

# "הקשבה היא חלק מהמיומנויות שאדם בעולם המודרני צריך ללמוד"

פרופ' אבי קלוגר חוקר בשנים באחרונות את הכוח הסמוי של הקשבה ומתכנן להקים בקרוב בית ספר להקשבה. המחקרים שלו מראים איך הקשבה ממתנת קיצוניות, איך היא מובילה להישגים ואיך היא הסיכוי הכמעט יחיד שלנו ליצור חברה בריאה. ראיון שכדאי להקשיב לו

אילנית גילעד



פרופ' אבי קלוגר

לדרכים שנראים קיצוניות, אלא מנסים להבין מה מוביל אותם לשם - וליצור דיאלוג. "זה אולי יישמע מוזר לחלק מהקוראים", הוא אומר, "אבל יש לא מעט דוגמאות לערך שמביאה הקשבה לאנשים שמציעים דברים מאוד קיצוניים".

מה למשל?

"אתן שתי דוגמאות בולטות: עיתונאית מוסלמית נכנסה להקשיב לקבוצה של קו קלוקס קלאן במהומות הימין הקיצוני בעיירה שרלוטסוויל שבווירג'יניה, ארה"ב. אותה עיתונאית השתתפה כצופה במפגשי הקו קלוקס קלאן, ודרך הקשבה, היא הביאה חלק מהאנשים לנטוש את הדרך הזו. באמצעות הקשבה היא עזרה להם להבין שבעצם הם רוצים משהו אחר, שהחברות בקלאן נתנה איזשהו מענה לצרכים העמוקים שאף אחד אחר לא היה מוכן לתת, והיא נתנה להם. היא רצתה להבין מדוע רוצים להרוג אותה בשל היותה עיתונאית מוסלמית. כך עשה גם רב מקליפורניה, שהלך לדבר עם הקו קלוקס קלאן במטרה ליצור איזושהו חיבור.

"אמצעי נוסף בדרך ליצירת העולם שאנחנו מדמיינים, הוא להגדיל את המודעות של הציבור בכלל לכוחה העצום של

"אמצעי נוסף בדרך ליצירת העולם שאנחנו מדמיינים, הוא להגדיל את המודעות של הציבור בכלל לכוחה העצום של הקשבה. כוח עצום, אולם סמוי מהעין לרוב. לרכוש את מיומנות הקשבה זה לא פשוט. לא די בכך שיודעים שטוב להקשיב, צריך להבין למה זה טוב"

אינטליגנציה רגשית, בנייהן הקשבה. זוהי דוגמה מהעולם העסקי, שבו חברה מניחה שתתעשר מהצורך האמיתי של ארגונים לקדם הקשבה. "בנוסף", אומר פרופ' קלוגר, "האימון האישי-המקצועי הולך וצובר תאוצה, מתוך הבנה שאין וכנראה לא יהיו מספיק פסיכולוגים או פסיכיאטרים לטפל בצרכים הנפשיים של כל האוכלוסייה. ככל שהטכנולוגיה תגדל, יהיו עוד אנשים שילמדו אימון וינסו להיות מאמנים, אולי גם מגשרים. כך תפתח תרבות שלמה סביב מקצועות אלה, שהקשבה היא ליבתם".

## לאמן את שריר ההקשבה

ניתן לראות שקיימים תהליכי הקצנה בכל התרבויות המערביות הדמוקרטיות, מהודו ועד ארה"ב, אבל במקביל יש גם תהליכי נגד. פרופ' קלוגר סבור שכדאי להצטרף לתהליכי הנגד הללו, שאינם פוסלים אנשים שפונים

שלנו, כדי שאנשים יהיו מוכנים לשקול הקשבה. למשל, מיליארדרית טורקיה בשם וולט דוגאן הקימה עמותה של <sup>1</sup>Generous listening. בינאר האחרון, דוגאן הציגה בפורום בינלאומי בדאבוס, מאמר שהיא כתבה על בעיית העזיבה השקטה של עובדים במקומות רבים בעולם. לאחר הקורונה, עובדים רבים אינם מסכימים לעבוד בתנאים שבהם עבדו קודם. התופעה הזו מייצרת בעיה עסקית, שאחת התשובות לה היא ללמד מנהלים להקשיב. אם אלה הקולות שמשמיעים אנשים בעלי אמצעים יוצאי דופן, זה אמור לאותת לנו משהו.

"דוגמה נוספת - אני עומד לחתום על חוזה עם חברה מקליפורניה בשם oji, שהולכת ליצור מערכת הוראה למנהלים חדשים. היעד הוא הכשרת מהנדסים או מתכנתים, שלא למדו לנהל אבל רוצים לקדם אותם למסלול ניהול וללמד אותם מיומנויות רכות של

כולנו מכירים תקשורת מקרבת, משתתפים בסדנאות שעוסקות בהקשבה והכלה, קוראים ספרים ומחקרים על הקשבה. יש הרבה מודעות, ולמרות זאת - אנחנו קשובים פחות, מקוטבים יותר וקיצוניים יותר מאי-פעם. מאז המחקר פורץ הדרך שלך חלפו יותר משני עשורים. מה השלב הבא? מה החזון?

