכי שימור וערוצים להמשכיות הקשר בין המלווה למשתתף**. חשוב שיהיו למשתתפים ערוצי קשר זמינים למנחים, ושיוכלו להתקשר אתם גם לאחר הסיום הפורמלי של הליווי כדי להתייעץ בסוגיות שונות. בדרך זו יכול צוות התכנית לעקוב אחר התקדמות המשתתף בעולם התעסוקה ולהציע לו עזרה בצמתים חשובים בקריירה.

גיבוש חזון תעסוקתי – האם ומתי?

הבהרת החזון, הגדרתו והפיכתו לגורם מניע בחיי המתאמן, לפחות בתקופת ההשתתפות בתכנית, הם מרכיבים מרכזיים בכל אימון אישי. תהליך הגיבוש של חזון והגדרתו הוא חוויה יוצאת דופן. כמה פעמים הזדמן לנו לעצור ולנסות להבהיר לעצמנו, באופן שיטתי, מקצועי ובליווי מאמן צמוד, למה בדיוק אנו שואפים להגיע בפרק הזמן שניתן לנו בעולם הזה? (כ"ץ, 2005).

מקורו ההיסטורי של המושג "חזון" (vision) הוא באנשי נבואה ובמנהיגים אשר שרטטו חזון עתידי כדי לכוון ולהנחות עמים (הרצל שחזה את הקמתה של מדינת ישראל, אתאטורק בתורכיה אחרי נפילת האימפריה העות'מנית, ג'פרסון בארצות הברית). **חזון אישי**, להבדיל מחזון מדיני או ארגוני, הוא תיאור מילולי של מצב רצוי שבו הפרט יגיע למימוש עצמי מרבי, וזאת על פי תפיסתו האישית, צרכיו ואישיותו. לרוב הילדים יש חזון אישי כבר בגיל חמש, וכששואלים ילד "מה אתה רוצה להיות כשתהיה

גדול?", הוא עונה שהוא רוצה להיות כבאי, רופא, נגר, טייס וכדומה. עם השנים משתנות השאיפות ומתפתחות, אך חלומות הנעורים אינם נעלמים. הם נוטים לשקוע כאשר המתבגר הופך למבוגר ונאלץ להתמודד עם המגבלות שהמציאות מציבה בפניו. החזון האישי אינו מושג סטטי והוא עשוי להשתנות ולהתפתח במהלך החיים. **החזון מוגדר במסגרת האימון כמצב של שיא ההצלחה, שאליו אנו שואפים להגיע ואשר לפחות מנקודת הראות כיום, זהו המצב שבו נרצה להישאר כל חיינו.**

כאשר המתאמן יוזם את האימון, הוא והמאמן עוסקים בחשיפת החזון ובגיבושו כבר בשלבים הראשונים של עבודתם המשותפת. אלא שיש להבחין בין עבודה עם מתאמנים "שבעים", המתוארת בספרות הענפה של האימון האישי, לבין אימון משתתפים בתכניות תעסוקה, שאינם כאלה. השימוש בחזון מתקשר לרמה העליונה בפירמידת הצרכים של מסלאו. מסלאו (Maslow, 1968) כפר בהסבר הפסיכואנליטי למוטיבציה וטען שמה שמניע את האדם הוא סיפוק צרכים פיזיים, פסיכולוגיים ורוחניים לפי סדר מסוים והגיוני. הוא חילק את הצרכים לשתי קטגוריות עיקריות: **מניעי חסך ומניעי גדילה**. מניעי החסך מקורם בצרכים שבלעדיהם לא יכול אדם להתקיים מבחינה פיזית ופסיכולוגית – מזון, בגד, מחסה, ביטחון אישי והשתייכות למשפחה ולקהילה. באמצעותם שואף הפרט להגיע לאיזון דרך הפחתה של מתח לא נעים. למשל, אדם רעב ישאף למלא את החסך הפיזיולוגי של הרעב באמצעות מזון, ומי שחי באזור מלחמה ישאף לסלק את תחושת הסכנה על ידי כניסה למקלט. לעומתם, מניעי הגדילה הם אלו אשר מספקים לאדם את התוכן שבעזרתו יוכל לחיות חיים מלאים ומספקים – הערכה חברתית ומימוש עצמי. הצרכים בבסיס הפירמידה קודמים לצרכים הגבוהים ככוחות מניעים ומשפיעים על ההתנהגות. הם אלה שמפעילים ומניעים את האדם תחילה, ומשסופקו ברמה סבירה, הם מפסיקים להיות יעילים ככוחות מניעים, והשרביט עובר לקבוצת הצרכים הגבוהה יותר. כך, עד שמופעלים הצרכים הגבוהים ביותר. לפי מסלאו, צורכי הגדילה מצליחים להפיק פוטנציאל רב יותר מהפרט מאשר הצרכים הבסיסיים.

מושג החזון באימון אישי או קבוצתי מתקשר לשתי הדרגות הגבוהות בפירמידה של מסלאו: **צורכי כבוד** (esteem needs) – צורך בהערכה, בהכרה, בכבוד ובסטטוס ו**צורכי הגשמה עצמית** (self actualization) – צורך בביטוי אישי, בהגשמת מטרות אישיות ובמימוש עצמי. אפשר למצוא תמיכה לעבודה עם אוכלוסיות חלשות בעזרת גיבוש חזון גם מכיוונה של **הפסיכולוגיה ההומניסטית**, הרואה בכל אדם פוטנציאל בסיסי חיובי וטוענת שהשאיפה למימוש היא הכוח המניע את חייו. ניסוח חזון אישי וגיבוש תכנית עבודה להשגתו הם גם ביטוי לצורך לחיות חיים בעלי משמעות, ומשמעות, לפחות בעולם המערבי, קשורה בעשייה – בעבודה וביצירה. כל ההיבטים האלו מתקשרים כמובן לפסיכולוגיה ההומניסטית ולמודל האקזיסטנציאליסטי שנדונו לעיל, בפרק 2.

טכניקת האימון שפותחה בשנות התשעים הייתה מכוונת בעיקר לארגונים ולאנשים שצורכיהם הבסיסיים מסופקים היטב ושהצרכים העליונים הם המניעים אותם. משתתפי תכניות תעסוקה, לעומת זאת, משתייכים לקבוצות אוכלוסייה חלשות המתמודדות עדיין עם חסרים בסיסיים. הם מגיעים לתכניות מפני שאינם עובדים ומפני שמצבם הכלכלי רעוע, השכלתם נמוכה ומיקומם בשוליים החברתיים מקשה עליהם ועל משפחותיהם לשפר את מצבם.

לא נהוג לעבוד עם מתאמן "רעב" על גיבוש חזון. ראשית, מסייעים לו למלא צרכים בסיסיים כמו פרנסה מינימלית, ביטחון, זהות ברורה והרגשת שייכות, ורק משאלה סופקו במידה סבירה, אפשר

לעבור לחשיפת החזון ולגיבושו. כאמור, ברוב תכניות התעסוקה של תבת פועלים בגישת **עבודה תחילה**. גישה זו לא רק מטפלת בצרכים הכלכליים אלא גם מעצימה את המשתתף ומקנה לו הרגלי עבודה והתמדה שיועילו לו לקראת השלב השני בתכנית הכולל **גיבוש חזון תעסוקתי**. אחרי ההשמה, ובמקביל לעבודה זמנית או לא זמנית של המשתתף, פועלים במרבית התכניות לניסוח חזון ולגזירת מטרות אופרטיביות מתוכו. העבודה על **חזון** בשילוב עם **עבודה תחילה** עשויה לסייע בגיבוש חזון מעשי, בין שהמשתתף מרוצה מעבודתו זו ובין שאינו מרוצה ממנה. עבודה על חזון בתחילת האימון עלולה להניב משאלות הקשורות למניעי החסך יותר מאשר להגשמת ייעוד, לנטייה תעסוקתית או לחלומות נעורים.

