

# מועצה אזורית עמק חפר

## מיומנויות גישור

### מנהלי יישובים ובעלי תפקידים במועצה

מנחה: עו"ד יעל פוקס-לוי, מגשרת  
24 בינואר, 2018

# הכרות וציפיות

"קוראים לי \_\_\_\_\_"  
"והבוקר אני \_\_\_\_\_"

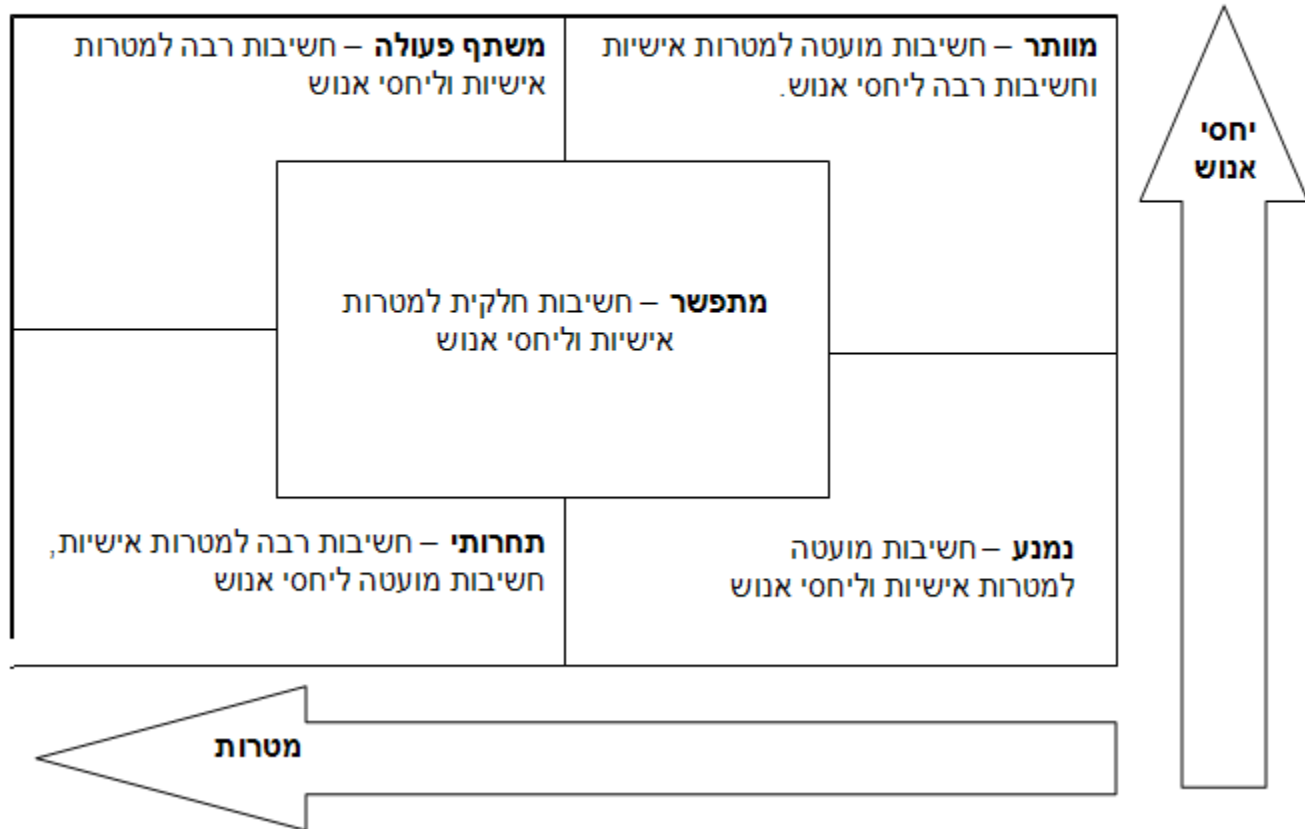
תיאום ציפיות ומטרות הקורס

# סגנונות להתמודדות עם קונפליקטים

## תומאס וקילמן

# סגנונות להתמודדות עם קונפליקטים

## סגנונות עיקריים בהתמודדות עם קונפליקטים



# הקונפליקט

הקונפליקט יגבר ככל ש:

- גילוי לא מבוקר של רגשות קשים
- יש איום
- אין תקשורת
- אין כלים ליישבו
- יש יותר אנשים המעורבים בו

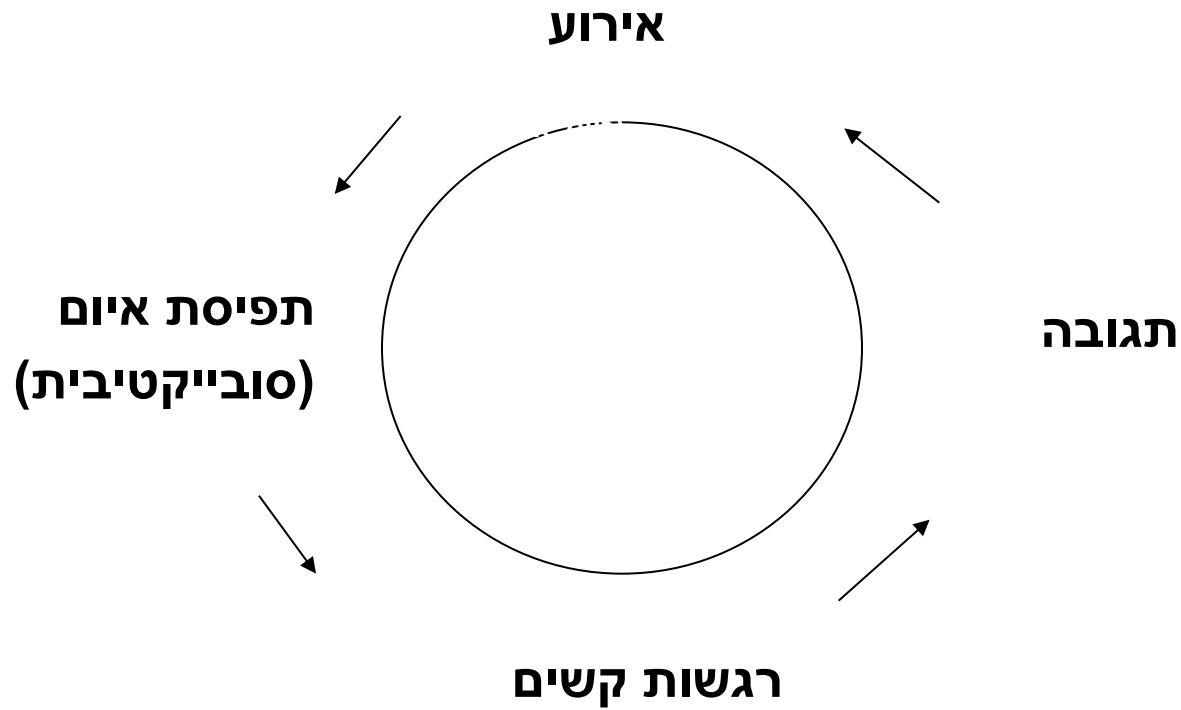
# הקונפליקט

הקונפליקט יתמתן ככל ש:

