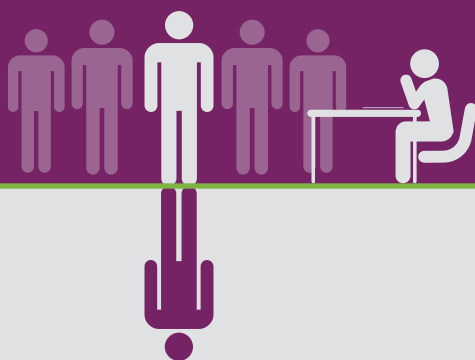


# רב תרבותיות בארגון

עקרונות בראיון בין-תרבותי  
ומעבר למיון הוגן תרבותית



סדרת השוויון כהזדמנות עסקית

קו משווה  
كاف مَشْفِيه

קואליציית המעסיקים לשוויון לאקדמאים ערבים  
اتحاد المشغلين للمساواة للأكاديميين العرب



### עקרונות מנחים לראיון עם מועמד ערבי

5	הנחות יסוד
6	1. פערים בין התרבויות והשתקפותם בראיון עבודה
	1. כללי
	2. עשיית רושם
	3. יחס המדאיין
	4. שאלות מוטות-תרבותית

### ראיון הוגן תרבותית

9	1. הכנה
10	2. פרופיל משרה
12	3. הראיון המובנה
12	4. דוגמא לראיון מובנה ולשאלות על פי עקרונות קולקטיביים
14	5. במהלך הראיון - דברים "קטנים" שהשפעתם גדולה

## עקרונות מנחים לראיון עם מועמד ערבי

### 1. הנחות יסוד

1. אבני היסוד שמהן מורכבות התרבות הערבית-ישראלית והישראלית-יהודית-מערבית - שונות בתכלית זו מזו.
  2. הקושי האמיתי הוא להבין איך האחד חושב ומרגיש, ולתת פרשנות נכונה לדבריו ולהתנהגותו. ואולם, בדיאלוג בין אנשים, רק בן אותה תרבות יכול להבין את המשמעות, את הקונטקסט שבתוכו מדבר בן-שיחו - הציפיות, האמונות, התפיסות והעמדות, כיוון שלכל תרבות יש "דקדוק פנימי" משלה - שיוצר חשיבה שונה וטווח דגשות שונה.
  3. בסיטואציה שבה מראיין ישראלי-יהודי מערבי מראיין מועמד מהתרבות הערבית-ישראלית הוא מנסה לפרש את דברי המועמד והתנהגותו באמצעות הקודים התרבותיים שלו המבוססים על היותו בן לתרבות מערבית-אינדיבידואלית. זו סיטואציה בלתי אפשרית ובלתי אפקטיבית, כיוון שהקודים התרבותיים השונים אינם מאפשרים למראיין לאבחן את אישיותו של המועמד ומכאן - את התאמתו לתפקיד.
  4. למעשה ראיון קונבנציונאלי עם מועמד ערבי אינו אלא ניסיון של המראיין לבדוק את מידת הדמיון וההתאמה בין המועמד לבין ה"תבנית" המערבית המקובלת של איכויות נשאפות: אסרטיביות, הבלטת הייחודיות, שווק עצמי. זוהי אינה תבניתו או שפתו של המועמד.
  5. האלטרנטיבה בראיון הוגן תרבותית היא לנסות "להסיר את המשקפיים" לראות את האיכויות שאיתן מגיע המועמד (הערך המוסף שלו) ולבדוק את יכולתו להשתלב בתפקיד ובארגון, למרות שהוא אינו תוצר של התבנית המקובלת בתרבותו של המראיין.
- אחת התפיסות המרכזיות שאנו צריכים לקבל על עצמנו הינה כי אנו מעוניינים להכיר את המועמד, יכולתו, התאמתו לתפקיד המיועד תוך כדי נטרול האלמנט התרבותי השונה מאתנו.