גישה אחרת היא **גיבוש חזון בשלבים** – לטווח קצר, בינוני וארוך. אלא שטכניקה זו מנוגדת לתורת האימון, הגורסת שחבל לבזבז זמן ואנרגיה על מטרות ביניים ומוטב לחתור להשגת המטרה הסופית בפעולות מדודות. משום כך מדברים בגישה זו על יעדים ולא על חזון.

האימון מבחין בין מתאמנים החיים באזור חזונם לבין אלה המצויים מחוץ לאזור החזון. המשתתפים בתכניות תבת משתייכים לאוכלוסיות חלשות, ולכן רובם חיים הרחק מאזור החזון שלהם. מתאמנים אלה עוברים תהליך בירור, כאשר השאלה המרכזית היא: מהם **החזון או המטרה בשלב הנוכחי בחיים** וכיצד אפשר להגיע אליהם מתוך אילוצי החיים והמציאות. אין לשכוח שמימוש חזונם של משתתפי תכניות תעסוקה כרוך בהשגת משאבים למימון הכשרה מקצועית, להשלמת השכלה, לסידורים לילדים, לתחבורה למקום העבודה ועוד. זו סיבה נוספת לדחיית בירור החזון לשלב מתקדם של האימון, לאחר שהמשתתף כבר עובד.

על **לימור**, כמו גם על מרבית המשתתפים בתכניות תעסוקה, אפשר לומר בבטחה שהיא הייתה חיה מחוץ לאזור החזון שלה. סיפורה מדגים את השונות בין המשתתפים ואת הצורך להתאים לכל אחת ואחד מהם מסלול ייחודי במסגרת המודל שעל פיו פועלת התכנית. אצל לימור היו מרד וצורך חזק להשמיע קול ייחודי ולסלול לעצמה מסלול שונה מהמסלולים המקובלים בשכונה ובמשפחה. היציאה מהארון הייתה צעד אמיץ שתבע ממנה גיוס כוחות והתמודדות עם תגובות לא אוהדות. אי היכולת שלה להתמיד במקום עבודה מעבר לימים ספורים הכתיב במידה רבה את מסלול האימון. ראשית, היה צורך לעזור לה להגיע ליציבות ולייצר עבורה הצלחה בתחום התעסוקה, להוכיח לה ולאנשים בסביבתה שהיא יכולה להתמיד אפילו בעבודה משעממת ועמוסת קשיים. רק אחרי שאספה כמה הצלחות (בסוכנות הנסיעות, בחברת ההיי-טק וכיזמית במזנון הכריכים שהפעילה), השתכרה למחייתה בעבודה נורמטיבית, קיבלה רשיון נהיגה ורכשה קטנוע, התפנתה לימור לבירור החזון התעסוקתי ונטיותיה המקצועיות. במה היא באמת רוצה לעסוק? מה ממלא אותה ואיזו תעסוקה תגרום לה סיפוק אמיתי? רק אז התברר שלימור אוהבת ילדים ושהעבודה אתם מרגיעה אותה ומספקת בכך צורך חשוב. **לפיכך, דחיית הדיבור על חזון לשלב מתקדם בליווי הייתה נכונה וראויה.**

משה, לעומת זאת, לא היה זקוק לסיוע כדי לברר את החזון התעסוקתי שלו. הוא הגיע לתכנית עם שאיפה חזקה להצליח ועם חזון ברור – להצליח בעולם העסקים כמנהל במשרה שיש בצדה סמלי יוקרה, ממש כמו אחיו. מאידך גיסא, בשל החסמים הרבים שלו – ליקויי למידה קשים ואפילפסיה – היה משה זקוק לסיוע מסיבי של הצוות המקצועי. במקרה שלו, הדיון בחזון היה קצר מאוד.

סוגיה אחרת הקשורה לעבודה על חזון היא: מה עושים כאשר המתאמן מכריז על שאיפה תעסוקתית גבוהה מאוד שכלל אינה תואמת את כישוריו ואת מיומנותיו, ושהסיכוי להגשמתה אפסי. לדוגמה: משתתף בן שלושים ושש, אב לחמישה ילדים, בעל השכלה של עשר שנות לימוד, מכריז על חלום נעורים להיות רופא. האם המתאמן צריך להריע לחלום בבחינת "השמים הם הגבול", לעודד אותו ולהתחיל להכין תכנית להגשמת החזון? במקרה זה מדובר בהכנה לבחינות בגרות, הכנה למבחן הפסיכומטרי, ניסיון להתקבל לאחד מבתי הספר לרפואה בארץ, והכול תוך כדי עבודה לפרנסת המשפחה. האם מותר למאמן לצנן את התלהבותו של האיש ולומר לו: "הגזמת, אין לך סיכוי להגשים את החלום הזה. בוא ננסה למצוא חזון מעשי יותר?" ברור שתגובה מסוג זה, המשדרת חוסר הערכה ואי אמונה ביכולת, עלולה לרפות את ידיו של המשתתף ולפגוע בו.

יש כמובן דרך שלישית, עדינה יותר, להתמודד עם מצב כזה בלי "לקצץ את כנפיו" של המשתתף. במקרה זה חשוב לשקף את משמעות החזון ולהחמיא למתאמן על שאיפותיו, אך במקביל, לבקש ממנו להתחיל לבדוק מהם הצעדים הדרושים למימוש החלום. עליו לברר מהן דרישות הקבלה לבתי ספר לרפואה, מהו שיעור המתקבלים ללימודים מבין הפונים, מהי תקופת ההכשרה, מה עלות הלימודים ואם אפשר לשלב לימודי רפואה ועבודה. כך יגלה המתאמן בעצמו את המרחק בינו לבין החלום. בפגישות הבאות אין מבטלים את החזון אלא בודקים מה מושך אותו במקצוע הרפואה (נטייה תעסוקתית, סיפור משפחתי, שאיפה לסטטוס גבוה וכדומה) ואיזה עיסוק קרוב הכרוך בהכשרה קצרה וזמינה יותר יוכל לספק אותו. לעתים קרובות חושפת העבודה על החזון נטיות תעסוקתיות שבדרך אחרת לא היו מתגלות.

כאן נדרש המאמן לנסות לפענח את הנטיות התעסוקתיות. חשיפת הנטיות התעסוקתיות היא אחת המטרות של העבודה על החזון. משתתף השואף לעזור לאנשים ויש לו כישורים מתאימים יוכל ללמוד סיעוד או רפואה אלטרנטיבית. אם הוא שואף לכבוד ולכוח שיש בידי הרופא, יעזור לו המאמן לגבש חזון הכולל שאיפה לעיסוק אחר שיש בצדו כוח או כבוד.

על מי מוטלת האחריות לתהליך ולתוצאות ?