"המטאפורה שעולה לי כרגע, זה שהטיפול במשבר הזה צריך להיות דומה לטיפול בבעיית אנרגיה. כלומר, אין פתרון אחד ויחיד, יש כמה פתרונות שהם גם רוח וגם שמש וגם חיסכון. זה פתרון מורכב. אפשר לסמן כמה כיוונים שאפשר לשאוף אליהם כדי לפתח הקשבה."

מונולוג ארוך על עולם הגישור וערכו כדרך חיים, פרופ' קלוגר תוהה כיצד הגישור יכול לסייע, בהינתן התהליכים הפוליטיים ההרסניים שאנחנו עדים להם, כדי להזמין את הצדדים השונים לגשר ולבנות פתרונות אינטגרטיביים, ולא "להרוס אחד את השני". למרות שבאתי להקשיב וללמוד על הקשבה, אפשר לומר שנכשלת באתגר ההקשבה. היה קשה להתאפק ולא לשאול שאלה ועוד שאלה ועוד. אנחנו משוחחים על המצב, ואני משתפת את

פרופ' קלוגר במקצת היוזמות שעלו לאחרונה, ולחלקם הייתי שותפה, ועל כישלונן כבר בשלב גיוס הצדדים לישיבה משותפת. אף צד לא מוכן אפילו לדבר על הקשבה.

פרופ' אבי קלוגר חוקר מאז שנת 2009 את הכוח הסמוי של ההקשבה. אבל להגדיר אותו רק כחוקר זו הגדרה שמעמיטה מעוצמתה של העשייה שלו. אפשר לומר שיותר מכל הוא שליח. שליח של הקשבה. רצה הגורל ובימים אלה, של קיטוב ושל בערה פוליטית בישראל, הוא מתכנן להפיץ את השליחות ולהקים בית ספר להקשבה. מומחה בהתנהגות ארגונית המכהן כפרופ' מן המניין בבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטה העברית, את הנזק שמשוּב גורם לביצועים. עבודה זו זיכתה אותו בפרסים ויקרתיים. חיפושיו אחר מענה לנזקי המשוב הובילו אותו, יחד עם ד"ר דינה ואן-דייק ותלמידים נוספים, למחקר בדבר השפעת "הרוצה" לעומת "המוכרח" בתגובה למשוב, ולהצעת כלי הערכה חילופי המכונה "ראיון מקדם" (feedforward interview) יחד עם ד"ר דינה ניר, שנועד לייצר משוב של העובד לעצמו על בסיס הצלחותיו בעבר.

אני פוגשת את פרופ' קלוגר לראיון בראשית ימי ההתנגדות לרפורמה המשפטית. לאחר

<https://www.vuslatfoundation.org/tr>

ההקשבה. כוח עצום, אולם סמוי מהעין לרוב. לרכוש את מיומנות ההקשבה זה לא פשוט. לא די בכך שידועים שטוב להקשיב, צריך להבין למה זה טוב. לכולנו יש הרגלי הקשבה, חלקם גם רעים. יש לנו תגובות אוטומטיות, שהם גם הרגלים וגם אולי תוצר של טראומות וחוויות שלמדנו כיצד לשמור על עצמנו. הם מוזיקים לאחר, ובסופו של דבר מוזיקים ליי. מה זה אומר להגיע למודעות?

"להיות מודע בכל רגע ורגע למה שאתה עושה, איך אתה מתקשר, האם זה בונה, האם זה הורס וכו'. למידה ומודעות להקשבה דורשת החלטה. כמו החלטה להתחיל לעשות כושר ולהתמיד בוה. זה גם החלטה, גם לבצע וגם להתמיד, כי יש נסיגות, יש ויתורים. בניית מיומנות ההקשבה, מחייבת המון התבוננות פנימית. קשה לרמיין כמה זה דורש. יחד עם זאת, עד שלא חווים אותה, קשה להבין איזה עונג, איזו תחושת חיבור, איזו הקלה, רוחה, שמחה ובריאות נפש הקשבה מסוגלת לייצר."

