

## אמנות ההקשבה | ד"ר עודד בן מנחם

מחסומים  
בפני  
הקשבה

מבוא

פרקטיקות  
ומיומנויות  
המסייעות  
להקשבה

תנאים  
מיטביים  
להקשבה

למי/למה  
מקשיבים  
סוגי הקשבה

ביבליוגרפיה

צעד אחר  
צעד: פיתוח  
מיומנויות  
הקשבה

כללי אצבע  
להקשבה  
מיטבית



## מבוא: הקשבה כנוכחות - להיות עם האחר

**הקשבה משמעה בראש וראשונה נוכחות:** נוכחות-עם-האחר, נוכחות בכאן-ועכשיו של המפגש. אפשר לשבת מול אדם ולא להיות נוכחים באופן מוחלט - להיות רחוקים, מוטרדים על ידי מחשבות חיצוניות, ממוקדים בסדר היום שלנו. הקשבה, לעומת זאת, תובעת מאתנו להשקיט את הרעש שבתודעתנו; היא מערבת גם את האוזן החיצונית וגם את "האוזן הפנימית" - את הלב.

הקשבה דורשת ריכוז ותשומת לב, כדי שנוכל לשמוע את הדבר שהאחר מביע, בין אם הוא מביע אותו במילים ובין אם הוא מביע אותו בין המלים ומעבר להן. באמצעות תשומת לב כזו, אנו מתחילים לחוש את התנועה שבחיי הפנימיים של האחר. ההקשבה מאפשרת לאחר לבוא לידי דיבור, למצוא את קולו העצמי. הקשבה אמיתית היא כזו שמאפשרת להיבט חבוי של עצמיותו של הדובר להתגלות (בובר, 1980).

אין ערוך לחשיבותה של ההקשבה בהדרכה האישית למנהלים חדשים. ההקשבה בונה יחסי אמון בין מדריך למודרך; היא מעצימה את המודרך ומפתחת את תחושת המסוגלות העצמית שלו; היא תומכת ומלווה אותו בתהליך עיצוב זהותו הניהולית; היא מפתחת את מודעותו של המנהל המודרך; ובעיקר, היא יוצרת את המרחב ההדרכתי הנדרש לכל אלה.

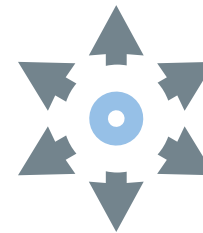
מספרים על הצדיק הירושלמי ר' אריה לוי, שפרופסור ירושלמי ידוע היה שולח אליו חולי נפש והוא היה מרפא אותם. פעם פנה הפרופסור לר' אריה בשאלה: "איך אתה מרפא אותם? מה אתה עושה להם? גלה לי את הסוד". ענה לו ר' אריה: "אני לא עושה להם שום דבר, אני רק מקשיב להם..."

הקשבה היא אחד ההיבטים של תקשורת בין-אישית (מק'יי, דיוויס ופאנינג, 1998). ההקשבה היא **תהליך קוגניטיבי ורגשי**, הכולל חיפוש משמעות והבנה; תהליך של תשומת לב ומודעות, המכוונת אותנו לקבלת מידע מגוון: מידע מילולי - השפה, המילים הנאמרות; מידע קולי - מגוון הקצבים, אינטונציות, גובה הצליל, חיתוך הדיבור, הססנות, הפסקות, שתיקות; מידע ויזואלי - שפת גוף, תנוחה, תנועות ראש וחלקי גוף, שינויי צבע; ומידע על מה שמעבר - רגשות, צרכים, אנרגיות.

מחקריו של אלברט מארביאן (2007) גילו כי לתוכן ולמילים בתקשורת יש השפעה בשיעור של 7% על השותף לתקשורת, אולם לטון הדיבור יש השפעה בשיעור של 38%, ולשפת הגוף - השפעה של 55%. בתקשורת פנים אל פנים, הקשבה מלאה כוללת הקשבה שמעבר למילים - לשפת הגוף, לטון הקול, לדברים שלא נאמרים. לעתים מה שלא נאמר, מה שמעבר לנאמר, חשוב יותר מן המילים הנאמרות באופן גלוי. הבנת המרכיב המטא-ורבלי בהקשבה מצריך ערנות גבוהה והתכוונות מלאה (Goodall, 1983).

## למי/למה מקשיבים? סוגי הקשבה על פי מוקד תשומת הלב

ויתוות', קימסי-האוס וסנדהאל (2006) מזהים שלושה ממדים שונים להקשבה בהדרכה. כל אחד מן הממדים תוחם את מרחב ההקשבה על פי "אזורי" תשומת הלב והמודעות של המדריך, וכן על פי ההשפעה שיש להקשבה - על המנהל המודרך במקרה שלנו.