כפי שהזכרנו בתיאור מאפייני האימון האישי בפרק 2, המאמן מסייע למתאמן לגבש חזון, לגזור ממנו מטרות אופרטיביות ולבנות תכנית פעולה להשגת המטרות. בהמשך האימון מקבל המתאמן משימות קצרות טווח ובנות השגה במסלול התקדמות לקראת השגת המטרות האלה. **על פי מודל האימון הכללי, האחריות להתקדמות התהליך ולתוצאותיו מוטלת בעיקר על המתאמן.** זאת כדי שיתרגל דפוס התנהגות פרו-אקטיבי, יגביר את יכולתו לפתור בעיות ויקבל בשעת הצורך החלטות ללא עזרת המאמן. יתר על כן, תורת האימון גורסת שתרגול התנהגות אקטיבית להשגת מטרות לא רק מקדם את המתאמן אל עבר המטרות שהציב לעצמו אלא גם מעצים אותו על ידי התנסות בחווית הצלחה במקום שקודם לכן חווה בעיקר כישלונות.

כפי שצוין לעיל (פרק 2), המודל האקזיסטנציאליסטי מתייחס לאדם כבריא ובעל מודעות עצמית. בהתאם לכך, **הוא חייב ליטול על עצמו אחריות אישית ומוסרית למעשיו – להתנהגות,**

להצלחות ולכישלונות (פרנקל, 1970). תפקידו של האימון בהקשר זה הוא חיזוק הכוחות האישיים על ידי הדגשת העוצמות ויכולת ההתמודדות שהמתאמן פיתח במהלך חייו תוך התאמתם למצבו ולמטרותיו בהווה, כולל פיתוח יכולות אישיות שהמתאמן לא היה מודע לקיומן, כמו גם הרחבת אפשרויות ההתמודדות ושימוש ביצירתיות למציאת פתרונות חדשים. כלומר, אחת ממטרות האימון היא להכשיר את המתאמן ליטול אחריות על מעשיו ועל מחדליו.

מודל הליווי האישי בסיפור על התכנית בדימונה אינו תואם את דגם האימון הקו-אקטיבי (ויתורתי, קימסי-האוס וסנדהאל, 1998). רכזות התכנית והמאמנות המתנדבות, מתוך שאיפתן שהתכנית תצליח, **קיבלו על עצמן להסיר את החסמים שעמדו בדרכן של המשתתפות בלא לדרוש מהן לסייע לעצמן בהיבט זה**. האם לא יצרו בכך תלות מוגזמת של המשתתפות בהן? האם לא מוטב היה לחלק את המטלות כך שחלק מהאחריות להסרת חסמים תוטל על הנשים עצמן? לדוגמה, הנשים יכלו לקבל על עצמן להפעיל צהרונים לילדים החוזרים מהגן ומבית הספר, לאסוף מידע על זכויות בביטוח הלאומי וברשויות אחרות או להצטרף למאמנת האישית בדרכה לסידורים במשרדי העירייה ובביטוח הלאומי. הפטור שקיבלו המשתתפות מטיפול בעניינים אלה עלול להיות להן לרועץ כאשר ייתקלו בעתיד בקשיים הדורשים התמודדות יצירתית. ללא תרגול של פתרון בעיות וניהול משא ומתן עם הרשויות עלולות הנשים להיבהל ולהיכשל כאשר ייצאו מהחממה המוגנת של התכנית אל העולם הרחב. בינתיים הן נהנות מליווי של מאמנת אישית מטעם תכנית "עידית", אך זו לא תהיה לצדן לנצח, ויכולת התמודדות לומדים בעיקר מתוך ניסיון.

מאידך גיסא, אין לשכוח את תנאי הפתיחה הקשים של המשתתפים בתכניות תעסוקה, כפי שהם מתוארים בשלושת הסיפורים בפרק 7, ואת ההבדלים בין אימון אישי ביזמת המתאמן לאימון תעסוקתי. המשתתפים מגיעים לתכניות תעסוקה בשל מצב מצוקה שאליו נקלעו בעטיים של גורמים שונים, ומצב זה מקשה עליהם להתמודד עם הקשיים ולפעול במרץ לשינוי המצב. נקודת התחלה זו מחייבת גישה גמישה, הדרגתית ואישית לחלוקת האחריות בין המשתתף למאמן. מאמן לתעסוקה נדרש לעזור למשתתף בשלבים הראשונים של האימון או של העבודה יותר מאשר המאמן "הקלאסי". בשלב הראשון של האימון, לפני התייחסות לחלוקת האחריות, חשוב להביא את המשתתף לתת אמון הן בכוונות התכנית והן במאמן האישי שלו. לעתים קרובות מגיע המשתתף לתכנית כשהוא מצויד בחשדנות ובניסיונות כושלים במגעים עם הממסד. בניית אמון בין-אישי עם המאמן הוא שלב הכרחי להתקדמות, להעצמה ולהגברת המוטיבציה. בד בבד עם עבודה על בניית יחסי אמון והעצמה, המאמן מטיל בהדרגה על המשתתף משימות קצרות ובנות השגה לפי מודל SMART. להצלחה בביצוע המשימות האלה יש ערך מוסף גבוה להגברת האמונה ביכולת.

מודל SMART מציע מדד לבדיקת היתכנות של מטרות ושל משימות הנגזרות מהמטרות האלה, בדרך כלל בהקשר של חזון אישי או ארגוני. מטרה צריכה להיות מוגדרת היטב (specific); מדידה (measureable) – שאפשר למדוד את השגתה, רצוי ביחידות כמותיות; בת השגה (Attainable) לאדם המתעתד לבצע את המשימה; מציאותית (realistic) ותחומה בזמן נתון (time bounded) להשגתה. הצבת משימות על פי מודל SMART מבטיחה שהמשימה אינה מעורפלת, שלמתאמן יש סיכוי גבוה להצליח בה ושהוא יכול לבדוק עם המאמן את מידת ההצלחה בביצועה. בספרו "שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד" (קובי, 1989) מדגיש סטיבן קובי את הקושי להבדיל בין משימות חשובות

לכאלו שאינן חשובות להשגת מטרה ואת **ההכרח לקבוע סדרי עדיפויות ותכנית עבודה**. ההרגל הראשון ברשימה הוא התנהלות פרו-אקטיבית, וההרגל השלישי מתייחס לצורך בקביעת סדרי עדיפויות. שני הרגלים אלה שקובי מצא אצל אנשים יעילים ומצליחים קשורים קשר הדוק לקבלת האחריות לתוצאות על ידי המתאמן. המתאמן מצדו צריך להטיל על המשתתף משימות קצרות הדורשות פעולה פרו-אקטיבית ודחייה של עיסוקים לא חשובים ולתת תוקף להצלחה בביצוע המשימות. כך יתרגל המתאמן אחריות אישית ויאסוף הצלחות צנועות אך חשובות להגברת אמונתו ביכולת העצמית.

כאן נדרשת שוב יכולת האבחון של המתאמן בנוגע לסיכויי הצלחה של המתאמן בביצוע המשימות ולצורך בסיוע בתקופה הראשונה אם נראה שהוא אינו מוכן עדיין "לנהל את עצמו". אין לשכוח כמובן את המשתתפים בעלי המוטיבציה החזקה, שרק חסמים טכניים מנעו מהם עד כה להצליח בעולם התעסוקה. לאלה רצוי לתת "חבל ארוך"; הם זקוקים לעידוד ולעצה טובה בשעת הצורך יותר מאשר לאימון ולסיוע טכני בהסרת חסמים.

גישה מרעננת לשאלת האחריות אפשר למצוא בספרו החדש של מוחמד ינוס (Yunus, 2008), חתן פרס נובל לשלום, שהקים בבנגלדש בנק התומך ביזמות עסקית של עניים. ינוס מקפיד להותיר בידי מקבלי השירותים את הכוח להחליט מה טוב עבורם. אידיאל ההעצמה עובר כחוט השני בכל הצעותיו. אישה שפונה לבנק ומבקשת רעיון טוב לעסק תיענה ברוח הבאה: "אם יש לך רעיון, ניתן לך כסף". בגישה מעצימה זו נותרים האחריות, הכבוד והכוח אצל הלקוחות, ובמקרה שלנו – אצל המשתתפים בתכניות התעסוקה.

