



ארגון ומנהל - יחידת לימוד שלישית

תקשורת - 16 שעות

מה תלמדו ביחידת לימוד זו?

פירוט	מושגים	נושא
תקשורת וחשיבותה בחיי היום יום. מעגל תקשורת – מהו? מהם מרכיביו? היתרונות והחסרונות בכל אחד מסוגי התקשורת; ישירה (מילולית, לא מילולית), חוצצת, עקיפה. תקשורת בונה לעומת תקשורת מרחיקה. רשתות תקשורת בקבוצות; מבוזרת (רב ערוצית) וריכוזית (גלגל, שרשרת), יעילות במצבי עבודה שונים. מהן הפרעות (רעשים, תקלות) בתקשורת? דרכי התמודדות. סגנונות התקשורת: אסרטיביות, פאסיביות ואגרסיביות? מהם הביטויים הגופניים והמילוליים של סגנונות אלו? מהו הסגנון היעיל ביותר ומדוע?	תקשורת, מעגל תקשורת; מוען, מסר, אמצעי, נמען, משוב. סוגי תקשורת: ישירה - מילולית, לא מילולית, חוצצת, עקיפה. רשתות תקשורת (רב ערוצית, גלגל ושרשרת). רעשים / הפרעות בתקשורת סגנונות תקשורת: פאסיבית, אגרסיבית ואסרטיבית.	תקשורת

בסיום יחידה זו הלומדים:

יכירו את סוגי התקשורת האישית, הבינאישית והארגונית.

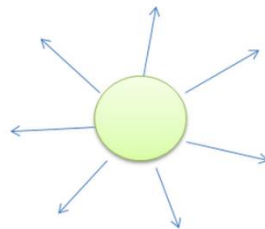
חומר עזר: מצגת המלווה את יחידת הלימוד.



שיעור 1-2 מהי תקשורת

פתיחה - שיח

- הגדירו מהי תקשורת? או....
- להשתמש בשמש אסוציאציות שבמרכזה המילה תקשורת
- אילו סוגי תקשורת אתם מכירים?



מהי תקשורת?

מהי תקשורת

1. תהליך באמצעותו נערכים חילופי מידע בין פרטים, תוך שימוש במערכת סמלים, סימנים והתנהגויות". (מילון וובסטר)
2. תקשורת היא שפה המבוססת על סמלים וסימנים ומקשרת בין גורמים שונים.

תקשורת: השורש ק-ש-ר, שממנו נגזרת המילה "תקשורת", מצביע על משמעותה הבסיסית של המילה – קיום קשר בין בני אדם. תקשורת מתרחשת כשאדם אחד מעביר לאדם אחר רגשות, מידע, משאלות וכדומה. התקשורת היא אירוע חברתי המתקיים באמצעות מערכת סימנים מוסכמים. היחסים שבין הסימנים לבין התכנים שהם מסמנים קובעים את טיבו של תהליך התקשורת ואת איכותו.

סוגי תקשורת

1. תקשורת בינאישית - בלתי מילולית ומילולית

תקשורת בלתי מילולית – הכוללת חיוך, בכי, מגע, הפקת קולות, הבעות פנים, לבוש, תנועות גוף

תקשורת מילולית – הכוללת דיבור, שפת סימנים, קריאה וכתובה.

2. תקשורת המונים – מדיה, טלוויזיה, אינטרנט עיתונות קולנוע

תקשורת המונים – הגדרה: פונה לקהל עצום ואנונימי של נמענים, בזמן מוגבל, בו בעת, ובעזרת ערוץ טכנולוגי משוכלל.

מרכיבי התהליך התקשורתי - מוען מסר נמען

מוען - יוזם התהליך התקשורתי

מסר - תוכן התהליך התקשורתי

נמען - הגורם אליו מכוון התהליך התקשורתי

מוען: גורם (אדם או קבוצה מאורגנת) המכוון לשדר מסר מסוים.

מסר: התוכן של התקשורת.

משוּב: בתקשורת בין-אישית וכן בתקשורת המקוונת מתקיימת זרימה מתמדת של תגובות – חזותיות, קוליות, או כתובות – מהנמען אל המוען. תגובות אלה מספקות שני סוגי מידע: (1) מידע על קליטת הסימנים; (2) מידע המשקף את עמדת הנמען לגבי תוכנו של המסר. שני סוגי מידע אלו מוגדרים משוּב.

נמען: אדם או ציבור גדול יותר שאליו מכוון המסר. לעתים המסר נקלט גם על ידי מי שהמסר לא כוון אליו. לדוגמה, בשיחה באוטובוס גם נוסעים אחרים מלבד הנמען קולטים את דברי המוען. לכן, יש המציעים להבחין בין **נמען** – שאליו מכוונים הדברים – ובין **קולט**, כל מי שקולט את המסר בפועל. החוקר הרולד דוויט לאסוול הגה בשנת 1948 נוסחה בשם "שרשרת תקשורת" (chain of communication). הוא טען כי כל פעולות התקשורת, הן תקשורת פרונטלית והן באמצעות תיווך, ניתן לחלק לחמישה תהליכים שונים שלכל אחד מהם נדרשות שיטות ניתוח נפרדות.

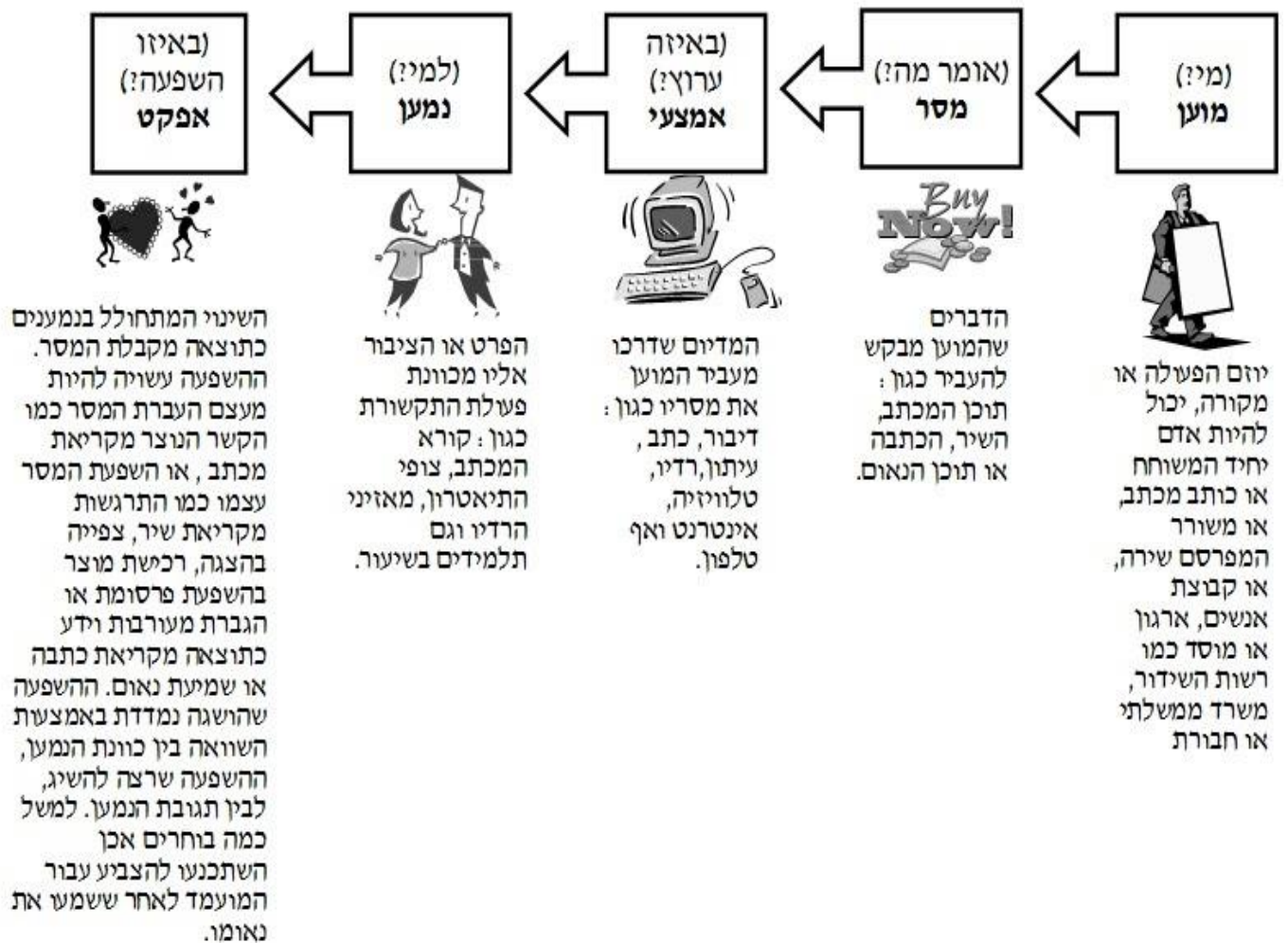
המודל מתאר את חמש השאלות: מי אמר מה, למי, באיזה ערוץ ובאיזו השפעה?