#### איך יוצרים עולם אחר?

"אין תשובה פשוטה. זו תשובה מרובדת, אבל אפשר לצייר את קווי המתאר שלה. הבסיס הוא של אנשים שחוו, הרגישו, יודעים ומעוניינים לשפר את ההקשבה שלהם בעצמם וללמוד להקשבה. כמוני. פשוט להזמין זולת לחוויה ואו לדיאלוג על איך מרחיבים חוויות כאלה, זו ההצתה. ההצתה הזאת צריכה להגיע לעולמות של חינוך, עסקים, טיפול, ייעוץ ועוד". פרופ' קלוגר מזכיר חוויה של סדנה שהעביר באוניברסיטה ביוסטון. בסדנה השתתפו יועצים חינוכיים באוניברסיטה שהקשבה היא חלק מהותי מהמקצוע שלהם. כשהם יצאו מהסדנה, נשמעו תגובות כמו: "וואו, אני לא מקשיבה כמו שצריך לתלמידים", "אני שואל יותר מדי שאלות", "אני לא מאפשר לצד השני להתבטא". כלומר, אפילו אנשים שמבינים מה זו הקשבה, ומעצם המקצוע שלהם מכירים הקשבה, מתארים ברפלקציה מה קרה להם אחרי שהקשיבו להם טוב. "אז אני אומר שלאנשי מקצוע נדרשת הגדלת המודעות. היכולת לשפר את ההקשבה היא פנטסטית, ועלינו להיות מודעים לזה שיש לנו יכולת אנושית מופלאה, צריך לברר אותה, להתנסות בה, לתהות בה, לטעות בה, לחמול את מה שלא מצליח שם ולהתקדם למקום שרצוי לכולנו". הקשבה יכולה להיות דבר מפחיד, זה עלול לשנות אותי. שנית, הקשבה ממושכת עלולה להכביד על הקשב שלי ולגרום לי לשכוח את הדרך חזרה אל עצמי. בנוסף, אם אני הולכת לשיטתך ומייצרת חוויות טובות לאנשים שיהפכו להיות גריידי הקשבה, זה נורא איטי, זה נוגע בחלק, לא בכלום.



"הקשבה מתרחשת גם כשאני מדבר ובוחן איך מגיבים לדבריי. האם אנשים מקמטים את המצח? מחחקים בטלפונים שלהם? איפה הם נמצאים כשאני מדבר? חלק ממיומנויות ההקשבה זה להגיב למה שיש בחדר. מישהו אמר לי, 'אני מקשיב דרך הפה, כשאני מדבר אני שם לב איך מגיבים אליו'"

"לגבי הפחד מהשתנות - קארל רוג'רס<sup>2</sup> החל לכתוב על כך בשנות הארבעים והחמישים של המאה הקודמת, שאחת הסיבות שאנחנו לא מקשיבים היא כי אם נקשיב באמת נצטרך להשתנות, וזה נורא. "באשר לחשש מאיבוד עצמי - אשתדק פרסמתי עם פרופ' גיא יצחקוב תיאוריה בה מתואר המתה שקיים בכולנו בין שימור לשינוי. גם שימור וגם שינוי, גם של בן אדם עצמו, וגם של המבנה החברתי, הם קונפליקטים שאין להם פתרון. אלה קונפליקטים שצריך לנהל אותם, כי שני הצדדים האלה שומרים על הקיום שלנו. ללא שימור אנחנו בסכנה וללא שינוי אנחנו בסכנה. לכן ההשערה שלנו היא שהקשבה יש לקיים במידה, והמידה היא ששני השותפים לשיח נמצאים במצב שהם פתוחים לשינוי, וברגע שאחד סיים את קיבולת השינוי הרגעית שלו יש להפסיק, כי לא ניתן להמשיך וזה עלול להסתיים לעיתים באופן פחות רצוי. אנשים ינתקו את הקסם שיכול לקרות במפגש בין שני אנשים, שיש בו הקשבה עמוקה, כי זה יהיה כבר בלתי נסבל מבחינתם. "אז אם אמרת שאי אפשר להקשיב כל הזמן, אכן אי אפשר. גם אי אפשר לעשות כושר כל היום, צריך גם לישון, צריך להיות עם חברים, צריך לעשות דברים אחרים. גם אדם שזה מקצועו, אינו יכול רק לעבוד. גם מי שהבין שהקשבה היא דבר חשוב צריך להבין גם שכמה שאני יכול להקשיב, זה משאב מתפתח ומוגבל. זה כמו שריר,

אני אמתח אותו, אבל חשוב שלא אקרע אותו. "אי הקשבה, כשהיא במקומה, אם היא נאמרת, היא מקדמת את האמון בין אנשים. למשל להגיד 'עכשיו אני לא יכולה להקשיב, אני מצטערת', עדיף בהרבה מאשר להתחזות למקשיבה ולהנהן עם הראש. כשאת יודעת שאת טרודה במקום אחר לגמרי, יש משהו מכבד בלהגיד 'עכשיו אני לא מקשיבה'. אז גם לשים גבול לעצמי, גם לשים גבול לזולת - מקדם את ההקשבה."