מקומה של המשפחה באימון לתעסוקה

חסמים שמקורם במשפחה נחשפים בדרך כלל בשלב מוקדם בתהליך האימון. ראשית עולים החסמים הטכניים כגון סידור לילדים ועומס יתר בשילוב של תעסוקה מלאה ומשפחה. בהמשך עולות, בעיקר אצל נשים, **בעיות הקשורות ליחסים במשפחה – יחסי זוגיות והורות**. תהליך האימון מנסה לרתום את המשפחה כגורם מדרבן ותומך ביציאת המשתתף לעבודה ומדגיש את התועלת שהמשפחה (או מרבית הפרטים בתוכה) יפיקו מהצלחתו בעולם התעסוקה. נשאלת השאלה: האם המתאמן/המלווה ראוי להתערב ולייעץ בכל הנוגע לבעיות משפחתיות, והאם יש לו הכלים וההכשרה לעשות זאת? התשובה אינה מוחלטת. ברור שהמתאמן אינו מטפל משפחתי, לא מבחינת המנדט שניתן לו ולא מבחינת הכשרתו, אך במקרים רבים הוא אינו יכול לקדם את המשתתף לתעסוקה בלי לגעת בסוגיות משפחתיות המפריעות ליציאה לעבודה ולהתמדה בה. עם זאת, מאמן הנתקל בהתעללות או בבעיה קשה המעידה על הפרעות אישיות יפנה את המשתתף ואת משפחתו לטיפול ברשויות הרווחה.

החסם הראשון בתחום היחסים במשפחה מקורו במבחן הזוגיות, כאשר הגבר מתנגד ליציאת האישה לעבודה מחוץ לבית ומתקשה לקבל זאת (לא נתקלנו במקרים הפוכים שבהם האישה מתנגדת לתעסוקת בן זוגה). שינוי זה מאיים לעתים על הגבר וטומן בחובו פוטנציאל לערעור יחסי הכוחות במשפחה. במקרים אלה יש לנהוג בזהירות וברגישות תרבותית כדי שהאימון והכניסה לתעסוקה לא יהיו זרזים לאלימות במשפחה או לפירוקה. כבר היו דברים מעולם... אישה המצטרפת לתכנית

תעסוקה ונקלטת בעבודה יציבה עלולה לאיים על מעמדו של הגבר במשפחה, בעיקר בחברות פטריארכליות מסורתיות כגון קהילות של ערבים, אתיופים ועולים מארצות הקווקז.

סיפור התכנית בדימונה מציג אסטרטגיה לא אופיינית לטיפול בחסמים שמקורם ביחסי הזוגיות. רוב הנשים הנשואות נשרו מהמחזור הראשון של התכנית עקב **התנגדות או חוסר תמיכה מצד בני הזוג** שלהן. מרכזות התכנית זיהו חשש של הבעלים מפני שינוי ביחסי הכוחות במשפחה בגלל יציאת האישה לעבודה וקנאה בחברותא של הנשים בסדנה הקבוצתית. כיוון שמדובר בקהילה הומוגנית יחסית, הזמנו הבעלים לסדנה לגברים בלבד במטרה להביא לשינוי בעמדותיהם ואף לרתום אותם לתמיכה ביציאת הנשים ללימודים ולעבודה. העבודה הקבוצתית עם הגברים הצליחה מעל המשוער. הגברים נכבשו על ידי המפגשים, אהבו את החברותא הגברית והפכו לתומכים בהמשך השתתפות הנשים בתכנית. כאמור, הנשים סיפרו לרכזות שהבעלים אף החלו לקחת חלק בעבודות הבית. **במקרה זה תכנית התעסוקה נטלה את היזמה ופעלה באופן אקטיבי לשינוי עמדות במשפחה.**

חסם מוכר אחר הוא **רגשי אשמה של הורים** ביחס לילדים, שוב, בעיקר אצל אימהות, והתלבטות ביחס לתפקיד ההורי שלהן עם היציאה לעבודה. חשוב לזכור שהמשתתפים בתכניות תעסוקה אינם יכולים לממן הסעות וסידורי שמירה יקרים כגון משפחתון פרטי או מטפלת בבית. מסיבה זו, אימהות רבות מבקשות לעבוד במשרה חלקית ששוק העבודה הנוכחי מתקשה לספק. משרה חלקית גם אינה מאפשרת השתלבות במסלולי קידום ואינה מוציאה אנשים מעוני. בנושא זה נשאל המאמן לעתים קרובות – מהי הורות טובה? האם יש נוסחת פלא לשילוב עבודה ומשפחה? איך אפשר למנוע את הזנחת הילדים ואת היווצרות הדימוי של הורה לא טוב? ההתייחסות ליחסי הורים-ילדים באימון מבוססת במידה רבה על התיאוריה האדלריאנית (Dreikurs & Soltz, 1991): השאיפה להיות הורה טוב משותפת לכל ההורים, ודימוי של הורה טוב מקרין על היכולות ועל הדימוי העצמי בעולם התעסוקה, ולהיפך. הצלחה בעולם התעסוקה מעלה את הדימוי העצמי (ואת ההכנסה המשפחתית) ומקרינה על התפקוד ההורי.

חסם שלישי, בעיקר **אצל צעירים**, הוא **דימוי עצמי נמוך שמקורו במשפחת המוצא** (Allen, Hauser, Bell & O'Connor, 1994), המגביר חרדה מפני כישלון, מדכא את האמונה ביכולת ומונע מהמשתתף לעשות שימוש מלא בכישוריו וביכולותיו. הסיפור המשפחתי של משה, המתואר בפרק 7 לעיל, מתאר רקע משפחתי קשה. משה הגיע לתכנית התעסוקה במעמד של "הכבשה השחורה" במשפחה. נוסף ללקויות פיזיות וקוגניטיביות (אפילפסיה ולקות למידה קשה) שמנהן סבל, הוא היה גם קרבן להקנטות, להשוואות לאחיו שנחשב למוצלח, ולאלימות מילולית. כיוון שמשה גר בבית ההורים, הוא היה קשור מאוד למשפחתו, בעיקר לאמו, והערכת אביו הייתה חשובה לו מאוד. במהלך האימון ובעקבות הצלחתו בהתמדה בעבודה אחרי כמה ניסיונות כושלים, ביקשה ממנו המאמנת לתאם פגישה משולשת עם האם במטרה לתאר בפניה את התהליך האימוני וההתפתחותי שעובר משה בתכנית ולגייס את תמיכתה. בעקבות הפגישה השתפר מעמדו של משה במשפחה במידה ניכרת.