## 2. פערים בין התרבויות והשתקפותם בראיון העבודה

### 1. התרבות היהודית-ישראלית המודרנית הינה אינדיבידואליסטית.

הדגש הוא על הפרט - אישיותו מתפתחת בתהליך של נפרדות (ספרציה-אינדיבידואציה) והמשימה ההתפתחותית שלו היא להגיע לביטוי עצמי ייחודי ולממש את עצמו ואת רצונו העצמאי.

התרבות הערבית המסורתית הנה קולקטיבית, ומבוססת על השתלבותו של הפרט בקבוצה. תלות-הדדית, קונפורמיות ונאמנות לסמכות - נחשבים כמאפיינים של בגרות, ומהווים את המשימה ההתפתחותית - להשתלב בקבוצה, בקולקטיב.

### 2. בראיון תעסוקתי מנסים המועמדים להרשים את המראיין.

להרשים בתרבות המערבית פירושו - להבליט את הנפרדות: את הייחודיות, האסרטיביות, המימוש העצמי.

בחברה הקולקטיבית - להרשים פירושו להתאים את עצמך לציפיות ולכבד את האחר. הבלטת העצמי נתפסת כחוסר קונפורמיות, כסוג של אגואיזם, כמתכון לדחייה חברתית, לקונפליקטים, כסימן לחוסר הבנה של הנורמות שבתוכן אתה חי.

### 3. רגישות גבוהה ליחס המראיין/הבוחן.

החברה הקולקטיבית בנויה על קשר בין אנשים. הקשר האנושי-הרגשי הוא המרכזי בסיטואציות החברתיות. משום כך, למועמד מחברה קולקטיבית רגישות גבוהה מאוד לאקלים הרגשי הנוצר עם בן השיח: ליחס המכבד והחם.

בראיון ובמרכז הערכה ישים מועמד מחברה קולקטיבית דגש רב על יחס המראיין והבוחן ועל הקשר שלהם איתו, וקשר זה יהווה עבורו אינדיקציה להצלחתו בתהליך. מועמד מחברה אינדיבידואלית-מודרנית ישים את הדגש על עשיית הרושם וההתבלטות שלו כאינדיקציה להצלחה.

יחס קר או קורקטי מצד המראיין/הבוחן נופל אם כך על קרקע רגישה במיוחד ועלול להכריע את הראיון.

יש לזכור שלרגישות יש גם בסיס חברתי: ציפייה מראש לכישלון או דחייה, חוסר אמון שהוא רצוי, תחושת מיעוט בתוך רוב, תחושת נחיתות.

### 4. שאלות ופרשנויות מוטות תרבותית:

#### ספר לי על עצמך:

המועמד הערבי רגיל לתפוס את עצמו ולתאר עצמו באמצעות ההקשר הרחב - משפחה, חברים. להצלחה יש משמעות אחרת, קולקטיבית - להיות חלק ממשפחה מצליחה, מוערכת חברתית. בשאלה כזו נדרש המועמד לספר על עצמו כאינדיבידואל, בנפרד מההקשר החברתי (שהמראיין אינו מכיר), ונותר ללא כלים.

בנוסף, ההיסטוריה התעסוקתית שלו מבוססת על מיעוט הזדמנויות: לרוב לא עבד במקצוע ונאלץ למצוא חלופות לפרנסתו: עסק עצמאי קטן (אופציה שהיא ברירת מחדל כלכלית בחברה הערבית, בשל מיעוט הזדמנויות בשוק העסקי) או עבודה לא מקצועית. הוא חש בושה ומבוכה, ומנסה להסוות את "מסלול הקריירה" שלו מתום הלימודים ועד היום.

פרשנות המראיין: המראיין יוצא "מטושטש" ולא ברור. אם עבד במשרות לא מקצועיות - כנראה שנוטה להתפשר/חסר בטחון/לא מקצועי/לא הישגי. אם הקים עסק עצמאי - יתכן שבעל אישיות עצמאית ויתקשה לעבוד כשכיר.