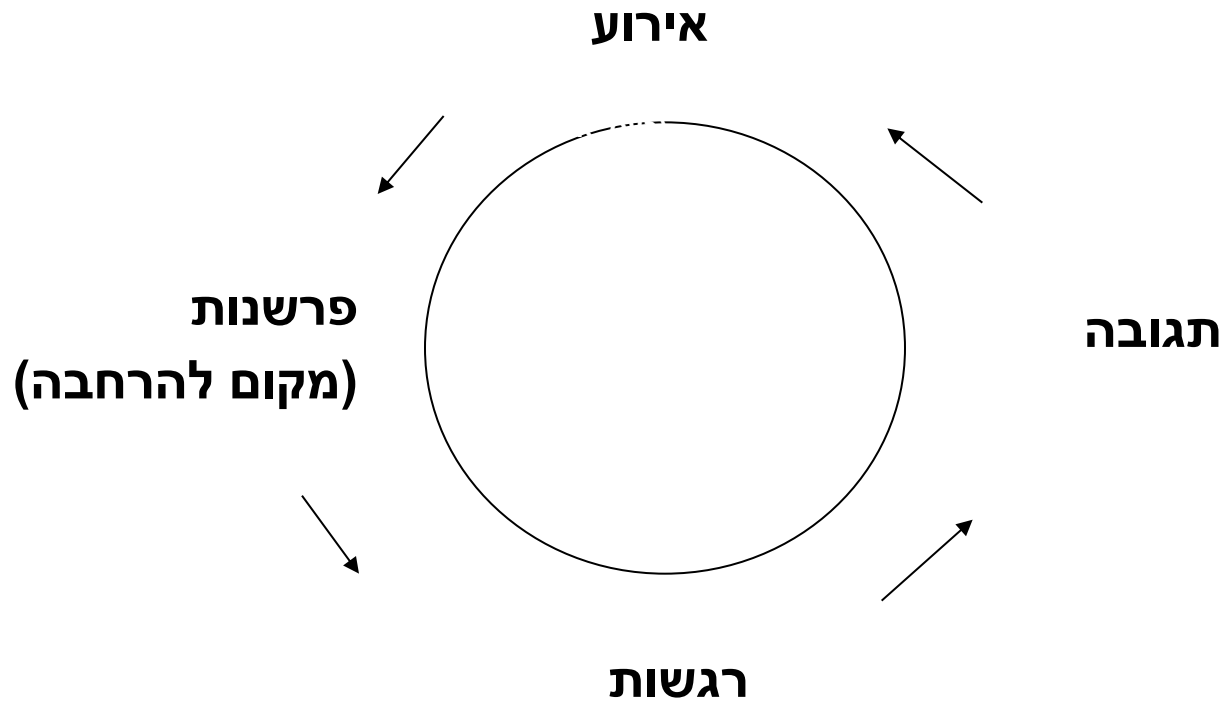
- יש עיבוד והכלה של הרגשות
- יש התמקדות בבעיה ולא באנשים
- קיים ערוץ תקשורת קבוע ויעיל
- יש כלים ליישבו או מישהו המסייע בכך

"זה לא נגדי זה בעדו"

# מעגל הקונפליקט



# מעגל אפר"ת





# הקשבה

"הסיפור של שי"  
(כיסאות מוזיקליים)

# הקשבה

סופרים עד 35

# מחסומי הקשבה

- הזדהות – במקום להקשיב, אנו חושבים על משהו דומה שקרה לנו בחיינו האישיים ולעיתים אף "משתלטים" על הסיפור
- הפרעות – בטרם סיים הדובר את סיפורו אנו קוטעים אותו כדי להגיד דברינו, להשלים את המשפט של הדובר
- שיפוטיות – במקום להבין את נקודת המבט של הדובר אנו שופטים אותו על פי אמות המידה שלנו
- מתן פתרונות ועצות – בטרם הקשבנו ולמדנו, אנו ממהרים להציע פתרונות ולתת עצות, בלי שהתבקשנו
- חוסר קשב וחוסר עניין – מחשבותינו נודדות
- מכינים את התשובה במקום להקשיב
- עסוקים בניתוחים – מהן הכוונות האמיתיות של הדובר?
- "מכווני מטרה" - מחפשים משהו מסוים וידוע מראש בדבריו של המספר

# מחסומי הקשבה

מהם המחסומים המאפיינים כל אחד מכם?

# הקשבה אקטיבית

ציר ההקשבה - מפאסיביות לאקטיביות:

- "אהה" – מלל או הנדת ראש. עוקב אחר הנאמר. מינון יתר – אוטומטי.
- הדהוד – חזרה על מילה או מילים למיקוד ולהדגשת חשיבות. "שלושה חודשים שאתם לא מדברים".
- שאלות פתוחות – לקבלת מידע, כדי לקדם את הסיפור ולעודד פירוט. רק לאחר שהדובר הציג את סיפורו הראשוני. מה? איך?
- שיקוף – חזרה על עיקרי הדברים כדי לוודא הבנה ולתת הרגשה שמובנים.
- שיקוף רגשות – ביטוי במילים של רגשות קשים, חיוביים או אמביוולנטיים טעות בשיקוף – לא מדויק או התנגדות לשמוע הרגש. לעיתים נדרש עידון.
- ניסוח מחדש – מארגן, מעדן ואף שופך אור אחר על הדברים. לנסח כהצעה ולא עם סימן קריאה.