גם לימור סבלה מיחס עוין במשפחתה, שקיבלה בצורה קשה את היציאה שלה מהארון. לימים, בזכות השתלבותה בתעסוקה שנחשבה למכובדת, השכר הגבוה יחסית שקיבלה והתגברות האמונה ביכולתה עם התקדמות האימון וההצלחות בעבודה, השתפרו היחסים במידה ניכרת. בסיפור של

לימור, ההצלחה בתעסוקה הזינה את היחסים במשפחה בלי שהמאמנת נדרשה להתערב ולא להיפגש עם בני המשפחה. **בשני הסיפורים היה לתעסוקה כוח מרפא שהשפעתו המבורכת התפרסה למעגלי חיים נוספים, ובין היתר – ליחס של משפחת המוצא אל המשתתפים.**

עם זאת, קיימים אילוצים אובייקטיביים המקשים על הפרט לחוש את הביטחון ואת השייכות הנחוצים להצלחה בעולם העבודה. הגירה, עוני, משפחה חד-הורית, נכות או ליקוי למידה מאתגרים את הדימוי העצמי. גם רגשות אשם של אימהות, חשש משינויים ונורמות תרבותיות הקשורות במשפחה עלולים לעכב שילוב מועמדים, בעיקר נשים, בתעסוקה. בקרב אוכלוסיית העולים עלולה תמונת המצב להיות חריפה יותר כאשר חלק מבני המשפחה, בדרך כלל נשים וילדים, מתערים ונקלטים בארץ החדשה מהר יותר מאשר הגברים והקשישים. קשיי הקליטה והשפה והפרת מאזן הכוחות בין בני הזוג ובין ההורים לילדים גורמים לכאוס בחלק מן המשפחות: הדימוי ההורי פגוע, וההורים חסרי אונים ואובדי דרך. גם בקרב נשים חד-הוריות, ההתמודדות בכמה חזיתות בו-זמנית היא קשה.

כישורים הנלמדים באימון לתעסוקה רלוונטיים גם למעגלי חיים אחרים, ובראשם למעגל המשפחתי. האימון מנסה להעלות את המודעות לכישורים הקיימים (גישת הכוחות) ומסייע לרכוש כישורים נוספים. כך נוצרים יחסי גומלין רווחיים בין תפקידי המשפחה של המשתתף לתפקידי התעסוקה שלו.

כישורים המשרתים אותנו במעגלי התעסוקה והמשפחה:

1. **מיומנויות תקשורת:** בבית אפשר להתבטא בצורה חופשית יותר מאשר במקום העבודה. אולם גם בבית רצוי לשמור על סגנון תקשורת שיש בו כבוד לזולת, ואפשר להתאמן בבית בדיבור מרוסן ומנומס.
2. **משוב:** מתן משוב לממונים ולעמיתים במקום העבודה יכול לאמן את המשתתף להקפיד על מתן משוב לילדים ולבן/בת הזוג במסגרת המשפחתית, ולהיפך.
3. **התארגנות:** הוצאת שלושה ילדים מהבית לגנים ולבתי הספר עד 7:45 בבוקר מעידה על כושר התארגנות מרשים. אימהות לא תמיד מודעות ליכולת זו ולשימוש שאפשר לעשות בה בעולם העבודה.
4. **חלוקת אחריות:** יש הורים הרואים עצמם אחראים על כל תחומי החיים של המשפחה. אולם ככל שהילדים גדלים, ההורים צריכים להעביר אליהם אחריות בהדרגה. ההורים צריכים להיות אחראים בתחומים שהדבר נחוץ ולא לבזבז אנרגיה וזמן על טיפול בעניינים אחרים.
5. **קבלת החלטות:** בצמתים שונים של החיים מתאמן כל אחד מאיתנו בקבלת החלטות, כשהמצב הרצוי הוא שנעשה זאת לאחר איסוף מידע, שקילת אפשרויות והתחשבות באילוצים. היכולת לקבל החלטות שקולות חיונית הן בעולם העבודה והן במסגרת המשפחתית.
6. **גמישות מחשבתית:** היכולת להודות בטעות, ללמוד, להשתנות ולקבל החלטות חדשות מסייעת מאוד להשתלבות במשפחה, בחברה ובתעסוקה.
7. **שיתוף פעולה:** זהו תנאי הכרחי לתפקוד נכון ובריא של המשפחה. רצוי שההורה לא יהיה "שוטר" המזכיר לבני הבית השכם והערב מה הם צריכים לעשות. בסופו של דבר יש לבני המשפחה

אינטרסים משותפים. שיתוף פעולה הכרחי במקום העבודה, שם צריך העובד לסמוך גם על אחרים (עבודת צוות) ולא לנסות לבצע לבד את כל המטלות.

גבולות התפקיד ואתיקה באימון לתעסוקה

לכל אינטראקציה חברתית וארגונית יש כללי התנהגות, גם אם אלו אינם מפורשים או כתובים. הדברים נכונים גם בנוגע לתהליך האימון והליווי בתכניות תעסוקה. המשתתפים המרכזיים במשחק הם חברי סגל התכנית (מקדמי התעסוקה) ומשתתפי התכנית אבל גם מעסיקים, מאמנים חיצוניים ויועצים. כל אלה אמורים להתנהג בצורה אתית כדי לא לפגוע באינטרסים ובכבוד של המשתתפים האחרים באינטראקציה. בעיקר מופנית דרישה זו למקדמי התעסוקה, שהם בדרך כלל המאמנים והמלווים האישיים ולפעמים גם הקבוצתיים. בתכניות אחדות, כגון "אשת חיל", רכז התכנית ביישוב חולש על כל התפקידים – הוא מאמן אישי וקבוצתי, עוסק בהשמה, מגייס משתתפים לתכנית, פותר בעיות ומנהל משא ומתן ושיתופי פעולה עם הרשות המקומית. בתכניות אחרות מתחלקים התפקידים בין כמה אנשים – מאמן אישי, מאמן קבוצתי ורכז מעסיקים. **בכל המקרים נדרש מקדם התעסוקה לפעול באחריות ובמקצועיות, להיות רגיש לכבודם של המשתתפים ולא לפגוע באינטרסים של המעסיקים ושל הגורמים האחרים המעורבים בתכנית.**

אולם מעבר לאתיקה מקצועית במובנה המוכר מפרופסיות אחרות העוסקות בטיפול באנשים, יש באימון בכלל ובאימון לתעסוקה בפרט גבול עדין המבדיל בינו לבין טיפול פסיכולוגי, גבול שבו דנו גם בפרק 3. כדי שהאימון יהיה אפקטיבי צריכה להיווצר מערכת יחסים קרובה המבוססת על אמון בין המשתתף למאמן. כאשר המשתתף מדבר על חזון, על נטיות תעסוקתיות או על חסמים, הוא משתף את המאמן בבעיות ובחוויות ממעגלי חיים אחרים. בדרך כלל מצליח המאמן לייעץ למשתתף כיצד להתגבר על חסמים, אך כאשר הוא מאבחן בעיה התנהגותית קשה שאינה יכולה לבוא על פתרונה במסגרת האימון והליווי בתעסוקה, עליו להפנות את המשתתף לגורמים מקצועיים – בדרך כלל לשירותי הרווחה במקום מגוריו. הפניה כזו מניחה כמובן שיתוף פעולה מועיל בין תכנית התעסוקה לשירותי הרווחה. טיפול של רשויות הרווחה בשילוב עם השתתפות בתכנית תעסוקה עשוי לסייע למשתתף להתמודד עם בעיות אחרות כגון לקויות למידה.

תכנית תעסוקה מציבה גבולות לעבודתו של המאמן – גבולות של תוכן, זמן, קרבה למשתתף וניגודי אינטרסים. האיגוד האירופאי לתמיכה בתעסוקה ([Euse](#)) פרסם קוד אתי לאנשי מקצוע העוסקים בקידום תעסוקה. רשימת הדרישות המותאמת לסביבה הישראלית מופיעה גם [במסמך המגדיר את תפקיד מקדם התעסוקה בתכניות תבת](#) :

מקדם התעסוקה

- ישמור על רמה גבוהה של מקצועיות בעבודתו ויפעל לעדכן את הידע שלו בנושאים הקשורים בעידוד התעסוקה. יקבל אחריות על התפתחותו המקצועית, ולשם כך יתייעץ עם עמיתים ועם ממונים, ישתלם במסגרות הכשרה שמציע הארגון ויפתח את המומחיות המקצועית והטכנית שלו (**כשירות מקצועית**).