#### הכנר מכון את המיתרים לטובת הפסנתרנית

אם בענייני הקשבה עסקינן, אני שואלת את פרופ' קלוגר מה עושים כשהקושי עולה במפגשים קבוצתיים ובלחץ חברתי לקצר, שלא מאפשר הקשבה. הרי כולנו מכירים את הסיטואציה שיש מישהו חסר סבלנות, ולעומתו יש מישהו שרוצה להעמיק ולשאול שאלות ולדבר. "כשאני מלמד סטטיסטיקה מתקדמת, הדבר הזה הוא די נפוץ", אומר פרופ' קלוגר. "יש כאלה שכבר מזמן הבינו, ויש כאלה שאין להם מושג על מה מדובר. למדתי לתקשר את הבחירות שלי לקבוצה כדי שידעו מה קורה. אני יכול להגיד: 'אני מתנצל בפני אלה שכבר הבינו את זה, אבל מאוד חשוב לי להביא את כולם לקו אחד, כדי שנוכל להתקדם'. לפעמים אני אומר: 'מה שאני הולך להגיד עכשיו, אם זה לא מתאים לכולם זה בסדר, אבל אני רוצה לענות לאחד או שניים'. 'דבר חשוב בעניין הקשבה, זה שהיא לא מתרחשת רק בזמן שהאחר מדבר, הקשבה מתרחשת גם כשאני מדבר ובוחן איך מגיבים לדבריי. אני למעשה מקשיב למה שנקרא באנגלית Backchannel<sup>3</sup>, הערוץ האחורי. האם אנשים מקמטים את המצח? מחחקים בטלפונים שלהם? איפה הם נמצאים



"כשחולים אומרים שהרופא הקשיב להם באשפוז, בית החולים מדווח שהסיכוי שהם יחזרו למיון תוך 30 יום, יורד. כשעובדים ברשת מזון מהיר אומרים שמנהל הסניף מקשיב להם, הסניף מדווח על פחות תאונות עבודה. כשמורים אומרים שמנהל בית הספר מקשיב, יש לילדים הישגים גבוהים יותר במבחנים"

"הקשבה יש לקיים במידה, והמידה היא ששני השותפים לשיח נמצאים במצב שהם פתוחים לשינוי, וברגע שאחד סיים את קיבולת השינוי הרגעית שלו יש להפסיק. אנשים ינתקו את הקסם שיכול לקרות במפגש בין שני אנשים, שיש בו הקשבה עמוקה, כי זה יהיה כבר בלתי נסבל מבחינתם"

כשאני מדבר? חלק ממיומנויות ההקשבה זה בעצם להגיב למה שיש בחדר. למשל, אם מישהו מגלה חוסר סבלנות, להגיד: 'אני רואה שרואה שאיבדת את הסבלנות. אתה רוצה לצאת? יש לך עוד משהו להגיד?'. מישהו אמר לי, 'אני מקשיב דרך הפה, כשאני מדבר אני שם לב איך מגיבים אליו'."

"כשאני מקשיב לך, אני שם לב למוזיקה של דבריך. אני מרגיש את הווליום, את המקצב. למדתי שכדי ליצור מפגש טוב, אני צריך להניח שאת הפסנתרנית ואני הכנר. כלומר, את לא יכולה צ'יק צ'יק לכוון את עצמך. צריך להזמין מכוון פסנתרים, אבל אני כנר. אני יכול, אם אני שומע שאנחנו לא בדיוק מכוונים, לשנות קצת את המיתרים שלי, לעצור, לכוון ולאפשר להרמוניה לצמוח". אתה תמיד לוקח לעצמך את התפקיד הזה? "באידיאל כן, בפועל אני לא יכול לספור את מספר הכישלונות. למשל, כרגע אני ער להתקרבות בתדרים שלנו, אני יודע שהם מובילים בסוף את השיחה למקום פורה יותר, אז אני מקשיב דרך הבטן, דרך הבאסים, המקצב והתחושות שהקול מעורר בי, ודרך זה אני מנסה להבין מה באמת קורה". יש מי שאולי יקרא לזה כימיה. ואיך אפשר לייצר משהו מקרב בין שני אנשים שלא סובלים אחד את השני? שעד לפני רגע היה להם סכסוך מאוד גדול? "אני משער שאנשים שמשתתפים בגישור, משהו בזהות שלהם מאוים על ידי האחר. לאחרונה קראתי מאמר על הקשר בין אינטליגנציה רגשית ולפעולות יעילות או לא יעילות בשיחה. מסתבר, שככל שאנשים גבוהים יותר באינטליגנציה רגשית, אחד הדברים שהם עושים זה פשוט להקשיב לאחר, וגם לתת תוקף לחוויה שלו. ההשערה שלי היא, שאם מגשר מוצא דרך לתקף את החוויה של