הקשבה של 360°



קשוב לדובר



קשוב לעצמו

**מודרך:** אני רוצה לעבוד על ניהול הזמן שלי.  
**מדריך:** עד כמה חשוב לך לעבוד על ניהול הזמן שלך?  
כרגע יש לך בעיה עם ההנהלה הרחבה שלך.  
**מודרך:** נכון, אבל העניין נחוץ לי מאוד.  
**מדריך:** נראה לי שלא כדאי שנתפזר, ונתמקד כרגע בהנהלה.  
**מודרך:** טוב... אם אתה חושב שזה יקדם אותנו...

מתיאור שיחה קצרה זו עולה כי המדריך מקדיש תשומת לב לשיפוט שלו ולכיוון שאותו הוא רואה כראוי להדרכה. חשוב להיזהר משיפוטיות-יתר כלפי סוג זה של הקשבה שכן יש לו גם יתרונות, וישנם הקשרים שבהם הקשבת פתרון היא חיונית. בהדרכת מנהלים חדשים ישתמש המנהל המדריך בהקשבה זו בעיקר בשלבים ההתחלתיים של ההדרכה, כאשר המודרך מוצף וזקוק לנוכחות מנחה בוטחת על מנת לצאת מהסבך. במקרה כזה, להקשבה זו יש מקום. עם זאת, אין זו ההקשבה האידיאלית, ורצוי שלא תהיה סוג ההקשבה המרכזי של המדריך לאורך כל תהליך הליווי של המנהל החדש.

חשוב להיזהר מדיכוטומיה חדה בין מיקוד-בעצמי לבין מיקוד באחר. הקשבה לאחר אינה מבטלת את ההקשבה לעצמי. למעשה, ההפך הוא הנכון: ברמות גבוהות של הקשבה, הקשבה למה שקורה לי "בפנים" עוזרת לי להבין את מה שהמודרך אומר ואת מה שמעבר למלים שלו. מודעות עצמית לתגובה הפנימית שלי מעמיקה את ההבנה ואת ההקשבה למה שמתרחש "בחוץ". ראו להלן, "הקשבה כוללת (360 מעלות)".  
ראו גם [אירוע בהדרכה - מנוף לקידום המודרך](#).

### א. תשומת הלב של המקשיב ממוקדת בו-עצמו

המנהל המדריך שומע את מילות המנהל החדש, אך ממוקד במשמעות הדברים לגבי-הוא. בממד הזה אנו מקשיבים, אולם המחשבות, השיפוט והמסקנות מכוונים את ההקשבה. מדובר ב"הקשבה ביוגרפית" (קובי, 1996): **הקשבה ביוגרפית** (קרויה גם "הקשבת פתרון") היא הקשבה שבה האדם מקשיב כדי לקדם את הטקסט שלו. בהקשבה ביוגרפית המקשיב ממוקד בכוונה לענות, לשלוט בשיחה, לתמרן אותה, על מנת להשיג מטרה שאליה הוא מכוון. על פי קובי זהו היפוכה של **הקשבה אמפתית**, המכוונת להבין את האחר מתוכו, מבקשת לקלוט את מסגרת ההתייחסות שלו ומנסה לראות את העולם כפי שהוא רואה אותו.



## ג. הקשבה כוללת (360 מעלות) תשומת הלב נתונה לכל המרחב

בממד ההקשבה הכוללת, המדריך האישי מקשיב כאילו שהמודרך נמצא במרכז היקום; המדריך מקבל מידע מכל המרחב הסובב אותו ואת המודרך. ניתן לדמות זאת כאילו המדריך והמודרך נמצאים במרכזו של שדה רב-עוצמה, המכיל את מרחב הידיעה והתחושה. המיוחד בהקשבה זו הוא שהמדריך קולט במלוא חושיו את הדהוד הדברים במרחב בתוכו, פנימה. ההדהוד הזה משמש מידע חשוב בשירות ההדרכה של המדריך.

בהקשבה כוללת המדריך קשוב כל כולו למודרך, במרחב של זוויות ראייה וקליטת מידע, וקליטתו היא קליטה רב-ממדית המתייחסת למידע תכני, מילולי, אמפתי, אנרגטי, שפת גוף ותנועה, ריח, צליל, מגע ועוד. ההדהוד פותח תקשורת אמפתית, המאפשרת אינטואיציה. במרחב הפוטנציאלי ההדרכתי מתגלה מידע טמיר על המודרך, שעולה במוחו של המדריך ומביא אותו לתובנות רבות עוצמה. מדריך בעל מיומנויות הקשבה בהחלט מגיע לכך.