מוען מעביר מסר דרך אמצעי או ערוץ (אמצעי התקשורת או המדיום שדרכו מעביר המוען את מסריו) **לנמען** ומהי מידת ההשפעה או השינוי המתחוללים בנמענים כתוצאה **מקבלת המסר**. מידת ההשפעה שהושגה נבחנת במסגרת המודל באמצעות השוואה בין כוונת המוען, ההשפעה שרצה להשיג, ותגובת הנמען

מי? ← אומר מה? ← באיזה ערוץ? ← למי? ← באיזו השפעה?

מוען ← מסר ← אמצעי ← נמען ← אפקט

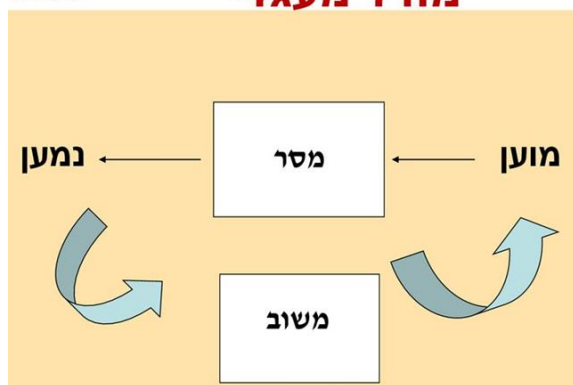
מודל לאסוול - הרולד ד' לאסוול חוקר מדעי המדינה, ראה את התקשורת כתהליך חברתי. במשפט שניסח הציע לתאר את פעולת התקשורת באמצעות תשובות על השאלות הבאות: מי ← אומר מה ← באיזה ערוץ ← למי ← ומה ההשפעה



1

Shapiro
Using the Model of people with disabilities
in A. Cohen, Shapira
Campbell

מודל מעגלי



Shapiro
Using the Model of people with disabilities
in A. Cohen, Shapira
Campbell

מודל ליניארי



פעילות 1

טבלה :הבדלים בין תקשורת בין אישית לתקשורת המונים:

מאפיינים	תקשורת בין אישית	תקשורת המונים
סיטואציה		
נמען		
מסר		
מוען		

התאימו וכתבו בטבלה במקום הנכון מה מתאים לתקשורת בין -אישית ומה לתקשורת המונים.

- שיחה פנים אל פנים, נאום ציבורי, הרצאה .
- קריאה בעיתון, האזנה לרדיו, צפייה בטלוויזיה, צפייה בסרט קולנוע .
- נמען קטן, מזוהה, מקורב חברתית .
- גדול, הטרונגי, אנונימי, מרוחק חברתית
- מסר גמיש בתוכנו ובדרכי העברתו. כפוף למוסכמות חברתיות .
- פומבי, מהיר וזמני. מובנה ומועבר בערוצים ממוסדים ותכנון כפופים על פי רוב. מוען פרט, עצמאי, בלתי תלוי בארגון גוף מאורגן,
- מוסד מורכב. תכליתו היא העברת מסרים.

פעילות 2 - קראו את הקטע המספר מה נאמר בפגישה בין איינשטיין וצ'רלי צפלין שהתקיימה ב-1931!

איינשטיין אומר לצ'רלי צפלין : " מה שאני הכי מעריך ביכולת האמנותית שלך זו האוניברסאליות שלך. אתה לא אומר מילה וכל העולם מבין אותך" .
צפלין עונה לאיינשטיין : " זה נכון, אבל התהילה העולמית שלך הרבה יותר גדולה משלי. כל העולם מעריך אותך מבלי להבין מילה ממה שאתה אומר..."

הסבירו במילים שלכם את הכתוב בקטע השתמשו במושגי התקשורת שהכרתם

התקשורת בנויה משני חלקים מרכזיים שחשוב לשלב ביניהם על מנת

לייצר תקשורת מלאה :

א - תקשורת מילולית המדגישה מה נאמר.

ב - תקשורת בלתי מילולית המדגישה איך נאמר המסר .

תקשורת מילולית:

הדרך המקובלת ביותר להתקשרות בין בני אדם היא באמצעות הלשון/דיבור

תקשורת בלתי מילולית:

התקשורת הבלתי מילולית מבטאת את הרגש של האדם עם עצמו וזולתו ושימוש נכון בה משפיע על הדינמיקה האנושית. במקרים רבים, זה החלק החשוב או הדומיננטי ביותר בתקשורת.

מרכיבי תקשורת בלתי מילולית:

שימושי נכון בתקשורת הבלתי מילולית : רגש, תנועות גוף, מבט עיניים, וכו.. משפיע על הזולת ומביא להעצמת תהליך התקשורת, ליצירת שיתוף פעולה, שכנוע ושנוי עמדות. על ידי שימת לב למידע מפורש ולרמזים בלתי מילוליים המלווים אותו, אפשר לצמצם אי הבנות בתקשורת הבין אישית. להלן המרכיבים שיכולים להביא להצלחתה :

סביבת תקשורת : לסביבה בה מתרחשת התקשורת קיימת חשיבות רבה והיא משפיעה על הדינמיקה של התקשורת הבינאישית. סביבה זו תלויה בהיבטים פיסיים כמו : ריהוט, תאורה, ארכיטקטורה, צבע, רעש, אקוסטיקה , אוורור.

מרכיב הזמן : תרבות הזמן , השעון הביולוגי , כיבוד זמן האחר.

הופעה פיזית ולבוש, רשמיות, נינוחות, אפקט חברי .

תשדורת הגוף : תנועת הגוף, הבעות פנים , מחוות, נשימה ומקצב, יציבה, ישיבה הליכה, הבעות פנים.

הלבוש : הקשר הראשון שנוצר בין המתקשרים מושפע מהתרשמות מהופעה חיצונית ומהווים ביטוי של התייחסות האדם לעצמו, לאחרים , לסביבה להיבטים תרבותיים ודתיים ומלמדים על מוכנותו והלך רוחו .

חסמי תקשורת בינאישית ומניעתם:

תקשורת אינה חפה מקשיים וחסמים, אלה נוצרים כאשר מקבל המסר אינו מבינו כתוצאה מגישה שגויה של המוסר ואי התאמה לקולט .
ניתן להתגבר עליהם בשיפור יכולת ההקשבה ובניה נכונה של מהלך שידור המסר.
הקשבה הינה מיומנות חשובה בקיום אינטראקציה בין אישית על מנת להשיג את הבנת המסר.
הקשבה פעילה מושגת על ידי שאילת שאלות הבהרה , אימות מידע שקיבלנו ושיקוף בניסוח מחדש כהבנתנו .

שידור המסר באופן יעיל מצריך בניה על פי השלבים :

1. הבנת עולמו של הקולט: שפה, תרבות, מצב רוח, מצב נתון .
2. לשון מובנת לקולט .
3. שימוש בערוצי תקשורת שונים: מילולית ובלתי מילולית, "תמונה אחת שווה אלף מילים".
4. מתן שהות לקליטת המסר: דיבור ושתיקה שמגיעה בין הדיבור בכדי לעכל את המסר.
5. תמיכת המסר בהתנהגות מתאימה.
6. בדיקה של קליטת המסר.

חסמים ומחסומי הקשבה יעילה

התנגדות למסר

שקיעה במחשבות עצמיות

התמקדות במחשבה איך לענות, לא מאפשרת להקשיב בצורה מלאה.

הסקת מסקנות מוטעות בשלב מוקדם

חוסר עניין במה שהצד השני אומר.

חוסר יכולת להתרכז.

חוסר יכולת להבין את מה שנאמר, או לקבל את הרגשות הבאים לידי ביטוי.

חוסר רצון לשמוע - דברים המשקפים באופן רע אותך או לא מתאימים לרעיונות שלך.



שיעור 3

תקשורת בין - אישית

תקשורת בין אישית היא מושג המתייחס לתהליך במסגרתו בני אדם נותנים ומקבלים מסרים שונים. המסרים הללו כוללים: עובדות, רגשות, אמונות, משמעויות, פרשנויות, דעות ועוד.

תקשורת בין אישית מכילה בתוכה הן את התקשורת המילולית, כלומר, המילים שנאמרות, והן את התקשורת הבלתי-מילולית, כלומר מחוות שפת הגוף השונות. חשוב להבין, כי התוכן המילולי הוא רק חלק מהסיפור. לדרך שבה הדברים נאמרים או נעשים ולסיבות שמאחורי הפעולה או האמירה, יש חשיבות לא פחותה.