כולנו זקוקים לשתף את הזולת בחוויות שלנו. אנחנו מביאים לזולת זיכרון, שנקרא זיכרון אפיוודי. אם אני המספר, אז יש לי עדיין את התמונה בעיניים, את הריחות, את הצלילים, ואני מספר את מה שעבר עליי. אם האדם השני קשוב אליי, אני ארחיב את הסיפור. תוך כדי סיפור אני מעביר אותו לזיכרון סמנטי (מילולי). הזיכרון הסמנטי הזה שוקע אחר כך לזיכרון לטווח ארוך, וככה אני יודע וזוכר מי אני. אבל אם לא מקשיבים לי טוב, משבשים לי את ההבנה מה קרה לי. "כך למשל, כשאני מספרת שזאננסה, ואומרים לה 'זה לא יכול להיות', זה משפיע על המספרת כאילו החוויה שסיפרה היא לא אמיתית, מדומינת רק בראש שלה, ואז נוצר איזשהו סכסוך פנימי. היא לא יודעת מי היא, ואחר כך גם מדברת לא לעניין. אם אף אחד לא הבין את החוויה שלך, אתה גם לא מבין את עצמך. אתה מדבר בצורה לא ברורה, ואתה מוציא מהכלים את הצד השני. הסבל הפנימי שלך עובר לאחור. "התזה של אותה חוקרת היא, שאלה ש'מבלבלים לנו את המוח', הם אלה שלא זכו שיקשיבו להם ובאופן עצוב יש להם מנגנון שמבטיח את זה שלא יקשיבו להם, שמשחזר את הסבל הזה. זה מאמץ לעזור להם להתנתק מזה, בוודאי לא במסגרת גישור. לא עם כל אחד אפשר ואולי לא כל דבר אפשרי."

פרופ' קלוגר מוסיף ממצאים מעניינים מהמחקר שעשה עם חוקרים נוספים על הקשבה: "הממצאים שלנו מראים שהרבה תופעות של קשר לא תלויות באישיות של האחד או של השני, אלא בקומבינציה. נניח שהיו מבקשים ממני לדרג כמה טוב את מקשיבה, מסולם 0 עד 10, והייתי נותן לך 9. עולה השאלה למה דירגתי אותך בציון 9, ויכולות להיות לזה שלוש תשובות מהותיות: אפשרות אחת, כי אני מספר סיפורים מרתקים וכולם מקשיבים לי. אז אני נותן לך 9 אבל גם לאחרים אני נותן 9 - זה משהו שנובע ממני, מהמדרג. אפשרות שנייה, נתתי לך 9 כי את מקשיבה מעולה, וגם אחרים יתנו לך 9-10, ויש קונצנזוס עלייך שהוא מדידה של האישיות שלך, האם את מקשיבה טובה. אפשרות שלישית היא שנתתי לך 9 כי נוצר בינינו משהו מיוחד. אני בדרך כלל לא נותן 9 ואת בדרך כלל לא מקבלת 9, אבל יש משהו בינינו.

"כשיש לי מידות כאלה שלפחות ארבעה אנשים מדרגים אחד את השני, אני יכול לחלץ סטטיסטית באחוזים כמה כל אחד מהגורמים האלה תורם להקשבה, לחוויה. בתחום ההקשבה מצאנו את הדברים הבאים על 130 קבוצות עבודה: יותר מ-40% נובעים מכימיה ומחייבורים ספציפיים. האישיות או הקונצנזוס על בן אדם זה בערך 12%. נטיית הדירוג היא בערך 20% והשאר זה רעש סטטיסטי. זאת אומרת, חוויית הקשבה בין שני אנשים, נקבעת פי ארבעה יותר מזיווג ספציפי בין מקשיב למדבר מאשר מיכולת ההקשבה של מקשיב מסוים.

למגשרים זה אומר להבין שיש אולי מגושים שאתה לא יכול לעבוד איתם, כי יש משהו בכימיה שלכם שלא יעבוד, ומחובתך להעביר

<sup>2</sup> קארל רוג'רס, פסיכולוג אמריקאי, מאבות הזרם ההומניסטי בפסיכולוגיה ואבי שיטת הטיפול הממוקד במטופל רוג'רס סבר כי המניע האנושי העיקרי הוא השאיפה למימוש עצמי. לדעתו שורשן של בעיות נפשיות הוא באי הלימה בין 'העצמי האידיאלי' ה'עצמי בפועל'.

<sup>3</sup> Backchanneling בהקשר כאן משמעו כל התקשורת הלא-מילולית שהמדבר מעבד כדי להבין עד כמה מקשיבים לו. התקשורת הזו כוללת מסרים כלליים כגון קשר עין, הנהון, ולהגיד "כן" וגם מסרים נקודתיים (אמינים יותר) כגון לקמט את המצח שהמדבר חולק משהו נואב, חיך שמתדבר מביע התפעלות מהמקשיב, או שאלת שאלה שטיעיה כי המקשיב מרוכז בדברי המדבר.