מטרת ההקשבה הזו היא להביא את המנהל החדש לידי השקעת רגשות בשיחה. מטרה זו הינה חשובה, כיוון שמנהלים חדשים נוטים לחלוק את החוויות הקשות עצמן, אך לא את ההשפעה הרגשית שיש לחוויות אלה עליהם. השיתוף ברגשות משחרר מקור אנרגיה חשוב. הוא יכול ללמד את המודרך כיצד רגשות משפיעים על פעולותיו, ולתת לו כלים להבנה של רגשותיו ולשיתוף הזולת בהם.

כדי להגיע ליכולת הקשבה זו, על המדריך המנהל להתאמן ולפתח את יכולותיו בקצב המתאים לו.

## ב. תשומת הלב ממוקדת בדובר

בהקשבה זו, המקשיב נתון לאחר. מודעות המדריך המנהל נתונה למודרך. המדריך מקשיב למילים, לביטויים, לרגשות, ולכל מה שהמודרך מביא עמו. המדריך שם לב גם לדרך אמירת הדברים, וכן למה שנאמר ולמה שלא נאמר. המדריך קולט את האנרגיה של המודרך. כאמור לעיל, מדובר כאן בהקשבה אמפתית: הקשבה שבה המקשיב מרכז כולו - עיניו, אוזניו וליבו, בבן-שיחו, מתוך עניין להבין את המסר ולהכילו. אין מדובר בהסכמה עם דברי הדובר דווקא, אלא בתפיסת הדובר כמות שהוא בנקודת הזמן המסוימת, בזיהוי נקודת המוצא שלו ותפיסת עולמו, בניסיון "להיכנס לנעליו" (בלי להיבלע בהזדהות אתו).

---

**מודרך:** הייתי רוצה לעבוד על סדר עדיפויות בניהול זמן, מה נכנס ליומן שלי ומה לא, כיצד אני מתמודד עם העומסים ואיך אני לא נותן לדברים החשובים להתמוסס בגלל כל הדברים הדחופים...

**מדריך:** אם הבנתי נכון, היית רוצה לעבוד איתי על ניהול זמן. עד כמה חשוב לך לעבוד ברגע זה ממש על ניהול זמן? התחלנו לעבוד על ההנהלה הפעילה...

**מודרך:** נכון, אבל לדעתי, חלק מן הקשיים עם ההנהלה הפעילה נובעים מכך שאיני נותן להם תשומת לב מספיקה. אני לא מוצא זמן לזה.

**מדריך:** אני מבין שלדעתך, כדאי לעבוד כרגע על ניהול זמן מאחר שטיפול בסוגיית הזמן יאפשר לך להתפנות יותר לחברי ההנהלה הפעילה.

**מודרך:** בדיוק.

**מדריך:** אז מה מאתגר אותך בניהול הזמן שלך?

בהקשבה זו, המדריך המנהל מאפשר למנהל החדש להוביל, והמדריך מצוי בשיח כמשקף, כמארגן השיח, כשואל השאלות. מקומה של האג'נדה שלו הוא מזערי.

---

המדריך מקשיב לסיפור של המנהל החדש ובו-זמנית פותח את ערוצי הקליטה הנוספים. הוא שם לב לסימנים של החוויה הפנימית ברגע הנוכחי של המודרך. המדריך, נטול ביקורת, מתבונן בפוקוס רך ושואל את עצמו מה המודרך חווה כעת. הוא שם לב כיצד המודרך מביא את סיפורו, מהן הבעות פניו, מהו טון הדיבור, התנועות, כיצד משתנה תנוחת הישיבה וכו'. סימנים אלה מייצגים את הדרך שבה המודרך מאורגן מבפנים, את החוויה שלו כרגע. באמצעות העקיבה, המדריך מצטרף לעולם של המודרך.

**מודרך:** הייתי רוצה לעבוד היום על ניהול זמן.  
**מדריך:** כאשר אתה אומר זאת, אני שם לב שאתה מתרגש וצבע פניך משתנה.  
**מודרך:** נכון, אני מרגיש מוצף וחסר אונים.  
**מדריך:** (משתהה לרגע, בודק פנימה...) אני מרגיש כרגע תחושת מחנק בגרון שלי. האם משהו מזה מדבר אליך?  
**מודרך:** גם אני מרגיש מחנק כתוצאה מחוסר זמן.  
**מדריך:** נסה לדמיין עצמך בסיטואציית חוסר זמן שבה אתה מרגיש מחנק... מה אתה רואה שם?  
**מודרך:** אני רואה אנשים רבים נכנסים ויוצאים, ישיבות הנהלה ממושכות, דבר עולה על דבר ואני לא מספיק כלום. אני צריך לרצות כולם ולעשות עבורם כל מיני דברים.  
**מדריך:** אני חש שאתה נסער. אלו דברים אתה צריך לעשות עבורם?  
**מודרך:** דברים קטנים שהם יכולים לעשות לבד.  
**מדריך:** מה אתה רוצה לעשות בעניין?  
**מודרך:** אולי לא לנסות לרצות את כולם...

