

הקשבה ושאלת שאלות

א. רקע

הקשבה היא אחת ממיומנויות התקשורת הבין-אישית הבסיסיות והמשפיעות ביותר, אך דווקא בשל שכיחותה - נוטים לעיתים לזלזל בעוצמתה ובמורכבותה. עבור מנהלי בתי ספר, המצויים בליבת מערכות יחסים מרובות עם צוותי הוראה, תלמידים והורים, הקשבה מעמיקה אינה רק כישור אישי, אלא כלי ניהולי מהותי, שמסייע בבניית אמון, קידום שיח פתוח, הובלת תהליכי שינוי והתמודדות עם קונפליקטים.

ב. רציונל

מנהלים בבתי ספר מתמודדים עם אתגרים מורכבים שדורשים לא רק קבלת החלטות אלא גם יכולת לנהל שיח משמעותי עם מגוון אנשים - מורים, הורים ותלמידים. פעמים רבות, דווקא ההקשבה הפשוטה והנוכחת היא שמאפשרת לייצר שינוי, להפחית התנגדות, ולהיות שם עבור מי שמולם. הסדנה מציעה מרחב לעצירה, התבוננות ותרגול של הקשבה ככלי ניהולי - דרך המשגה, זיהוי חסמים, התנסות בדיאלוגים, והיכרות עם עקרונות שיכולים להפוך שיחות יומיומיות למשמעותיות יותר.

ג. מטרות

- לפתח הבנה של החשיבות וההשפעה של הקשבה ככלי ניהולי - בהובלת צוותים, מול מורים, הורים ותלמידים.
- להכיר חסמים נפוצים להקשבה ולהתנסות בעקרונות של הקשבה אמפתית ופעילה.
- לפתח מיומנות בשאלת שאלות מדויקות ומקדמות, ככלי שמעמיק הקשבה ומסייע ביצירת שיח פתוח ומשמעותי.
- לתרגל הקשבה בדגש על כלי לניהול, חיזוק אמון ועידוד שיח פתוח.

ד. הקשר תיאורטי

הקשבה היא תהליך מורכב הכולל נוכחות, תשומת לב, וסקרנות כלפי עולמו של הזולת. מעבר לשמיעה של המילים עצמן, הקשבה מלאה מתייחסת גם לטון הדיבור, לשפת הגוף, למה שלא נאמר, ולמה שמרגיש הדובר. אחת ההבחנות המרכזיות בתחום היא בין הקשבת פתרון להקשבה אמפתית. בהקשבת פתרון, המקשיב עסוק בעיקר בעצמו - בניסוח תגובה, בגיבוש עמדה, או בחיפוש מענה מהיר. לעיתים הכוונה טובה, אך התוצאה עלולה להחמיץ את הצורך העמוק של הדובר להישמע ולהיות מובן. לעומתה, הקשבה אמפתית מכוונת להבין את האחר מתוך נקודת מבטו. זו הקשבה ששמה בצד שיפוטיות, ניתוחים מוקדמים ורצון "לפתור", ומזמינה את הדובר להיחשף מתוך ביטחון. הקשבה כזו יוצרת קשר, בונה אמון, ומאפשרת שיח שהוא גם מדויק יותר וגם אנשי יותר.

ביבליוגרפיה:

בן מנחם, ע. (2012). *אמנות ההקשבה*. מכון אבני ראשה.