<sup>4</sup> Mohisha Pashupathi

אותם לקולגה. מרגישים את זה בבטן. אם את לא מרגישה שאת יכולה לחמול או לאהוב את שני הצדדים, יש בעיה. ככל שאת יכולה לחמול יותר על שני הצדדים, יש לך סיכוי לגשר יותר טוב.”

### כשהמקשיב מוסח, הדובר מקצין

אחת ממילות הבאזז של השנים האחרונות היא סטוריטלינג. עושה רושם שכולם מתמחים היום באומנות סיפור הסיפורים, אבל מי מקשיב? סטוריטלינג זה גם משהו שצריך ללמוד? “במחקר שעשיתי גם עם פרופ’ יצחקוב וד”ר דותן קסטור<sup>1</sup> הראינו שכשמומינים אנשים לספר סיפור, הם טוענים שכן הזוג שלהם מקשיב יותר טוב לסיפור מאשר כשמומינים אותם להביע עמדה או לתאר תיאור. בכלל, קל לנו יותר לשמוע סיפורים, ולכן אדם שרוצה לקדם הקשבה גם לומד להזמין סיפורים. סיפורים יוצרים הקשבה טובה. זה גם דבר שאפשר ללמד מגשרים. יש אנשים לא יכולים לספר סיפור, אולי בגלל פגיעה כזו או אחרת, אבל רובנו יכולים ורובנו לא מזמינים מספיק סיפורים ולא ערים לכמה טוב זה עושה לכל הנוכחים.” זה כלי שאפשר להשתמש בו להעצמה של מגושרים. הקרבה בין העצמה למשוב, מביאה אותי לשאלה על המחקר שלך שעוסק בנוקי המשוב. אולי תוכל לתת טיפים על משוב שיכול להיות מחולל שינוי ומעצים. “זה מוזיקר לי מושג שנקרא Positive Jolt - זעזוע חיובי. הכוונה היא לזעזוע באופן חיובי את הזולת, וזה אומר לרגל אחרי האחר, לראות מה הוא עושה טוב ואז לשים את זה בפניו: ‘תראה, עשית טוב’, הרבה פעמים אנשים דוחים את הזעזוע החיובי הזה ‘טוב, מה אתה עושה מזה עניין?’, ומאוד חשוב לסרב לקבל דחיות ממי שאנחנו נותנים לו את זה: ‘אבל סליחה, אני התכוונתי להחמיא לך ואני לא מוותר, אני רוצה שתניח את המחמאה הזאת. זה באמת מרגש אותי לראות שאתה עושה את זה. קח את זה בבקשה’. זה דורש מאמץ, כי אנשים נוטים לדחות את המחמאות. “מתן משוב הוא מאוד מורכב. אחת המסקנות שלי היא, שקודם נדרשת הקשבה. כדי שאנשים יקבלו משוב, הם צריכים להיות פתוחים לזה ואת הפתיחות אנחנו יכולים לבנות בזה שאנחנו קודם מקשיבים. אם אני נותן משוב לפני שהקשבתי, יש סיכוי גדול שידחו אותי לגמרי, גם אם הוא חיובי, לכן צריך קודם כל להקשיב.” איך אנחנו עושים זעזוע? לא חיובי, בוחן מציאות.



“המחקר שלי<sup>3</sup> יעזור לקוראים. חיובי ושלילי לכשעצמו לא מנבא את ההשפעה על התגובה של האחר. צריך להבין מאיזה מיקוד מוטיבציוני האחר שומע את החיובי והשלילי. התגובה לחיובי ושלילי מתהפכת בתלות במיקוד. המיקוד הוא או רוצה או מוכרח. במילים פשוטות, יש דברים שאנחנו עושים כי אנחנו רוצים, ויש כאלה שאנחנו עושים כי אנחנו מוכרחים. את הראשון אנחנו עושים מתשוקה כדי להגיע למשהו מאוד רצוי ואת השני אנחנו עושים מפתח למנוע משהו לא רצוי. בשפה המקצועית קוראים לזה מוקד קידום לעומת מוקד מניעה, או מוטיבציה התקרבות לעומת מוטיבציה התרחקות. התגובה שלנו למשוב חיובי או שלילי מאוד-מאוד תלויה מאיזו מוטיבציה פנימית אנחנו שומעים את זה.”