הקשבה ראויה חותרת, כאמור, לנוכחות במרחב של מדריך-מודרך. משמעות הדבר היא הקשבה למודרך, הקשבה לעצמי והקשבה למה שבינינו. לשם כך, על המדריך להיות מצויד ביכולת לקלוט מידע על דקויותיו בערוצים שונים: ראייה, שמיעה ואינטואיציה, שהינה ההקשבה פנימה. יכולת זו נקראת "עקיבה" (Tracking). המדריך "עוקב" אחר צורת הישיבה של המודרך, המראה שלו, איכות האנרגיה שהוא משדר, כיצד הוא מדבר ומה אינו אומר, על אלו מילים הוא חוזר, כיצד הוא נושם, מהי התנועתיות שלו ומחוות הגוף, כיצד נראה מבט העיניים, הרגשות שמתגלים ועוד.

במקביל לכל אלה, המדריך עוקב אחר החוויה הפנימית שלו-עצמו: מה עולה בו בתגובה למודרך, איזה רגש, מה התנועתיות ששם לב אליה וכדומה.

## מחסומים בפני הקשבה

הקשבה אמיתית דורשת מאמץ, ולכן אפשר לפתח אותה רק מתוך מודעות וכוונה. ישנם כמה מחסומים שעלולים לפגוע בהקשבה:



מהירות המחשבה של בני אדם מהירה ממהירות הדיבור, והפער ביניהן עלול לפגום בהקשבה הכוללת.

המחשבה שהמטרות יושגו ביתר יעילות על ידי דיבור ופחות על ידי הקשבה:  
כשהמדריך מדבר, הוא שולט במהלך השיחה ויכול לכוון אותה על פי בחירתו, אולם הוא מקשיב פחות.

הסחת דעת הנגרמת מהחשש לשכוח מה המדריך רוצה לומר בסיום דבריו של הדובר:  
החזרות הפנימיות על מה שהמדריך צריך לומר כעת, והאמונה שדברי המדריך חשובים יותר מן ההקשבה לדברי המודרך.

קטיעה של רצף ההקשבה: תוך כדי הקשבה, מדריכים מקשרים את הנאמר לדברים שקשורים לניסיון חייהם.  
החוויה הפרטית עולה והמדריך מספר, "עברתי בדיוק אותו דבר...", ומתמקד בחוויה שלו במקום בחוויית המודרך.

"קפיצה" לפתרונות: תוך כדי הקשבה המדריכים מעצבים פתרון, ובכך הם מחמיצים סימנים של עקיבה. הדבר קשור בתחושת האחריות של המדריך,  
ברצון לפתור את בעיות המודרך, ובקושי להשהות ולתת לדברים להיות מונחים לפני המדריך בלי לקפוץ לעשייה.

שיפוטיות: מדריכים נלכדים בביקורת ובשיפוט, שעלולים להיות הרסניים במרחב ההדרכת.

הרצון לרצות: המדריך רוצה לשדר נחמדות ולרצות את המודרך. הוא מקשיב למחצה בלבד, ומסכים עם כל הנאמר.  
הוא מפייס במקום להדריך, במילים כגון "נכון... בהחלט... נהדר...".

שונות: השונות עלולה - אם כי לא בהכרח - להוות מחסום להקשבה, שכן אנו יוצרים משמעות בהקשבה על ידי זיהוי דפוסים,  
דרך פילטרים של תרבות, שפה, אמונות וערכים (Treasure, 2011). קל יותר ליצור קשר עם הדומים לנו; הקשבה לשונה מאתנו תהיה קשה יותר.

מתח ועייפות של המדריך יכולים להוות חסם להקשבה.



## תנאים מיטביים להקשבה

- יושרה וכנות. ראו [אמון ומשמעות](#); [פיתוח אמון ושמירה עליו](#)
- פתיחות
- עניין אמיתי בזולת

### פיתוח יכולות הקשבה

יכולות ההקשבה של המדריך הן תנאי בסיסי לאיכות ההקשבה הנוצרת במפגש ובתהליך ההדרכה האישי. חשוב לציין שיכולות אלה ניתנות לפיתוח, לשכלול ולהעמקה. יכולות אלה כוללות:

- מיקוד תשומת לב אמיתית במודרך, התכוונות מלאה לאחר, והרחבת יכולת ההכלה את השונה.
- מיקוד בכאן-ועכשיו של המפגש ההדרכתי.
- הכרה פנימית בדברים שנאמרו.
- הקשבה תוך מחקר ותגובה: שיקוף, הצבת שאלות ונתינת משוב.
- הקשבה תוך בקרה רגשית: ברירת התשובה ומתן תשומת לב לדרך שבה היא ניתנת.
- ארגון המסר עם קליטתו ויכולת פירוקו תוך בחינה מה מצוי בו, אלו מילים חוזרות, מה הטקסט הסמוי, ועוד.
- קליטה והבנה של מסרים בלתי מילוליים; הקשבה למה שמעבר (Schulman, 2005). הקשבה שמעבר קשורה ביכולות פרשנות, שכן זוהי הקשבה למישור הסמוי, שאינו תמיד מדובר.

הקשבה במיטבה דורשת תנאים מתאימים - תנאים סביבתיים ותנאים הקשורים למסגרת setting, תנאים רגשיים ותנאים פיזיים.

### המרחב הפיזי

חשוב שהמרחב הפיזי יהיה שקט, נטול הפרעות והסחות דעת - אם בצלילים ואם בתנועות מסביב. וחשוב שהוא יאפשר פרטיות. פרטיות מעודדת את בניית האמון ומקלה על יצירת מרחב של הקשבה עמוקה.

### המרחב הרגשי: תודעה של הקשבה

כדי ליצור מרחב הדרכתי שבו מתאפשרת הקשבה כוללת (360 מעלות), המדריך יוצר עם המודרך קשר הרמוני והדדי שתוצאתו היא "הימצאות על אותו תדר" (Cooper, 2008). הקשבה כוללת משמעה הצטרפות אל עולם המודרך: אנו מגיבים אליו באמצעות התאמת התנהגותנו לשפתו, שפת המלים ושפת הגוף. הצטרפות זו מאפשרת למדריך להיכנס לעולם המודרך, לעלות "על התדר" שלו, לבסס אמון ולפתוח [מרחב פוטנציאלי](#) (עמוד 8).

#### תודעה של הקשבה קשורה ב-:

- מודעות עצמית. חשוב שהמדריך המנהל יקשיב לרגשות שלו עצמו - גם המנהל המדריך הינו אדם עם תפקודים, מיומנויות ורגשות. לכל אלה ישנה השפעה על פעולותיו, ולכן, עליו להקשיב גם לעצמו. הקשבה יעילה תמנע, למשל, התנהגות מתגוננת כלפי המנהל החדש, נוכחות מצומצמת, או כניסה בהתנגדות בשל העברה נגדית. ראו [אירוע בהדרכה - מנף לקידום המודרך](#)

## פרקטיקות ומיומנויות המסייעות להקשבה

### שיקוף

שיקוף לסוגיו השונים הוא פרקטיקה מרכזית בהקשר של הקשבה, שכן הוא מסמן הקשבה וניסיון מתמיד לבדוק אם המקשיב הבין נכון את דברי הדובר ואת כוונתו. ראו [שיקוף בהדרכה אישית](#)

### סיכום

סיכום הוא סוג של שיקוף. לאחר שהמודרך ביטא כמה מסרים, והמדריך הבחין בנושא או בנושאים מרכזיים בדבריו - המדריך מתייחס לנושאים אלה באמצעות הסיכום. סיכום מצריך תשומת לב להתנהגות מילולית ובלתי מילולית של המודרך לאורך זמן.

#### שלבים מוצעים לסיכום:

- שלב 1:** על המדריך להיות מודע למסרים של המודרך - מה אמר? במה התמקד?
- שלב 2:** המדריך יזהה מהם הנושאים או הדפוסים החוזרים על עצמם.
- שלב 3:** המדריך יבחר התחלה של משפט סיכום תוך שימוש במילה "אתה", או ישתמש בשמו של המודרך ויוסיף מילים מתוך המילים החושיות של הפונה.
- שלב 4:** המדריך יבחר מילים לתאר את הנושא, ויקפיד להישמע כמצהיר הצהרה ולא שאלה.
- שלב 5:** המדריך יעריך את יעילות הסיכום על ידי הקשבה וצפייה בתגובות המודרך.

### שימוש במטפורות

שימוש במטפורות נועד להעשיר את השיח ולחדד את ההקשבה וההבנה. המטפורה "מרחיקה עדות", היא מעבירה אותנו לעולמות אחרים שבהם אפשר לחקור את הסוגיה ואז להביא את התובנות שהשגנו חזרה אל העולם שלנו, שבו אנחנו מתמודדים. המדריך מזמין את המודרך על ידי שאלה: "למה זה דומה?". המטפורה מסייעת למדריך להוסיף לניתוח השכלי את הממד הרגשי, ולהקשיב ל"תחושות הבטן" של המודרך.

