

ארגון ומנהל 1 יח"ל

יחידת לימוד שלישית תקשורת



מהי תקשורת?

- השם **תקשורת** בעברית נוצר מהשורש "קשר".
- השם באנגלית **Communication** נוצר מהמילה הלטינית *communis* שפירושה "שיתוף", ומכאן המילה באנגלית: **Communication**.

מהי תקשורת?

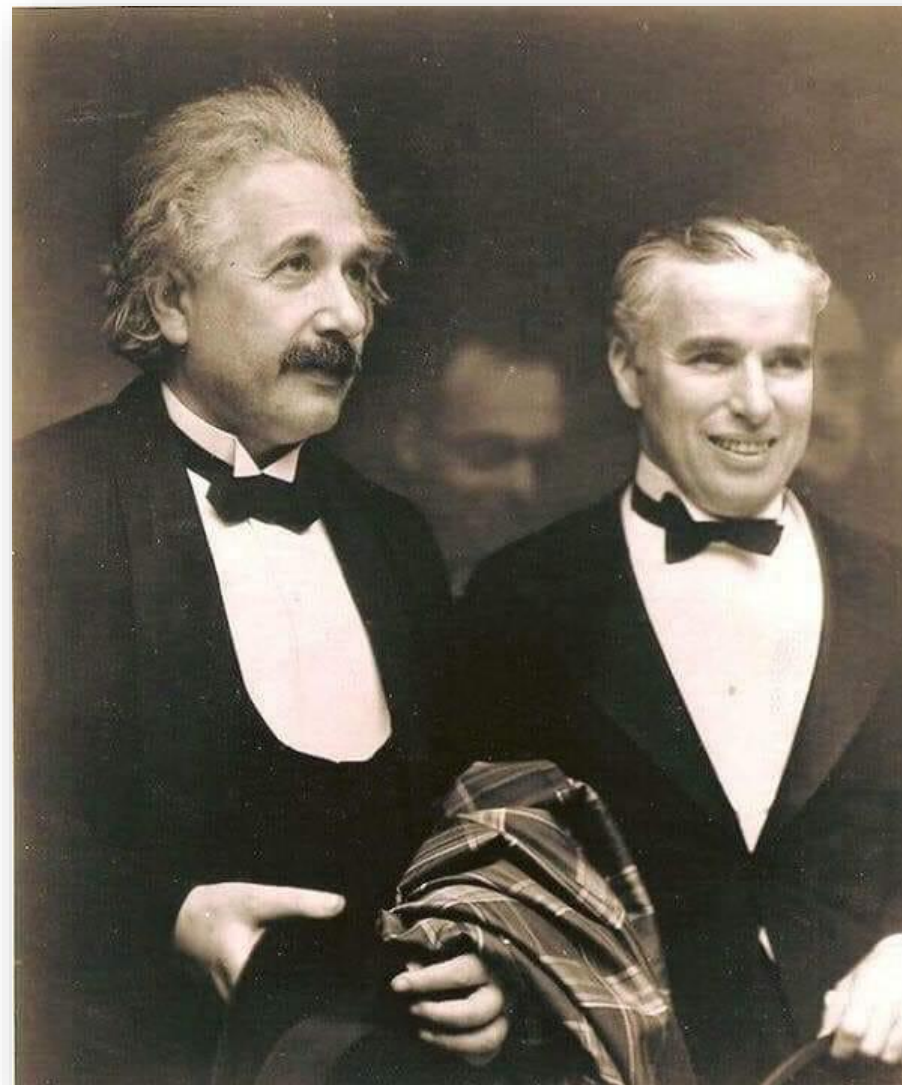
תקשורת היא תהליך של העברת מסר ממוסר המסר למקבלו, תקשורת היא אוסף סבוך של התנהגויות מילוליות ובלתי מילוליות המתרחשות במישורים אחדים, חלקים מסוימים של פעולות תקשורת ברורים ומובנים, בעוד שאחרים סמויים ומעורפלים.



