



תוכנית מנטורינג בתעסוקה

חוברת כלים ודגשים למנטור/ית

www.mentor-jdc.org.il



צוות הכתיבה: מירב פפר, עינת מסטרמן | עריכה ועיצוב: שירי דייטש

ייעוץ מקצועי: סוזן חסן ויעל שלזינגר

התדריך נכתב בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד והוא מיועד לגברים ולנשים במידה שווה

תוכן עניינים

מנטור/ית יקר/ה,

חוברת זו נכתבה מתוך אמונה, כי יש בכוחם של תהליכי מנטורינג מוצלחים לקדם את המנטי'ס לשילוב וקידום תעסוקתי ואף לגעת ולהעצים אותם בנקודת זמן קריטית ומשמעותית בחייהם.

אני מאמינה כי "התורה" החשובה באמת היא לא תמיד זו הכתובה, אלא דווקא זו הא-פורמלית, המושתתת במידה רבה על התקשורת המתקיימת בין המנטור למנטי. על כן, ככל שתבסס תקשורת בונה, מכילה ומלמדת, כך ייווצר תהליך למידה משמעותי יותר.

מתוך ניסיון של שנים בהפעלת התוכנית, והידע הרב שהצטבר עד כה, בחרנו לקבץ את "התורה" כולה ולהציגה בצורה מסודרת ומתודית. בחוברת תוכלו לקרוא על סוגיות ועל דילמות שונות, ללמוד על המפגשים שיש לבצע, להתאים את הידע לארגון שבו אתם פועלים, ובעיקר לקבל כלים פרקטיים לעבודה. יש להדגיש שלא מדובר ב'ספר מתכונים' לליווי בתוכנית מנטורינג. מגוון האוכלוסיות, קהלי היעד השונים והתהליכים השונים, לא מאפשרים ליצור "מתכון מנטורינג" אחד מנצח.

ההצלחות הטובות ביותר לאורך התוכנית מבוססות בסופו של דבר על אנשים. הכוח שלכם כמנטורים להביא מעצמכם את הניסיון, האכפתיות והנתינה, הם אלה שעושים את כל ההבדל. אני ממליצה לכם בחום להתמסר לתהליך, ללמוד מהניסיון שהצטבר אצלנו, בד בבד עם היצירתיות והמאפיינים שמתאימים לכם, וליהנות!

אשמח להמשיך וללוות אתכם בכל סוגיה ושאלה שעולה.

מירב פפר, מנהלת תוכנית המנטורינג הארצית | MeiravFe@jdcnet.org

טל. 052-8699823

ג'וינט ישראל-תבת מקדמת את החוסן הכלכלי-חברתי בישראל ואת שוויון ההזדמנויות, בפועלה לשילוב ולקידום מגוון אוכלוסיות בתעסוקה.

תבת היא שותפות בין ג'וינט ישראל לממשלת ישראל, הפועלת בשיתוף רשויות מקומיות, עמותות ומעסיקים, במטרה:

- לפתח תוכניות, מודלים ומדדים חדשניים בתעסוקה.
- להטמיע מענים תעסוקתיים במערך השירותים בישראל ובקרוב מעסיקים.
- להוות מרכז לפיתוח ידע, תפיסות ושיטות יישומיות בתעסוקה ולהפצתם ברבים.

מאות אלפי אנשים בישראל נמצאים מחוץ למעגל העבודה, או מועסקים בשכר נמוך מתמשך. האוכלוסייה החרדית, האוכלוסייה הערבית, אנשים עם מוגבלות, עולים וצעירים נמנים עם אלה שבעבורם מפתחים בג'וינט ישראל-תבת תוכניות ייעודיות לשילוב, להתמדה ולקידום בתעסוקה. תוכניות אלה מקנות למשתתפים מסוגלות תעסוקתית והכשרה מקצועית, מסייעות בהשמתם בעבודה ומלוות אותם לאורך הדרך.



תוכניות התעסוקה עוזרות לאוכלוסיות היעד להתגבר על חסמים משפחתיים, חברתיים ותרבותיים ולשנות את היחס שלהן לעבודה. התוכניות מתבצעות בשיתוף עם מעסיקים כדי לשפר את יכולת ההשתכרות ואת סיכויי הקידום של המשתתפים.

ג'וינט ישראל-תבת שואפת להשפיע על מיליון איש בישראל ולסייע להם לצאת ממעגל העוני באמצעות שילוב וקידום בעולם התעסוקה.



תוכנית מנטורינג בתעסוקה

בקרב רוב אוכלוסיות תבת (האוכלוסייה הערבית, האוכלוסייה החרדית, יוצאי אתיופיה, עולים, אנשים עם מוגבלות, מבוגרים וצעירים חסרי עורף משפחתי) חסרות למשתתפים הזדמנויות למפגש עם קהילות אחרות ומגוונות. דבר זה משפיע על כך שהרשתות החברתיות המקצועיות שלהם מצומצמות מחד גיסא, ומאידיך גיסא בתוך המשפחה והקהילה הקרובה חסרות דמויות קרובות לחיקוי ולהתייעצות בהקשר של קידום תעסוקתי.

לאור הצורך הקיים בתבת לסייע לאוכלוסיות המודרות משוק העבודה להשתלב, להתמיד ולהתקדם בשוק העבודה, ולאור היעדר רשתות חברתיות מקצועיות מבית, אנו רואים במנטורינג כלי נדרש.

תהליך המנטורינג הוא תהליך למידה פתוח, ייעוצי במהותו, חף מיחסי כוחות, אשר מניח בבסיסו את ניסיון החיים של המנטור והמנטי (Mentee). תהליך המנטורינג אינו עומד בפני עצמו, אלא מהווה חלק מתהליך רחב יותר אותו עובר המנטי.

לפיכך, המנטורינג אינו מחליף את הרכזת בתוכנית, אלא משמש כלי תומך למימוש תוכנית הפעולה עם המנטי להשתלבות ו/או לקידום תעסוקתי. קיימת עדות מחקרית למתאם גבוה בין אנשים שקיבלו מנטורינג בתחום הקריירה לבין תוצאות חיוביות בתחום הקריירה, אשר באות לידי ביטוי בעליה בשכר, בהתפתחות מקצועית, בשביעות רצון מהעבודה ובשביעות רצון בכלל.