<sup>5</sup> Itzhakov, G., Castro, D. R., & Kluger, A. N. (2016). If you want people to listen to you, tell a story. International Journal of Listening, 30(3), 120-133. <https://doi.org/10.1080/10904018.2015.1037445>

<sup>6</sup> Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. Journal of Organizational Behavior, 32(8), 1084-1105. <https://doi.org/10.1002/job.725>

<sup>7</sup> Itzhakov, G., Kluger, A. N., & Castro, D. R. (2017). I am aware of my inconsistencies but can tolerate them: The effect of high quality listening on speakers' attitude ambivalence. Personality and Social Psychology Bulletin, 43(1), 105-120. <https://doi.org/10.1177/0146167216675339>

<sup>8</sup> Castro, D. R., Anseel, F., Kluger, A. N., Lloyd, K. J., & Turjeman-Levi, Y. (2018). Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 12(4), 489-502. <https://doi.org/10.1037/aca0000177>

<sup>9</sup> Weis-Rappaport, H., & Kluger, A. N. (2022). The effects of listening with “time-sharing” on psychological safety and social anxiety: the moderating role of narcissism and depression. Journal of Social Psychology, 1-12. <https://doi.org/10.1080/00224545.2022.2161337>



איך יודעים? האם זה תלוי נסיבות, תלוי אישיות? “הקידום לעומת המניעה זה גם תכונות אישיות, גם מאפייני של המשימה, וגם תכונות של הארגון ושל התרבות שאנחנו נמצאים בהם, וכולם עובדים יחד לקבוע אם החיובי ידרבן אותך או ידכא אותך. “כדוגמה, הראינו שחיובי מדרבן אנשים שעוסקים נניה בפרסום ובקריאייטיב בפרסום. לעומת זאת, חיובי פחות מדרבן רואי חשבון, שלילי מדרבן אותם. יש הבדלי אישיות של המקצוע - תפקידו של ר”ח למנוע תקלות, ואילו של הקריאייטיב זה להמציא דברים שאין. זה מאוד מורכב ולכן קשה לדעת איך לכוון את המשוב, שיועיל או שיקבלו אותו בכלל. “אם נחזור לבוחן המציאות, יש כאן משוב שכאשת מקצוע את חייבת לתת, אבל בן אדם רוצה להימנע ממנו ולכן צריך להגיע למצב שתחילה הוא יהיה מוכן להקשיב לזה, כדי שהוא לא ידחה אותך. אחת הדרכים לדבר אליו זה לדבר על הסכנות שעומדות לפתחו, ובעצם להציג את עצמך כמישהי שמגינה עליו בפני סכנה. יכול להיות שהוא בחלום וצריך לשנות לו את מיקוד הוויסות שלו.

מהממצאים האמפיריים של המחקר שלי עולה שהמשוב בהרבה יותר מסוכן מהקשבה. הקשבה יכולה להיות מוזיקה אם ‘נדבקים’ בטרואמות של המספר, אבל הסכנה כאן לא גדולה. לעומת זאת, משוב יכול לגרום לנוקים משמעותיים לביצועים, ולכן אני ממליץ להקשיב. בעיניי משוב זה להגיד, זה ההפך מלהקשיב. אני שוקל משוב לאחר רק אחרי שהקשבתי לו.”

האם למחקרים שלך יש מה להציע כדי לקדם איזהו מיתון, איוון במצב הזה? “אספר לך על מחקר עם פרופ’ גיא יצחקוב מחיפה<sup>4</sup>. שאלנו האם הקשבה ממתנת עמדות, וגורנו מהתיאוריה של קרל רוג'רס שכן. המחשבה היא כזו: שבכל טענה, עמדה, שיש לנו בראש, יש לנו עמדה נגדית כלפיה גם אצלנו בראש, רק שהיא קטנה, חלשה ובלתי נשמעת. כשנכנסים לויכוח, אני מעלה טענה ואת מעלה כנגדי טענת נגד.



“ככל שאנשים גבוהים יותר באינטליגנציה רגשית, אחד הדברים שהם עושים זה להקשיב לאחר וגם לתת תוקף לחוויה שלו. ההשערה שלי היא, שאם מגשר מוצא דרך לתקף את החוויה של האחר, להוסיף מילות רגש לתלונה של כל אחד מהצדדים, במיוחד כשאנשים מאוימים - זה יכול לחולל שינוי”

הצד החזק בטענות שלי הולך ומתחזק, אני הולך ולומד איך להתקיף אותך. אבל אם את לא תוקפת אותי בחזרה, רק מקשיבה לי, אני אתן לך את כל הצד החזק שלי, ואז באופן מפתיע ייעלה מתוכי הצד הנגדי, הצד ההפוך. “או איך אנחנו גורמים להקשבה להיות גרועה? אנחנו פשוט שולחים הודעות טקסט לטלפון של המקשיב פעם אחת בשיחה, ככה אנחנו הופכים את הדעה של האחר ליותר קיצונית. או שמים מסכי מחשב מאחורי המדבר, כך להסיה את תשומת הלב של המקשיב. במקרה אחד הם כבויים, במקרה שני מהבהבים. די בהבהוב שאותו רואה רק המקשיב כדי להפוך את הדובר ליותר קיצוני, כי המקשיב רואה ומוסח ולא יכול להקשיב, וזה עושה את הדובר ליותר קיצוני. תחשבי איך נראות הרבה מסעדות אצלנו, או ברים או מקומות שלא מאפשרים לאנשים בכלל לדבר.”