#### מהן השאיפות שלך/מה חשוב לך במקום העבודה/למה פנית למשרה זו דווקא?

ביטוי צורך הוא סממן תרבותי של נפרדות. בתרבות קולקטיבית אין פנייה לרצון האינדיבידואלי של הפרט ואין עידוד לפיתוח רצון נפרד, בשונה מאוד מהחברה האינדיבידואליסטית. משום כך, יתקשה המועמד לבטא צורך, וידיגש נאמנות והתמדה לכשיתקבל, וכן - את הקשר עם האנשים: יחס מכבד וחם.

בנוסף, עבור המועמד החי במציאות של מיעוט הזדמנויות, הצורך המרכזי הוא להשתלב בתעסוקה ההולמת את כישוריו המקצועיים. אין שפע הזדמנויות המאפשר בדרנות...

#### מדוע כדאי לנו להעסיק דווקא אותך?

שאלה מקובלת בתרבות האינדיבידואליסטית: בודקת תפיסה עצמית ייחודית, מודעות של המועמד לערך המוסף שלו, ליתרונות שמביא איתו, וכן - יכולת שכנוע ושווק עצמי. אולם שאלה זו היא מוטה תרבותית, והיא נתקלת בקושי כפול מצד המועמד:

האחד - ערך מוסף ייחודי אינו מושג מקובל בתרבותו, ואף להיפך. מה שמקובל בחברה הקולקטיבית הוא - לא להיות ייחודי. להיות כמו כולם. להיות שונה או לשווק את עצמך - זו התנהגות שנתפסת כגאוותנות, והיא זוכה ליחס של גינוי או דחייה.

בנוסף - מעמדת הנחיתות (עמדת המוצא) שאיתה מגיע המועמד, הוא מתקשה

## ראיון הוגן תרבותית

### 1. הכנה

כדי לקלוט מועמדים בני תרבויות שונות, נדרש המראיין/המגייס להיערכות מקצועית ומנטאלית. ההיערכות המקצועית כוללת הגדרה ברורה וממוקדת של התפקיד: משימות, דרישות התפקיד ומתוכם - המאפיינים הקריטיים הנדרשים להצלחה בתפקיד - Key Success Factors.

היערכות זו היא התשתית ליצירת ראיון מובנה, המבוסס על הדרישות ההכרחיות להצלחה בתפקיד.

הערך המוסף להיערכות זו, בנוסף לכך שהוא מאפשר קליטה רב-תרבותית וגיוון של ההון האנושי, הוא בהפיכת כל תהליך המיון והגיוס למקצועי ולתקף הרבה יותר. כבר הוכח מחקרית, שראיונות מובנים המבוססים על מאפיינים התנהגותיים קריטיים להצלחה בתפקיד - תקפים בהרבה מהראיונות הפתוחים. זאת, כיוון שראיון פתוח מתמקד במראיין ומנסה לאבחן את אישיותו על סמך בדיקת ההיסטוריה התעסוקתית שלו ושאלות תיאורטיות נוספות, שמהן מנסה המראיין להקיש על תכונותיו ועל אישיותו של המועמד. מובן שבראיון בין-תרבותי, הפרשנות מאבדת את התקפות (הנמוכה ממילא) שיש לה בהקשר התרבותי שלה.

בהמשך מופיעה דוגמא לטופס פרופיל משרה, המבוסס על ניתוח תפקיד ומהווה בסיס לגיוס, למיון ובהמשך גם להערכת עובדים ולניוד פנימי.

להצביע על יתרונות משכנעים על פני מי שמגיע מתרבות הרוב. המראיין עלול לפרש את תגובת המועמד כסממן לחוסר הישגיות/חוסר בגרות/חוסר בשלות (לא מודע ליתרונות שלו) ואף כ"העדר עמוד שדרה" (גם תגובה כזו כבר שמענו...).