- ינהג ביושר ובהגינות בתקשורת עם אחרים. לא יצהיר הצהרות שאין להן כיסוי, לא יצפה לקבל ולא יקבל כל טובת הנאה ממעסיקים, ממשותפים או מרשויות ומארגונים הקשורים לתבת **(יושרה – Integrity)**.
- יפתח רגישות וכבוד לשונות התרבותית של קבוצות האוכלוסייה שאתן הוא עובד ויהיה ער לגיוון כוח העבודה (hiring diversity) כאסטרטגיה ראוייה **(Cultural Diversity)**.
- ישמור על שוויון ההזדמנויות בכל תחומי פעילותו וימנע מאפליה על רקע מין, דת, גיל, גזע, מוצא, מצב משפחתי, העדפה מינית או מעמד חברתי. כל זאת בהתחשב במסגרת האוכלוסייה שאליה מכוונת תכנית התעסוקה **(שוויון הזדמנויות)**.
- יהיה ער להשפעה שיש לו על התנהגותם של משתתפי התכנית ושל הקהילה שבתוכה הוא פועל ועל עמדותיהם. לפיכך יהיה נאמן לחזון של תעסוקה, התמדה וקידום כדרכים להתפתחות אישית וליציאה מעוני **(אחריות חברתית)**.
- יתחייב לפעול למען התפתחות מרבית, קבלת החלטות עצמאית ואוטונומיה של כל משתתף בתכניות התעסוקה **(העצמה)**.
- ישמור על סודיות המידע **(חסיין המידע – confidentiality)** המתקבל מכל מקור שהוא על המשתתפים ועל המעסיקים, כולל מסמכים, מסדי נתונים ותוצאות מבחנים. לא יחשוף מידע לארגונים אחרים בלי לקבל הסכמה בכתב מאת נשוא המידע. לא יחקור ולא יאסוף מידע על משתתף או על מועמד אם הדבר אינו משרת ישירות את רווחתו של נשוא המידע ואת טובתו.
- **קשרי מעסיקים** – יימנע מהתנהגות, מעיסוק או מהצהרה העלולים לפגוע במעסיקים, וזאת תוך שמירה על זכויות העובדים.

בנקודה אחרונה זו יש פוטנציאל לקונפליקט בין חובותיו של מקדם התעסוקה כלפי המשתתפים בתכנית לבין חובותיו האתיות כלפי המעסיק. האם ימליץ על מועמד לתפקיד גם אם חסרים לו הכישורים הנדרשים? ואיך ינהג כאשר המעסיק עומד לפטר עובד אשר משתתף בתכנית ומתאמן אצלו? האם יגן על העובד בכל מחיר או יקבל בהבנה את שיקולי המעסיק? למי נתונה נאמנותו בראש ובראשונה?

גם מהמשתתפים בתכניות התעסוקה נדרשת התנהגות אתית, אם כי כלליה של זו "רכים" יותר ואינם מוצגים כדרישות קבלה לתכנית. הן באימון אישי והן באימון קבוצתי יש מרכיב של חינוך, וכל תהליך חינוכי מציב גבולות ומנסה לחנך את הלומד **לפעול ולהיות יצירתי במסגרת אותם גבולות**. המשתתף צריך ללמוד לזהות גבולות ולכבד אותם, גם אם אינם מוצגים בפניו באופן מפורש. כאלה הם כללי התנהגות עם ממונים, עם עמיתים לעבודה ובמרחב הציבורי (נהיגה, ניקיון, עישון, שימוש בטלפון נייד וכדומה). ידיעה של כללים אלה והפנמתם חשובות לתפקוד ולהצלחה בעולם שבחוץ. אפשר לקרוא להם כללים, גבולות, קודים של תרבות ארגונית ואפילו נימוסים. כחברים בקבוצות אוכלוסייה מודרות, שחלקן בעלות תרבות סגורה יחסית, הפנימו חלק מהמשתתפים בתכניות כללי התנהגות ואתיקה שונים בתהליך הסוציאליזציה שלהם, שונים מהמקובל בעולם העבודה בישראל ובעולם המפותח כלכלית. לכן, תוך כדי אימון לתעסוקה נדרש המאמן להציב גבולות ולתרגל עם המתאמן התנהגות אתית במקום העבודה, במרחב הציבורי ובמרכז התעסוקה.

ביקורת על הגישה האינדיבידואליסטית

האימון האישי בתכניות סיוע לאוכלוסיות חלשות מבוסס במידה רבה על התפיסות האינדיבידואליסטיות שנדונו בפרק 2 כגון מימוש עצמי, אחריות אישית וגיוס יכולת אישית. התפיסה האינדיבידואליסטית מטילה על הפרט את מלוא האחריות לכישלון וזקפת לזכותו את מלוא הגורמים להצלחה. תפיסה זו נתונה לביקורת נוקבת מצד האידיאולוגיה הסוציאליסטית (ותיאוריה סוציאולוגית נפוצה) הטוענת שהמבנה החברתי ומקומו של הפרט בתוכו הם האחראים העיקריים להחלשה של קהילות שלמות ולכישלונם של פרטים בתוכן בשוק העבודה.

הביקורת מתמקדת בכמה היבטים:

- התקופה המודרנית מתאפיינת ב**אינדיבידואליזם כתפיסה אידיאולוגית** מובילה הנשענת על הליברליזם מצד אחד ועל חברת הצריכה מצד שני. תרבות הצריכה, שאותה מתחזקת המדיה, מגדירה את ערכו של הפרט על פי ההון שצבר והמוצרים שרכש. **הגדרת הערך העצמי דרך רכישות מחזקת מאוד את מקומה של הבושה כרגש המפריד ומבודד את אלו שלא הצליחו להשיג, לרכוש, לצבור.** אינדיבידואליזם קיצוני, כשהוא מתחבר לקפיטליזם דורסני, מאפשר לבעלי הון אנושי וחברתי גבוה לשגשג ומותיר את החלשים מבודדים ולעתים קרובות שקועים בתחושות קשות של תסכול. הרגשת הבידוד עלולה להתחזק על ידי הרגשת אשמה ותחושות של כישלון אישי בעולם התעסוקה.
- במהלך השנים הצטבר במחקר הסוציולוגי ידע רב העוסק ב**מרכזיותו של הון חברתי לתהליכי השתלבות בשוק העבודה.** הון חברתי מוגדר כמערך משאבים הצומחים מתוך יחסים וקשרים, שניתן להמירם להטבות חומריות וכלכליות. חוקרים טוענים כי הון חברתי מבוסס על נורמות חברתיות משותפות המקשרות בין אנשים ועל גיוון הרשת החברתית מבחינת ההרכב האתני, התעסוקתי, הגילי והמגדרי שלהן. ככל שהרשת מגוונת יותר, כך היא תומכת יותר בייצור הון חברתי. מבחינים בין שני סוגים של רשתות חברתיות: רשתות אופקיות ורשתות אנכיות (Granovetter, 1973), שני סוגי הרשתות מסייעים לחבריהן לאסוף מידע, לבנות יכולות ולקדם יחסים חברתיים שיוצרים הזדמנויות, אך הרשתות האנכיות, גם אם הן מאופיינות בקשרים חלשים, מועילות יותר לקידום אישי בתעסוקה. אלא **שקבוצות האוכלוסייה שאליהן פונות תכניות התעסוקה סובלות מהון חברתי דל ומנגישות נמוכה לרשתות אנכיות.** יתרה מכך, לאנשים שמחוץ למעגל העבודה חסרות ברוב המקרים ההתנסות והחוצפה הדרושות כדי לעשות שימוש בקשרים אנכיים. התרשתות (networking) היא דרך פעולה מועילה הן בשלב הכניסה לתעסוקה, כלומר, עד לאיתור המשרה, והן בקידום בתוך מקום העבודה או במעבר למשרה מתגמלת יותר במקום עבודה אחר.
- נושא קרוב הזוכה לביקורת נרחבת הוא **ההתמקדות של האימון באחריות האישית כגורם העיקרי להצלחה** או לאי-הצלחה בעולם העבודה. הביקורת טוענת כי לעתים קרובות בוגרים של תכניות העצמה ותעסוקה חווים בסוף התכנית פער בין תפיסתם העצמית לבין התביעות שהעמידו התכניות. לרוב המשתתפים בתכניות אלה הון אנושי נמוך, וחסרה להם היכולת ליישם את הכלים שלמדו במסגרת האימון לתעסוקה (בנימין, 2007). מאידך גיסא, ההשתתפות בתכנית מעלה את רמת הציפיות שלהם. הפער בין הציפיות לבין התגובות שהם מקבלים בשוק העבודה מתפרש