מאפייני אוכלוסיית היעד בתוכנית (המנטי'ס - Mentees):

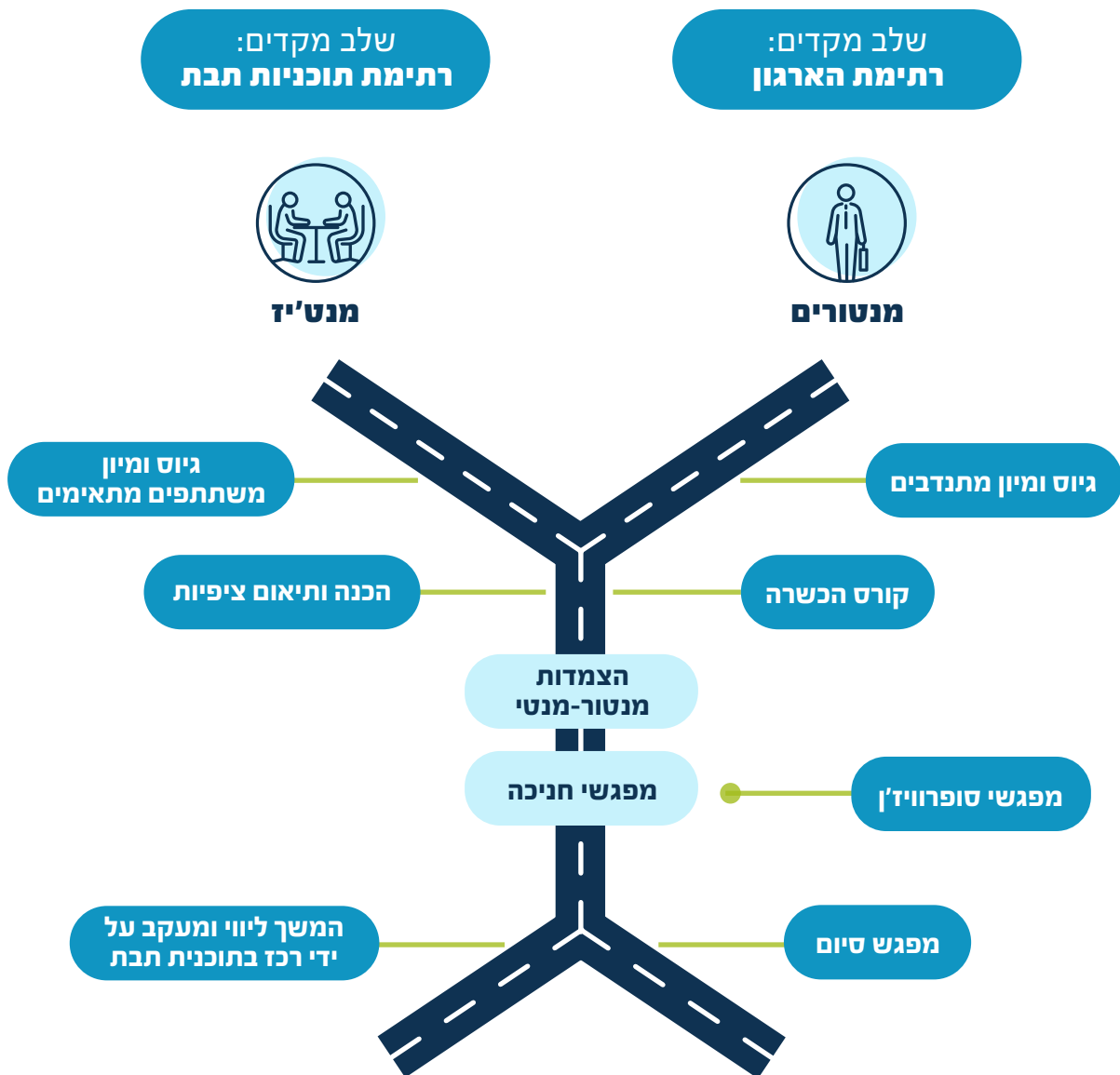
- משתתפים פעילים באחת מתוכניות תבת או משתתפים שסיימו השתתפותם באחת מתוכניות תבת, בגילאים 20-70.
- בעלי כושר השתכרות נמוך שאינם מועסקים בהתאם לכישורים ולפוטנציאל שלהם או המתקשים להשתלב בשוק העבודה.
- בעלי מוטיבציה ובשלות לתהליך השתלבות ו/או קידום תעסוקתי.



¹

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (1985). The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice | London: Sage Publications

מודל הפעלה של תוכנית מנטורינג בתעסוקה:





המפגש הראשון עם המנטי

לקראת המפגש הראשון עם המנטי שלך, להלן המלצות מתוך ניסיונו עם המנטי'ס הפוטנציאליים והיכרותנו עם תהליכי ליווי:

- 1. מיקום ומועד הפגישות ייקבע בהתאם למוסכם בינך לבין המנטי. נסו לקבוע יום ושעה קבועים למפגש.**
- 2. כדי ליצור קשר עמוק ואפקטיבי עם המנטי שלכם, נשמח שתשדלו להיפגש פעמיים בחודש לפחות.**
- 3. במהלך המפגש הראשון קיבעו ביחד תוכנית עבודה:**

- **תיאום ציפיות:** שאלו את המנטי איך הוא רואה את הקשר הזה, איך הוא מצפה שהקשר יתנהל, מה הוא מצפה לקבל מהקשר. יכול להיות שהמנטי ישאל אתכם שאלות דומות, יתעניין וירצה לשמוע עליכם ועל הרצונות שלכם. ספרו למנטי על הציפיות שלכם מהמפגשים.
- **בניית אמון ודיסקרטיות:** היו פתוחים ומשתפים, כך יפתח גם המנטי, וניתן יהיה להגיע למקומות מעניינים ומעמיקים. אמון הוא הבסיס למערכת היחסים.
- **הקשבה ואמפטיה:** יצירת מרחב של ביטחון פנימי, שיהווה בסיס להתפתחות אישית ומקצועית. התהליך יבוסס על הקשבה מלאה והפגנת אמפטיה לצד מתן מענה מקצועי.
- **שאלת שאלות:** היו עצמכם, שאלו שאלות בצורה חופשית, ועודדו שאילת שאלות מצדו של המנטי.
- **בניית כיוון עתידי ראשוני והגדרת מטרות משותפות:** בפגישה הראשונה עליכם לדבר על הכיוון העתידי הרצוי של המנטי ולהגדיר מטרות. יכול להיות שהמטרות ישתנו לאורך התהליך.
- **מנגנון התקשרות:** קבעו מנגנון להתקשרות ביניכם, והקפידו לעמוד בו. למשל - אם קבעתם לתאם פגישות באמצעות מייל, דאגו להיות זמינים במייל.