עוגת התקשורת

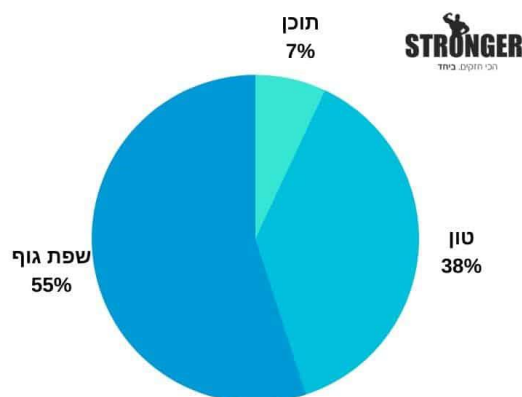
על פי ההערכות שעלו על פי מחקרו של פרופסור אלברט מהרביאן, עוגת התקשורת מורכבת מהאחוזים הבאים:

המילים והתוכן מהווים 7%. טון הדיבור (דיבור חזק או חלש, מהיר או איטי, גבוה או נמוך) מהווה 38%. שפת הגוף (המבט, המחווה, התנועה, הידיים, תנוחת הישיבה או העמידה וכו') מהווה 55%.

לנתונים האלו יש משמעות אדירה – תחשבו על זה. רוב הזמן, אנחנו מבליים במחשבה על המילים שאדם כלשהו אמר לי, וכמעט ולא מקדישים באופן מודע תשומת לב לטון ולשפת הגוף שלו.

המשמעות היא, שהמסרים האמיתיים בתקשורת, עוברים רובם דרך הטון ושפת הגוף, ורק חלק קטן דרך המילים והתוכן.

לכן, כחלק מתקשורת בין אישית, החשיבות היא ללמוד, לא רק מה לומר, אלא גם איך לומר.



מחלוקה זו, ניתן להבין את המסר הראשון והחשוב ביותר: לדרך שאנו מדברים ולשפת הגוף שלנו, יש חשיבות גבוהה יותר מאשר למילים שאנחנו אומרים!

האם תקשורת בין-אישית היא מולדת או נרכשת?

מחקרים בפסיכולוגיה התפתחותית מראים, שכבר בדקות הראשונות מרגע הלידה, אנו מתקשרים. אך האמת? שעוד לפני כן. כבר בשבועות המתקדמים להריון, אנו מפתחים למשל את יכולת השמיעה, ונראה כי התינוק מגיב ויודע לזהות קולות אנושיים וקולות לא-אנושיים.

מרגע הלידה, אנחנו הולכים ומפתחים מיומנויות חדשות של תקשורת. ישנן יכולות מולדות אשר מבשילות בהדרגה (כמו יכולת ראייה, שמיעה, מישוש, הרחה וכו'). וישנן יכולות אשר תלויות במיוחד גם בסביבה שלנו (השפה שבה נדבר, זיהוי סמלים ומשמעויות, צורת התבטאות וכו').

יכולות תקשורת הן יכולות מולדות אך כאלו שגם תלויות בסביבה שלנו.

- עובדה מעניינת: לתינוק בחודשים הראשונים, יש פוטנציאל לדבר כל שפה שהיא. כלומר הוא יודע להבדיל, להבחין ולהגות את כל סוגי ההגיות. רק בהדרגה, אנחנו מאבדים את היכולת הזו (כמו למשל שסינים לא יכולים להגות r אלא L).
- אם גדלתי בסביבה בעלת אופי תרבותי מסוים אני ככל הנראה אאמץ אותה.
 - אם גדלתי בסביבה שבה נהוג לצעוק, בתור תינוק, זה המודל שאלמד, ולכן ככל הנראה אפעל כך גם בעתיד. אם גדלתי בסביבה שבה נהוג או לא נהוג להביע רגשות, אני אפעל כך בהתאם.
 - יש אפשרות ללמוד, לשנות ולסגל מיומנויות חדשות, לאורך החיים!



פעילות 3

טבלת מושגים – כתבו ליד כל מושג את הגדרתו/פירושו

מושג	הגדרה/פירוש המושג
תקשורת	
תקשורת מילולית	
תקשורת בלתי מילולית	
תקשורת בין – אישית	



שיעורים 4-5-6

תקשורת בין אישית - סוגי תקשורת

ניתן, באופן פשטני, להבחין בין 3 סוגי תקשורת:

תקשורת אגרסיבית: זוהי צורת תקשורת שתלטנית, כוחנית, ראייה של "שלי-שלי",

ושלך גם שלי", האחר אינו ראוי להתחשבות ומותר לרמוס אותו.

תקשורת פסיבית: האדם שמשתמש בתקשורת פסיבית, אינו מאמין כי הוא חשוב,

ושלדעותיו ולשאיפותיו יש מקום, והוא מבטל את רצונו בפני רצונם של אחרים.

תקשורת אסרטיבית: היא תקשורת בה יש מקום גם לי וגם לך. מתקשר אסרטיבי

אינו חי בתחושה שהחיים זה "משחק סכום אפס". כלומר, אם אני זוכה, השני צריך

להפסיד ולהיפך, אלא הוא חי בדיעה שניתן להגיע על פי רב למצבים בהם שני

הצדדים ממשים את צרכיהם.

הכושר להתנהל ולהתבטא באופן אסרטיבי ממש את היכולת לקיים קשרים מסוג

של "מנצח-מנצח, (win-win) "וכנאמר במקורותינו: "זה נהנה וזה אינו חסר."

בואו נחשוב לרגע על סיטואציות יומיומיות המעמידות אותנו במצבים לא נעימים:

אנו שקועים בעבודה על פרויקט. חבר טוב מתקשר ומבקש מאיתנו טובה, או קרובי

משפחה מודיעים לנו שהם תכף קופצים לביקור ספונטאני.

האם נסרב לעזור לחבר? האם נעצור בעד בני המשפחה מלהגיע אלינו?

או שאולי נניח מיד את הפרויקט שלנו בצד, נסייע לחבר שזקוק לעזרתנו ונצא לקבל

את פני האורחים? מה קורה לנו כשאחרים פוגעים בנו או בזכויות שלנו?

האם אנו מתפרצים בזעם? או אולי מסתגרים בשתיקה עוינת?

מה אנחנו עושים כשאחרים נדחפים לפנינו בתור?

פעמים רבות אנו מוצאים את עצמנו מגיבים שוב ושוב באופן אוטומטי,

מבלי לעצור ולחשוב מדוע אנו מגיבים כך.

ישנם אנשים הנוטים להתנהג בצורה אגרסיבית ותוקפנית. הם יאשימו אחרים,

יאיימו, ישתמשו בכינויי גנאי ובאופן כללי יבטלו וימזערו את הזולת.

השקפת עולמם של אנשים אלו הינה כוחנית. הם חייבים שתהיה בידם השליטה,

הם לעולם לא יוותרו ולא ייצאו "פראירים". הם יילחמו בחורמה עד ששיגו את

התוצאות הרצויות להם והם שוכחים לעיתים קרובות מדי כי גם הצד השני הינו

אדם בעל זכויות. הם רואים את החיים כשדה קרב ולא בוחלים באמצעים.

בצידה השני של הסקאלה, נמצאים אנשים הנוטים להגיב בצורה פסיבית.

הפסיביים נמנעים מלהגיב כאשר פולשים לגבולות שלהם, הם משותקים מפחד

כאשר כועסים עליהם או מבקרים אותם ומרגישים צורך עז להשביע את רצון כולם.

הפסיביים צוברים את התסכולים שלהם בשקט ומחייכים בנועם גם כשהם כועסים.

הם זקוקים באופן נואש לאישור ולאהבה של סביבתם והם יעשו הכול כדי לזכות בה. הם נוטים לוותר, לרצות את כולם ולעשות את כל מה שביכולתם כדי להימנע מעימותים ומקונפליקטים.

חשוב לדעת כי ההתנהגות הפסיבית משפיעה לרעה על הדימוי העצמי, על שמחת החיים ועל היכולת להתמודד עם קשיי החיים. היא עלולה לפגוע גם בבריאות שלנו ולגרום לנו לפתח תופעות גופניות שונות.

בתווד, בין הסגנון הפסיבי לסגנון האגרסיבי, ישנם אנשים המפגינים התנהגות פסיבית-אגרסיבית. אלה מעבירים מסרים אגרסיביים, אבל בעקיפין, בלי לקחת עליהם אחריות ישירה. זה יכול להתבטא בפרצוף חמוץ, הפצת שמועות, מניפולציות, סחיטה רגשית או שתיקה במכוון. הם מאמינים שהמסר הסמוי יעשה את שלו. במשך שנים מאשימים את האימא היהודייה, במיוחד הפולנייה, בסוג כזה של התנהגות. אנשים המתנהגים בצורה פסיבית-אגרסיבית לא באמת מעוניינים לפתור עימותים, אלא רוצים לגרום לצד השני סבל ותחושות של אי נעימות.

תקשורת אסרטיבית

מהי אסרטיביות? לפי מילון אוקספורד, זוהי "היכולת לבטא את דעתך ורגשותיך בבהירות ובנחישות, כך שאנשים יקשיבו לך ויעשו את מה שאתה רוצה" אבל, אסרטיביות היא הרבה יותר מזה, היא דרך חיים ותפיסת עולם. מתקשר אסרטיבי ישיג יותר ובפחות מאמץ. באדם אסרטיבי יש שילוב נכון של נוכחות, ביטחון עצמי וכבוד לזולת.

אז מה היא בעצם צורת ההתנהגות הרצויה?