שִׁית גֵּאוֹנִים

אײנשטיין לצירלי ציפלין: "מה שאני הכי מעריך ביכולת
שלך, זו האוניברסליות שלך.
אתה לא אומר מילה, וכל
העולם מבין אותך".
ציפלין עונה לאײנשטיין: "זה נכון. אבל התהילה העולמית
שלך הרבה יותר גדולה משלי.
כל העולם מעריץ אותך מבלי
להבין מילה ממה שאתה אומר".

Candy
CAMERA



צ'ארלי צ'פלין פגש את אלברט איינשטיין ב1931

תקשורת: מהי?

תקשורת הינה התהליך שדרכו אדם, קבוצה או ארגון ("משדר") מעביר מידע ("המסר") אל אדם, קבוצה או ארגון אחר ("הקולט").



בית איזי שפירא
לשינוי בריאות חיים של אנשים עם מוגבלויות
Beit Issie Shapiro
Changing the lives of people with disabilities
במספרים ווילי וסיליה טראמפ
On the Willie & Celia Trump Campus

תקשורת ותפקידיה

- הבעה וסיפוק צרכים
- פיתוח קשרים חברתיים
- צבירת ידע
- קשר - אינטראקציה
- קרבה חברתית
- העברת ידע
- מפתח לחברות אדם במסגרת קהילתית
- הכלי המקשר בין אנשים והופכם למבנה תרבותי



תהליך של העברת
מסרים: מידע,
עובדות, רעיונות
ורגשות, באמצעות
אותות וסמלים בין
מעביר המסר למקבל
המסר, בכוונה לעורר
תגובה.



בית איזי שפירא
לשינוי באיכות חיים של אנשים עם מוגבלויות
Beit Issie Shapiro
Changing the lives of people with disabilities
במפגס ווילי וסיליה טראמפ
On the Willie & Cella Trump Campus

מרכיבי התקשורת



חשובה
התאמה
בין כל
מרכיבי
המסר



בית איזי שפירא
לשינוי באיכות חיים של אנשים עם מוגבלויות
Beit Issie Shapiro
Changing the lives of people with disabilities
במפגס ווילי וסיליה טראמפ
On the Willie & Cella Trump Campus

פענוח מסר מושפע מ:

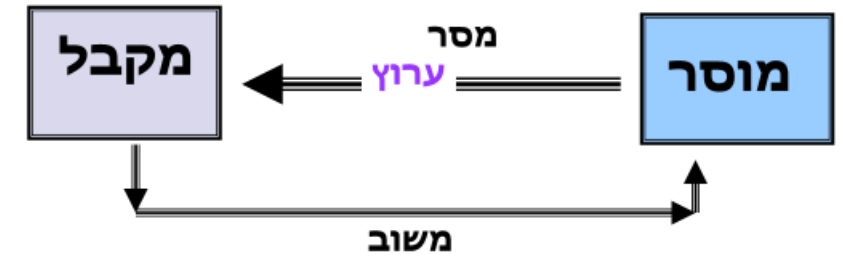
- ציפיות הקולט
- רקע תרבותי של הקולט
- דפוסי אישיות של הקולט
- יכולת הקשבה והאזנה למסר של הקולט
- ניסיון חיים קודם של הקולט
- הסכמה או דחייה של המסר על ידי הקולט
- בהירות המסר על ידי המשדר
- התאמה בין המסר המילולי לבלתי על ידי המשדר