חווה פסיכולוגי |

במפגש עם המנטי, יירקם ביניכם חווה פסיכולוגי. "חווה פסיכולוגי" הוא מכלול הציפיות של הצדדים השונים בכל סוג של אינטראקציה בעולם התעסוקה. החווה הפסיכולוגי לעולם אינו נחתם והוא משתנה עם כל שינוי בציפיות של שני הצדדים.

מרכיבי החווה הפסיכולוגי:

בניית אמון: מקצועי ואישי.

מוטיבציה: לתהליך פיתוח קריירה/ קידום.

בירור ראשוני של מטרות: מטרות תעסוקתיות ומטרות אישיות רלוונטיות.

היכרות עם האדם: היכרות תעסוקתית והיכרות אישית רלוונטית.

הגדרת מסגרת התקשרות: פורמאלי ובלתי פורמאלי.

איתור חזקות ונקודות לקידום: נקודות שיסייעו/יעכבו את תהליך הקידום.

בירור תיאום ציפיות.

הנעת תהליך: מטלה/משימה, בחירה בצעד הראשון לקראת המטרה.

שמירה על דיסקרטיות.

כל המרכיבים הללו משולבים לכל אורך תהליך הליווי. חלקם מושגים כבר בפגישה הראשונה, חלקם יושגו בהמשך וחלקם ייבנו בהדרגה לכל אורך המפגשים.

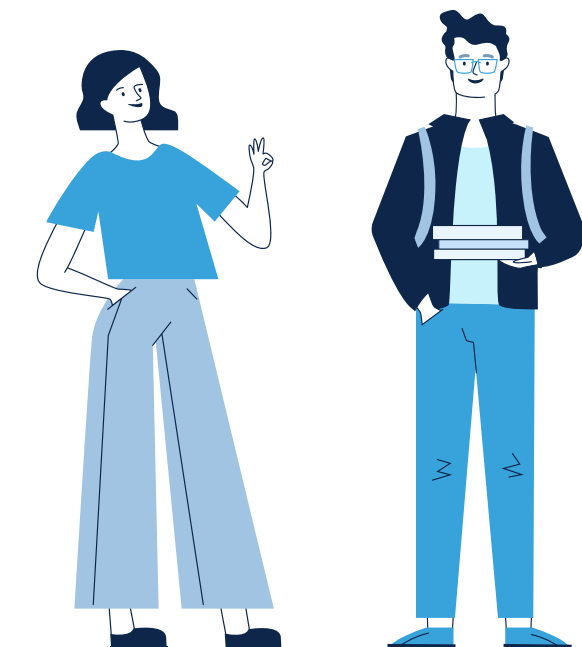
ישנם פרמטרים נוספים אשר משפיעים על

מרבית המרכיבים שצינו והם:

יצירת אווירה נעימה, תקשורת פתוחה,

הקשבה ואמפטיה, כימיה אישית וה'אנרגיה'

שתביאו למפגש.





מודל PRO | ככלי אבחוני - לשימוש המנטור

1. כלי זה ייסע לך בעבודה עם המנטי:
 - א. להגדיל הכרות מעמיקה עם המנטי.
 - ב. חשיפה בפניו של הכישורים הנדרשים לעולם העבודה העכשווי.
 - ג. הבנה משותפת על האשכול והנושאים שכדאי להתמקד בתהליך המשותף.
2. מומלץ לעבור עם המנטי על האבחון בסיום הפגישה הראשונה או במהלך הפגישה השניה, ולהסביר ולשוחח איתו על הכישורים והמיומנויות הנדרשים בעולם העבודה החדש.
3. האבחון יהווה בסיס לדיון בנושא בחלק השני של המפגש השני או השלישי (מומלץ לאחר גרף התעסוקה, ראו עמוד 19).
4. אשכול **I AM** מהווה בסיס לעבודה. שאר האשכולות הרלוונטיים לתהליך יבחרו מתוך האבחון ובהתאם לאופי תהליך הליווי, כפי שמפורט בטבלה:

אשכולות לליווי, קליטה וקידום תעסוקתי בארגון	אשכולות מהותיים יותר בשלב חיפוש העבודה
I BUILD - ניהול זמן, התנהלות במצבי עמימות, תיעדוף משימות	I AM - תחושת חוסן ומסוגלות, מוטיבציה, פרואקטיביות, חשיבה חיובית
I MIX - יצירת קשר בין אישי, עבודה בסביבה רב תרבותית, עבודה בצוותים רב תחומיים	I CAN - שליטה במיומנויות של 3 שפות הכרחיות בשוק העבודה (עברית/אנגלית, נתונים, כלים דיגיטליים)
	I GROW - למידה מתמשכת, למידה עצמאית, יכולת מישוב עצמי, תמונת עתיד
	I NET - מיתוג עצמי, והעבודה ברשתות חברתיות שונות

5. לאחר שהמנטי מילא את האבחון, כדאי לעבור יחד עם המנטי על הסעיפים ולהבין למה דירג עצמו המנטי כפי שדירג, לעורר שיח על דוגמאות וניסיון מהעבר התעסוקתי ובכלל, ולדון בהיבטים השונים שעלו מהאבחון.

6. ניתן להציג או להרחיב על המודל (<http://ipro.jdc.org.il>), ולהסביר על המיומנויות והכישורים הנדרשים בעולם העבודה החדש. מתוך המודל:

“לאור השינויים והמגמות בעולם העבודה, ביניהם גלובליזציה, דיגיטציה מואצת והתארכות תוחלת החיים, חשוב לבחון את אופן החשיבה שלנו על תעסוקה, קריירה ועל הכישורים הנדרשים לאדם להשתלבות בעבודה ולניהול קריירה בעולם עבודה דינאמי והמשתנה.