רבקה ורדי בספר "להיות דולפין" מספקים הגדרה מקיפה למונח אסרטיביות:

אסרטיביות הינה התנהגות המאפשרת לאדם לפעול לקידום האינטרסים האישיים שלו, לעמוד על שלו בלי לחוש חרדה, לבטא את רגשותיו בכנות ובנוחות ולממש את זכויותיו האישיות מבלי להכחיש או לפגוע ברגשות הזולת.
ההגדרה בעצם מדברת על ארבעה מרכיבים מרכזיים של אסרטיביות:

1. **קידום אינטרסים אישיים**- הכוונה ליכולת לנקוט יוזמה, לקבל החלטות ולבצען בכל תחומי החיים. אם אנו רוצים להתקדם מבחינה מקצועית, לשנות את סגנון חיינו או להגיע להישגים, אנו חייבים ליזום ולקחת סיכונים.

2. **לעמוד על שלנו**- כלומר, להציב גבולות, למנוע חדירה של האחר למרחב שלנו. הכוונה לכל אותם דברים שאחרים תובעים מאיתנו או מבקשים ואנו נותנים בתחושה של אי נוחות. שם אנו צריכים לדעת להגיד לא. לא תמיד זה קל, במיוחד כשמדובר באנשים קרובים שהקשר איתם חשוב לנו. לעיתים

קרובות אנו פוחדים לפגוע באחרים או חוששים שיכעסו עלינו. יכול מאוד להיות שזה אכן יקרה. אך אנו חייבים להבין שמותר לנו לדאוג לאינטרסים ולצרכים שלנו ולראותם בעדיפות עליונה. אנו חייבים ללמוד להיות עם הידיעה שלא כולם יבינו אותנו, אבל עדיף להתמודד עם כמה רגעים של אי-נוחות מאשר עם תחושה מתמדת של חוסר כנות במערכת היחסים.

3. **ביטוי כן של רגשות** - גם חיוביים וגם שליליים. הכוונה לביטוי רגשות של חיבה ואהבה, ליכולת להעניק ולקבל תמיכה וחיזוקים ולהגיב באמפתיה לזולת. כמו כן, מדובר גם על ביטוי של רגשות קשים, מתן ביקורת וקבלתה.
4. **מימוש זכויות אישיות** - הכוונה ליכולת לבטא דעות, להיאבק על שינוי ולהגיב על פגיעה בזכויותינו בתחום הצרכנות, בעבודה ובמשפחה. זה גם אומר לשמור על זכויות הזולת ולכבדן. כשאנו נמנעים מלעמוד על זכויותינו, קשה לנו לפרגן לאחרים ולהעניק להם.

התנהגות אסרטיבית היא למעשה סוג של איזון בין ההתנהגות הפסיבית, שהינה ויתור על האינטרסים שלנו, לבין האגרסיביות שמשמעה התעלמות מהאינטרסים של האחר. התנהגות אסרטיבית דורשת מאיתנו להתעלות מעל לחשיבה של win-lose האומרת שאפשר להגיע להישגים רק על חשבון אחרים ולאמץ חשיבה של win-win המאפשרת למצוא פתרונות שמועילים לשני הצדדים ולפעול על בסיס של שיתוף פעולה.

הפילוסופיה האסרטיבית מתייחסת לכולנו כשווים. נתונים כמו מין, מוצא ומעמד חברתי או כלכלי אינם צריכים להשפיע על ערכנו העצמי. לכולנו זכויות אנושיות, בסיסיות וטבעיות מעצם היותנו בני אדם.

מאחורי תפיסת הזכויות עומד גם רעיון האחריות לגורלנו ולמעשינו. עלינו לפעול מתוך תחושה שאנו עושים כמיטב יכולתנו לדאוג לעצמנו תוך כדי כיבוד זכויות הזולת.

תקשורת אסרטיבית גם מסייעת לנו להשיג את מבוקשנו בקונפליקטים שונים, וגם תורמת לתחושות הביטחון והערך העצמי שלנו, כמו גם לשיפור מערכות היחסים בחיינו.

טבלת סוגי תקשורת בינאישית

סוגי תקשורת	פירוש - מאפיין
תקשורת אגרסיבית	זוהי צורת תקשורת שתלטנית, כוחנית, ראייה של "שלי-שלי", ושלך גם שלי", האחר אינו ראוי להתחשבות ומותר לרמוס אותו.
תקשורת פסיבית	האדם שמשתמש בתקשורת פסיבית, אינו מאמין כי הוא חשוב, ושלדעותיו ולשאיפותיו יש מקום, והוא מבטל את רצונו בפני רצונם של אחרים.
תקשורת אסרטיבית	תקשורת בה יש מקום גם לי וגם לך. מתקשר אסרטיבי אינו חי בתחושה שהחיים זה "משחק סכום אפס". כלומר, אם אני זוכה, השני צריך להפסיד ולהיפך, אלא הוא חי בידיעה שניתן להגיע על פי רב למצבים בהם שני הצדדים ממשים את צרכיהם.

שיח במליאה: תנו דוגמאות מחייכם לכל סוג תקשורת המופיע בטבלה.



פעילות 4 - סמנו את התשובה הנכונה

1. תקשורת אסרטיבית :

- היא תקשורת תוקפנית כדי להשיג את המטרה בכל מקרה.
- היא תקשורת בה על מנת לכבד את רצון האחר מוותרים מראש.
- היא תקשורת תקיפה והחלטית ויחד עם זאת מכבדת ומנומסת.
- היא תקשורת מולדת שאי אפשר ללמוד להתנהג לפיה.

2. תקשורת פאסיבית של ההורים עם ילדיהם ..

- משרה אווירה של פחד במשפחה
- מגבירה ביטחון עצמי
- מאפשרת לילדים לשלוט בהוריהם ומערערת את הסמכות ההורית
- מאפשרת שוויון הזדמנויות במשפחה

3. תקשורת אגרסיבית במשפחה:

- משרה אווירה של פחד
- מגבירה את הביטחון העצמי של חברי המשפחה
- מאפשרת שוויון הזדמנויות
- מאפשרת לילדים לשלוט בהוריהם



4. כאשר אדם מתנהג באגרסיביות הוא:

- א. מפחד לדרוש את מה שמגיע לו
- ב. אלים, תוקפני וחסר סובלנות
- ג. משיג את מטרותיו תוך התחשבות באחרים
- ד. לא מתקשר עם הסביבה

5. כאשר אדם מתנהג בפאסיביות:

- א. הסביבה סומכת עליו
- ב. הוא מתחשב בכולם ולכן משיג את מטרותיו
- ג. הוא פוחד לדבר עם המנהל
- ד. הוא מתנהג בתוקפנות ובאלימות

6. אדם פסיבי נוטה:

- א. להשיג את שלו בכל מחיר.
- ב. להתחשב בזולת ועם זאת לדרוש את שלו.
- ג. להיות אדיש ולוותר בכל מצב של קושי ועימות.
- ד. למצוא דרך בה כל הצדדים מרוצים.

7. בסגנון ההתנהגות האסרטיבי:

- א. האדם משתלט על האחר מבלי להתחשב ברצונותיו ובצרכיו.
- ב. האדם רואה את צורכי הזולת כחשובים משלו.
- ג. האדם מקדם את צרכיו תוך התחשבות בזולת.
- ד. האדם אינו מסרב לבקשות של אחרים.



קישורים - חומר עזר :

סרטוני היוטיוב

<https://www.youtube.com/watch?v=hcbJhSoW7oQ>

סגנון תקשורת פסיבי 3 דקות

https://www.youtube.com/watch?v=H65inC9_2Oc

תקשורת אגרסיבית 3 דקות

<https://www.youtube.com/watch?v=IWaZ44hHdVY>

סגנון תקשורת אסרטיבית 3 דקות

פעילות 5 - בעקבות צפייה

כתבו, שני דברים שהתחדשו לכם בעקבות הצפייה, לכל סגנון תקשורת.