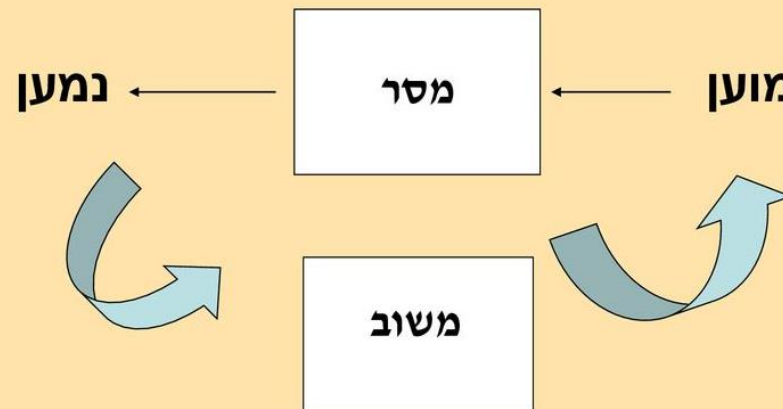
מודל ליניארי



מודל תקשורת בינאישית



מודל מעגלי

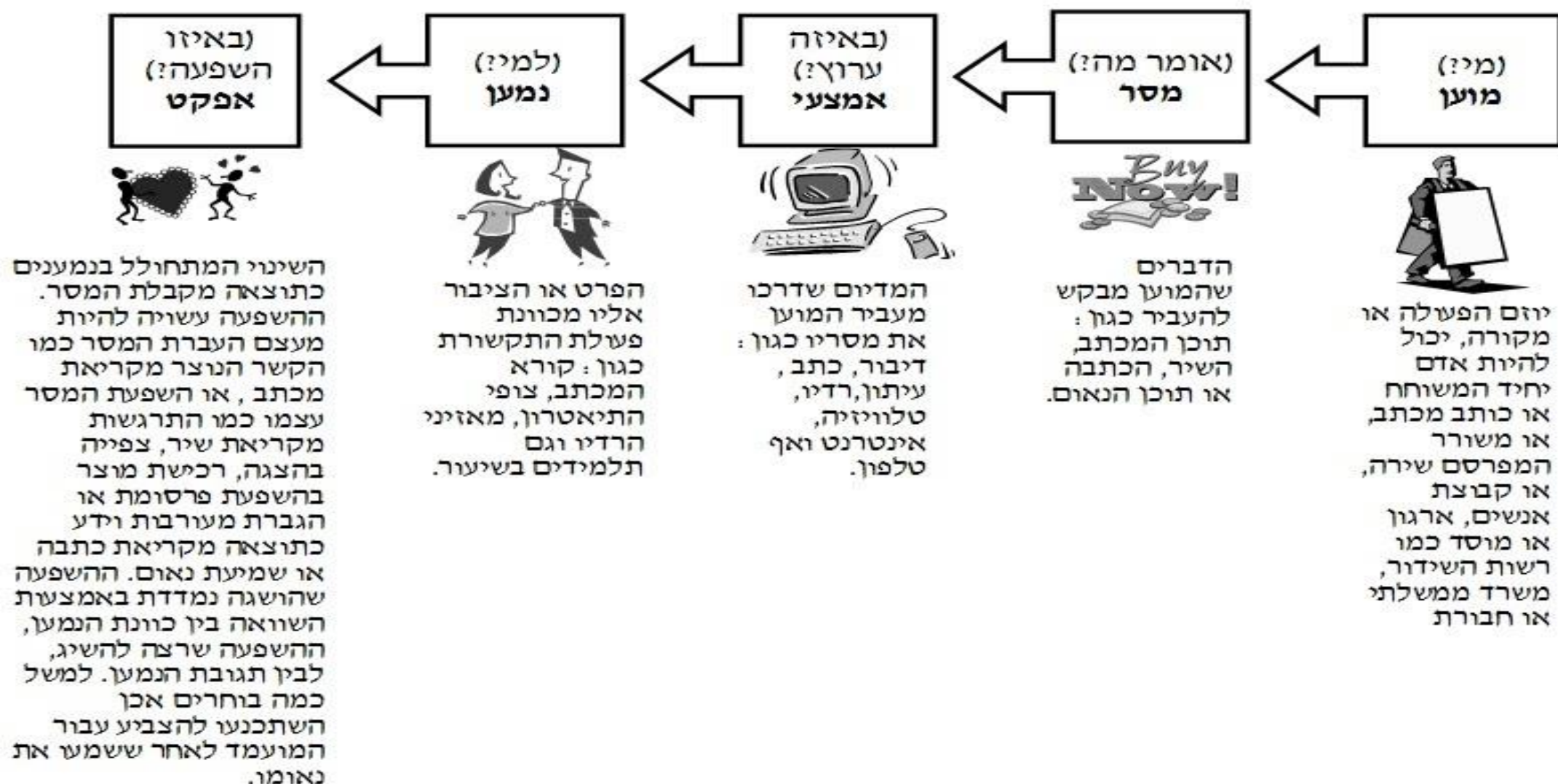


החוקר הרולד דוויט לאסוול הגה בשנת 1948 נוסחה בשם "שרשרת תקשורת" (chain of communication). הוא טען כי כל פעולות התקשורת, הן תקשורת פרונטלית והן באמצעות תיווך, ניתן לחלק לחמישה תהליכים שונים שלכל אחד מהם נדרשות שיטות ניתוח נפרדות.

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



סוגי תקשורת



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:

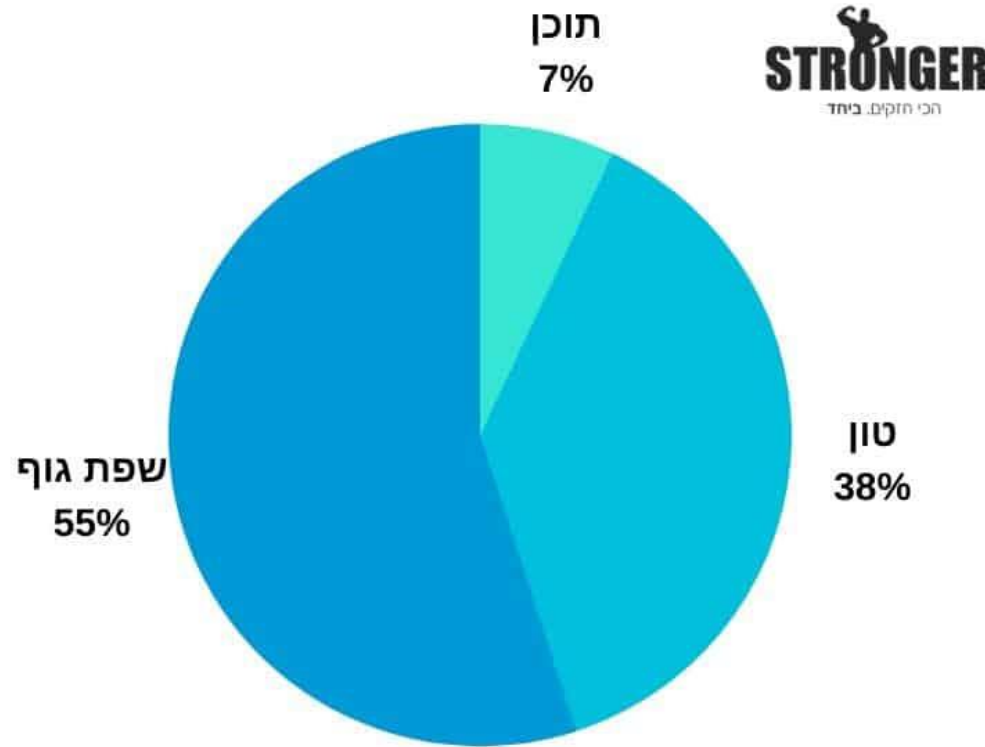
שימושי נכון בתקשורת הבלתי מילולית : רגש, תנועות גוף, מבט עיניים, וכו.. משפיע על הזולת ומביא להעצמת תהליך התקשורת, ליצירת שיתוף פעולה, שכנוע ושנוי עמדות. על ידי שימת לב למידע מפורש ולרמזים בלתי מילוליים המלווים אותו, אפשר לצמצם אי הבנות בתקשורת הבין אישית. להלן המרכיבים שיכולים להביא להצלחתה :

על פי המחקר, זוהי ההערכה לחלוקת עוגת התקשורת שלנו:

. תוכן מהווה 7% מהתקשורת.

. טון מהווה 38% מהתקשורת

. שפת גוף מהווה 55% מהתקשורת.