ראו [מטפורות בהדרכה אישית](#)

### פנייה לחושים

כולנו חווים את העולם דרך חושינו. אנו מופצצים בגירויים בכל שנייה של חיינו. כדי לאפשר את הקליטה במוח, מוחנו יודע לסנן את הגירויים המתקבלים: מתוך שני מליון סיביות המגיעות למוחנו בשנייה, רק חמש עד שמונה סיביות נקלטות במוחנו והשאר מסוננות. המסננים כוללים תהליכי עיוות, מחיקה והכללה של מידע, שמאפשרים לנו לשפר מודלים בעלי משמעות ליצירת תמונת העולם שלנו.

אצל רוב בני האדם קיימים שלושה חושים דומיננטיים: ראייה, שמיעה, ומישוש. חוש דומיננטי יקבע כיצד מוח הקולט מידע יקדד אותו.





בשיחה עם ה"שמיעתיים" יקשיב המדריך היטב למקצב ולטון הדיבור ויחקה אותו. המדריך ישתמש במילים המאפשרות "לשמוע" את המסר. "הקול חזק וברור", "הצליל מכוון" ועוד. לתחושתיים יתאר המדריך רגשות ויפנה במילים המכוונות לתחושה. "אתה חש בפעמי ההיסטוריה...".

## מבט-על

לעתים מצוי המודרך בפרטים ואינו רואה את התמונה הגדולה. מבט-על מחבר מחדש את המתאמן אל החזון שלו בנוגע לעצמו ולעבודתו המספקת. מבט-העל מאפשר לו להתבונן מלמעלה ולראות את התמונה המלאה בפרספקטיבה חדשה. הקשבה עמוקה כוללת גם הקשבה ברצף הזמן וההתפתחות של המודרך, הקשבה למלים שהוא אומר כאן-ועכשיו מתוך הרצף הזה.

לדוגמה: "הסיפור של השיחה שלך עם המפקחת מזכיר לי שיחה קודמת שלך עם אחד המורים, ושיחה אחרת שניהלת עם מרצה בתוכנית ההכשרה. האם ניתן לזהות כאן דפוס התנהגות?".

## הוקרה

הבעת הוקרה היא מיומנות המחזקת את יסודותיו של המודרך, יחד עם ההקשבה. הוקרה היא חלק מהאדרה, מהתפעלות מן המודרך.

### הוקרה ראויה ולא מתחנפת תינתן בתנאים שבהם יש הקשבה מלאה, למשל:

- יש להביע הוקרה תוך כדי הקשבה - גם באמצע תהליך ולא רק בסופו.
- ההוקרה צריכה להיות ספציפית לנקודות מיוחדות בפעולה.
- יש לשתף את המודרך בהתפעלות ובתחושות החיוביות העולות אצל המדריך.
- ראוי לסיים בעידוד "להמשיך בעבודה הטובה...".

אנשים שחוש הראייה שלהם דומיננטי יקדדו את המידע בתמונות. שפתם תשתמש במילים המציינות קידוד זה: "אני רואה את התמונה...". "זו החלטה קצרת ראות...". "זה רעיון צלול ובהיר". "תמונת המצב כהה ומטושטשת".

אנשים שחוש השמיעה שלהם דומיננטי יקדדו את המידע בצלילים. שפתם תשתמש במילים המציינות קידוד זה: "זה נשמע טוב". "הטו אוזן...". "זה מצלצל מוכר".

"הצלילים שנשמעו בישיבה היו צורמים מאוד...".

אנשים שחוש המישוש (תחושה) שלהם דומיננטי יקדדו את המידע בתחושות גוף. שפתם תשתמש במילים המציינות קידוד זה: "אני רוצה למשש את הדופק...". "כשאתה מדבר על התוכנית יש לי לחץ בחזה". "מי מושך בחוטים?". "אני רוצה לשים אצבע על הבעיה".

מדריכים המיומנים בהקשבה אמפתית יתחברו למודרכים שלהם באמצעות הקשבה לגישה הייצוג שלהם. פנייתם תפנה לשיטת הייצוג. ל"ראייתיים" יציע המדריך "תמונות" דמיוניות ותיאורים חזותיים, ויפנה במילות ייצוג הפונות לראייה: "אתה רואה...", "שים לב כמה אור יש בפתרון זה...", "הצבעים של חזוןך עזים ביותר".