שינויים אלו מחייבים את היחיד, בין השאר, לאמץ תפיסות של ניהול עצמי ולמידה מתמדת וגישות להתמודדות יצירתית ולהתמדה במצבי שינוי ועמימות, על מנת להישאר רלוונטי בעולם התעסוקה.”

7. האבחון יכול לשמש כאבן בוחן גם להמשך (למפגש אמצע, ולמפגש סיום התהליך).





דף אבחון מודל I PRO - למנטי

האבחון יסייע לך ולמנטור שלך לזהות את המקומות שבהם כדאי להתמקד בתהליך המנטורינג במטרה לקדם את מטרותייך האישיות בעולם העבודה.

לפניך ששת האשכולות הממפים את הכישורים הנדרשים בעולם העבודה

העכשווי, ע"פ מודל I PRO (<http://ipro.jdc.org.il>).

נסה להעריך עצמך בכל אחד מהיבטים, עד כמה היבט זה משקף יכולת או מיומנות שלך. ← 1 (במידה מועטה) ועד 5 (במידה רבה מאוד).

אבחון זה יכול לסייע לחשוב יחד במה ברצונכם להתמקד בתהליך הליווי.

הערכה	אשכול
I AM - מניעים וכוחות פנימיים לשינוי	
	גישה חיובית ופראקטיביות
	מוטיבציה
	תחושת מסוגלות

I CAN - שליטה במיומנויות חשובות בשוק העבודה

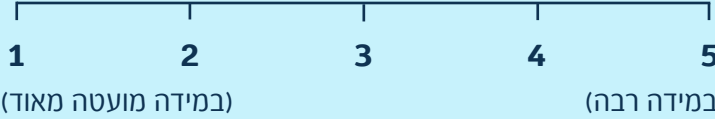
<p>1 2 3 4 5</p> <p>(במידה מועטה מאוד) (במידה רבה)</p>	כלים דיגיטליים
<p>1 2 3 4 5</p> <p>(במידה מועטה מאוד) (במידה רבה)</p>	שליטה בעברית ואנגלית
<p>1 2 3 4 5</p> <p>(במידה מועטה מאוד) (במידה רבה)</p>	קריאת נתונים

I GROW - יכולת למידה ותכנון

<p>1 2 3 4 5</p> <p>(במידה מועטה מאוד) (במידה רבה)</p>	תמונת עתיד
<p>1 2 3 4 5</p> <p>(במידה מועטה מאוד) (במידה רבה)</p>	יכולת למידה עצמאית
<p>1 2 3 4 5</p> <p>(במידה מועטה מאוד) (במידה רבה)</p>	רפלקציה אישית



I NET - מיתוג עצמי

	שיווק עצמי
	רשתות וקהילות

I BUILD - ניהול זמן ועמימות

	ניהול זמן
	איזון עבודה ותחומי חיים
	מקוריות ויצירתיות

I MIX - אינטראקציות בינאישיות

	מצבים בינאישיים
	עבודה בצוותים רב תחומיים
	מקוריות ויצירתיות



דף הנחיה להמשך פעולה לאחר אבחון PRO | לשימוש המנטור

לאחר האבחון הראשוני עם המנטי, לפניך דף המשך, שמציע רעיונות משימות וכלים להתקדמות אפשריים, **באשכולות בהם בחרתם להתמקד**, מתוך מחשבה על **המנטי ואופי התפקיד** הנדרש.

הצעות לכלים ולמשימות מקדמות	אשכול
(שלב התמקדות מומלץ: חיפוש עבודה)	I AM - מניעים וכוחות פנימיים לשינוי
<ul style="list-style-type: none">• עקרון המעורבות• צומת T• מפגש עצירה• לבדוק מקומות שכן יש פרואקטיביות בחיים• שימוש בשפה פרואקטיבית: יכולת ההשפעה שלך על המתרחש: מה אתה בוחר? מה אתה עושה?	גישה חיובית ופרואקטיביות
<ul style="list-style-type: none">• בתחילת כל פגישה - תאר 3 דברים חיוביים שעשית בתהליך חיפוש העבודה בשבוע האחרון• לפני כל פגישה ישלח המנטי מייל למנטור עם הצעה לנושאים עליהם ירצה לעסוק• לתת למנטי לעלות פתרונות אפשריים ל"בעיות" שמתגלות בדרך• עד הפגישה הבאה לבחור משהו חדש שעוד לא התנסה, בנושא חיפוש העבודה	
<ul style="list-style-type: none">• שיחה - על רצון, מה כן מניע אותך וחשוב לך, הצלחות קודמות, חיבור למקומות בהם כן יש רצון• "עבודות החלומות"• "הצלחות קטנות"• "משימות קטנות"	מוטיבציה
<ul style="list-style-type: none">• חשיבה משותפת על רעיונות סיב השאלה: מה יגרום לי סיפוק בעבודה? מה יהפוך את העבודה משמעותית עבורי?• לחשוב על רעיון/מיומנות/תחום עניין שלך אשר יכולים לתרום אולי במקום העבודה- חשוב כיצד ניתן לתת להם ביטוי בעבודה.• בחר נושא שמעניין אותך שקשור לתפקיד אותו אתה מחפש, וחשוב כיצד ניתן להגדיל בו את הידע/מיומנות	