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

מה נתון זה מחדש לכם?

שאנחנו אומרים!

**10% מעימות נובעים מחילוקי דעות
ו-90% נובעים מגישה וטון דיבור.**



מה דעתכם על ההיגד הזה? האם אתם מסכימים/לא מסכימים איתו. הסבירו והדגו



מהי תקשורת בין אישית?

- תקשורת בין אישית היא השם הכולל לאינטראקציה המתרחשת בין שני אנשים או יותר בה מועברים ומתקבלים מסרים חשיבתיים, רגשיים, מילוליים ובלתי מילוליים. (ד"ר ירון זיו)
- בכל אינטראקציה בין אישית חייבים להתקיים שני תהליכים מרכזיים: (1) קליטה של מסר (2) העברה של מסר

אפשרויות תגובה למצב בלתי רצוי

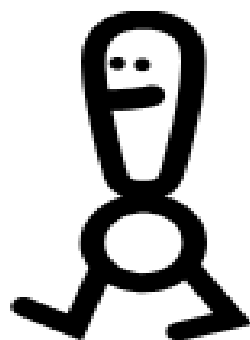
1. לקבל המצב

2. אי קבלת המצב גוררת אחת משלוש התגובות הבאות:

● להיות אגרסיבי

● להיות פסיבי

● להיות אסרטיבי



אגרסיביות- תוקפנות

- מטרתה להוביל לדברים לפי צרכינו- לנצח בכל מחיר- כולל פגיעה באחרים.
 - לעיתים מטרות מושגות בעזרת אגרסיביות אך המחיר יקר
- השלכות שליליות:**
- גוררת בעקבותיה אגרסיביות מאחרים
 - גורמת לחוסר מקובלות בחברה
 - מונעת מאחרים להיחלץ לעזרת האגרסיבי

סגנון אגרסיבי

בית איזי שפי
לשינוי בטיבות חיייהם של אנשים עם מוגבלויות
t Issie Shapiro
giving the lives of people with disabilities
בקמפוס ויילי וסיליה טר
the Willie & Celia Trump Campus

מאפיינים

פילוסופיה: החיים הם מלחמה

פחד מלהיות פראייר
תגובתיות יתר לכל גירוי
כל פנייה = איום
יחסים בינאישיים הנם מאבקי כוח
"אני ואפסי"
שאיפה לשלוט
לזולת אין זכויות
התמקדות באיש ולא ב- issue
לגלוג
הכחשה
סרקאזם

תוצאה

עצבנות

יחסים בינאישיים נוקשים

סגנון פאסיבי

מאפיינים

פילוסופיה: לא להסתבך

הסתרת הדעה האמיתית
פחד ממחויבות
חוסר אונים

העדר תגובה
רצון להשביע את רצון הכל
("נימוס..")

פחד מעונש על עמידה על
דעתי

חוסר במיומנויות לנהוג
אחרת

תוצאה

השפעה שלילית על
הדימוי העצמי
תחושת חוסר כבוד
פגיעה בשמחת החיים
חוסר אמונה ביכולת
להתמודד
לעתים בנוסף לדיכאון
בולטת
עייפות ו/או עצבנות
סימפטומים סומטיים או
פסיכוסומטיים

פסיביות

• נוהגים כאילו הזכויות והרצונות של אחרים עדיפים
על שלהם. כאילו אין להם זכות להביע דעתם.

• חוששים שדעתם תשמע טיפשית או לא מקובלת

תוצאות ההתנהגות הפסיבית

• חוסר הצלחה בהשגת מטרות וצרכים

• קבלת פחות הערכה וכבוד מאחרים

• לחץ מופחת אבל רק בטווח הקצר

בית איזי שפירא
לשינוי בטיבות חייכם של אנשים עם מוגבלויות

Meit Issie Shapiro
Changing the lives of people with disabilities

בקמפוס ווילי וסיליה טראמפ
in the Willie & Celia Trump Campus



בית איזי שפירא
לשינוי באיכות חיייהם של אנשים עם מוגבלויות

Beit Issie Shapiro
Changing the lives of people with disabilities

בקמפוס ווילי וסיליה טראמפ
On the Willie & Celia Trump Campus

סגנון פסיבי-אגרסיבי

הימנעות מעשייה שנועדה להעביר
מסרים אגרסיביים באופן עקיף (מבלי
לקחת אחריות) במטרה לעורר
תחושות אשם אצל האחר. קיים
במקום בו האדם אינו מרגיש בעל
זכות להביע דעותיו, רגשותיו או
להתנהג באופן טבעי.

