

יתרונות ההקשבה האמפטיית¹

²Richard Salem

הקשבה אמפטיית, המכונה גם "הקשבה פעילה" או "הקשבה משקפת", היא דרך הקשבה ומענה לזולת המשפרת את ההבנה והאמון ההדדיים ביניהם. זהו כלי הכרחי הן לצדדים בסכסוך והן לצדדים שלישיים לא-מעורבים, מאחר והוא מאפשר למאזין לקלוט ולפרש את המסר ולהגיב בהתאם. התגובה הינה תהליך בלתי נפרד מתהליך ההקשבה ועשויה להיות קריטית להצלחת המשא ומתן או הגישור.

מיתרונות ההקשבה האמפטיית:

1. בונה אמון וכבוד.
2. מאפשרת לצדדים להביע את רגשותיהם.
3. מפחיתה מתחים.
4. מעודדת הצפת מידע.
5. יוצרת סביבה אוהדת המסייעת לשיתוף הפעולה בפתרון הסכסוך.

היכולת והרצון להקשיב באופן אמפטי, הגם שהינם כלי מועיל לכל המעורבים בסכסוך, לעיתים מייחדת את המגשר מהגורמים האחרים בסכסוך. גם כאשר המחלוקת איננה נפתרת בהליך של גישור, לתהליך ההקשבה עשויה להיות השפעה עמוקה על הצדדים.

המחבר מביא כדוגמה גישור בו, מצד אחד, ניצבו תושבי שכונה בעיר שדה בארה"ב, ומנגד, רשות ציבורית שתכננה בניה של כביש מהיר שעמד לעבור בלב השכונה ולחלקה לשניים. לאחר שבועות של הפגנות ומחאות, הצדדים הסכימו להשתתף בהליך גישור. בסיומו של הגישור, הרשות הציבורית גברה – הוחלט כי הכביש יסלל – ואילו הקהילה זכתה במעט מאוד הקלות. בסיום הישיבה האחרונה לחץ ראש הקהילה את ידו של המגשר והודה לו על כך שהתנהגותו היתה "שונה" מהאחרים. בתשובה לשאלת המגשר "במה?" השיב לו ראש הקהילה "אתה היית היחיד שבאמת הקשיב והתעניין במה שהיה לנו לטעון ואני מודה לך על כך".

המחבר מביא מדבריו של William Simkin, לשעבר מנהל הרשות הפדרלית לגישור בארה"ב, שאמר ב-1971: "הבנתו של המגשר תהיה מוגבלת, אלא אם כן המגשר יכול בדרך כלשהי להעביר לצדדים את המסר שהמגשר מכיר את מהות הבעיה. רק בנקודה זו המגשר יכול לצפות לאמון והערכה".

בעיני Simkin, "הבנה" של מגשר היא הידיעה שמעבר לעובדות היבשות של המקרה, והיא כוללת לעיתים קרובות גם את הרקע הרגשי ואופי הדמויות המעורבות. לעיתים, לתובנות אלה חשיבות רבה יותר מאשר הכרת העובדות עצמן. לפיכך, הוא הציע למגשרים לפעול בדרך של "הבנה אוהדת" (sympathetic understanding), היא ההקשבה האמפטיית.

¹ תרגום מאמר המופיע בכתובת הבאה -

http://www.beyondintractability.org/essay/empathic_listening

² Richard Salem – משמש מזה כ-40 שנה כמגשר ויועץ. בין היתר גישר בסכסוכים מורכבים הן בארה"ב והן במדינות נוספות, כדרום אפריקה, בה היה חלוץ של הכשרה למשא ומתן וגישור בסכסוכים קהילתיים.

כיצד להקשיב באמפטיה?

אמפטיה היא היכולת של המתבונן לשקף את אישיותו של הזולת, על מנת להבין טוב יותר את הרגשות והתחושות של אותו אדם.

