

## איך לנהל שיח מורכב בקהילת רשת?

מדריך זה נכתב בעקבות צורך שעלה מהשטח במהלך שנת 2023, לכללים מנחים ועזרים להתמודדות עם שיח סוער וקיטוב שבא לידי ביטוי בקהילות וברשתות החברתיות. במדריך השתדלנו לפרט מתודות, כלים ועזרים – ובעיקר לפתוח את הנושא לחשיבה.

תודה לליאור רותם גורדון וללי-אור סלע, הנחיה קהילתית בדיגיטל, על הסיוע בכתיבה. נשמח לפידבק, מחשבות ורעיונות נוספים. ניתן לפנות במייל: מיה אפשטיין, מנהלת קהילות רשת קהילה מיטיבה [mayaep@rashi.org.il](mailto:mayaep@rashi.org.il)

### בואו נדבר על הפיל שבחדר



ברשת ישנן הזדמנויות רבות:

המרחב הווירטואלי הוא מרחב שניתן להגיע בו לתושבים ולתושבות רבים במהירות ובקלות, בעלויות נמוכות יחסית, מרחב שניתן לרקום בו יזמות ושיתופי פעולה ולהוציאן לפועל בקלות, להכיר, להתחבר, ולתקשר.

לצד זאת, למרחב הווירטואלי כללי תקשורת מאתגרים משלו, שאמנם מזכירים – אך שונים – מתקשורת פנים אל פנים;

#### האתגר:

- לא רואים את האנשים ואת הבעות הפנים, לא שומעים טון דיבור – למוח קשה לתרגם: 'עכשיו עומד פה אדם אמיתי'; יש קושי ביצירת שייכות ואינטימיות, אנחנו מרשים לעצמנו להתבטא באופן שלא היינו מתבטאים פנים אל פנים.
- הזמן והמקום מיטשטשים: השיחות מתנהלות כל הזמן ואף פעם, קשה לסיים שיחה וקשה להשתלב בשיחה קיימת.
- קשה לרדת לסוף הדברים - למה היא. הוא התכוו.נה? אלף הזדמנויות להיעלב, לא להבין נכון, להיעלם מהשיחה (pubbing).

**התוצאה:** שיחות רבות נותרות כך ברמה שטחית, וקשה לפתוח ולגעת באמת לעומק בבעיות כואבות.

#### האתגר:

- אנחנו חשופים לשטף מידע ממקורות שונים: היעדר היררכיה וסמכות.
- התוצאה:** פגיעה באמון מול האחר. פגיעה באמון במערכות השלטון, ברשויות. לא ברור מהי האמת ומה הן העובדות ולכן – למי להאמין?

#### האתגר:

- (רלוונטי לפייסבוק, לאינסטגרם ול-X, פחות לוואטסאפ) האלגוריתם שולט בתוכן שניחשף אליו, ויודע מה מפעיל אותנו פסיכולוגית כדי שנישאר בפלטפורמה; מקדם פוסטים שיש בהם זעם: סימני קריאה, תמונות אדומות, חושף אותנו בעיקר לתוכן של אנשים דומים לנו חברתית.

**התוצאה:** נראה לנו כאילו כולם חושבים כמונו, ואנחנו לא נחשפים למגוון אנשים ודעות.

הסיבולת שלנו לשונה יורדת.

יש הקצנה – האמצע נעלם.

קיטוב, תחושת עליונות: אני הרוב. (עדי יופה, טרנדולוגית, קוראת לזה "שוביניזם" - תחושת עליונות של כל קבוצה על השניה).

שיח של "אתם" ו"אנחנו". **מי זה אתם ומי זה אנחנו?**

עליה באלימות בשיח, זליגה – האלימות מהרשת חודרת לרחוב, והאלימות מהרחוב חוזרת לרשת (לדוגמה בסרטוני בריונות, אבל גם במילים שאנחנו משתמשים בהם בפוסטים ובסטטוסים).

### שאלה לחשיבה – לבד או בקבוצה:

בווטסאפ - איך התנגדויות באות לידי ביטוי בקבוצה?