הצעות לכלים ולמשימות מקדמות	אשכול
<ul style="list-style-type: none"> שיקוף מעצים עם מתן דגש על חוזקות ויכולות (ניתן להשתמש ב"גרף התעסוקה") כלי "הוקרות" לספר את הסיפור שלי אחרת (בעזרת שיקופים) תרגיל "במה אני טוב" "הצלחות קטנות" <ul style="list-style-type: none"> זיהוי משותף של 3 חוזקות בקרב מנטי מתוך אירוע סיפור שהמנטי הביא איתו. יצירת חווית הצלחה קטנות סביב אתגרים ברי מימוש, בתהליך החיפוש (למשל, נרשמתי בלינקדאין, פניתי למכר בעניין העבודה וכו'). 	תחושת מסוגלות
(שלב התמקדות מומלץ: חיפוש עבודה)	I CAN - שליטה במיומנויות חשובות בשוק העבודה
<ul style="list-style-type: none"> שימוש שוטף בכלים דיגיטליים לתקשורת עם המנטי בתהליך האימון: מייל, רשתות חברתיות, skype ועוד כלים רלוונטיים. לתת למנטי לעדכן ולשנות תכנים דיגיטליים (כלי כתיבה ועיצוב) לתת לו ללמוד תוכנה חדשה שלא הכיר כלל 	כלים דיגיטליים
<ul style="list-style-type: none"> לבקש מהמנטי להציג עצמו בקצרה 2 דק ולהתייחס ליכולת הביטוי שהפגין ("נאום המעלית"²) לבקש מהמנטי לספר על סוג התפקיד שמחפש ולמה יהיה בו טוב (לבנות ולעבוד על הסיפור הזה מבחינת רצף לוגי, חיוביות ורהיטות) לעבוד על מסמך או מייל כתוב שהמנטי כתב ולהדגיש להפנות לעזרה נוספת - במידת הצורך (קורס אנגלית לעסקים: יש גם קורסים מקוונים וחלקם בחינם) 	שליטה בעברית ואנגלית
<ul style="list-style-type: none"> לספר על העבודה הקודמת, תוך שילוב נתונים כמותיים סימולציה לשימוש בנתונים על מנת להביע עמדה (למשל: מדוע לנהל אורח חיים צמחוני? או כל נושא שקרוב לליבו של המנטי) איסוף נתונים וניתוחם - על אחת החברות אליה פונה המנטי לראיון עבודה 	קריאת נתונים
(שלב התמקדות מומלץ: חיפוש עבודה)	I GROW - יכולת למידה ותכנון
<ul style="list-style-type: none"> "משרת החלומות" לאמן שריר חלימה (לאן הייתי רוצה להגיע) "סולם קריירה" 	תמונת עתיד

² נאום המעלית - מושג המתייחס להצגה עצמית (או של רעיון) בזמן קצר. ניתן לחפש מידע נוסף ברשת.

הצעות לכלים ולמשימות מקדמות	אשכול
<ul style="list-style-type: none"> • ציור/כתיבה של חזון תוך סימון הנקודות הידועות ברורות וסימון הנקודות העמומות והלא ברורות עדיין 	
<ul style="list-style-type: none"> • להסתכל יחד על קבוצה רלוונטית בפייסבוק ולראות מה ניתן ללמוד ממנה • לפרק את ליבת העיסוק בתפקיד הנדרש ולהגדיר תחום ללמידה והשתפרות • לתת למנטי לסכם מה הוא הצליח ללמוד מהפגישה המשותפת • שיקוף פער מקצועי (להיעזר במומחה מתוך החברה אולי או מנטור אחר במידת הצורך) ובחירה - השלמת פער בלימודים או בחירה בתפקיד מתאים יותר 	<p>יכולת למידה עצמאית</p>
<ul style="list-style-type: none"> • כיצד היה מתאר אותך מנהל שלך/קולגה במקום העבודה האחרון? • תן לעצמך משוב על התנהלותך במפגשים שלנו • לתת משימה לפגישה הבאה ואח"כ לבקש מהמנטי לתת לעצמו משוב עליה • הערכה מקצועית אישית לתפקיד הנדרש, תוך מתן משב מסוים לכל היבטי התפקיד 	<p>רפלקציה אישית</p>
<p>(שלב התמקדות מומלץ: חיפוש עבודה)</p>	<p>I NET - מיתוג עצמי</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "נאום מעלית", מעבר על קו"ח, סימולציות ראיונות עבודה עם משובים, זיהוי נטוורקינג 	<p>שיווק עצמי</p>
<ul style="list-style-type: none"> • לבקש מהמנטי לשכנע את המנטור, למה הוא מתאים לעבודה משותפת • צילום הצגה עצמית וצפייה משותפת למשוב • גיבוש סל חוזקות/ חותם ייחודי של הפרסום ברשת או בהצגה עצמית בסביבות השונות 	
<ul style="list-style-type: none"> • תרגול כתיבה מותאמת במדיות השונות, בדגש על שיווק עצמי, והבלטת ייחודיות ואותנטיות • להתחבר לפורמים רלוונטיים בפייסבוק סביב תחום העיסוק • איתור 3 הזדמנויות לשת"פ מקצועי מתוך רשימת הקשרים ברשת ובקהילה 	<p>רשתות וקהילות</p>
<p>(שלב התמקדות מומלץ: קליטה וקידום תעסוקתי)</p>	<p>I BUILD - ניהול זמן ועמימות</p>
<ul style="list-style-type: none"> • לכתוב את סך המשימות השבועיות בחיפוש העבודה השבועי ולהגדירם על פי זמן - ברמה יומית • עבודה עם יומן והגדרת פגישות ומשימות ביומן 	<p>ניהול זמן</p>

הצעות לכלים ולמשימות מקדמות	אשכול
<ul style="list-style-type: none"> • לערוך רשימת משימות עבודה/בית/פנאי ולתעדף • שיח על מה תרצה להגדיש יותר זמן? איזה תחום לא מקבל מספיק ביטוי בחיך? משהו קטן שניתן לעשות בעניין 	<p>איזון עבודה ותחומי חיים</p>
<ul style="list-style-type: none"> • חשיבה משותפת על המנטי על פתרון יצרתי לקונפליקט או בעיה שעלו בתהליך • ניתוח מקרה בעבר - כיצד התמודד בעבר בפתרון יצרתי לבעיה שעלתה • סימולציה מראיון עבודה התנהגותי - כיצד היית פותר בעיה שמוצגת? 	<p>מקוריות ויצירתיות</p>
<p>(שלב התמקדות מומלץ: חיפוש עבודה)</p>	<p>MIX I - אינטראקציות בינאישיות</p>
<ul style="list-style-type: none"> • סימולציה בו המנטי נדרש להעביר מסר לא נעים/ ביקרות לקולגה לעבודה • לחשוב על מצב שבו עולה סיטואציה פחות נעימה במהלך ראיון עבודה (מעברים עלי ביקורת/לא נעימים כלפי) וכיצד אני מגיב/יכול להגיב • לעלות מתוך מערכת היחסים עם המנטי, מקומות שניתן לשפר ביחס האישי 	<p>מצבים בינאישיים</p>
<ul style="list-style-type: none"> • סימולציה לשיחת עבודה עם עמית לעבודה מתחום אחר • ערכית רשימת תחומים בעל המנטי בעל ידע ואיך זה יכול לעזור בתפקיד הנדרש? • שיחה - איך בעבודות קודמות התנהלתי מול עמיתים מתחומים אחרים? מה עבד טוב? מה פחות עבד וניתן לשפר? 	<p>עבודה בצוותים רב תחומיים</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ערכית רשימת נושאים "רגישים" שפחות כדאי להציף במקום העבודה (פוליטיקה, צניעות, וכו') • להתאמן דרך סימולציה על דו שיח בנושא דרכים לתקשר תפיסות וערכים שונים משלי, או ערכים 	<p>עבודה בצוותים רב תרבותיים</p>