ה. פעילות

יחידה	זמן	פעילות	חומרים נלווים / הערות
פתיחה: התנסות מקדימה - הקשבה ושאלת שאלות	20 דק'	התנסות במליאה. הקשבה ושאלת שאלות הן פעולות שכולנו עושים כל הזמן, כל יום, בכל מקום. לאור זאת עולה השאלה מה הטעם להקדיש לשכלול המיומנויות האלו זמן יקר, אם ממילא כולנו מנוסים בהן. המטרה של חלק זה היא להציג ללומדים באופן מוחשי את הערך של שימוש בכלים מובנים ושכלול מתוך אימון של המיומנויות הללו. כדי להדגים את הערך המוחשי של הכלים להקשבה ושאלת שאלות נתרגל שיחה על סיטואציה ניהולית באמצעות לומד שלא מכיר את הכלים ולאחר מכן באמצעות לומד שהתכונן למפגש ולמד את הכלים. מספר ימים לפני המפגש, נבחר את אחד הלומדים המובילים במיומנויות תקשורת בין-אישית ונשלח לו ללימוד עצמי את הקבצים הבאים: • אמנות ההקשבה • שאלות מקדמות שיח בשיחת הרקע נסביר לו את התרגיל ומטרתו. במפגש, נפתח את התרגול בהזמנת מתנדבים לנהל שיחה על סיטואציה מסוימת (אסיפת הורים ראשונה/ אשת צוות שהעבודה איתה מורכבת/ מהלך שינוי שרוצים לערוך בבית הספר) תוך שימוש במיומנויות של הקשבה ושאלת שאלות. את הלומד הנבחר שקיבל את חומרי הלמידה מראש, נוציא החוצה, ולאחר תרגול אחד של לומדים שלא צויידו בכלים, נחזיר לכיתה ונאפשר לו להדגים את השיחה תוך שימוש בכלים. משאר הלומדים נבקש לעשות תצפית ולכתוב נקודות בולטות שהם מבחינים בהן לאורך שתי השיחות. לאחר שתי ההדגמות, נשאל את המשתתפים: - באילו הבדלים הבחנתם בין שתי השיחות? - מה איפשר ויצר את ההבדל?	אמנות ההקשבה שאלות מקדמות שיח

	בחלק זה נבקש לצייד את הלומדים בתובנות ועקרונות לשימוש בהקשבה ושאלת שאלות. ההקשבה היא תהליך קוגניטיבי ורגשי, הכולל חיפוש משמעות והבנה; תהליך של תשומת לב ומודעות, המכוונות אותנו לקבלת מידע מגוון: מידע מילולי - השפה, המילים הנאמרות. מידע קולי - מגוון הקצבים, אינטונציות, גובה הצליל, חיתוך הדיבור, הססנות, הפסקות, שתירות. מידע ויזואלי - שפת גוף, תנוחה, תנועות ראש וחלקי גוף, שינויי צבע. מידע על מה שמעבר - רגשות, צרכים, אנרגיות. נפתח את ההקניה בעיסוק בהקשבה על רבדיה הוורבליים והמטא-ורבליים כזו שמאפשרת גם שאלת שאלות מדויקת ואפקטיבית. נציג כעת את הפילוח באחוזים של מידת ההשפעה שיש לתוכן המילולי, לטון הדיבור ולשפת הגוף - על הדרך שבה המסר שלנו מתקבל ומובן על ידי הצד השני בתקשורת בין-אישית. דרך הקרנה של קטע מהסרט רופא הכפר עם הזמנה להתייחסויות הלומדים, נגיע להמשגה המבחינה בין הקשבת פתרון או הקשבה ביוגרפית לבין הקשבה אמפתית. הקשבת פיתרון היא הקשבה שבה המקשיב שומע כדי לקדם את הטקסט שלו עצמו - ההובלה, המחשבות, השיפוט והמסקנות של המקשיב הם שמכוונים את ההקשבה. המקשיב מגיע לשיחה עם משנה סדורה, רעיונות לפתרונות, ועמדות מוקדמות, הוא מקשיב לדובר, אולם עסוק באופן בו רעיונותיו יוכלו לבוא לידי ביטוי כמענה לדובר. ברבות מהשיחות שלנו אנחנו מקיימים הקשבת פתרון. לעומת זאת, הקשבה אמפתית שונה בתכלית ודורשת הרבה יותר תרגול. היא דורשת מרחב, זמן והתכוונות ברורה לשם כך. הקשבה אמפתית מכוונת להבין את הדובר מתוכו, מנסה לקלוט באמת את מכלול ההתייחסות, התנאים, המגבלות, הצרכים והרצונות של הדובר ומנסה לראות את העולם כפי שהוא רואה אותו. אין פירושו של דבר שמדובר בהקשבה בלבד וללא פתרון. הרבה פעמים ההיפך	20 דק'	הקנייה
--	---	--------	--------