### איפה היית רוצה לראות את עצמך בעוד X שנים?

גם שאלה כזו היא ביטוי לתרבותו של המראיין: תרבות הישגית, המעודדת את בניה לשאפתנות, לצבירת הצלחות וקרדיטים, לתכנון הקריירה כטיפוס וכהתקדמות במעלה הסולם המקצועי והחברתי.

שאיפתו של המועמד הערבי היא בראש ובראשונה להתקבל למקום עבודה הולם ולהשתלב בחברה שבה הוא יכול להביא את כישוריו המקצועיים לידי ביטוי. התקדמות והישגיות אינם מעסיקים את מי שנמצא בשלב בסיסי הרבה יותר - למצוא תעסוקה הולמת ולהתקבל. לאחר מכן - יתכן שירצה להתקדם, ויתכן שלא.

בתרבות הקולקטיבית תפיסת הקריירה דומה לתפיסת הנהר: נכנסים בנקודה כלשהי (חשוב מאוד היכן - כאן אנו חוזרים למציאת תעסוקה הולמת), ו"זורמים" איתה. ככל שנמצאים זמן רב יותר - כך מגיעים רחוק יותר עם הזרם.

מבחינת המראיין - המרכיב את משקפי התרבות האינדיבידואליסטית, הדבר עלול להיתפס כאינדיקציה לאדם שאינו הישגי, מתוכנן או בעל שאיפות ברורות לקריירה מצליחה, אדם שאינו מגובש דיו, אינו יודע מה רצונו ואינו נחוש בדעתו להשיג את מטרותיו.

### לסיכום:

המטרה בהצגת השאלות המקובלות בראיונות תעסוקתיים הייתה להראות עד כמה הן מבטאות הנחות יסוד סמויות, המובנות בתרבות המערבית, המודרנית והאינדיבידואליסטית של המראיין, ועד כמה הן זרות לתרבות שממנה מגיע המראיין. זרות זו תבטא בדרך כלל בתגובות שאותן יתקשה המראיין להבין ולפרש, כל עוד הוא מרכיב את המשקפיים הבלתי-נראים של תרבותו.

## 2. פרופיל משרה

שם התפקיד: .....

מנהל מגייס: .....

תאריך פתיחת משרה: .....

### 1. תיאור התפקיד

תפקידים מרכזיים פרוט המשימות והתפקידים הכלולים במשרה (מה יעשה בפועל)	על מה יימדד בעל התפקיד	ממשקים מול אלו גורמי פנים וחוץ יעבוד

### 2. מאפיינים קריטיים להצלחה בתפקיד

מקצועית השכלה, ידע, ניסיון, סוגי כלים וטכנולוגיות	אישיותית התכונות הקריטיות להצלחה - מבחינה אישית ובין-אישית

### 3. התקדמות מקצועית (סיכויי קידום, סוגי תפקידים)

.....

.....

.....

### 4. דרישות מיוחדות

תורניות/נכונות לשעות חריגות .....

מקום מגורים .....

תואר אקדמאי .....

רכב .....

ידיעת שפות .....

מוכנות לנסיעות לחו"ל .....

### 5. שכר ותנאים נלווים

.....

.....

.....

### 6. הערות נוספות

.....

.....

.....

### 3. הראיון המובנה

כדי לצמצם את ההטיות התרבותיות יש ליצור ראיון מובנה, מבוסס תפקיד. המטרה היא לבחון את התאמתו של המדראיין לתפקיד, על פי המאפיינים הקריטיים להצלחה בתפקיד (Key Success Factors).

את אלה בודקים באמצעות סט של שאלות, המותאמות לכל אחד מן המאפיינים. באופן זה הופך הראיון לכלי תקף (הראיון הפתוח, ההתרשמותי, הוא הכלי בעל התוקף הנמוך ביותר!) והוגן תרבותית, שכן הוא מצמצם ככל האפשר את ההטיות התרבותיות ו"שומר" על המדראיין מגלישה ל"טייס האוטומטי" שלו - שאלות פתוחות והתרשמות המבוססת על אלמנטים תלויי-תרבות.