סוגי תקשורת בינאישית וארגונית

סוג תקשורת	פירוט
תקשורת ישירה	תקשורת ישירה – מתנהלת בעל פה – פנים אל פנים שיחה/ראיון/דיון שיחה אחד על אחד, ראיון, הרצאה.
תקשורת עקיפה	מתקיימת דרך התכתבות (מייל, מכתב, פקס).
תקשורת חוצצת /מרחיקה	מתנהלת בעל פה באמצעות מכשור טכני טלפון טלוויזיה רדיו.
תקשורת חוסמת	תקשורת בין-אישית עלולה להיות כוחנית ואף פולשנית וחודרנית. שימוש בשפה ביקורתית, שיפוטית, מאיימת, תחרותית או מתנשאת, גורמת לעלבון ומחסום בשיח.
תקשורת פתוחה /מקדמת	לקיום תקשורת פתוחה חשובה ההקשבה והקליטה המדויקת של המסרים, ושנית, חשוב איך מגיבים לנאמר: התגובות חייבות להיות כאלה שלא חוסמות או קוטעות תקשורת, אלא מעודדות אותה להמשיך ולזרום.
תקשורת מקרבת	התבוננות "חיצונית" על המציאות – ללא פרשנות ודעה אישית על מה שקרה. דמיינו שהייתה מותקנת מצלמה בחדר (אולי לפעמים אפילו בלי סאונד), שאלו את עצמכם 'מה הייתם רואים בה?' עובדות בלבד. מודעות רגשית – מה אני מרגיש/ה ביחס למה שקרה במציאות? אלו רגשות צפים ועולים בי? באיזה עוצמה אני מרגיש אותם? רפרטואר רחב של שמות ומצבים רגשיים בכדי לתאר את הרגשתי יכול מאוד לתרום בשלב הזה (שיום רגשות). זיהוי הצרכים שלי – מה חסר לי? מה הייתי רוצה שיקרה / שייאמר לי כעת? הפיכת טענות לבקשות – במקום לבוא בטענות "למה עשית כך וכך?" נבקש למלא את הצורך שזיהינו בסעיף הקודם.
תקשורת אפקטיבית	תקשורת בין אישית אפקטיבית. כלומר, תקשורת בה הצד שמעביר את המסר, מצליח להעביר את המסר באופן מדויק, והצד שמקבל את המסר, מקבל ומגיב למסר בצורה מיטיבה

שיח במליאה: תנו דוגמאות מחייכם לכל סוג תקשורת





פעילות 6

טבלת מושגים – העבירו קו בין המושג להגדרתו / לפירושו הנכון

מושג	הגדרה/פירוש המושג
תקשורת אגרסיבית	האדם שמשתמש בתקשורת זו, אינו מאמין כי הוא חשוב, ושלדעותיו ולשאיפותיו יש מקום, והוא מבטל את רצונו בפני רצונם של אחרים.
תקשורת פסיבית	לקיום תקשורת פתוחה חשובה ההקשבה והקליטה המדויקת של המסרים, ושנית, חשוב איך מגיבים לנאמר: התגובות חייבות להיות כאלה שלא חוסמות או קוטעות תקשורת, אלא מעודדות אותה להמשיך ולזרום.
תקשורת אסרטיבית	התבוננות "חיצונית" על המציאות – ללא פרשנות ודעה אישית על מה שקרה. דמיינו שהייתה מותקנת מצלמה בחדר (אולי לפעמים אפילו בלי סאונד), שאלו את עצמכם 'מה הייתם רואים בה'? עובדות בלבד. מודעות רגשית – מה אני מרגיש/ה ביחס למה שקרה במציאות? אלו רגשות צפים ועולים בי? באיזה עוצמה אני מרגיש אותם? רפרטואר רחב של שמות ומצבים רגשיים בכדי לתאר את הרגשתי יכול מאוד לתרום בשלב הזה (שיום רגשות). זיהוי הצרכים שלי – מה חסר לי? מה הייתי רוצה שיקרה / שייאמר לי כעת? הפיכת טענות לבקשות – במקום לבוא בטענות "למה עשית כך וכך?" נבקש למלא את הצורך שזיהינו בסעיף הקודם.
תקשורת חוסמת	תקשורת בה יש מקום גם לי וגם לך. מתקשר אסרטיבי אינו חי בתחושה שהחיים זה "משחק סכום אפס". כלומר, אם אני זוכה, השני צריך להפסיד ולהיפך, אלא הוא חי בידעה שניתן להגיע על פי רב למצבים בהם שני הצדדים ממשים את צרכיהם.
תקשורת מקדמת ופתוחה	תקשורת בין-אישית עלולה להיות כוחנית ואף פולשנית וחודרנית. שימוש בשפה ביקורתית, שיפוטית, מאיימת, תחרותית או מתנשאת, גורמת לעלבון ומחסום בשית.
תקשורת אפקטיבית	זוהי צורת תקשורת שתלטנית, כוחנית, ראויה של "שלי-שלי, ושליך גם שלי", האחר אינו ראוי להתחשבות ומותר לרמוס אותו.
תקשורת מקרבת	תקשורת בין אישית זו היא תקשורת בה הצד שמעביר את המסר, מצליח להעביר את המסר באופן מדויק, והצד שמקבל את המסר, מקבל ומגיב למסר בצורה מיטיבה



שיעור 7-8

פעילות 7 - תקשורת בינאישית

לפניך התנהגויות המאפיינות תקשורת מקדמת ותקשורת חוסמת/מעכבת
כתוב את ההתנהגות המתאימה לכל סוג תקשורת

תיאור התנהגויות	תקשורת מקדמת	תקשורת חוסמת/מעכבת
לא להקשיב לאחר, להיכנס לדבריו		
2 - לומר דברים ישירים וברורים		
3 - לפרש את הדברים הנאמרים בלי לבדוק אותם		
4 - להאשים, לבקר, לשפוט		
5 - לעסוק בנושא השיחה		
6 - לא לדבר באופן ישיר, לדבר סחור סחור		
7 - לגלוש מדי פעם לנושאים אחרים באופן אסוציאטיבי.		
8 - לא להתייחס לדברי האחר, ולא לנסות להבין את הרגשותיו ומחשבותיו,		
9 - להביט לכיוונים אחרים ולא ישירות אל נמען השיחה, להסתובב הלוך ושוב.		
10 - להקשיב לאחר ולאפשר לו לומר את דבריו. לבדוק אם הובנו נכון. אם הדברים אינם ברורים - לבקש ממנו הבהרות.		
11 - לשתף את האחר ברגשות, במחשבות ובעמדות הקשורים לנושא השיחה.		



מהי תקשורת בארגון?

תקשורת בארגון, או כפי שהיא קרויה גם 'תקשורת ארגונית' עוסקת בצורה מדויקת ועמוקה על הצורה בה התקשורת בין אנשים בארגונים עובדת. לתקשורת בארגון מעבר לכל התפקידים המשמעותיים והיתרונות, יש יתרון בסיסי ומרכזי והוא למעשה בניית אמון ושקיפות בין העובדים, ובין הדרגים השונים. תקשורת בארגון באה לידי ביטוי במסמכים, נהלי עבודה, העברת מידע בין הדרגים השונים בארגון ובין המחלקות בארגון. בנוסף לכך, פרט לתקשורת בארגון שקשורה למידע הפנימי בתוכו, יש חשיבות משמעותית גם לתקשורת חיצונית בארגון מול לקוחות, ספקים וגורמים נוספים. לא מעט ארגונים מעניקים תשומת לב רבה על תקשורת פנים ארגונית היות וארגונים אלו הם בעלי מבנה מאד מורכב. ולכן, נדרשת תקשורת בארגון מתוכננת מראש ומסודרת לצורך שמירה על יחסים טובים ואיכותיים בין המחלקות, והדרגים בארגון.

את התקשורת הפנים ארגונית בארגון אפשר לחלק לשני סוגים עיקריים:

- **תקשורת פורמלית** – מידע הזורם בארגון וקשור לפעילות באמצעות המיילים השונים, המסמכים, הישיבות והדרגים השונים ברמה הפורמלית.
- **תקשורת בלתי פורמלית** – התקשורת הבלתי פורמלית היא למעשה המידע שעובר בין הקבוצות ובין האנשים בארגון, ואין לה שום קשר לפעילות הארגון הפורמלית

שיח במליאה: תנו דוגמאות מחייכם, לתקשורת פורמלית ובלתי פורמלית



פעילות 7 - סוגי תקשורת בארגון

סוג תקשורת	יתרונות	חסרונות
תקשורת ישירה מילולית – מתנהלת בעל פה – פנים אל פנים שיחה/ראיון/דיון שיחה אחד על אחד, ראיון, הרצאה.	מאפשרת משוב מידי ורציף, • מהירה וזמינה • מספקת יותר מבחינה רגשית	מאפשרת סטייה מהעיקר, גוזלת לעיתים זמן • אינה אפשרית מרחוק • מועדת לשכחה או להכחשה אין תיעוד
תקשורת חוצצת מתנהלת בעל פה באמצעות מכשור טכני טלפון טלוויזיה רדיו.	• מהירה וזמינה • מאפשרת משוב מידי ורציף • מאפשרת תקשורת למרחקים ארוכים	• מועדת לשכחה או להכחשה, כי אינה מתועדת • מושפעת משיבושים טכניים במכשירים • אין בה משוב לא מילולי
תקשורת עקיפה מתקיימת דרך התכתבות (מייל, מכתב, פקס).	• מתועדת ומאפשרת שימוש עתידי • ניתנת להפצה רחבה • הקולט יכול לבחור מתי להיחשף אליה	• איטית בהעברת המסר ובקבלת המשוב • לא מאפשרת קשר עין ורמזים לא מילוליים • לעיתים מתעלמים ממנה

כיצד ניתן לשפר את התקשורת בארגון?