#### תשובות אפשריות:

- התנגדות אקטיבית – ביטויי כעס, עוינות, וכחנות, התקפות ישירות על המובילה, ביטול או הפחתת ערך ישירה של התהליך הקבוצתי, חוסר רגישות
- התנגדות פסיבית – שתיקות, התרחקות, הסתגרות, הסתת כיוון הדיון, דיבור יתר, גישה פסימית ושלילית
- התנגדות על ידי הימנעות- מענה שאינו עונה על השאלה שבדיון, לקחת את הדיון למצב שמייצר חיכוך ודיון "על פניו"



### מה אפשר לעשות?

- יצירת תחושת שייכות בקרב המשתתפים.

**הידעת?** רק מיעוט מהאנשים מעורבים ממש בפוסטים (מגיבים, עושים לייק, משתפים...): בפייסבוק אחוז המעורבות הוא 0.18 (נכון ל-2022), באינסטגרם סביב 4.5%, ובטיקטוק כ-5.7%. המסקנה: רוב האנשים הם צפיינים: צופים בתוכן. הם שם, גם אם הם לא עושים פעולות אקטיביות. לכן חשוב לזכור! כל תגובה שלנו תגיע לעיניים רבות יותר ממה שנדמה.

## איך ניצור תחושת שייכות?

### 1. יצירת תחושת אמון במנהל.ת:

מאפיינים של דמות מיטיבה:

#### מודל האנטומיה של האמון – ברנה בראון

<b>B</b> BOUNDARIES	<b>שמירה על גבולות</b>   לכבד את הגבולות של האחר: כאשר יש ספק - צריך לשאול. כאשר משהו לא מתאים - לדעת לומר "לא".
<b>R</b> RELIABILITY	<b>אמינות</b>   לעמוד במילה שלך. עליך להיות מודע ליכולותיך ולמגבלותיך, לא להבטיח דברים שלא תוכל לקיים, ולעמוד בלוח הזמנים שהתחייבת לו.
<b>A</b> ACCOUNTABILITY	<b>אחריותיות</b>   לקבל אחריות על טעויות, לדעת להתנצל ולפצות עליהן.
<b>V</b> VAULT	<b>דיסקרטיות</b>   לא לשתף אחרים במידע אישי שאיננו שייך לך. הזלת רוצה לדעת בביטחון שאתה מקפיד על הדיסקרטיות של המידע שהוא מפקיד בידך, כפי שאינך משתף אותו במידע אישי על אחרים.
<b>I</b> INTEGRITY	<b>יושרה</b>   להעדיף אומץ על פני נוחות; להעדיף לעשות מה שנכון על פני מה שמנהג, מהיר או קל; לפעול על פי הערכים שלך ולא רק להצהיר עליהם; לא לבחור בקיצורי דרך.
<b>N</b> NONJUDGEMENT	<b>חוסר שיפוטיות</b>   מותר לבקש עזרה בלי שיפוטיות. אני יכול לבקש בחופשיות מה שאני זקוק לו, ואתה יכול לבקש מה שאתה זקוק לו. מותר לנו לבטא מה שאנו מרגישים בלי שיפוטיות. בעבודה אנו חוששים שישפטו אותנו כמי שחסרים להם ידע והבנה, ולכן אנחנו נרתעים מלבקש עזרה. ואולם בפועל, מנהיגים שמתבקשים לדרג התנהגויות מעוררות אמון מציינים קודם כל את היכולת לבקש עזרה.
<b>G</b> GENEROSITY	<b>נדיבות</b>   לבחור במודע את הפרשנות הנדיבה ביותר האפשרית של הכוונות, של הפילים ושל הפעולות של האחר.

האמון נצבר באוסף של פעולות וברגעים קטנים.