# הקשבה אקטיבית

## סוגי שאלות:

– סגורות – דורשות תשובה ספציפית (כן/לא). תיתכן תשובה ברורה ובלתי הפיכה. למשל: "האם תרצה להמשיך לעבוד אתו בעתיד?"

– פתוחות – מזמינות מידע, דעה או מסקנה. למשל: "איך את רואה את המשך יחסי העבודה שלכם?"

"אף אחד לא עודד אותי בג'ודו!!!"

# הקשבה אקטיבית

## מסרי "אתה":

- כוללים או נתפסים כהאשמה, בקורת, הטלת אחריות
- קווי אופי קבועים (עצלן, שקרן וכו')
- הכללות (אתה תמיד מאחר, אף פעם אי אפשר לסמוך עליך)
- אינם מאפשרים הקשבה, למידה ושינוי

## מסרי "אני":

- מתרכזים בדובר ולא בזולת
  - מתארים הרגשה הקשורה להתנהגות הזולת
  - מדווחים על הרגש מבלי להאשים ולשפוט
- דוגמא: לא מבליים מספיק זמן ביחד

# הקשבה אקטיבית

תרגול שיקוף בזוגות  
תרגול ניסוח מחדש



# סימולציה

**“מועדון הריקודים”**

# "קצה הקרחון"

# עמדות

- "התביעות הראשוניות" – מנוסחות כדרישות, העדפות, התקפות (קצה הקרחון)
- נטייה ל"התחפרות" והקצנה
- היצמדות לעמדות מעודדת מאבק כוח
- מסלול התנגשות ידוע מראש – מתן מענה לעמדות שני הצדדים בלתי אפשרי בדרך כלל

# צרכים

- מה שבאמת חשוב, שאיפה, דאגה של הצדדים – הרובד הלא גלוי של הקונפליקט (ברב המקרים)
- הצרכים הם הסיבה האמיתית לקונפליקט
- רובנו מתקשים לזהות את הצרכים שלנו בזמן קונפליקט ובוודאי את הצרכים של האחר
- צרכים מוחשיים נחשפים בד"כ לפני הצרכים הפסיכולוגיים
- יציבות ההסכם עומדת ביחס ישר לרמת סיפוק הצרכים של כל הצדדים

# צרכים

## צרכים מוחשיים:

עבודה, כסף, מחסה, אויר נקי, בריאות, סביבה בטוחה, מנוחה, מזון, מים, זמן...

## צרכים פסיכולוגיים:

הכרה, הנאה, ביטחון, שייכות, למידה, חברות, חשיבות, כבוד, אומץ, אהבה, שמחה, בחירה, הערכה עצמית, תקווה, עצמאות...

# מעמדות לצרכים

נדרש לקיים שיח ולברר באמצעות שאלות המפתח:

"לשם מה?"

"מה את רוצה/צריכה?"

"מה חשוב לך?" "מה מטריד אותך?"



# מעמדות לצרכים

דוגמאות:

- "אמא, סעי עכשיו אחורה הביתה!"
- "כאן לא ייפתח גן אנתרופוסופי!"
- "אני דורשת חצי מהמניות!"
- "אני לא יוצא מהבית הזה!"
- "אנחנו לא נשלם על המחשב הנייד!"

# סימולציה

**“אלימות בני הנוער”**



# אמפתיה

- להכיר באופן ספציפי ומדויק את נקודת מבטו הסובייקטיבית של הזולת, ולבטא זאת באופן שהזולת ירגיש שהוא מובן.
- רוג'רס: "להיכנס לעולמו של השני ולהרגיש 'בבית' בעולמו. לגלות רגישות לשינויים רגעיים אצל הזולת. היכולת להביע את תחושתו של האחר".
- אמפתיה מפחיתה את תחושת הניכור ומגבירה את תחושת השייכות. מקרבת את האדם אל עצמו ואל חוויותיו הפנימיות.

# אמפתיה

דרכים להביע אמפתיה:

- הפגנת רצון אמיתי להבין – הבנה פרטנית ומדויקת של הדובר ושל נקודת מבטו (השקפת עולם, רקע תרבותי)
  - התמקדות במה שחשוב לדובר ומעסיק אותו ביותר
  - התייחסות לרגשות – שיקוף הרגשות מראה שאנו מודעים להם ומציפים אותם
- הערה: האמפתיה היא אמצעי ולא מטרה. מסייעת לנו להבין את הסכסוך ורצונות הצדדים

# אמפתיה

דוגמא:

"אני מנסה לרדת במשקל כבר שנים ולא מצליח.  
הדיאטות האלה לא שוות כלום!"