כשאנחנו מדברים על שיפור התקשורת הפנים ארגונית בארגון אפשר לעשות זאת באמצעות צעדים פשוטים:

- **העצמה** – העצמת העובדים ומתן אופציה לביטוי ויצירה בעבודה תעניק להם תחושה שהם מעורבים בעומק הארגון, ובכך התנועה התקשורתית תהיה אפקטיבית יותר.
- **הרחבת התקשורת הלא פורמלית** – הערכה, הכרה וכבוד לעובדים ולתרומתם לארגון ללא שום קשר לתפקיד, או להשתייכות הארגונית תאפשר תחושה טובה יותר בארגון ותעשיר את התקשורת הלא פורמלית לכיוון החיובי.
- **שיתוף פעולה** – שיתוף פעולה הדדי בתוך הארגון, הדדיות, ועבודת צוות איכותית תביא לפעילות חברתית איכותית בארגון ותתרום לתחושה המשפחתית הענפה.

מהם הגורמים העיקריים לקצרים בתקשורת בארגון?

להלן כמה סיבות נפוצות במיוחד:

- **הסתמכות נרחבת על המילה הכתובה:** בעידן המיילים והודעות הטקסט, רובנו התרגלנו לכתוב כמו שאנחנו מדברים. הבעיה היא שאנחנו מצפים מהנמענים שלנו להבין את מה שכתבנו ללא הקשר פיזי כמו שפת גוף או טון דיבור. הנמענים שלנו מקבלים מאיתנו מספר משפטים קצרים ותו לא. לכן במקרים רבים, למרות טוהר הכוונות שלנו, המסרים שלנו לא מובנים כראוי.
- **חוסר זמן או סבלנות:** כשהדד-ליין הולך ומתקרב, יש לנו נטייה להילחץ ולאבד סבלנות. אנחנו לא פנויים להסביר את עצמנו או להכיר בצרכים של הקולגות שלנו. הסטרס פוגע ביכולות התקשורת וגם ביכולת ההקשבה.
- **תרבות של לחץ:** לכל ארגון יש תרבות ארגונית. לעתים התרבות הארגונית מתבססת על ערכים כגון שיתוף ואמפתיה, ולעתים התרבות הארגונית מקדשת בעיקר את התוצאה הסופית. תרבויות ארגוניות שרואות רק את התוצאה הסופית מתעלמות מהתהליך, ולכן מקדישות פחות תשומת לב לעבודת צוות ולבניית סביבה תקשורתית. המשימות אולי מתבצעות כראוי, אבל הן לרוב מתבצעות על ידי אנשים שרגילים לעבוד לבד מבלי לשתף פעולה עם אחרים.
- **היעדר שקיפות:** כשאנשי הצוות במשרד לא מבינים אחד את השני, ייתכן שהסיבות הן היעדר שקיפות, מסרים עמומים ואג'נדות נסתרות. כשאין שקיפות, אנשי הצוות יעדיפו להתנתק במקום לאחד כוחות ולשתף פעולה. חלקם גם ילמדו להיות תחרותיים ולהשתמש בתחרותיות כגורם ממריץ לביצועים גבוהים. כך נוצרת תרבות של "אדם לאדם זאב".
- **סביבות עבודה מנותקות:** כשמחלקה מסוימת נשענת רק על המשאבים שעומדים לרשותה על מנת לבצע משימות, ובקושי נעזרת במחלקות אחרות, עובדיה יתקשו לייצר תקשורת אפקטיבית עם אנשים אחרים בארגון.

מהן ההשלכות של מחסור בתקשורת/תקשורת לא אפקטיבית ולא מקדמת

למחסור בתקשורת אפקטיבית יש השפעה שלילית על ארגונים ועל חברי הצוותים השונים. קיבצנו כמה תרחישים נפוצים שמוטב להימנע מהם:

- **מחבורות עובדים חלשה:** כשחברי הצוות בארגון לא מרגישים בנוח לשתף את המחשבות שלהם, או כשאין להם סבלנות להקשיב לדעות של אחרים, רמת שביעות הרצון שלהם יורדת. הם לא מזדהים עם התרבות הארגונית השלילית שמרעילה אותם, והם מפסיקים להאמין בחזון של הארגון שמעסיק אותם.

- **סביבת עבודה תחרותית:** דמיינו מרחב עבודה שבו כולם עובדים ביחד למען השגת מטרה משותפת. עכשיו דמיינו את ההיפך המוחלט. קצרים בתקשורת מרחיקים אנשים אחד מהשני, ויוצרים סביבת עבודה שמקדשת את ה"אני" במקום את ה"אנחנו".
- **היעדר שיתופי פעולה:** הארגונים המצליחים ביותר בעולם נעזרים בשיתופי פעולה כדי להגיע ליעדים שאפתניים. עם זאת, כשיש קצרים בתקשורת, קשה מאוד לשתף פעולה ולעבוד ביעילות ובשקיפות.
- **פוטנציאל רווחיות בלתי ממומש:** בסופו של דבר, אי אפשר להתעלם משורת הרווח. כשאנשי צוות מתקשרים טוב יותר, הם שמחים יותר. כשהם שמחים יותר – יש להם מוטיבציה גבוהה יותר והביצועים שלהם משתפרים. מצד שני, כשהם מרגישים שלא מבינים אותם, הם יעדיפו לעבוד לבד ולהקטין ראש. כשזה קורה, כולם מפסידים.

רשתות תקשורת בארגונים

רשת גלגל	כל אחד מעביר מידע לאדם מרכזי אחד, התקשורת זורמת באמצעותו. מאפיין קבוצות בו כל חבר מקבל הנחיות ממנהל עבודה אחר לו הוא מדווח.
רשת דמוית Y הפוכה	התקשורת זורמת לכמה אנשים מרכזיים בהנהלה
רשת שרשרת	רשת הדומה לרשת Y. כל חבר מדווח לממונה עליו עד ההנהלה
רשת מעגל	כל חבר יכול להתקשר עם חבר הסמוך אליו
רשת רב ערוצית	כל חבר יכול להעביר מסר לכל אחד מחברי הקבוצה אין צורך בגורם מתווך.
רשת ריכוזית	נתונה בידי ההנהלה ובשליטת מספר קטן של אנשים. ככל שמספר העובדים גדול יותר הרשת ריכוזית יותר.
רשת ביזורית	קשר חזק יותר בין עובדי הארגון בינם לבין עצמם ובין ההנהלה. להרבה עובדים יש שליטה.



קישור ליוטיוב

<https://www.youtube.com/watch?v=eajnZrjZ04g>

התנהגות ארגונית מאקרו - 5 - תקשורת בארגונים

סיכום של הפרק רשת ארגונית - 10 דקות

הפרעות ורעשים בתקשורת

רעש/הפרעה לתקשורת = כל דבר המפריע להעברת המסר, לעיוותו ולגרימת פער בין כוונת המוען לקליטת הנמען.

מטרת מערכת תקשורת היא להעביר את המסר בצורה ברורה. לשם כך משתמשים באות מועבר. כאשר האות עובר במרחב, מתווספים אליו אותות (בלתי רצויים) מהסביבה ("יוצרים רעש וכך מועברים לקולט).

להלן שלשה מקורות להפרעות בתקשורת:

1. הפרעות שמקורן באמצעי התקשורת - רעשים בקו הטלפון/תקלות בהעברת דואר/עומס בערוצי תקשורת.

2. הפרעות שמקורן במתקשרים - ניגודי אינטרסים בין המוען לנמען/עוינות רגשית/הבדלי תרבות/הבדלי סטאטוס/הבדלי תפיסה ומשמעות.

3. הפרעות שמקורן במבנה הארגוני - מרחק תפקידי/נהלים מגבילים בהעברת מסרים/העדר הזדמנות למתן תשובה/נורמות ארגוניות המעודדות אי שיתוף במידע.

ארנולד ופלדמן (1986) מבחינים אצל הנמען בארבעה גורמים המשפיעים על

האפקטיביות של התקשורת:

תשומת לב, הבנה, אמון וזכירה. הפרעות עלולות להתרחש בכל אחד מהגורמים. תשומת הלב מוסחת בשל עומס מידע ורעשים סביבתיים; טשטוש או עמימות של מסר; תכנים שאינם חשובים או מחדשים לנמען. סינון מידע. הבנה משתבשת כאשר העגה הלשונית/הלשונית אינן ברורות לנמען. חוסר בהירות של סמלים ורמזים; כפיית מידע חדש שאינו תואם את ערכיו ותרבותו של הנמען הצגת מסרים בצורה מאיימת; הגבלות על אפשרויות המשוב וחוסר אהדה מופגן אמון מושפע מספקנות הנמען ביחס למומחיות המוען או אמינותו; נטיית הנמען להתגונן מפני מידע מסוים מאיים או דיסוננטי (שאינו הולם את ציפיותיו או את ניסיונו האישי).

זכירה נפגעת מעירוב עובדות עם טיעונים ומסקנות אישיות וחד צדדיות, והעדר תיעוד של המסר.

ארנולד ופלדמן "מטילים" על המוען את האחריות להעברה תקינה של המסר ומצפים ממנו להתחשב במגבלות הנמען.

פעילות 8



טבלת מקורות רעש

כתבו פירוט בטבלה לכל מקור הפרעה/רעש

	הפרעות שמקורן באמצעי התקשורת
	הפרעות שמקורן במתקשרים
	הפרעות שמקורן במבנה הארגוני

שיח במליאה: תנו דוגמאות לכל מקור רעש.