באמצעות ההקשבה האמפטית, המאזין מידע את הדובר – "אני מבין את הבעיה שלך וכיצד אתה חש בקשר אליה, אני מתעניין במה שאתה אומר ואינני שופט אותך". המאזין מעביר מסר זה באמצעות מילים ותקשורת לא מילולית, לרבות שפת הגוף. בעשותו כן, המאזין מעודד את הדובר להתבטא בחופשיות, ללא מעצורים, וללא ביקורת. אין זה נחוץ שהמגשר יסכים עם הדובר אף אם נתבקש לעשות כן. בדרך כלל יהיה זה מספק לידע את הדובר כי "אני מבין אותך ואני מעוניין להיות אמצעי שיסיע לך לפתור את הבעיה". המחבר מוסיף שאמנם הוא התמקד בתהליכי גישור, ברם הקשבה אמפטית הינה מיומנות מפתח שיש בה כדי לחזק את התקשורת הבין אישית בחיים המקצועיים והאישיים של כל אחד ואחת.

צדדים לסכסוכים המתבררים שלא באמצעות הליך של גישור, יכולים לשמש כמעין "מגשרים של עצמם" ולשפר את יכולות המשא ומתן שלהם באמצעות אמפטיה. "מגשרים" אלה יכולים לשלוט טוב יותר במשא ומתן באמצעות הכלים הבאים:

1. הנכונות לקבל את העובדה כי צד אחד עשוי להיות דומיננטי.
2. הקשבה מעמיקה לנאמר.
3. הקפדה שלא לקטוע את הדוברים.
4. שימוש בשאלות פתוחות.
5. שימת לב לרגשות המובעים ע"י הדוברים.
6. יכולת לשקף לצד השני את המהות והתחושות המובעים על ידו.

העוצמה של הקשבה אמפטית במצבים רגישים מתוארת ע"י Madelyn Burly-Allen, לשעבר נשיאת ה-American Listening Association, בתארה את המאזין המיומן כמי ש:

1. מכבד את הדובר.
2. מעצים את הביטחון העצמי של הדובר.
3. משדר לדובר: "אתה חשוב ואני לא שופט אותך".
4. משיג שיתוף פעולה.
5. מפחית מתחים.
6. בונה עבודת צוות.
7. בונה אמון.
8. מעודד פתיחות.
9. מביא לשיתוף ברעיונות ומחשבות.
10. קולט מידע נוסף אודות הדוברים והנושא.

על מנת להשיג תוצאות אלה, מונה Burly-Allen מספר פעולות שעל המאזין המיומן לנקוט:

1. קבלת מידע מהצדדים, תוך שהוא עצמו נותר אמפטי ולא שיפוטי.
2. מכבד את הדוברים, על מנת לעודד את המשכיותה של התקשורת.
3. מגיב באהדה, אם כי באופן מוגבל, על מנת לקדם את הרעיון המובא ע"י הדובר.

הקשבה אמפטית בהליך הגישור

על פי Lyman S. Steil, ששימש אף הוא נשיא ה-American Listening Association, לפני שמגשר יכול לצפות לקבלת מידע ברור ומדויק אודות הסכסוך מפי צד המצוי בסערת רגשות, יש הכרח לאפשר לו להגיע למצב של "קתרזיס", המוגדר על ידו כ"תהליך של שחרור רגשות ותחושות ושיתוף של בעיותיו ותסכוליו עם המאזין האמפטי".

על המאזין האמפטי להיות קשוב לסימנים ורמזים מסוג אלה, שעשויים להיות מילוליים או לא. מאזינים מיומנים יהיו מספיק רגישים על מנת לזהותם בברור. לדעתו של Steil, סיפוק הרצון לקתרזיס הוא הכרחי על מנת להבטיח הצלחה בכל רובדי התקשורת.