תגובה אמפתית: "זה נורא מתסכל כל הניסיונות האלה  
לרדת במשקל בלי להצליח".

תגובה לא אמפתית: "אתה צריך לעשות גם ספורט..."

# רגשות בקונפליקט

- חלק טבעי ובלתי נפרד מכל קונפליקט
- ללא הכרה בהם לא ניתן להתקדם לפתרון הקונפליקט
- נוטים להתעלם או לעקוף ולהיצמד לסיפור העובדתי
- חוששים לתת במה שמא השיח או הגישור "יתפוצץ"
- לעיתים נדרשת מלאכת עידון בשביל הדובר ובשביל האחר שמקשיב לו

# המנהל כ"מגשר"

- ניטרליות – עד כמה המנהל נתפס כניטרלי בעיני הצדדים.
- רצוניות – המנהל יכול לזמן לשיחה ואף לשלוח לתהליך גישור מתוך סמכותו הניהולית.
- לפנות זמן וקשב – להכיר לעומקו את הסיפור של כל אחד מהצדדים.
- צרכים – לחלץ ולמפות את הצרכים האמיתיים של כל אחד מהצדדים – מוחשיים ופסיכולוגיים.
- לנסות ולהביא לפתרון של שיתוף פעולה התואם את הצרכים של הצדדים.

# סימולציה

“אי אפשר לעבוד ככה!”

# מאפיינים של קונפליקטים בקהילה

- מורכבים – כוללים תחומים רבים שמחוברים זה לזה – חברתי, חינוכי, כלכלי, משפטי.
- עוצמתיים – נוגעים לחוויה היומיומית שלנו ונחווים כ"איום על הקיום" – זהות, שייכות, ביטחון אישי.
- ארוכים – יש להם "היסטוריה" והשלכות ברורות לעתיד, שכן בבסיסם מערכת יחסים מתמשכת.
- תלות מ"חוסר ברירה" – לא תמיד בחרנו מי יהיה חבר בקהילה שלנו, שותפות ב"כוח".
- קבוצתיים – מתאפיינים ביצירת קואליציות ומחנות בעד ונגד – סכסוך בין קבוצות.
- שינויים במגזר הכפרי – במבנה התעסוקה, בהתנהלות הכלכלית, בהרכב האוכלוסייה (הטרוגני יותר) במבנה המוסדי שלטוני (מועצה – וועדות) – יוצרים מתח בין היחיד לקהילה, בין ותיקים לחדשים, בין צעירים למבוגרים, בין היישובים

# שיתוף הציבור

- שקיפות והעברת מידע באופן שוטף ונגיש
- מפגשים אישיים עם בעלי עניין מרכזיים או מתנגדים עיקריים
- מפגשים קהילתיים רחבים, לפי העניין
- והכל, מתוך רצון אותנטי לשתף ומתוך הבנה שהשיתוף מייעל משמעותית את עבודת הניהול וזאת מבלי לפגוע ביכולת ההובלה וההחלטה



# הכנה לשיח מאתגר

- עיתוי המפגש – בשיא הקונפליקט? ברגיעה יחסית? כשדורשים ממני? כשאני יוזם/ת?
- הצדדים הרלוונטיים לשיח - את מי חשוב להזמין? נציגים? מי חשוב שיגיע איתי?
- האם כדאי להיפגש עם חלק מהאנשים בפגישה אישית מקדימה?
- בחירה מודעת בסגנון של שיתוף פעולה לניהול השיח
- להזכיר לעצמי שאני בתפקיד, שאני מוביל/ה את השיח
- תכנון ההקשבה – סדר הדוברים, נטרול חסמי הקשבה אישיים שלי, שיקוף אמירות חשובות, ניסוח מחדש של אמירות קשות, גבולות לשיח פוגעני
- בירור צרכים - לברר עם עצמי ועם מי שמגיע/ה איתי מה חשוב לנו באמת? האם יש ביננו הסכמה?
- בירור צרכים - עלי לשאוף ולהבין מה באמת חשוב לכל אחד מהמשתתפים שיגיעו לפגישה (עשוי לקחת זמן) – רק כך ייפתר הקונפליקט האמיתי
- לזכור ששיח רב משתתפים יכול להפוך לנפיץ – במידת הצורך להסתפק בהקשבה לקולות שעולים ולזמן מפגש המשך באמצעות נציגים
- לא להיבהל מרגשות ואמירות קשות, זה לא נגדי זה בעדו!
- לשים לב למחטף רגשי – להבין שלא ניתן לנהל שיח אלא רק לנסות ולהקשיב
- פתרונות – לא "להתאהב" בפתרונות שלי, להגיע לפתרונות ביחד עם הצדדים ורק לאחר הבנת הצרכים