סמנו, מהי התשובה הנכונה?

רעש בתקשורת:

- א. כולל רק תקלות טכניות שמקורן באמצעי התקשורת.
- ב. מבטיח תקשורת ללא הפרעות או תקלות.
- ג. קיים רק בתקשורת חוצצת.
- ד. יכול להתרחש בכל שלב בתהליך התקשורת.

לסיום יחידת הלימוד



- ציין דבר חדש שלמדת.
- ציין דבר אחד שעניין אותך במיוחד.
- מה הפתיע אותך?
- מה היה לך קל, ומה יותר מאתגר?
- משהו יישומי שתיקח מיחידת לימוד זו לחיידך.



לסיום יחידת הלימוד

ענו על השאלות הבאות (השאלות לקוחות ממבחני ארגון ומנהל)

1. יתרונה של תקשורת ישירה:

- א. בהיותה כלי להעברת רעיונות למספר האנשים הרב ביותר.
- ב. בהעברה אישית של מסר, קבלת תגובה וקליטת רגשות והתרשמות.
- ג. בהיותה כתובה במאמרים עיתונים וספרים.
- ד. באפשרות לשמור את הנאמר.

2. התקשורת:

- א. היא כלי ארגוני בלבד.
- ב. היא תהליך מעגלי.
- ג. מורכבת מביטויים מילוליים בלבד.
- ד. מופרעת על ידי החציה בתקשורת ארגונית.

3. אדם אסרטיבי:

- א. מאיים ומפעיל לחץ על סביבתו.
- ב. חושש לקחת אחריות.
- ג. מתכנן בסתר את הצלחותיו.
- ד. פתוח וישיר.

4. כאשר אדם מתנהג בפאסיביות:

- א. הסביבה סומכת עליו
- ב. הוא מתחשב בכולם ולכן משיג את מטרותיו
- ג. הוא פוחד לדבר עם המנהל
- ד. הוא מתנהג בתוקפנות ובאלימות

5. כאשר מישו מודאג ועצוב:

- א. הוא צריך לישון
- ב. כדאי לו לצפות בסרט משעשע
- ג. אסור לו לצאת מהבית
- ד. נוצר "רעש פנימי" בתקשורת שלו

6. רשת תקשורת רב ערוצית (ביזורית) היא :

- א. רשת תקשורת ריכוזית
- ב. רשת שבה כולם יכולים לדבר עם כולם ולהחליף דעות
- ג. רשת תקשורת לא יעילה
- ד. רשת של סופרמרקטים

7. שפת גוף היא:

א. תקשורת ישירה לא מילולית

ב. ריצה למרחקים

ג. תקשורת חוצצת

ד. תקשורת עקיפה

8. היתרון של תקשורת ישירה הוא:

א. שהיא מתועדת ומוקלטת

ב. שהיא מאפשרת לתת ולקבל משוב

ג. שאין בה "רעשים"

ד. שהיא מתקיימת באמצעות מכשירים

9. כאשר אדם מתנהג באגרסיביות הוא:

א. מפחד לדרוש את מה שמגיע לו

ב. אליס, תוקפני וחסר סובלנות

ג. משיג את מטרותיו תוך התחשבות באחרים

ד. לא מתקשר עם הסביבה

10. המבנה של מעגל תקשורת הוא:

א. מוען, מסר, נמען, משוב

ב. מעגל קטן בתוך מעגל גדול

ג. מוען ומשוב

ד. גלגל

11. כאשר מישהו אינו מבין את השפה:

א. הוא צריך ללמוד אותה

ב. הוא יכול להשתמש במילון

ג. נוצר "רעש" בתקשורת שלו

ד. יש הזדמנות להכיר אדם חדש

12. היתרון של רשת תקשורת ריכוזית הוא:

א. שהיא מעבירה את המסר בדרך הכי יעילה

ב. שהמסר משתבש לעיתים קרובות

ג. שכולם יכולים לדבר זה עם זה

ד. שהמנהל מתקשר עם העובדים רק בכתב

13 . החיסרון של תקשורת חוצצת הוא:

- א. שעלולה להיות תקלה טכנית שתנתק את התקשורת
- ב. שהיא פתוחה וגלויה לכולם
- ג. שאי אפשר לבטל אותה אף פעם
- ד. שהיא לא נפוצה בעולם

14. תקלות בהעברת הדואר הן דוגמה ל:

- א. רעש בתקשורת ישירה.
- ב. רעש בתקשורת עקיפה.
- ג. תקשורת ריכוזית.
- ד. רשת גלגל.

15. אדם פסיבי:

- א. מתנהג בחוסר כבוד ובזלזול לאחרים.
- ב. מציג את עמדתו בצורה תוקפנית.
- ג. מוותר על צרכיו לטובת האחר.
- ד. לרוב, בעל דימוי עצמי גבוה.

16. על פי מודל התקשורת, כדי שמסר יעבור בצורה מוצלחת בארגון:

- א. על המסר להיות משעשע.
- ב. על המסר להיות מנוסח בקצרה.
- ג. יש להקפיד שהעברת המסר תואמת את יכולת מקבל המסר להבינו.
- ד. על המסר להיות חיובי.

17. רשת תקשורת שבה כל עובד יכול לתקשר עם חברי הקבוצה האחרים באופן ישיר ללא מתווכים היא:

- א. רשת ריכוזית
- ב. רשת רב ערוצית
- ג. רשת דמוית Y הפוכה
- ד. רשת גלגל

18 . אדם אסרטיבי :

- א. מתנהג בחוסר כבוד ובזלזול לאחרים.
- ב. מציג את עמדתו בצורה תוקפנית.
- ג. מקדם את צרכיו תוך התחשבות באחר.
- ד. לרוב, בעל דימוי עצמי נמוך.

19 . רעש בתקשורת:

- א. כולל רק תקלות טכניות שמקורן באמצעי התקשורת.
- ב. מבטיח תקשורת ללא הפרעות או תקלות.
- ג. קיים רק בתקשורת חוצצת.
- ד. יכול להתרחש בכל שלב בתהליך התקשורת.

20 . שיחת טלפון היא:

- א. תקשורת ישירה
- ב. תקשורת עקיפה
- ג. תקשורת חוצצת
- ד. דוגמה לתקשורת ללא משוב

21 . רשת גלגל היא:

- א. רשת ריכוזית.
- ב. רשת ביזורית.
- ג. תקשורת חד סטרית.
- ד. קונפליקט תפקידי.

22 . שפת גוף:

- א. אופיינית בעיקר לאדם אגרסיבי.
- ב. אופיינית בעיקר לאדם פאסיבי.
- ג. תמיד תואמת למסר המילולי.
- ד. יכולה לחזק או לסתור מסר מילולי.

23 . רשת תקשורת שבה כל חבר קבוצה יכול לתקשר עם חבר אחר ללא צורך בגורם

מתווך היא רשת:

- א. גלגל
- ב. ריכוזית
- ג. עקיפה
- ד. רב ערוצית

24. בסגנון ההתנהגות האסרטיבי:

- א. האדם משתלט על האחר מבלי להתחשב ברצונותיו ובצרכיו.
- ב. האדם רואה את צורכי הזולת כחשובים משלו.
- ג. האדם מקדם את צרכיו תוך התחשבות בזולת.
- ד. האדם אינו מסרב לבקשות של אחרים.

25. שפת גוף:

- א. יכולה לחזק את המסר המילולי או לסתור אותו.
- ב. אופיינית בעיקר לאדם אסרטיבי.
- ג. לא חשובה בתקשורת ישירה.
- ד. רצוי להשתמש בה כשמדברים עם חברים ולא עם מנהלים.

26. אסרטיביות מתאפיינת :

- א. בהכנעת הצד השני.
- ב. בהסחת דעת של הצד השני.
- ג. בתוקפנות.
- ד. ביכולת לעמוד על זכויות מבלי לפגוע בצד השני.

27. אילו מהמקרים הבאים הוא דוגמה לתקשורת דו כיוונית?

- א. דני המאזין לרדיו.
- ב. משה הצופה במשחק כדורגל בטלוויזיה.
- ג. אריאל, שכותב מכתב התנצלות ללקוח על איחור באספקת מוצר, שהזמין ממנו בחנות האינטרנטית.
- ד. ענת שמשדרת תכנית ברדיו.

28. תקשורת עקיפה מאופיינת בכך שהיא:

א. מהירה וזמינה.

ב. כוללת משוב לא מילולי.

ג. מועדת לשכחה או להכחשה.

ד. מתועדת.

29. דני הוא מנהל צוות הכולל 4 עובדים. בכל בוקר הוא מחלק משימות יומיות לכל אחד מהעובדים, ובסוף היום כל עובד צריך לדווח לדני על ביצוע המשימות. מקרה זה הוא דוגמה לרשת תקשורת:

א. ביזורית

ב. ריכוזית

ג. עקיפה

ד. רב ערוצית

30. אסרטיביות:

א. מסמלת חוזק נפשי, אך לא יכולה לבוא לידי ביטוי באופן מעשי.

ב. מסמלת חוזק, אך לא תוקפנות.