פרופ’ קלוגר מראה לי אפליקציה בנייד שמודדת דציבלים. “אני נכנס למסעדות יוקרתיות בתל אביב, ביוסטון, בניו יורק. 80, 83, 84 דציבל זה רעש של שואב אבק ויותר, ואנחנו משלמים הון תועפות כדי לחשוף את עצמנו למקום כזה. אני גם מתבונן, אני רואה זוג רומנטי מחויק ידיים, אבל הם לא יכולים לשמוע אחד את השני מעבר לשולחן.”

### הקשבה היא מפתח לגן עדן

פרופ’ קלוגר מזמין אותי לתרגול - 10 דקות של שיח בעיניים עצומות. זו חוויה מיוחדת שהזכירה לי את עידן הטלפונים הקוויים, כשהיינו מדברים בחופשיות ואינטימיות כאילו אין אף אחד בצד השני. פרופ’ קלוגר סבור, שאולי יש במחקר הזה איוו פריצת דרך. סיכוי שאנחנו יכולים לעצור את הריחוק החברתי. “היום, כשאני מנסה להבין החוויות שלהם בהבנה יותר עמוקה מה הם עושים.

“מתן משוב הוא מאוד מורכב. אחת המסקנות שלי היא, שקודם נדרשת הקשבה. כדי שאנשים יקבלו משוב, הם צריכים להיות פתוחים לזה ואת הפתיחות אנחנו יכולים לבנות בזה שאנחנו קודם מקשיבים. אם אני נותן משוב לפני שהקשבתי, יש סיכוי גדול שידחו אותי לגמרי, גם אם הוא חיובי”

“זה בעצם להזמין אנשים ללמוד ביחד. זה לא שאני יודע את הכל עכשיו. אני פשוט התנסיתי הרבה כדי להזמין אנשים. בואו תראו מה קורה כשהולכים בדרך הזאת, אבל אתם גם תלמדו ואולי תלמדו אותי בדרך.”. עד שבית הספר יקרום עור וגידים, פרופ’ קלוגר מספר על מחקרים נוספים שהוא עושה בנושא ההקשבה.

“המחקר שלי, שאני עומד לשלוח לפרסום בקרוב, על הקשר בין הקשבה לתוצאות בעבודה, מראה תוצאות מדהימות.” הוא מגלה. “הבדלים בין עובדים ביכולת ההקשבה קשורים לביצועים שלהם.

“כשחולים אומרים שהרופא הקשיב להם טוב באשפוז, בית החולים מדווח שהסיכוי שהם יחזרו למיון תוך 30 יום, יורד. כשהלקוחות אומרים שאיש מכירות הקשיב להם, החברה מדווחת שהוא מוכר יותר. כשעובדים ברשת מזון מהיר אומרים שמנהל הסניף מקשיב להם, הסניף מדווח על פחות תאונות עבודה. כשמורים אומרים שמנהל בית הספר מקשיב, המדינה מדווחת שלילדים יש הישגים גבוהים יותר במבחנים.”

לסיכום, אם היית רוצה להגיד משהו שהוא בעיניך מאוד-מאוד חשוב ומשמעותי. שהיית רוצה שהוא יישמע או שהיית חלק מהראיון הזה, מה המסר הזה היה?

“אני הגעתי להקשבה דרך טיפול בטרואמה שלי. הקשבה היא תרופה - תרופה בשבילי כשמקשיבים לי עמוק, והיא תרופה להרבה חוליים, בינאישיים וחברתיים. חשוב לי להגיד שלתפישתי צריך להקשיב לא רק לקורבנות, אלא גם לאנשים שפוגעים. “זה הסיכוי ליצור חברה בריאה יותר, שבה יש החלמה טובה יותר וטרואמות. טראומות לא יימנעו, וגם יש דברים שהם בכלל הם לא בידיהם של בני אדם ועדיין יוצרים טראומות. יש דברים שהם כן בידיהם של בני אדם. הקשבה היא גם חבל הצלה. כשאני מקשיב לאחר, אני מושיט לו חבל הצלה. הקשבה היא גם המפתח לגן עדן. זו זעקת חיי. הקשבה לכל קיצוניות היא מה שימנע אלימות מטרפת.

“זה שיש אנשים קיצוניים שכבר לא אכפת להם מאף אחד וצריך לעצור אותם בכוח, זה ברור. אבל יש בתווך כל כך הרבה סבל שנגרם מחוסר הקשבה. התפשטות לקיצוניות, שנגרמת מחוסר הקשבה. זו התשובה שלי. זו השליחות שלי.”