# מגוון הכלים לניהול קונפליקטים בקהילה

- ייעוץ אישי לניהול קונפליקט "מאחורי הקלעים"
- גישור
- גישור באמצעות נציגים
- בניית הסכמה רחבה
- מעגלי שיח

# מגוון הכלים לניהול קונפליקטים בקהילה

– דוגמאות מ"השטח" –

פאנל מגשרים ממרכז הגישור והדיאלוג  
בקהילה

# מעגלי שיח

## הנחות יסוד:

- מעורבות מובילה לאחריות
- אני מקשיב משמע אתה קיים
- חכמת הרבים גדולה מחכמת היחיד
- לכולנו יש צורך בסיסי להשתייך לקבוצה/לקהילה

# מעגלי שיח

## מתי נשתמש במעגל השיח?

- קבלת החלטות/קביעת סדרי עדיפויות בנושאים קהילתיים
- כשיח תושבים בסוגיה שבקונפליקט בקהילה והעלאת פתרונות יצירתיים לפתרונה (תלוי בעוצמת הקונפליקט)
- בניית דיאלוג בקהילות הטרוגניות ורב תרבותיות
- בניית חזון וברור ערכי הליבה של הקהילה

# מעגלי שיח

## מאפייני מעגל השיח:

- מייצר תחושת שוויוניות ומהווה כלי חזק להקניית הערכה וכבוד לריבוי דעות
- מייצר דגש על הקשבה ללא שיפוט וביקורת
- מעודד הידברות ישירה וכנה
- מחזק את הדובר ואת המקשיב כאחד
- מחזק את תחושת השייכות לקהילה

# מעגלי שיח

"כלבים בקהילה"

התנסות במעגלי שיח

# סיכום

היה לי לעונג

איך היה לכם?



# תקשורת בסכסוך

## תקשורת לא מילולית:

- מרבית המסרים הם לא מילוליים.
- המסרים הלא מילוליים לרב מדויקים יותר מהמסרים המילוליים.
- השליטה על הלא מילולי פחותה.
- כשיש סתירה בין המילולי ללא מילולי – נוטים להאמין למסר הלא מילולי. לדוגמא: "עם כל הכבוד".

# תקשורת בסכסוך

הביטויים של תקשורת לא מילולית:

- הבעות פנים – מבטאות רגשות בסיסיים כמו: כעס, שמחה, דחיה, תמיהה.
- קולות הנלווים לדיבור – נהימות, אנחות, נשיפות ועוד.
- טון הדיבור - גובה הצליל (מצב ריגשי) עוצמתו (אווירה) וקצב הדיבור (למשל: הקצב עולה כשמשקרים).
- תנועות גוף – תנועות בעלות תרגום ישיר ("ככה ככה") תנועות הממחישות מלל (סימון גודל בידיים) תנועות המווסתות תקשורת (סימון לסיום השיחה) ותנועות מרמזות (גירוד ראש המלווה חרדה).
- מבטים בעיניים – קשר עין (הקשבה) הטיית עיניים (מבוכה) מצמוץ (חרדה).
- תנוחות גוף – הטיית גוף קדימה (הקשבה ועניין) שינוי מתמיד של תנוחות (חוסר עניין או סבלנות) נוקשות פיזית (נוקשות נפשית).
- מרחק וקירבה פיזיים – קירבה יוצרת יחסי אמון ואווירה טובה. קירבת יתר עלולה ליצור חודרנות וחוסר נעימות.