### איך מתרגמים את זה לדיגיטל?

- ליצור קשר אישי, לעבור לשיחה טלפונית או פנים אל פנים כשצריך.
  - לתת מקום ליוזמות, לפנות לאנשים כדי שיהיו פעילים, שיביאו תוכן משלהם.
  - כאשר מישהו עובר על חוקי הקבוצה – לפנות בפרטי ולא מול כולם, אבל כן לחזור לדין ולסכם מול כולם, לא לגופו של אדם, לטובת שאר העיניים שצופות ורוצות לראות שטיפולנו בנושא.
  - לא להוציא מהקבוצה מידע ללא רשות.
  - לא לחשוף בפני כולם מידע שמישהו שיתף אותי בו בפרטי, ללא קבלת רשות
  - שמירה על אותנטיות: לחשוף קצת מהעולם שלי כפי שאני מצפה מאחרות בקבוצה, שימוש בתמונות אותנטיות.
  - לייבא מנהגים מהעולם האמיתי: למשל, בואו נשתה קפה ביחד – כל אחד יצלם תמונה של הקפה שלו ויגיד איזה משהו טוב שקרה לו היום
- כל אלו יסייעו ליצור תחושה של מחויבות ואחריות למרחב המשותף. הביאו את החוזקות שלכן ביצירת קשרים בין אנשים, לתוך העולם הווירטואלי. **אתן טובות בזה!**

## 2. יצירת תקשורת טובה, מועילה ומכבדת:

- **יצירת גבולות (סטינג ונורמות):** לכל קבוצה ישנם גבולות אחרים שייטיבו עמה, העיקר הוא לנסח אותם בהסכמה, או להציג אותם בשקיפות. גבולות כאלו יכולים להיות: ניתן לכתוב הודעות רק בימים א-ה, לא לכתוב הודעות אחרי שמונה בערב, לא להתנסח בקללות, לא לתקוף בהאשמות אישיות וכו'.
- **נורמות וכללים ברורים:** גבולות הקבוצה הם חלק מסט כללים, שיעזרו לעשות סדר בכאוסיות שבתקשורת הווירטואלית. כללים כאלו יכולים להיות למשל: באיזה שעות כותבים הודעות, האם יש מקום למידע פרסומי, כלל לפיו כל אחד או אחת יציגו את עצמם עם ההצטרפות לקבוצה, ועוד.
  - שיתוף: כדי לתרום לאמון, מומלץ לנסח את הכללים בתוך הקבוצה בצורה משותפת, לשאול את החברים בקבוצה מה דעתם.
  - שקיפות: את הכללים יש לפרסם בתיאור הקבוצה בצורה שקופה וברורה.
- **כחלק מהכללים כדאי לחשוב על יצירת מסלולים להעברת התקשורת מחוץ למרחבי הרשת,** כדי לפתח יוזמות, להגשים מטרות ולהעמיק בהכרות ובשיח. למשל: בהמשך לדיון ארוך בוואטסאפ שמתפתח בו יותר מארבעה אנשים, ניתן להציע לעבור למפגש זום.
- **משילות משתפת:** כיצד לאזן בין מסרים שמגיעים מלמעלה (ב-PUSH) ובין הרצון לאפשר מרחב שיח פתוח ולטפח יוזמות? איך להימנע מלהפוך את הקבוצה ללוח מודעות? בקבוצה השייכת לרשות, קיים צורך להביא לידיעת התושבים מסרים שונים מטעם הרשות. אולם, במידה ומדובר בקבוצת דיון ולא בקבוצת שידור, כדאי להביא את המסרים האלו בהקשר ולתת מקום לדיון. למשל: כשהרשות רוצה להודיע על פעילות לחנוכה, כדאי לייצר דיון על מהו אופי הפעילות המועדף על התושבים, או לתת מקום ליוזמות סביב הפעילות שנבחרה. היעזרו בקבוצה כדי לתכנן פעילויות מראש עוד בשלב החשיבה- זה יגביר את המעורבות באירועים אחר כך.

**תרגיל:** חשבו על מסר מטעם הרשות שיכול לעלות בקבוצה, וכיצד ניתן ליצור סביבו דיון.



## 3. לשחות נגד האלגוריתם:

כפי שציינו קודם, ברשימת האתגרים הלא קצרה שטומן בחובו המרחב הווירטואלי, האלגוריתם של רשתות כמו פייסבוק או X (לשעבר טוויטר) תמיד יתעדף שיח מקטב ו'רוויח' מזה שאנחנו עצבניים, פשוט כי כך נישאר לשהות יותר זמן ברשתות החברתיות. מצב זה יוצר דפוסים

התנהגות כמו חוסר סבלנות, אצבע 'קלה על המקלדת' שאנחנו מייבאים גם לתקשורת דיגיטלית בפלטפורמות נוספות כמו ווטסאפ.