אצלם כעדות נוספת לעצלות, לפסיביות ולהעדר משמעת עצמית. במצב כזה, תכניות העצמה כדוגמת תכניות התעסוקה של תבת עלולות לעורר ציפייה שאינה מתגשמת ומנציחה את הגישה הפסיבית של תרבות העוני. התשובה לכך, לדעת המבקרים, טמונה בחיזוק התפיסה המבנית-מוסדית של התהליכים המתרחשים בשוק העבודה ובחיזוק ההבנה הפוליטית של שוק העבודה ושל מקום הפרט בתוכו (כחלק מקבוצה) כפועל יוצא של תהליכי מקרו ולא של אחריותם האישית (בנימין, 2007). צמיחה של מנהיגות קהילתית עשויה לתת מענה לביקורת זו.

מאמרי ביקורת על האימון האישי כדרך להשבה לתעסוקה ממליצים על **שילוב עבודה קבוצתית** לצד האימון האישי, בין שמדובר בקבוצה שחבריה נמנים על אותה אוכלוסייה (נשים ערביות, עולים מאתיופיה, גברים חרדים, צעירים מעוטי השכלה וכדומה), שם יכול המשתתף לקבל תמיכה ולהתנסות בהתרחשות אופקית, ובין שמדובר בקבוצה הטרוגנית המציעה קשרים חלשים יותר אך כאלה העשויים לסייע בשעת הצורך. בפגישות קבוצתיות מתאמנים בשיתוף פעולה, באיתור קשרים רלוונטיים וביצירת קשרים שיכולים לסייע בהשגת עבודה ובקידום.

- כיוון ביקורת אחר **מתמקד בחשיפה של חזון תעסוקתי** אצל המתאמנים **ובטיפוחו**. ואכן, אחד הצירים העיקריים באימון האישי לתעסוקה הוא חשיפה של חזון תעסוקתי וגיבושו, כשממנו נגזרת תכנית העבודה למימוש החזון. תרבות המימוש העצמי מבוססת על ההנחה שלבני האדם יש ייעוד עמוק, לא בהכרח קשור לסביבה, שהוא הביטוי האמיתי של יכולותיהם ושל נטיותיהם ושאותו עליהם לממש. תרבות זו התחזקה מאוד בשנים האחרונות כתוצאה משגשוג חובק עולם של שיטת האימון לחיים/האימון האישי לכל מטרה. לפי גישה זו, מטרת אימון האישי בתחום התעסוקה היא לעזור למתאמן לזהות את השאיפה האחת שתתאים בצורה הטובה ביותר לכישוריו ולכן יוכל להצליח בה. תפיסה זו מתאימה מאוד למוזיקאי מוכשר מסוגו של מוצרט או למדען דגול הראוי לפרס נובל. אבל רובנו איננו מוצרט או עדה יונת... ומאידך גיסא, גלומים בנו כישורים שאותם ניתן לפתח ולטפח. התמקדות בחזון תעסוקתי אחד עלולה להתגלות כחסם, במיוחד אם אינה מלווה באיסוף מידע ובבירור ההזדמנויות הכרוכות בו. חזון תעסוקתי יכול להתחלף פעמים אחדות במהלך החיים תוך התייחסות להזדמנויות מעשיות. לפיכך, המתאמן צריך ללמוד לקרוא את המפה הכלכלית והחברתית סביבו ולהעריך על פיה את היתכנות השאיפה עבורו, את מידת היכולת לרכוש השכלה רלוונטית ואת הקשרים החברתיים שנראה שנחוצים לו כדי לעזור לקדם אותה.

אימוץ המודל של אימון וליווי אישיים בתכניות תעסוקה קשור לשינויים שהתחוללו בעולם העבודה החל משנות השמונים של המאה העשרים. ההתפתחויות הטכנולוגיות והמעבר מכלכלה תעשייתית לכלכלת מידע העלו את חשיבות המסוגלות התעסוקתית כנכס נדרש בהשמה, בקידום ובמסלולי קריירה. בהינתן הניידות הגוברת בשוק העבודה, גמישותו של הפרט ויכולתו ללמוד כישורים חדשים ולרכוש מיומנויות הניתנות להעברה הפכו לגורם מפתח (תמיר ונוימן, 2007). כך גם יכולתו להסתגל לדרישות המשתנות של שוק העבודה ויכולתו לשווק את עצמו ולהגדיל את ההון האנושי שלו במהלך חיי העבודה (למידה לאורך החיים).

מרבית תכניות התעסוקה בישראל כוללות כיום אבחון ראשוני להתאמת תכנית אישית, כאשר מסלול ההשתתפות בתכנית כולל בין היתר אימון וליווי אישיים. אימון קבוצתי קצר להגברת המסוגלות התעסוקתית כלול אף הוא במיזמים רבים. מסלולים אלה הגבירו מאוד את האפקטיביות של התכניות להשבה לתעסוקה של קבוצות אוכלוסייה שנמצאות מחוץ לכוח העבודה, תחילה בארצות הברית, ומתחילת שנות האלפיים גם בישראל. זאת לאחר שנים של אסטרטגיות מוצלחות פחות כמו "הכשרה תחילה". מובן שטיפול אישי מניב תוצאות טובות, אך הוא כרוך בהשקעה גבוהה יותר ממסלולי הכשרה המוניים.

תכניות תבת יוצאות לדרך עם מדדי הצלחה מוגדרים ועם מחקרי הערכה המלווים אותן. לצורך מבחני עלות-תועלת (cost-benefit) של מודל הליווי והאימון האישי בתכניות תעסוקה יש למדוד לא רק את הרווח הישיר לעובד אלא יש לאמוד גם את התועלת הכלכלית המתקבלת למשק מכל עובד חדש. לחישוב התועלת ראוי לצרף גם רווחים עקיפים כמו ירידה בתשלום קצבאות, רווחה משפחתית, תרומה לקהילה והעלאת הסיכוי שילדי העובד ישפרו הישגים לימודיים ויגיעו בבגרותם לשוק העבודה כשהם בעלי הון אנושי גבוה יותר. גם ללא כימות המשתנים האלה, רוב הדוחות ומחקרי ההערכה שפורסמו עד כה מאשרים את הכדאיות הכלכלית של התכניות. התוצאות שונות מתכנית בשל מודל הפעילות השונה. הגורמים התורמים להצלחה רבים, אך הניסיון מראה שאנשים בעלי הון אנושי דל וכישורים נמוכים אינם מצליחים להשתלב בתעסוקה בת-קיימא ללא ליווי ואימון צמודים, ממש כמו שתלמידים מעוטי כישרונות או חסרי עורף משפחתי תומך זקוקים לשיעורים פרטיים ולליווי צמוד כדי להגיע לרמה הממוצעת בכיתה. עם זאת, הערכת התוצאות על פי מדדי הצלחה מדויקים מספקת למקבלי ההחלטות אינדיקציה להצלחת התכניות ולשיפורן.