## כללי אצבע להקשבה מיטבית

- העניקו למודרך בכנות את מלוא תשומת לבכם, ושמו על עמדה פתוחה וקשר עין. היו מודעים לישיבה יחדיו. ישיבה זה מול זה עלולה להיות מאתגרת; רכנו מעט קדימה ונסו "לחקות" את תנוחות גופו והתנהגותו של המודרך.
  - מדי פעם חזרו על מה שאתם שומעים בביטויים כגון "נשמע שאתה..." או "אני מבין שאתה...". גישה זו מחזקת את המודרך ומאשרת לו שהבנו אותו.
  - אם אינכם בטוחים שהבנתם, אל תהססו לשאול שאלות ולבקש הבהרות. ביטויים כגון "האם אתה מתכוון ל...?" ו"האם תוכל לספר לי מעט יותר על אודות...?" עשויים להיות מועילים.
  - עליכם לשדר התעניינות גם ברגשות המודרך. ניתן להשתמש בביטויים כמו "איך הרגשת כאשר זה קרה?" או "לא פלא שאתה מרגיש...". כדאי להשתמש במילות רגש שבהן השתמש המודרך.
  - אם הינכם חשים בתחושה גופנית במהלך ההקשבה, שתפו את המודרך בתחושותיכם. לדוגמה: "אני חש כרגע תחושת מחנק בגרוני". אם התחושה מבטאת תחושות דומות אצל מי שמקשיבים לו, הוא יפתח ויאפשר מרחב הדרכתי פוטנציאלי.
  - הקשיבו עם גופכם ועם רגשותיכם כמו גם עם אוזניכם ועם מוחכם. היו מודעים לעובדה שישנם דברים שאינם מדוברים, אך ניתן לקלוט אותם באמצעות רגשותיכם.
  - עודדו את האדם השני להיפתח באמצעות שאלות ממוקדות פתרון. השתמשו בביטויים כגון "אז איך אתה חושב שתוכל להתמודד עכשיו?", במקום לשאול "האם אתה סבור שתוכל להתמודד?". עליכם להחזיק במלאי של שאלות המצריכות יותר מאשר תשובות של כן או לא.
- אין למהר להשיא עצה, להעלות פתרונות, לנחם או להרגיע. לעתים מוטב פשוט להיות עם המודרך ולהקשיב לו.
  - על דרך הכלל, כאשר אנשים מחפשים פתרונות או תשובות לבעיותיהם, הם ייטו למצוא את הפתרונות בעצמם תוך כדי דיבור - זאת, אם ניתנת להם האפשרות לדבר עם מישהו שמקשיב להם באמת.
  - חושו מחויבות, נסו להבין תחילה, ורק אחר כך להיות מוכנים.

## צעד אחר צעד: הצעה מעשית לפיתוח מיומנויות הקשבה אישיות

יום ראשון	יום שני	יום שלישי	יום רביעי	יום חמישי	יום שישי
<p>ערכו מעקב אחר מידת ההקשבה שלכם לאנשים שונים. שאלו את עצמכם מה אחוז ההקשבה האמיתית שלכם לאנשים שונים בחייכם? בדקו במיוחד את תשובותיכם כלפי בן/בת זוג, מודרך, איש צוות, הורה, תלמיד. שאלו את עצמכם: למי אתם מקשיבים במידה הרבה ביותר? למי אתם מקשיבים הקשבה מדומה? מה באנשים הללו גורם לכם להקשיב יותר או פחות? למי הייתם רוצים להקשיב יותר? באלו תנאים אתם מרוכזים יותר ומקשיבים יותר?</p>	<p>בחרו אדם שאיתו אתם יכולים לתקשר היטב. התחייבו להקשיב לו באמת במשך יום אחד. אחרי כל מפגש בדקו: האם ניסיתם להבין אותו? ליהנות מחברתו? ללמוד משהו? לסייע לו? לנחם אותו? מה בדיוק עשיתם בתוך השיחה?</p>	<p>בחרו שלושה אנשים, שאחוז ההקשבה שלכם כלפיהם אינו גבוה. לאחר כל מפגש שאלו את עצמכם: איזה מחסום הקשבה פעל כאן? בדקו זאת במשך שבוע. בסיכום המעקב אחר השלושה, בדקו: מהם מחסומי ההקשבה השכיחים ביותר שלכם?</p>	<p>שבו בבית קפה. התבוננו בזוג הנמצא בדייט. בחנו את תנועותיהם ונסו לזהות אם יש התאמה בתנועות. מה זה אומר על הקשר בין השניים?</p>	<p>שבו מול הטלוויזיה בזמן תוכנית ריאליטי או תוכנית אירוח. התבוננו במשתתפים. התמקדו במשתתף אחד, והתחילו לבצע התאמה פיזית. בצעו זאת עד שתגלו באיזו קלות אתם יכולים ליצור התאמה ולהרגיש בנוח מבלי לחשוב על כך.</p>	<p>נהלו שיחה עם אדם מסוים. התחילו ליצור זיקה עם אותו אדם באמצעות התאמה. בשלב מסוים, כשאתם חושבים שיש ביניכם זיקה, שנו תנוחה ותראו אם הוא משנה את תנוחתו אחרי כמה שניות.</p>