בנוסף, הגלילה האינסופית והמסרים שמגיעים אלינו בדחיפה (PUSH) גורמים להצפה, שבתורה מביאה לחוסר סבלנות ולהפרעת קשב תמידית.

### מה ניתן לעשות כמשתתפות.ים?

לחשוב האם יש לנו צורך בהתראות בטלפון שלנו, ובאיזה, ואולי לבטל את ההתראות שאינן חיוניות כדי לחזק את הבחירה מתי להיכנס לאפליקציות.

להביא לדיון דעה שהיא שונה, לא לפחד להיות הקול האחר; לתייג חברים שחושבים אחרת, לאפשר דיאלוג.

קונפליקט זה לא בהכרח דבר רע אם מנהלים אותו נכון:

להביע עמדה בצניעות, דרך שאלה: "אתם לא חושבים ש...?" ככה ניתן להיפתח לעוד כיווני מחשבה ולפתוח את התפיסה (לשים לב שהשאלה היא לא פאסיב אגרסיב)

להציע להעמיק, לעבור לפרטי, לעבור לשיחה טלפונית... לעבור למסלול יותר אישי שמעורר אמפתיה.

לשאול את עצמי: איך מה שקראתי או ראיתי ברשתות מפעיל אותי, מה זה מעורר בי, איך אני יכולה לפעול אחרת.

היתרון של הרשת: ניתן להגיב בזמן שנבחר. ולכן – לא להגיב מהבטן, אלא לקחת אוויר. פיזית לסגור את הפייסבוק והוואטסאפ. לבחור האם להגיב בדיבור, והאם ומתי להגיב בהודעה קולית או בשיחה. במיוחד כמובילות ומובילי הקבוצה, חשוב שנשמע מודלינג בדרך המענה.

להרגיע את הרוחות – לפנות בפרטי אם זה חברים או אנשים שאנחנו בקשר טוב איתם, לא ממקום מחנך ושיפוטי.

### מה עושים כמובילות.ים?

- במצב של הצפה, נשתדל להיות אנחנו "סוכני סדר" בתוך הכאוס. למשל: כשיש לי משהו שחשוב לי שיקראו, אעביר אותו למסמך ואשים קישור בתיאור הקבוצה. יצירת ריטואלים בקהילה: בניית גאנט סדור כדי שאנשים יידעו למה לצפות. למשל, ביום שלישי – פינת הכר את החבר, ביום ראשון – דיון שבועי.

(מומלץ לבנות את הגאנט עם קבוצת מובילות ומובילים).

- במצב של שיח מקוטב, נשתמש במתודות של הנחיית קבוצות וגישה המוכרות לנו מעולמות אחרים.

- מסר "אני"- נדבר באני ולא באתה, נעביר את השיחה לפסים של 'אני חושבת שמה שאמרת היה תוקפני', 'אני הבנתי מדברייך ש...', 'אני הרגשתי במהלך השיחה שלנו ש...'
- להימנע מהכללות; במקום 'כולם פה חושבים ש..' – להשתמש במינוח 'ההודעות האחרונות שהופיעו כאן גרמו לי להרגיש שהרבה חושבים ש'.
- לאסוף את הדעות שעלו (אפילו בהודעה חדשה) ולשאול אם יש עוד דעות שלא נשמעו?
- לבקש לשמוע קולות של חברי וחברות קבוצה נוספים.
- לחשוב מתי נכון להעביר את הדיון מהמרחב הדיגיטלי לפרונטלי כדי להתעסק בסוגיה לעומק.
- תאור העובדות ללא שיפוטיות. הפנית שאלה לקבוצה. פתיחת הנושא לדיון, עם גבולות.

- סקר, איסוף האמירות המשמעותיות של הקבוצה באותו דיון וערכת מסמך משותף.
- חיפוש פתרונות משותפים.

כשהשיח מתלהט, ניתן לצאת לפסק זמן. רצוי להגדיר מראש בכללי הקבוצה באיזה מצבים הקבוצה יוצאת לפסק זמן, כדי לא ליצור תחושה של השתקה. ניתן להיעזר בסטיקר פסק זמן בערכת הסטיקרים של קהילה מיטיבה.

עוד דרך להתמודד עם הצפה ועם שיח מקוטב – לחסוך במלל: למשל - כולן עכשיו מגיבות רק בגיפים. כולם מגיבים רק באימוג'יז. המתודות האלו יסייעו גם להקליל את השיח.