שש הסוגיות שנדונו במסמך זה הן רק חלק ממכלול הנושאים המעסיקים את המאמנים ואת המלווים, כמו גם את מנהלי התכניות ואת מקבלי החלטות. בין הסוגיות הנוספות הממתינות לדיון ולהבהרה: מהו המינון הנכון בין אימון אישי לאימון קבוצתי ולאילו משתתפים מתאים כל מודל? איזה חלק מן האימון אפשר להעביר ממפגשים פנים אל פנים לאימון טלפוני וכמה משאבים ייחסכו כתוצאה מהשינוי? מהי התשואה החברתית על ההשקעה (SROI – Social Return on Investment) ממיזמי תעסוקה המבוססים על ליווי ועל אימון אישי וכיצד אפשר להגדילה? באילו מקרים יכול וצריך המאמן להפנות את המשתתף לטיפול ברשויות הרלוונטיות?

ראוי גם לבדוק את התאמת דגם הליווי האישי ומשך הליווי לאחר ההשמה לקבוצות אוכלוסייה שונות ולבדוק את השפעתם על התמדת העובדים ועל קידומם בענפי הכלכלה השונים.

10. רשימת מקורות

- בנימין, אורלי (2007). **קשרים וכישורים לעולם העבודה: רקע תיאורטי לתכנית**. אשלים, ג'וינט ישראל.
- ויתורתי, לורה, קימסי-האוס, הנרי וסנדאהל, פיל (1998). **אימון קו-אקטיבי: כישורים חדשים לאימון אנשים להצלחה בעבודה ובחיים**. ייעוץ ועריכה מדעית: ד"ר ענת טרייסטר-גורן. תל אביב: דניאלה די-נור מוציאים לאור.
- זילברמן, יהודית (2001). **האור בקצה: מודל סיוע ממוקד בכוחות**. ביה"ס המרכזי לעובדים בשירותים החברתיים. תל אביב: משרד העבודה והרווחה.
- זילכה, יואב. **ספורט, עסקים ואימון**. Reader.co.il, 2009.
- טרכטינגוט, אדרת ואזולאי, אילנה (2009). מעורבות מחלקות הרווחה בהתמודדות עם בעית העוני. **מידע"ס**, מס' 53 (אוגוסט).
- כ"ץ, ראובן (2005). **Coaching: אימון לחיים**. תל אביב: אופוס, עמ' 197–200.
- לוגותרפיה**, ויקיפדיה, דצמבר 2009.
- לעבדה ולשמרה - החובות האוניברסליות של האנושות (חלק ב)**. ערכים ומידות בעבודת ה', על פי שיחותיו של הרב אהרן ליכטנשטיין שליט"א. בית המדרש הוירטואל (V.B.M) שליד ישיבת הר עציון.
- עומר, חיים ואלון, נחי (1997). **מעשה הסיפור הטיפולי**. תל אביב: הוצאת מודן.
- פופר, מיכה (1990). **Coaching – חניכה**. ירחון **משאבי אנוש**, מס' 33 (ספטמבר-אוקטובר), עמ' 6.
- פרנקל, ויקטור (1970): **האדם מחפש משמעות: מבוא ללוגותרפיה**. תל אביב: הוצאת דביר.
- צמח, דודי. **מה בין אימון אישי וטיפול פסיכולוגי...? אתר אינטרנט CoachingPlus**.
- קובי, סטיבן (1999). **שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד**. הוצאת אור-עם, תל-אביב.
- תמיר, יוסי ונוימן, זהר (2007). **מסוגלות תעסוקתית ועידוד התעסוקה: השלכות למציאות הישראלית**. נייר עמדה, קבוצת המחקר במדיניות חברתית. ירושלים: האוניברסיטה העברית, בית הספר לעבודה סוציאלית.
- תפקיד מקדם התעסוקה בתכניות תבת**, אתר **תבת**, 2010.

Allen, P., Hauser, S.T., Bell K.L. and O'Connor, T.G. (1994). Longitudinal Assessment of Autonomy and Relatedness in Adolescent-Family Interactions as Predictors of Adolescent Ego Development and Self-Esteem. **Child Development**, Vol. 65, No. 1 (Feb. 1994), pp. 179–194.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological review**, Vol. 84, No.2, pp. 191–215.

Dreikurs, R. and Soltz, V. (1991). **Children: The Challenge: The Classic Work on Improving Parent-Child Relations – Intelligent, Humane & Eminently Practical**. New York: Plume, Penguin Group.

Euse: [A Code of Ethics for Professionals in Supported Employment](#). Dec. 2009.

Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6 (May), pp. 1360–1380.

James, W. (1904). [Does consciousness exist?](#) *Journal of Philosophy, Psychology, and Scientific Methods*, Vol. 1, 477–491. [A later Jamesian account of consciousness.]

Martin, R. (1997). Regional unemployment disparities and their dynamics. *Regional Studies*, Vol. 31, 237–252.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.

Maslow, A. (1968). *Toward Psychology of Being*. Van Nostrand.

Nightingale, D.S., Pindus, N.M., Trutko, D. and Egner, M. (2002). [The Implementation of the Welfare-to-Work Grants Program](#). Washington D.C.: The Urban Institute.

Rogers, C. (1951). *Client-centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. London: Constable.

Seligman, M. (1991). *Learned optimism*. New York: Knopf.

Taylor, E.I. and Wozniak, R.H. (1996). [Pure experience, the response to William James](#): An introduction. In Taylor, E.I. and Wozniak, R.H. (Eds.). *Pure Experience: The Response to William James*. Bristol: Thoemmes, pp. ix–xxxii.

Williams, P. (2008). The emergence of coaching as a new profession and its global influence. In Kinder, A., Hughes, R. and Cooper, C.L. (Eds.). *Employee Well-being Support*. New York: Wiley & sons, pp. 285–296.

Yunus, M. (2008). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: PublicAffairs.

Personal Coaching and Support in Employment Programs

Abstract

TEVET, a partnership effort of JDC-Israel and the government of Israel, strives to find employment for special needs populations that are not adequately represented in the workforce. Earlier models of employment programs that did not include personal coaching and support have failed to change attitudes among program participants and place them in stable, remunerative employment.

On the other hand, over the past twenty years, personal coaching and support for employment self-efficacy have shown themselves to be effective work methods in social projects to improve individuals from vulnerable populations. Although a relatively great investment in one-on-one work with every participant in the programs is required, it is justified by the short- and long-term results. Experience in Israel and abroad shows that the personal coaching experience and the personal relationship between the participant and coach or facilitator are decisive elements in the success of employment programs, successful placement rates, perseverance and promotion at work.

This publication explains the role of personal and group coaching in programs aimed at returning individuals to work, sets out the differences between this and other forms of personal coaching, and describes the theoretical elements of personal coaching and support. This is followed by three typical case studies and a discussion of several issues relating to the practice of coaching and support through an analysis of the case studies.