עקרונות לשיחת משוב

לעיתים, כחלק מתהליך הליווי ובמהלכו, תידרש לתת משוב באופן כזה אחר, למשל על ההתנהלות של המנטי במשימה שנתת לו. לא תמיד קל לתת ביקורת, ולרוב גם לא פשוט לצד השני לקבל אותה.

על מנת להקל על שני הצדדים את השיחה ולהפוך את התקשורת בעזרתם לאפקטיבית יותר, חשוב להכיר את העקרונות הבאים ולפעול על פיהם:

1. פתח שיחת משוב **בשאלת שאלות** אשר מטרתן לברר את עמדתו ורגשותיו של השני.
2. משוב **חיובי קודם לשלילי** - פתח בציון התנהגויות חיוביות במטרה ליצור אקלים נאות לקבלת המשוב וסיים בנימה חיובית (**כלל הסנדביץ'**).
3. משוב **תיאורי ולא שיפוטי** - תיאור עובדתי של מצבים והתנהגויות והימנעות ממתן ציונים ושיפוטיות. למשל, אל תאמר "עשית עבודה לא טובה", אלא תן דוגמה: "פנית למנהל בסיטואציה שאינה מתאימה".
4. משוב **ספציפי ולא כללי** - משוב מכוון להתנהגות ולא לאישיות. למשל, במקום לומר: "אתה שתלטן", אמור: "בישיבה לא הקשבת לדברי האחר".
5. תן משוב בסמוך להתנהגות ולביצוע - **כאן ועכשיו**, ולא שם ואז.
6. תן משוב עם **רגישות** לצרכיו הפיזיים והנפשיים של מקבל המשוב ובהתייחסות לתנאים הסביבתיים בהם ניתן המשוב.
7. תן משוב המעניק **פתרונות** - שיחת משוב מפרטת חלופות וחשיבה על פתרונות.
8. משוב מכוון להתנהגויות שלמקבלו **יש שליטה** עליהן ולהתנהגויות הניתנות לשינוי.
9. משוב הינו **סובייקטיבי** ואינו עובדה אובייקטיבית שאינה ניתנת לערעור. רצוי להשתמש במילים "לדעתי", "אני", "לי", "על פי התרשמותי" וכו'.
10. **הימנע מ"הצפה"** - הימנעות מהנטייה לומר את כל האמת ב"פרצוף" והתייחסות למשהו מוגדר וברור המנוסח בתמציתיות.
11. משוב ניתן בכנות ומתוך כוונה **לעזור ולשפר**.



כלי אימוני - גרף תעסוקה

ניתן להשתמש בכלי למספר מטרות:

- הכרות עם ההיסטוריה התעסוקתית של המנטי
- העצמת המנטי דרך החוזקות שיש בו
- הבנת השיקולים והכישורים שיש למנטי

שלב 1

המנטי בוחר שישה תפקידים/ עיסוקים מהעבר או מההווה, ומסמן בגרף עבור כל אחד את מידת שביעות הרצון הכללית שלו ממנו. שימו לב: במידה ואין למנטי תפקידים/עיסוקים תעסוקתיים, שאלו אותו על כל תפקיד משמעותי שעשה בחייו, לדוגמא: מדריך בצופים, ועד בית, בייביסיטר ועוד.

שלב 2

1. המנטור מראיין את המנטי: במעבר על כל תפקיד/ עיסוק ושואל:
מה אהבת בזה? ומה לא אהבת בזה? רושם את כל הנאמר בטבלה המצורפת למטה (ללא הפרדות בין המקצועות).
2. לאחר מעבר על כולם, מתקבלת טבלה שבצד אחד שיקולים/ תחומי עניין והנאה ובצד השני מרכיבים ומאפיינים לא רצויים בתעסוקה.
3. ניתן להתבונן על הטבלה: לראות מרכיבים משמעותיים שחוזרים ולסמן כ- 5 מאפיינים או שיקולים מרכזיים וחשובים לי במיוחד להתייחס אליהם בבחירה הבאה שלי.

דגשים:

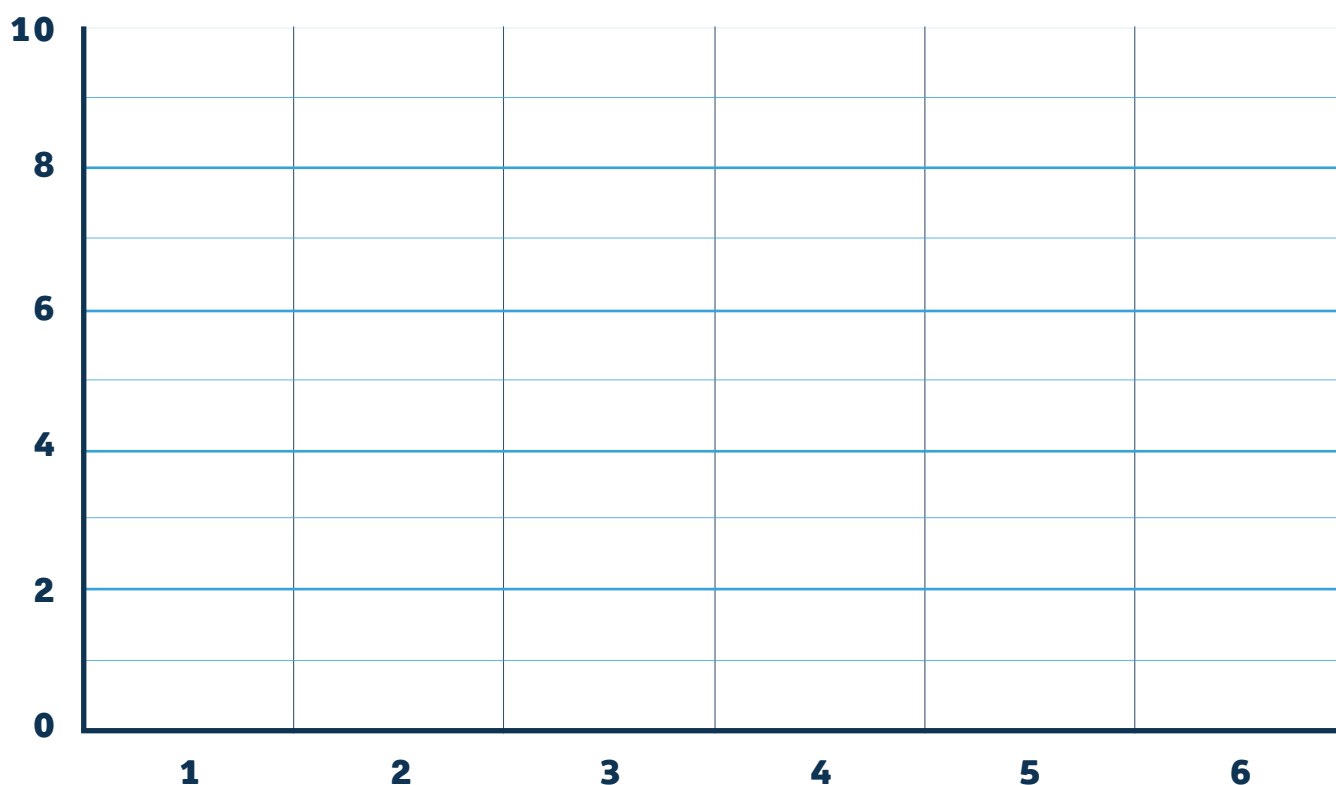
- בתפקיד ובו שביעות הרצון היא מ-5 ומטה, שאלו את המנטי: מה לא אהבת? מה לא עניין אותך? האם יש מרכיבים שגם אהבת בתפקיד?
- שימו לב לדברים שחוזרים על עצמם ומתחילים להסתמן כמגמה.
- הקפידו לדייק למילים של המנטי, בחוויה במונחים, אל תייפו את המילים שלהם, מצד שני אתם יכולים להציע פרשנות, ועל פי התגובה תוכלו להבין אם זה נכון ומתאים.

שלב 3

- המנטי יסמן את הדברים המשמעותיים/החשובים לו בתפקידים שיחפש בעתיד.
- העצימו/פרגנו/שקפו למנטי מתוך החוזקות שהעיד על עצמו, מתוך הדברים שהוא אוהב לעשות, מתוך הסיפורים ששיתף אתכם.

דף גרף תעסוקה:

בחר שישה תפקידים/עיסוקים מהעבר או מההווה וסמן בגרף **עבור כל אחד** את מידת שביעות הרצון הכללית שלך ממנו.



דף גרף תעסוקה (המשך):

מאפיינים/מרכיבים לא רצויים (-)	מאפיינים/מרכיבים רצויים (+)



כלי אימוני - הוקרות

תהליך שינוי בתעסוקה הוא תהליך מורכב ומתמשך, שבו המנטי עלול לעתים לחוות אכזבה, חוסר ביטחון עצמי, עייפות והיעדר מוטיבציה. תרגיל זה עשוי לחזק אותו במהלך העשייה ולעודד אותו להתקדם חרף הרגעים הקשים בתהליך.

ניתן להשתמש בכלי למספר מטרות:

- חיזוק ושיפור ההרגשה של המנטי דרך מחמאה על הדרך והעשייה
- העלאת האמונה בעצמי ללא תלות באחרים
- הפחתת קולות הרקע בתהליך שינוי

בן האדם צומח, מתפתח ולומד הכי טוב דרך מלה טובה, מחמאה, פירגון. למרות זאת, רוב בני האדם עובדים בעיקר דרך ביקורת - ביקורת עצמית וביקורת על אחרים.

שאלו את המנטי: למה? נהלו על זה שיחה, ואז המשיכו להעביר את הכלי. אצלנו מדברים על הוקרות! הוקרות הן לא בהכרח על תוצאות, אלא על עשייה או על חשיבה שונה.

שימו לב:

הנחו את המנטי כי יש לחזור על התרגיל כל יום במשך חודש לפחות, על מנת שביום שיהיה קשה או מאתגר, יהיה למנטי קל יותר לכתוב את ההוקרה.

תרגיל הוקרות

כתבי 5 הוקרות לעצמך:

“כל הכבוד לי על (עשייה) _____ . זה עושה לי _____ (ערך).”
“אני מוקיר את עצמי על _____.”



מיומנות שאילת שאלות |

”הדבר החשוב ביותר הוא לא להפסיק לשאול” (אלברט איינשטיין)

1. אז מה עדיף: לומר למנטי את ה”תשובה” או לשאול שאלו?

שאילת שאלות:

- שאלות הן אחד הכלים העוצמתיים ביותר להשפיע על אנשים..
- כאשר אתם שואלים שאלות טובות אתם מעניקים לאדם תחושת ערך, אתם מגלים עניין, הדברים שלו מעניינים וחשובים.
- נותנים לו תחושת עוצמה - הוא מבין שהידע והיכולת נמצאים אצלו.
- נותנים לו חופש מוטיבציה ואופטימיות - הוא מבין ויודע מה לעשות בכל מקום וזמן.

כאשר אתם אומרים למישהו מה לעשות ובמה כדאי לו לבחור אתם בעצם:

- מחלישים אותו, מאחר שהוא מבין שאתם יודעים והוא לא.
- הופכים אותו לתלוי בכם.
- מגבילים אותו - כל מה שאתם אומרים הוא בגבולות הידע שלכם והנסיון שלכם.

2. מה מאפשרות השאלות?