#### לפני שמתחילים...

בתרבות הקולקטיבית קיימת חשיבות עליונה, ראשונה במעלה, לקשר הבין-אישי. אנא הקדש/י זמן ותשומת לב ליצירת רמה של אמון ואינטימיות לפני הצלילה לשאלות. די ב-Small-talk ובמבט בעיניים, כדי לסייע ליצור זאת.

לדוגמה: "לקח לך הרבה זמן להגיע? איך הייתה הדרך? הסתבכת/מצאת בקלות?" שמי....., תפקידי בארגון....., אתה כאן בראיון, המטרה - לראות אם אתה מתאים, ואם אנחנו מתאימים לך. אנו עומדים לראיין עוד אנשים, ונבחר את אלה שהכי מתאימים לנו. אסביר לך מעט על התפקיד, ואז אשאל אותך כמה שאלות."

### 4. דוגמאות לשאלות על פי מאפיינים קריטיים להצלחה

#### מוטיבציה לתחום

1. באיזה גיל החלטת ללמוד?
2. איך בחרת את התחום?
3. מי עזר לך בהחלטה?
4. אם היית נרשם היום ללימודים, האם היית נרשם לאותו תואר או לתואר אחר? למה?
5. מה מושך אותך לתחום?
6. בחר קורס שאהבת באוניברסיטה וספר לי עליו - אילו נושאים למדת בקורס? מה אהבת בהם?
7. מהו ההישג שאתה גאה בו ביותר? בזכות מה הגעת אליו?
8. תאר תחום נוסף בחיים שיש לך בו מוטיבציה גבוהה. מה אתה עושה בתחום זה? כיצד המוטיבציה באה לידי ביטוי?

#### נחישות והתמדה

1. תאר מצב של קושי שבו נתקלת בעבודה/בלימודים. איך התמודדת איתו? אנשים רבים שנתקלים בקושי גדול, נוטים "להרים ידיים". הרגשת את זה? מה עשית אז?
2. אני רואה שעבדת ב... כמה זמן עבדת? מה עשית שם בפועל? התקדמת בתפקידיים?
3. תאר תחום בחייך שאתה מתמיד בו לאורך זמן - האם יש לך תחביב, או שאתה מתנדב במקום כלשהו? כמה זמן? מה אתה עושה במסגרת זו?

#### סקרנות ויכולת למידה

1. מה תרמו לך הלימודים מבחינה מעשית?
2. מה הם שינוי מבחינת ההסתגלות?
3. איך למדת למבחנים? האם אופן הלימוד שלך השתנה לאורך השנים?
4. ספר על קורס שעניין אותך. מה עניין אותך בו?
5. תאר פרויקט/עבודה שעשית במהלך הלימודים. מדוע בחרת את הנושא הזה, מה היו שלבי העבודה, מה למדת מהעבודה הזו על עצמך?

#### יכולת התמודדות עם קשיים/שינויים/מצבי לחץ

1. מה מלחיץ אותך / באילו מצבים אתה נלחץ? מה אתה עושה?
2. תאר מצב שאתה מגדיר אותו כמצב לחץ. איך התמודדת איתו?
3. איפה גרת במהלך הלימודים?
4. לבד או עם סטודנטים?
5. מי מימן את המגורים שלך?
6. עם מה היה קשה לך להתמודד במעבר לעיר/למעונות? איך התמודדת עם זה?
7. ספר לי על שינוי שעשית בהרגלים היום-יומיים
8. איך הרגשת כשעשית את השינוי - במשך התהליך? מה אתה חושב על זה?
9. אם תתקל בעבודה בבעיה שאתה לא יודע איך לפתור אותה. למשל:..... מה תעשה?
10. באילו מצבים אתה נוטה לפנות לעזרה של חברים/של קולגות לעבודה?
11. תאר לי בעיה שעלתה בינך לבין המנהל במקום העבודה שלך? מה עשית?