סוג זה של תקשורת דורש הקשבה מתחשבת, פתוחה ולא שיפוטית. מאזינים כאלה משעים כל גילוי של הערכה או ביקורת כאשר הם מקשיבים לזולת. התייחסות אמפטית לשני צדדים או יותר באותו סכסוך לא אמורה להוות מכשול עבור המגשר המנוסה, שאמור לפעול באופן אובייקטיבי והוגן, בהישארו לא שפוטי לאורך תהליך הגישור, כאשר הוא מעניק לצדדים זמן ותשומת לב שווים לבטא את עצמם.

צדדים בסכסוכים קשים לעיתים כי אף אחד בצד השני אינו מעוניין במה שיש להם לומר. לעיתים הצדדים דיברו אחד-לעבר-השני או אחד-מעבר-לשני, אך לא אחד-עם-השני. במצב זה, בו הצדדים מקובעים בעמדותיהם, הם יודעים כי הצד השני אינו יכול לקבלם, דבר המוביל לחוסר אמון, כעס ותסכול. כאשר המגשר נכנס לתמונה הוא מעצב סביבה שבה הצדדים מתחילים להקשיב בפתירות זה לזה. לעיתים זוהי הפעם הראשונה שבה יש להם הזדמנות להציג את סיפורם במלואו. תוך כדי התהליך, הצדדים עשויים לשמוע דברים לראשונה, באופן העשוי להרחיב את הבנתם את הצד השני. הבנות אלה מובילות לפתיחות לקליטת רעיונות חדשים, שיכולים להביא לפתרון הסכסוך.

הקשבה: מיומנות נרכשת

על פי Salem, הקשבה היא מיומנות נרכשת. למרבה הצער, הגם שאנו עוסקים בהקשבה מרבית זמננו, מיומנות זו אינה נלמדת בבית או בבית הספר. רבים מתייחסים ל"הקשבה" כאל "שמיעה", ורק בשנים האחרונות התחדדה המודעות ללימוד מיומנות ההקשבה.

קווים מנחים להקשבה אמפטית

1. הבע התעניינות כנה בנאמר, היה דרוך וצור אווירה חיובית בהתנהגות לא מילולית.
2. אפשר לדובר להתבטא בחופשיות, תוך נקיטת עמדה לא ביקורתית ולא שיפוטית.
3. אל תשאל שאלות רבות העשויות ליצור אווירה של חקירה.
4. התנהג כמראה, שקף את דבריו ורגשותיו של הדובר.
5. אל תמעיט ברגשות הדובר תוך שימוש במשפטים שבלוניים כגון: "זה לא כל כך נורא", "אתה תרגיש מחר יותר טוב"...
6. הראה כי אתה מאזין:
 - אשר את הקשבתך ע"י מילות אישור קצרות ולא מחייבות כגון: "אהה", "הבנתי" וכו'.
 - השתמש בשפת גוף: הנהן בראשך, שמור על קשר עין ועל תנוחת ישיבה נינוחה ופתוחה.
 - הזמן את הדובר להוסיף דברים או לפרט, באמצעות משפטים כגון: "ספר לי עוד על כך" או "הייתי רוצה לשמוע עוד על כך".
7. מספר כללי יסוד להקשבה נכונה:
 - אל תפריע לדובר.
 - אל תשנה את הנושא.
 - אל תחקור את הדובר.
 - אל תנסה לחנך את הדובר.
 - אל תייעץ.
 - שקף לדובר את אשר הבנת מדבריו ואת תפיסתך לגבי רגשותיו.

לסיכום

היכולת להקשיב באמפטיה הינה תכונה חשובה ביותר של מגשרים, המצליחים להשיג את אמונם ושיתוף הפעולה של הצדדים. להקשבה אמפטית יש תכונות מעצימות, במתן הזדמנות לצדדים לשוחח בחופשיות אודות מצוקותיהם, ובכך לתרום להבהרת עמדותיהם ולאפשר להם את השחרור הרגשי הנחוץ להצלחת הגישור.