ג. היא היכולת לעמוד על זכויותיך מבלי להתחשב בצד השני.

ד. מסמלת חוזק נפשי, אך לא מובעת באמצעות שפת גוף.

31. מכתב בדואר האלקטרוני (E-MAIL) הוא דוגמה ל:

א. תקשורת חוצצת

ב. תקשורת ישירה

ג. תקשורת עקיפה

ד. דוגמה לתקשורת ללא משוב

שאלות נכון / לא נכון

1. בתקשורת החוצצת יש תמיד אסמכתא למסר. נכון / לא נכון
2. התקשורת העקיפה מתנהלת בכתו. נכון / לא נכון
3. הפרעות בתקשורת נובעות בעיקר מבעיות טכניות. נכון / לא נכון
4. תקשורת חוצצת מאפשרת לתקשר עם כל העולם. נכון / לא נכון
5. רשת תקשורת ריכוזית יעילה למשימות מסובכות. נכון / לא נכון
6. תקשורת עקיפה מתועדת ואי אפשר להכחיש אותה. נכון / לא נכון
7. תקשורת ישירה אפשר לשכוח או להכחיש. נכון / לא נכון
8. בעבודה רצוי להתנהג בפאסיביות. נכון / לא נכון
9. רשת תקשורת ביזורית (רב ערוצית) יעילה פחות מתקשורת ריכוזית. נכון / לא נכון
10. רצוי להתנהג בפסיביות בעבודה. נכון / לא נכון
11. רשת תקשורת ביזורית מתאימה למשימות מורכבות. נכון / לא נכון
12. בתקשורת חד סטרית אין משוב. נכון - / לא נכון
13. בתקשורת ישירה יש אסמכתא למסר. נכון / לא נכון
14. שפת גוף יכולה לסתור את המסר המילולי. נכון / לא נכון
15. רשת גלגל היא רשת ביזורית. נכון / לא נכון
16. רצוי להתנהג באגרסיביות בעבודה. נכון / לא נכון
17. רשת תקשורת ריכוזית מתאימה למשימות פשוטות. נכון / לא נכון
18. בתקשורת דו סטרית אין משוב. נכון - / לא נכון
19. המקור העיקרי להפרעות בתקשורת הוא בעיות טכניות בערוץ. נכון / לא נכון
20. רצוי להתנהג בפאסיביות בעבודה. נכון / לא נכון
21. בתקשורת דו סטרית יש משוב. נכון / לא נכון
22. רשת רב ערוצית יעילה יותר במשימות מורכבות. נכון / לא נכון
23. תקשורת פורמלית כוללת בין השאר העברת הוראות מההנהלה לעובדים. נכון / לא נכון
24. פאסיביות היא צורת תקשורת הפוגעת באחרים. נכון / לא נכון
25. תקשורת ישירה מאפשרת משוב מיידי ורציף. נכון / לא נכון
26. אדם אגרסיבי מנסה להיות נחמד עם כולם, ולכן הוא תמיד מסכים איתם. נכון / לא נכון
27. תקשורת עקיפה מועדת לשכחה, או להכחשה. נכון / לא נכון

אירועים

שאלה ראשונה - תקשורת

איתן עובד במשמרות בחברת שמירה גדולה. באחד הערבים בשבוע הקרוב יש לו אירוע משפחתי, ועל כן ביקש מראש שלא לעבוד באותו הערב. אף על פי כן משבחן את סידור העבודה נוכח כי שובץ לעבודה במשמרת החופפת לזמן האירוע. איתן החליט לגשת למנהל הישיר שלו בניסיון לשנות את השיבוץ הבעייתי.

שאלות

1. הדגם את שלושת סוגי התקשורת שיוכל לנקוט בפנייה למנהל (אגרסיבית, פסיבית, אסרטיבית). (12 נקודות)
2. באיזה מבין שלושת סוגי התקשורת הייתה ממליץ לאיתן לנקוט כדי להשיג את מבוקשו? הסבר. (8 נקודות)

שאלה שנייה - תקשורת

רפאל הוא מנהל עבודה במפעל אופנה ידוע. הוא מקיים עם העובדים שלו תקשורת לפי הצורך. לפעמים הוא מזמין עובד לשיחה אישית בענייני העבודה. כאשר הוא אמור להיעדר למספר ימים הוא משאיר להם הנחיות בכתב על לוח המודעות. פעם בחודש הוא מזמין את כולם לשיחה ואז כל אחד יכול ל הביע את דעתו, לשמוע ולהתייעץ עם חבריו ועם המנהל בעניינים חשובים שנוגעים למהלך העבודה. כאשר רפאל נמצא בחו"ל הוא יוצר קשר באינטרנט.

שאלות

1. ציינו ארבעה סוגים של תקשורת שבהם משתמש רפאל המנהל. (12 נקודות)
2. הביאו מהקטע שתי דוגמאות לסוגי תקשורת של רפאל והסבירו מדוע הן כאלה (8 נקודות)

נושא שלישי – תקשורת

אסף הוזמן לסדרת הרצאות חשובה מתחום עבודתו. בזמן ההרצאה הראשונה נשמעו מבחץ צפירות של אמבולנסים בגלל תאונת דרכים שהייתה בקרבת מקום, ודבריו של המרצה לא נשמעו היטב. בהמשך, בזמן אחת ההרצאות שהייתה מאוד מעניינת, חש אסף עייפות רבה ובגללה איבד את הריכוז שלו. בסופו של היום אסף היה מאוכזב בגלל "רעשים" בתקשורת.

1. ציינו שלושה סוגים של "רעשים" בתקשורת. (12 נקודות)
2. הסבירו את סוגי ה"רעשים" שבגללם אסף היה מאוכזב. (8 נקודות)

נושא רביעי - תקשורת

תמר מעוניינת לדון עם המנהל הישיר שלה בנושא דחוף, אישי ורגיש. היא מתלבטת איזה סוג תקשורת (ישירה/עקיפה) מתאים לדיון בנושא זה.

שאלות

1. א. הסבירו מהי תקשורת ישירה ומהי תקשורת עקיפה. (4 נק')
- ב. מה, לדעתכם, סוג התקשורת המתאים ביותר לתמר? נמקו. (5 נק')
- ג. הציגו שני חסרונות של סוג התקשורת שציינתם בסעיף ב'. (7 נק')
2. א. הסבירו מהי תקשורת חוצצת. (2 נק')
- ב. הציגו יתרון אחד לתקשורת חוצצת. (2 נק')

נושא חמישי - תקשורת

עדי היא מהנדסת בכירה בחברת היי טק. לאחרונה זכתה החברה בהכרה בינלאומית והיא נחשבת להבטחה גדולה. עדי שעובדת בחברה מאז הקמתה, נהגה לגשת למשרדו של המנכ"ל בכל פעם שרצתה להעלות בפניו רעיונות חדשים או לדון עמו בפתרון בעיות.

לצורך בחינת פרויקט חדשני וסודי, המנכ"ל נסע לחו"ל לתקופה של חודשיים. לכן מינה את עדי למלא את מקומו בניהול החברה. הוא ציין שהוא יהיה עמוס מאוד בתקופה הקרובה וביקש שתשלח לו עדכונים בכתב, בדואר האלקטרוני, בכל שבוע.

שאלות

1. א. ציינו את סוג התקשורת (ישירה/חוצצת/עקיפה) שהיה נהוג בין המנכ"ל לעדי לפני הנסיעה לחו"ל. (3 נק')
- ב. הציגו שני יתרונות של סוג התקשורת שציינת בסעיף א'. (7 נק')
2. א. ציינו את סוג התקשורת (ישירה/חוצצת/עקיפה) שהיה נהוג בין המנכ"ל לעדי בתקופה שהמנכ"ל שהה בחו"ל. (3 נק')
- ב. הציגו שני יתרונות שניתן להפיק מהמעבר לסוג התקשורת הזה. (7 נק')

הסבר את הטענה/אמירה המוצגת במשפט. (לכל שאלה 4 נקודות).

1. תקשורת טובה הינה תקשורת דו סטרית. הסבר.
2. תקשורת רב ערוצית יעילה יותר בביצוע משימות מורכבות ומסובכות.
3. תקשורת עקיפה מאפשרת לנמען להחליט מתי להגיב עליה. הסבר
4. סגנון התקשורת היעיל ביותר הוא האסרטיביות. הסבר
5. מתן משוב הוא אמצעי חשוב לשיפור תהליך התקשורת. הסבר
6. ארגון אינו יכול להתקיים ללא תקשורת. הסבר
7. טיב התקשורת מושפע גם מהמוען וגם מהנמען. הסבר
8. מתן משוב הוא אמצעי חשוב לשיפור תהליך התקשורת. הסבר
9. תקשורת עקיפה מאפשרת לקולט לבחור מתי להיחשף אליה. הסבר
10. תקשורת ישירה מועדת לשכחה או להכחשה. הסבר
11. שפת גוף חשובה בתקשורת ישירה. הסבר
12. תקשורת חוצצת מועדת לשכחה או הכחשה. הסבר

בהצלחה!!