



# התשוקה

## שמאחורי התפקיד

"פיצוח קוד גנטי" הוא מוצר שהתפתח כתוצאה ממצוקה ארגונית חוזרת סביב איוש של ג'וב מרכזי בארגון או סביב תחלופת עובדים גבוהה במשרה כלשהי. במצבים אלו, עולה חשד ששגינו בתהליך הגיוס ולא חיפשנו את האדם הנכון

{הילה אדם}

← כאשר זיגמונד פרויד דיבר על "אהבה ועבודה" כשני הערוצים שדרכם משקיע האדם את האנרגיה הפנימית שלו ומגיע לכדי סיפוק, הייתה זו חדשנות מסעירה, ואפילו מטלטלת עבור בני תקופתו. כיום, אנחנו יודעים לומר שעבודה ואהבה מחוברות זו לזו, ושהאחת מזינה את השנייה. בעשייה מוצלחת יש דרייב, אנרגיה, ותשוקה לממש אותם חלקים בנו, שיכולים להיות מוזנים דרך עבודתנו. בתחומי עיסוק שונים ישנה הזדמנות לממש צרכים שונים: כיבוש, איוון, נתינה, הטבעת חותם ועוד. כאשר אדם עוסק בתחום אשר הולם את צרכיו ונטיותיו הטבעיים, ניתקל בדרך כלל באדם נמרץ, חיוני ומסופק יותר, שגם הישגיו יהיו גבוהים יותר. במסורת הקלאסית של הבנת תפקידים ועיסוקים, מקובל לקיים חשיבה על מהות התפקיד, על תחומי האחריות העיקריים שבו, ועל הכישורים והתכונות הנדרשים כתוצאה מכך. תפיסתו של המנהל בשטח, ורמת הידע של גורמי משאבי האנוש בארגון, מכתיבות במידה רבה את אופי תיאור התפקיד שהוא יבנה. לדוגמה, אם המנהל מעדיף אנשים אנושיים ורגישים, הוא ידגיש זאת במיוחד וידרוש לקבל עובדים בעלי נטייה בין-אישית חזקה ורגישות לזולת. למרות זאת, ייתכן שבפועל ביצוע מוצלח של התפקיד דורש דווקא דגש על יכולות אחרות.





הילה אדס

"פיצוח קוד גנטי" הוא מוצר שהתפתח כתוצאה ממפגש חוזר עם מצבים של מצוקה ארגונית סביב איש של משרה מרכזית בארגון, או סביב תחלופה גבוהה של עובדים בתפקיד מסוים. במצבים אלו, מתעורר לא אחת החשד כי בתהליך הגיוס שגינו בהגדרת התפקיד, ולמעשה לא חיפשנו את האנשים הנכונים והמתאימים ביותר. על מנת לדייק ולזהות נכונה את האלמנטים המרכזיים בתפקיד, ואת התשוקה העיקרית המניעה אנשים המצליחים בתפקיד מסוים, נבנתה מתודולוגיה חדשה וייחודית. הארגון בוחר עשרה עובדים שהוא מגדיר אותם כמצטיינים בתפקידם, ועוד עשרה שמוגדרים כפחות-מצליחים, או כאלו שעזבו את התפקיד. פסיכולוגים המיומנים בראיונות עומק ובאבחון אישיותי, מבצעים ראיון מעמיק לכל אחד מהעובדים שהוגדרו משתי הקבוצות.

הראיון מכוון לאבחון את האדם מצד אחד, ולהבין מה הם המרכיבים אשר הופכים אותו למצטיין בתפקידו, מצד שני. בשלב השני, מתבצע סיעור-מוחות קבוצתי של הפסיכולוגים המראיינים יחד עם פסיכולוגים בכירים, במטרה לאפיין את המכנים המשותפים לכל אחת מהקבוצות. התוצר שמתקבל הוא הפרופיל הפסיכולוגי של קבוצת המצטיינים, שהוא הקוד הגנטי של אותה הקבוצה.

בנוסף, מתקבלות אינדיקציות מהותיות המאפיינות את מי שלא הצליח בתפקידו, המהוות תיקוף למודל שנמצא. הממצאים לרוב מפתיעים ומעוררים כיווני מחשבה חדשים באשר לאסטרטגיות הגיוס, ההכשרה והקליטה לתפקיד.

לדוגמה, ארגון אשר מדיניות השירות שלו דוגלת ברגישות ובהקשבה ללקוח, גילה בעקבות תהליך פיצוח קוד גנטי, כי אנשי השירות המצטיינים שלו מתאפיינים דווקא ביכולות תפעוליות גבוהות, ובאוריינטציה לפתרון בעיות ולהספקים; ואילו היכולות הבינאי-אישיות, יכולת ההכלה והאמפתיה, היו האמצעי להשגת מטרות אלו. כלומר, התפקיד זימן לעוסקים בו דווקא הנאות הקשורות לתפוקתיות, להיותך אדם פרודוקטיבי ויעיל המטפל בבעיות רבות, ומצליח לספק פתרונות רבים בזמן קצר.

תחושת הקומפלטיות האישית המלווה סוג זה של עשייה, שונה מאוד מסוג הסיפוק המתקבל מטיפול ארוך-טווח בלקוח, המאפשר גם יצירת קשר והנאה מעצם היותך משמעותי ומסייע לאדם זה. בהיבט האופרטיבי, אחת ההמלצות לארגון הייתה לחפש את אנשי השירות שלו, לאו דווקא מבין הסטודנטים למדעי-ההתנהגות ולפסיכולוגיה, אלא לנסות לאתרם דווקא מקרב סטודנטים למקצועות מכווני פרקטיקה ותוצאות, כגון כלכלה ומנהל עסקים.