	הוא הנכון - הפתרון יכול לצמוח דווקא מתוך הקשבה אמפטית לצרכים, הנסיבות והרצונות של הדובר. כאשר מצליחים להיכנס לנעליו של האחר ולראות את העולם דרך עיניו אפשר להבין באמת - אותו, את מחשבותיו, את רגשותיו, את צרכיו, את ניסיונו והשקפת עולמו ומתוך כך גם את אופן פעולתו. קבלת יחס אמפתי היא צורך בסיסי שלנו כבני-אדם והיא רכיב חיוני ביחסים מיטיבים ומצמיחים. הקשבה אמפתית מסייעת לבסס אמון כמו גם תחושות ביטחון והכלה החיוניות לצמיחה. חשוב להדגיש, בהקשבה אמפתית אני משהה את עמדותיי אך לא מבטל אותן בהזדהות מוחלטת. לאחר מכן נשאל - מה מונע מאיתנו להקשיב באמת? אילו חסמים קיימים אצלנו בדרך להקשבה פעילה? נאסוף תשובות ונכתוב אותן על הלוח. לאחר מכן נציג מספר חסמים בשקף, ושקף נוסף המציע עקרונות להקשבה פעילה מיטבית. שאלת שאלות - נבקש מהמשתתפים באופן אינטואיטיבי וחופשי לשאול שאלות שלרוב עולות בשיחה (למשל: מה אתה חושב על זה? מתי זה קרה? וכו'). נכתוב אותן על הלוח. נדבר על שאלת שאלות מקדמות באמצעות עקרונות ל"שאלות טובות" וניעזר בששת מהלכי התשאול הסוקרטי.		
תרגול במליאה - הקשבה אמפתית	20 דק'	תרגול הקשבה במליאה: בוחרים מתנדב שמוכן לשתף בסיטואציה מורכבת מחיי הניהול. דוגמאות לסיטואציות: מורה שנמצאת בהתנגדות, הורה שנכנס לשיחה בסערת רגשות, מובילת ועד הורים עם דרישות לא ריאליות, מורה חדשה שמביעה חוסר ביטחון. לפני שהמתנדב משתף מבקשים משאר המשתתפים להיכנס למיינדסט של הקשבה אמפתית. לאחר שהמתנדב מסיים את הסיפור, כל משתתף כותב לעצמו מספר שאלות שהיה רוצה לשאול את המספר, ובוחר שאלה אחת שהיא הטובה ביותר	

	בעיניו. ברקע מציגים את השקף - ששת מהלכי התשאול הסוקרטי להשראה. עורכים סבב בו כל משתתף שואל את השאלה שבחר. לאחר הסבב המתנדב בוחר 3 שאלות ועונה עליהן. עורכים דיון: 1. מה הרגשתם כשנכנסתם למיינדסט של הקשבה אמפתית? אילו שינויים חוויתם באופן שבו הקשבתם או שאלתם? כיצד חוויתם את השהיית הרצון לייעץ או להציע פתרון? מה היה לכם קל או קשה בכך? 2. למספר - איך היתה ההתנסות עבורך? 3. מה מתוך התרגול תרצו לאמץ לעבודה הניהולית היומיומית שלכם? באילו מצבים בבית הספר זה יכול לשרת אתכם?		
שאלות מקדמות שיח.docx	מתחלקים לזוגות. מחלקים לכל זוג את הקובץ "שאלות מקדמות שיח". עורכים את אותו התרגול שנעשה במליאה: המשתתף הראשון משתף בסיטואציה מורכבת מחיי הניהול. המשתתף השני כותב לעצמו מספר שאלות (ניעזר בקובץ המצורף) ובוחר בעצמו את השלוש הטובות ביותר. המשתתף הראשון עונה על השאלות. לאחר מכן מתחלפים.	20 דק'	תרגול בזוגות - הקשבה אמפתית
	סבב במליאה - כל משתתף חולק עיקרון אחד שהוא לוקח איתו מהמפגש.	10 דק'	סיכום