- כשאני מול מנטי אני לא יודע כלום!
- השאלות מאפשרות לימוד אין סופי על המנטי ועולמו.
- אין לנו מושג מה נכון עבור המנטי, אנחנו מאמינים שהתשובות נמצאות אצל המנטי.
- שאלות מאפשרות למנטי ולמנטור לראות ולגלות זוויות ראייה שונות.
- שאלות מעוררות חשיבה. מלמדות את המנטי איך לחשוב בעצמו.
- שאלות הן דרך טובה להתקדם בשיחה.
- כך “גלגלי השיניים” של הראש שלו מתחילים להסתובב...

3. סוגי שאלות

- **שאלות פתוחות** - יש להן כמה תשובות, מעוררות מחשבה, מרחיבות את ההסתכלות ויאפשרו גילוי של רגשות ומחשבות.

לדוגמה: למה התכוונת? מה אתה חושב על...? האם תוכל לתאר לי איך..?
איך עוד..?

- **שאלות למה? ככה**

שאלות שמתחילות במילה למה? הינן לרוב שאלות ביקורתיות ותוקעות, מכיוון שפעמים רבות יש לה הקשר של האשמה ותלונה והיא עושה לנו רע.
לדוגמה: למה לא ביקשת עד היום? למה פחדת לגשת?



- **שאלות מקדמות או מקבעות**

כדאי לבדוק האם השאלה שאנו שואלים היא שאלה מקדמת או שאלה מקבעת? האם זו שאלה שעושה לנו רע וסוגרת אותנו או שאלה מעוררת ומגייסת למחשבה? שאלות טובות ומקדמות הן שאלות שבאות מתוך הטקסט של השיחה. כדאי להשתמש במילים של המנטי.

לדוגמה: "אתה אמרת קודם שקשה לך במצבי לחץ... תסביר לי מה קשה לך?"

- **שאלות הבהרה**

אם לא מבינים משהו, או שמשהו חסר בשיחה נבקש בדרך כלל דוגמה, הסבר.

- **יחסי ציבור לפני שאילת שאלות**

מתן "קדימון" מעורר תשומת לב לשאלה משמעותית ולעיתים פחות נעימה, אך חשובה להתקדמות. "יחסי הציבור" לשאלה מעוררים את ההקשבה ועוזרים לגייס את שיתוף הפעולה של המנטי.

לדוגמה: "אני אשאל אותך שאלה שאולי לא תהיה לך נעימה, מתוך המטרה לקדם אותך בתהליך.."

- **אז איך כן לשאול?** להלן מספר דוגמאות:

* מה קרה בפעם האחרונה שניגשת לראיון עבודה?

* האם ניסית לבקש העלאה בשכר?

* מה יכול לעזור לך להתגבר על הקושי...?





אתגרים בתהליך והצעות להתמודדות

בתהליכי מנטורינג ישנם גם רגעי קושי, תסכול וחוסר נוחות. להלן מוצעים מענים לחלק מהאתגרים שהנכם עלולים לפגוש:

אתגר	הצעה
המנטי שואל שאלה שאתם לא מרגישים בנוח לענות עליה	<ul style="list-style-type: none">להפנות את השאלה בחזרה למנטי כדי לשקף לו את התחושה שעולה.לבקש זמן לחשוב.לומר בנימוס שאתם לא מרגישים בנוח עם השאלה, אך להדגיש שחשוב לכם שהמנטי ימשיך להעלות שאלות בחופשיות.
המנטי מאחר/לא מגיע/מבטל ברגע האחרון פגישות	<ul style="list-style-type: none">לא לקפוץ למסקנות, חשוב לשאול ולהבין את הסיבה. ייתכן שהמנטי מתבייש לשתף וצריך לקחת זאת בחשבון.לבדוק אם ישנו צורך להזיז את הפגישה באופן קבוע.בכל מקרה חשוב לדבר, להעביר את החשיבות של עמידה בזמנים בתוך הקשר ולנסות לחשוב יחד על דרך שתאפשר למנטי להגיע בזמן.
המנטי לא אקטיבי, לא שואל שאלות	<ul style="list-style-type: none">לחשוב על שאלות שמפתחות את הנושא ולנסות לדובב את המנטי.להשתמש במשחקים שמערבים את שני הצדדים.להציג עמדה קיצונית או שונה מהמקובל ואשר קל להגיב אליה (עמדה זו אינה בהכרח חייבת לשקף את עמדותיכם).
אין "כימיה" עם המנטי	<ul style="list-style-type: none">לשאול את עצמכם מדוע, מה מפריע לכם בו.לנסות להבין שזהו הרושם הראשוני שייתכן שגם אנשים אחרים חשים כלפי המנטי.לנסות לשים עצמכם בנעליו של המנטי ולחשוב מהיכן נובעת ההתנהגות (חוסר ביטחון, ערך עצמי ירוד ועוד).לנסות לדבר עם המנטי על רגשותיכם בצורה שאינה שיפוטית ואשר תאפשר לכם לחשוב מהם הדברים שיש לכם במשותף.להקדיש זמן רב יותר לפעילויות מקרבות ומגבשות, גם על חשבון פעילויות לימודיות.
המנטי ביישן ולא נפתח	<ul style="list-style-type: none">להשקיע זמן רב יותר בפעולות היכרות.לייצר אווירה נעימה ורגועה "בגובה העיניים" (למשל, לקיים את הפגישה בבית קפה).להוות דוגמה עבור המנטי, להיפתח ולשתף אותו.

לסיכום,

להיות מנטור זו משימה חשובה. אנו שמחים שבחרת להתנדב ולהקדיש מהזמן ומהניסיון שלך למען הצלחת התהליך.

לא תמיד יהיה ניתן לראות תוצאות מיידיות, אולם חשוב לזכור שהמנטור משפיע בנקודת זמן ספציפית כדי שהאדם יניע שינוי בחייו, ומשמש עבורו מודל משפיע לחיים.

חוברת זו נועדה לספק לך כלים ומבנה למפגשים. אנו מקווים שתיעזר בה בתהליך, לצד כלים שתביא מניסיוןך הניהולי.

לאורך הדרך ייתכנו אתגרים וקשיים. אנו מעודדים אותך לחזור לחוברת או לאתר התוכנית (www.mentor-jdc.org.il), ולפנות אל רכז/ת התוכנית בכל שאלה או התלבטות.

בהצלחה!