#### יכולות חברתיות

1. במקום העבודה - איך היו היחסים בינך לבין חברים לעבודה?
2. תאר לי בעיה שעלתה בינך לבין המנהל? איך התמודדת איתה?
3. תן לי שם של מרצה שמכיר אותך. אם אתקשר אליו לשאול אותו עליך - מה הוא היה אומר עליך?

### שירותים נוספים של קו משווה:

- מאגר ארצי ממוחשב של מועמדים מוכשרים למגוון המשרות
- התאמת מועמדים מתאימים - על בסיס כישורים בלבד - למשרות המבוקשות
- סדנאות הכנה רב תרבותיות למקום העבודה ותוכניות מנטורינג
- ייעוץ לשכלול והתאמה תרבותית של תהליכי מיון
- תכנון תהליכים אסטרטגיים לשילוב רב שנתי, יעדים ומדדים
- ליווי המעסיקים והמועסקים וייעוץ בהתאם לנדרש
- הכשרות והדרכות משלימות בתאום עם המעסיק ועל בסיס צרכיו

### בהצלחה! צוות קו משווה

אנו עומדים לרשותכם בכל שאלה או התייעצות בנושאי גיוס, קליטה  
והכשרת מנהלים בנושא רב-תרבותיות | [www.kavmashve.org.il](http://www.kavmashve.org.il)

4. מה אומרים עליך אלה שגרת איתם במעונות?
5. ספר על חבריך - מי הם? במה הם עוסקים? מה למדו? כיצד אתה מבלה איתם?
6. מאפיינים לא מילוליים: איכות הקשר שיוצר עם המראיין, עד כמה קשוב ורגיש למראיין.

### רקע כללי

- השאלות ההתדרשמותיות יהיו בהקשר החברתי, כדי להתרשם מעט ממקומו של האדם כחלק מהמארג החברתי שהוא מהווה חלק ממנו.
1. כמה אחים יש לך? מה הם עושים - במה עוסקים?
  2. במה עובד אבא שלך? האם אמא שלך עובדת? במה?
  3. כמה דודים ודודות יש לך? אתם בקשר? במה הם עובדים?
  4. האם אתה נשוי/מאורס? האם מתכוון? ילדים?
  5. האם התנדבת במקום כלשהו? כמה זמן? איפה?
  6. אילו תחביבים יש לך?

### 5. מהלך הראיון: כללים "קטנים" שהשפעתם גדולה

- אנא הקפד על יחס חם ומכבד לאורך הראיון.
- יצירת הקדמה לראיון: בירור ניסיון קודם בראיונות, הסבר על התפקיד ומידע על מהלך השיחה - היא הכרחית ותסייע רבות למועמד.
- מודעות: רוב ההתדרשמותיות האוטומטיות שלנו אינן תקפות בבואנו לראיין מועמד בן תרבות שונה משלנו.
- הצמדות לראיון מובנה על פי פרופיל המשרה והמאפיינים הקריטיים להצלחה.
- עדיף לראיין בצוות רב-תרבותי. אם ניתן לצרף מראיין/מנהל ערבי לראיון - הוא יסייע הן למראיין והן למראיין.



העסקת האוכלוסיה הערבית  
ההזדמנות של כולנו



קו משווה | קואליציית המעסיקים לשוויון לאקדמאים ערבים  
בית התאחדות התעשיינים, רחוב המרד 29, ת.ד. 50176, תל אביב, 61501  
טל. 03-5198754 | פקס. 03-5198768 | [www.kavmashve.org.il](http://www.kavmashve.org.il) | [info@kavmashve.org.il](mailto:info@kavmashve.org.il)