השבוע הראשון

## צעד אחר צעד: המשך



יום ראשון	יום שני	יום שלישי	יום רביעי	יום חמישי	יום שישי
<p>זהו יום השיקוף המילולי. ביום זה נסו להימנע מלהציע הצעות או לתת הוראות. שקפו לסובבים אתכם את הנאמר, והוסיפו שאלה. תנו להם לנסות ולהגיע לפתרונות בעצמם. בסוף היום בדקו מה מסקנותיכם.</p>	<p>המשיכו בשיקוף מילולי והוסיפו לו שיקוף מסכם. בדקו את מידת ההשפעה של השימוש בשיקוף על ההקשבה שלכם. בדקו גם את מידת ההשפעה על השיח.</p>	<p>נהלו שיחה עם עמית. שקפו באופן אמפתי או תארו תחושות שעולות בכם ליד השיקוף המילולי והתשובות. כיצד השפיע הדבר על הקשבתכם? מה הייתה ההשפעה על השיח?</p>	<p>נהלו שיחה עם עמית. הקשיבו בתשומת לב לדבריו, תוך הקפדה ומתן תשומת לב לאינטונציה, לקצב, לצליל וכו'. הפנו קשב פנימה ובדקו מה המשמעות של שינויי הקול. שאלו אותו בזהירות, תוך שיקוף אמפתי, אם אבחנתכם נכונה. מה מסקנותיכם בדבר ההקשבה הראויה?</p>	<p>נהלו שיחה עם עמית. מדי פעם עצמו עיניים והקפידו "לחוש" אותו בקרבכם, או תארו תחושות שעולות בכם ליד השיקוף המילולי, שיקוף הקול ושיקוף השיח שלו. כיצד השפיע הדבר על הקשבתכם? מה הייתה ההשפעה על השיח?</p>	<p>שחזרו את השיחות שניהלתם במהלך היום. הבחינו בסוגי ההקשבה והיכן הייתה תשומת הלב שלכם; מתי התמקדה תשומת הלב בעצמי, מתי בדובר ומתי הייתה זו הקשבה כוללת? נסחו לעצמכם מה נחוץ לכם כדי לעבור מרמה אחת לאחרת.</p>

השבוע השני



## ביבליוגרפיה

Cooper, L. (2008). **Business NLP for DUMMIES**. Wiley: Glasgow.

Cornell, Weiser A. (2005). **The Radical Acceptance of Everything**. Berkley: Calluna Press.

Goodall Jr, H.L. (1983). **Human Communication**. Dubuque, Iowa: W.C Brown.

Meharabian, A. (2007). **Nonverbal Communication**. Aldine de Grujten.

Schulman, L. (2005). **The skills of Helping Individuals, Families, Groups and Communities**. Wadsworth.Pub.co.

Treasure, J. (2011). "5 Ways to Listen Better". Retrieved from: [http://www.ted.com/talks/julian\\_treasure\\_5\\_ways\\_to\\_listen\\_better.html?utm\\_source=newsletter\\_weekly\\_2011-08-](http://www.ted.com/talks/julian_treasure_5_ways_to_listen_better.html?utm_source=newsletter_weekly_2011-08-)

אוסטרוויל, ז' (1995). **פתרונות פתוחים**. ירושלים. תל-אביב: שוקן.

בובר, מ' (1980). "אני - אתה". **בסוד שיח**. ירושלים: מוסד ביאליק.

בנימין, א' (1990). **הראיון המסייע**. תל-אביב: ספרית פועלים.

בן מנחם, ע' (2011). **אימון קונפולואנטי, המדריך לאימון זורם**. ראש פינה: המרכז לאימון קונפולואנטי.

ויתוורת', ל', קימסי-האוס, ה' וסנדהאל, פ' (2006). **אימון קו-אקטיבי, כישורים חדשים לאימון אנשים להצלחה בעבודה ובחיים**. דניאלה די-נור מוציאים לאור בע"מ.

מק'קיי, מ', דיוויס, מ' ופאנינג, פ' (1998). **מסרים**. תל אביב: אור עם.

פוקס, א' (2002). **על מדריכים מודרכים והדרכה**. צ'ריקובר מוציאים לאור.

קובי, ס' (1996). **שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד**. תל אביב: אור-עם.

קייסמנט, פ' (1988). **ללמוד מן המטופל**. תל-אביב: דביר.

רוג'רס, ק' (1973). **חופש ללמוד**. תל אביב: ספרית הפועלים.