אסרטיביות

● מטרתה למצוא את הפתרון הטוב ביותר
המתאים לכולם Win- Win

תוצאות של התנהגות אסרטיבית

- העלאת הסיכוי שכל הצדדים ישיגו את מטרתם
- מאפשרת להישאר בשליטה
- מעלה את הביטחון העצמי
- מאפשרת בטחון באחרים
- יוצרת ומשמרת יותר חברים
- הפחתת לחץ גם לטווח הארוך

15

בית איזי שפירא
לשינוי באיכות חיים של אנשים עם מוגבלות

Issie Shapiro
changing the lives of people with disabilities

בקמפוס ווילי וסיליה טראמפ
in the Willie & Celia Trump Campus

סגנונות תגובה

סגנון אסרטיבי

פילוסופיה:

כולנו שווים, לכולנו
זכויות טבעיות
זכותנו לקבוע את
סגנון חיינו
אחריות לגורלנו
דואגים לעצמנו ובו
זמנית לזולתנו



יכולת לקשור
קשרים קרובים
ביטוי לקשור
קשרים קרובים
דו-שיח נינוח גם
במצבים בין אישיים
מעוררי לחץ
אווירה רציונאלית
בפתרון בעיות

זכויות האדם האסרטיבי



- זכויות להשמיע את דעתי
- זכויות להשיג מטרותי
- זכויות שיכבדו אותי
- זכויות לקבל החלטות בעצמי
- זכויות שאחרים יתחשבו בדעתי
- זכויות לאמר "לא"
- מותר לי לא להבין
- מותר לי לטעות
- מותר לי לשנות את דעתי

16



בית איזי שפירא
לשינוי בטיבות חיינו של אנשים עם מוגבלויות

Beit Issie Shapiro
Changing the lives of people with disabilities

בקמפוס ווילי וסיליה טראמפ
On the Willie & Cella Trump Campus

בדרך לתקשורת אסרטיבית

- הקשב בצורה אקטיבית למה שנאמר על ידי האחר. הראה לו שאתה שומע ומבין מה הוא אומר.
- אמור מה אתה חושב ומרגיש באופן ישיר. קבל אחריות על המסר והתחל במשפט "אני חושב..." ו- "אני מרגיש...".
- אמור בברור מה אתה רוצה שיקרה.



בית איזי שפירא
לשינוי באיכות חיים של אנשים עם מוגבלויות

Beit Issie Shapiro
Changing the lives of people with disabilities

בקמפוס ווילי וסיליה טראמפ
On the Willie & Celia Trump Campus

מה כוללת התקשורת האסרטיבית?

9. היכולת לעמוד על זכויות ולממשן
10. היכולת להציג את עצמי (ראיון פר"ח - אני מאד החלטית... אני חושבת...)
11. הזכות שלא לדעת נושא ולא להבינו
12. הזכות לבחור את רצוננו להיות מעורבים בבעיותיו של האחר.
13. הזכות לקבל החלטות עצמאיות ולשאת באחריות.
14. הזכות להיכשל ולהצליח.
15. זכות לשנות דעתנו.
16. זכות לפרטיות.



בית איזי שפירא
לשינוי באיכות חיים של אנשים עם מוגבלויות

Beit Issie Shapiro
Changing the lives of people with disabilities

בקמפוס ווילי וסיליה טראמפ
On the Willie & Celia Trump Campus

מה כוללת התקשורת האסרטיבית?