האספקט החדשני בתהליכים אלו, הוא השימוש בכלי מוכר, כמו ראיון עומק, שבדרך-כלל אנו משתמשים בו כדי להבין לעומק את האדם, את מניעיו, ואת התאמתו לתפקיד במסגרת תהליכי אבחון, לשם אבחון של התפקיד ולא של האדם. ההנחה, שגם לתפקיד יש אישיות, ממש כמו לאדם, היא הנחה מוכרת. האפשרות לאבחון את התפקיד כאילו היה אדם, ולזהות את מרכיבי המפתח הפסיכולוגיים שבו, הם החלק החדשני והיצירתי.

חידוש נוסף הקשור למתודולוגיה זו, הוא העובדה שאין הנחות מוקדמות. במסורת הרגילה של בניית הגדרות תפקידים, אנו מנתחים את תחומי העיסוק והאחריות של העוסק בתפקיד, ומסיקים מהם מה הן התכונות והכישורים הנדרשים. בתהליך כזה אנו עלולים ללכת שבי אחר תיאורים מוטעים, או אחרי תפיסות מוטעות, או לטעות בהבנת העניין המהותי והמרכזי ביותר בתפקיד. על-פי המתודולוגיה החדשה, איננו זקוקים לשום הבנה מוקדמת או לתיאור של התפקיד עצמו, אלא רק להגדרה מדויקת ככל שניתן של המצליחים בתפקידם ושל אלו שאינם מצליחים. כך ההבנה נבנית בסופו של דבר בתהליך שהוא top-down ולא bottom-up.

דוגמה לנייתוח שכזה ניתן לתת מחברה, שהיא רשת אופנה בין לאומית, אשר פתחה בארץ מספר חנויות. בעקבות קושי לאישי לאורך זמן את משרת מנהלי החנויות, בוצע בה תהליך של פיצוח קוד גנטי בקרב מנהלי הסניפים הטובים ושל אלו הפחות מצליחים או שפרשו אחרי זמן קצר. מניתוח הראיונות של המנהלים המצטיינים עלה, כי כולם היו בנים להורים שאינם ילידי הארץ, שהיו מצליחים בחו"ל, אולם לאחר עלייתם לארץ חלה ירידה ניכרת במעמדם הכלכלי, והם נאלצו להיאבק על הקיום היומיומי. הקריירה הקודמת בחו"ל נותרה כזיכרון של הצלחה ושל הבטחה לא-ממומשת.

המנהלים היו בדרך-כלל בנים בכורים במשפחה, או כאלו שלקחו על

עצמם את תפקיד הבכור, כולל השותפות בראגה הכלכלית ואף בעזרה ממשית בפרנסה מרגע שיכלו לעבוד. מדובר באנשים חרוצים ואחראים, אשר נושאים כ"מיתוס משפחתי" את החלום על העבודה בחו"ל, אולם מתוקף החיבור המשפחתי החזק, לא יצאו לחפש את מולם בחו"ל.

החיבור עם חברת אופנה בינלאומית הביא עימו עבורם ניחוח של הבטחה להצלחה, הנורמות והנהלים האמריקניים התקבלו על ידם בשמחה, ואפילו היוו עבורם חיוק לתחושה ש"כאן ניתן להצליח" בזכות ההתנהלות שאינה לחלוטין ישראלית. אצל אותם מנהלים נחכרה משיכה לפן האסתטי, לשדרוג שניתן להשיג דרך ביגוד אופנתי, ובדרך-כלל הם הצליחו גם למכור היטב, כתוצאה מהשכנוע הפנימי שלהם שהשיטה הגזרות, הבריים, הם ממקום אחר, ולכן "עושים את העבודה".

ההמלצות האופרטיביות היו לפנות לערוצי פרסום אשר יהיו אפקטיביים לעולים חדשים-ישראלים, לזהות בראיונות הקבלה משיכה לאספקטים בינלאומיים (קוראים עיתוני אופנה או עיצוב מחו"ל, מתערכנים בחדשות בינלאומיות וכדומה).

מנהלים שפרשו מהחברה או שלא הצליחו, היו כאלו שתפסו את שיטות העבודה והנהלים האמריקניים כנוקשים, כלא-ישראלים, ועל כן כלא-אותנטיים או מזויפים. הם לא הצליחו להתחבר וליהנות מהקירבה לתרבות האחרת. ההמלצות בתחום שימור העובדים ופיתוחם, כללו בין היתר המלצה לחזק את החיבור לתרבות הארגונית הבינלאומית, מתן תגמול על הישגים באמצעות נסיעות להשתלמויות במטה החברה בחו"ל, ומיסוד כנסים שנתיים של מנהלים ברשת מכל העולם.

לאחרונה, החל מכון אדם-מילא לפנות לערוצים חדשים ויצירתיים של שימוש במתודולוגיה זו. במאמרה של מלי אשר "חדשות נמצאת בלא ידוע", בחוברת זו תינתן הצצה למוצר חדש המכוון למחקרי שוק, באמצעות זיהוי הקוד הגנטי של קבוצות צרכנים. □

הכותבת היא פסיכולוגית קלינית, מנהלת יחידת האבחון, מכון אדם מילא

ארגון אשר מדיניות השירות שלו דוגלת ברגישות ובהקשבה ללקוח, גילה בעקבות תהליך פיצוח קוד גנטי, כי אנשי השירות המצטיינים שלו מתאפיינים דווקא ביכולות תפעוליות גבוהות, ובאוריינטציה לפתרון בעיות ולהספקים