1. יכולת לומר לא
2. מתן לגיטימציה לטעויות - לא להיות נוקשים עם עצמנו
3. היכולת להתחיל, להמשיך ולסיים שיחה כללית
4. היכולת לבקש טובות או בקשות
5. היכולת לבטא רגשות חיוביים ושלייליים
6. היכולת לקבל מחמאות ("ענווה" כמרכיב בסוציאליזציה - לא לבלבל בין ענווה לביטול עצמי ובין גאווה למודעות עצמית)
7. היכולת לקבל ביקורת בונה מבלי להרגיש מאויים.
8. היכולת לתת ביקורת בונה (להתחיל ב"שבח" ולסיים ב"גנות")

חשוב לציין כי אף אדם אינו בעל סגנון תקשורת אחד!

- ❖ סגנון תקשורת יכול להשתנות ולהתפתח ולעיתים תלוי סיטואציה ומצב. לעיתים במהלך שיחה- אדם ישנה את סגנון התקשורת בו מדבר בהתאם למסרים שרוצה להעביר.
- ❖ קל לנו לנהל תקשורת טובה עם אנשים אשר סגנון התקשורת שלהם זהה לשלנו, קושי עולה כאשר אנו נדרשים להתמודד עם אדם אשר שונה מסגנון התקשורת שלנו.
- ❖ אם נדע לזהות ולדבר את סגנון התקשורת של האדם מולו אנחנו מנהלים אינטראקציה, נוכל לייצר תקשורת טובה יותר- ולהשיג את מטרותינו בצורה טובה ויעילה!

מושג – סוגי תקשורת	הגדרה/פירוש המושג
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.
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 ומקדמת	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 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
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.

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

סוגי תקשורת בארגון	הסבר
רשת דמוית Y הפוכה	התקשורת זורמת לכמה אנשים מרכזיים בהנהלה
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 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.

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 מסרי/ם העדר הזדמנות למתן תשובה/נורמות ארגוניות המעודדות אי שיתוף במידע.

איזה סוג תקשורת מיצג הצילום?



מהו משוב?

המשוב הוא תקשורת מילולית המכוונת אל האדם או אל קבוצה ומספקת להם מידע רלוונטי על הצורה בה משפיעה התנהגותם עלינו כאן ועכשיו. בשביל ליצור תקשורת פתוחה בקבוצה, המשוב הינו כלי בו אנו רואים את עצמינו כפי שאחרים רואים אותנו ומאפשרים לאחרים לדעת כיצד אנו תופסים אותם.



פתיחות במשוב

משוב הינו אפקטיבי באופן שיש פתיחות בין חברי הקבוצה, אם זאת אין פירושו להגיד הכל ללא הבחנה, אלא ייעודו מתן מידע רלוונטי לאחר-מידע שיכול לסייע בידו. כמובן רצוי לומר את האמת אך לא תמיד את כולה ולא בכל דרך. פתיחות הרסנית נובעת מחוסר רגישות למקבל התקשורת או אפילו מתוך הרצון לפגוע.



איך לתת, ולקבל משוב?

איך לתת משוב?

- התייחס לדברים שניתנים לשינוי, תהיה ספציפי ללא הכללות.
- תן תיאור ללא הערכה ושיפוט.
- תן את המשוב מתוך כוונה לעזור למקבל המשוב.
- הדגש את החיובי יותר מהשלילי.
- קח אחריות למשוב שאתה נותן, יש לבדקו גם אצל אחרים.
- דבר מתוך אמפתיה ובאווירה של אמון הדדי

איך לקבל משוב?

- השתדל לא להגיב בהתגוננות למשוב שקיבלת.
- נס לברר ולקלוט אם הבנת את המשוב כהלכה.
- נסה להסביר את התנהגותך מבלי להתגונן.





לפני שאתה מדבר, **תקשיב**
לפני שאתה מגיב, **תחשוב**
לפני שאתה מבקר, **חכה**
לפני שאתה מתפלל, **תסלח**
לפני שאתה מוותר, **תנסה**

לפני שאתה מוותר