### מי מפקד מדיון רע?

למרות הקושי, חשוב לזכור שדיונים סוערים הם חלק משלבי ההתפתחות הטבעיים של כל קהילה

### מודל חיי קהילה:

ממש כמו בני אדם גם הקהילה עוברת שלבים של התפתחות, חשוב עליה בהתחלה כעל תינוק- שדורש הרבה יותר את תשומת הלב וההזנה. בהמשך, בקצב הנכון, נרצה שהקהילה תתבגר ותהיה כמה שיותר עצמאית. אז גם התפקיד שלנו ישתנה בהתאמה.

שלב	אינטראקציה	תפקיד המובילה
ינקות	אינטראקציה מוגבלת תחושת שייכות נמוכה שימוש בכלי קהילה בסיסיים כמו ווטסאפ בלבד עיניים למובילה.	משמעותי וכולט מיומנויות רכות: Super skills (אמפטיה, הקשבה, שיתוף פעולה, גישור, יצירתיות) הכרות
התבגרות	אינטראקציה רבה כלי קהילה נוספים: אתר, בלוג, ניוזלטר זיהוי חברים מובילים התחלה של שגרות התנגדויות ובדיקת גבולות נפרדות ובחינת השייכות	התמודדות עם קונפליקטים שמירה על סטינג וגבולות יצירת חיבורים וקהילתיות
זקנה	עזיבה והצטרפות התפתחות צרכים צרים וספציפיים (לפעמים נולדות קבוצות 'נכדים' יצירת השפעה מחוץ לקהילה נדרשים תהליכי פיצול זמן להמשיך הלאה?	חלוקה בין המובילים ניתוב הספינה דרך תהליכי המורכבות והפיצול שילוב של כל הכלים

**תרגיל:** איך נראה כל אחד מהשלבים האלו בדיגיטל?

בתהליכים קבוצתיים בהתחלה מאוד חשוב לקבוצה למצוא את האחדות שלה, ובשלב מסויים אנשים מתחילים לשאול: רגע, מה הנפרדות שלנו?

אם **בשלב הינקות** תפקיד המוביל יותר משמעותי, בשלב זה צריך לעבוד יותר על מתודות של היכרות, יותר להניע, יותר ליזום דיונים, יותר לנווט את השיח ולהזכיר את הנורמות ואת הכללים.

אם **גיל ההתבגרות** של הקבוצה מאופיין בבדיקת גבולות, נצטרך להזכיר את הנורמות והכללים במקרים של התנגדויות, לזהות את החברים המובילים ולתת להם במה או להציע להם להוביל יוזמות, לסייע במיסוד השגרות והכנסתן לנורמות של הקבוצה.

אתגר קבוצת הרכבת: אנשים עוזבים ומצטרפים.

**תרגיל:** איך נתמודד עם העזיבות והכניסות בדיגיטל?

למשל, ניתן למסד שגרות של הצגה עצמית כשנכנסים לקבוצה, או 'מתנת עזיבה' של מי שיוצא (בהנחה והוא רוצה לעשות זאת באופן גלוי) – שייתן טיפ לנשארים, או יספר על משהו שלקח מהקבוצה.

### מדרגות המעורבות:

משלב הצפיין עד לשלב החבר הפעיל.

- נרצה כל הזמן לאפשר לאנשים לשנות את התפקיד שלהם בקבוצה, לצאת מהצפינות (למשל על ידי עידוד סקרנות בריאה, או שאלות שהתשובות אליהן קלות ומעוררות מעורבות; לשתף תחביב, בעל חיים, ספר אהוב...)
- כשיש לנו חברים שכבר מגיבים לפוסטים, נזמין אותם לכתוב פוסט משלהם עם ידע ייחודי להם.
- בשלב מתקדם יותר, הזמנה לקחת חלק פעיל בעיצוב הקבוצה והפקת האירועים.

לסיים: בואו נשמור על נורמות שמאפשרות לנו לחיות כאן כחברה, ולקיים קבוצה וקהילה, ביחד!



### מקורות נוספים להרחבה:

[עוד על צפינות בקבוצות פייסבוק](#)

[הפודקאסט של היברידיות מארחות את ד"ר עומר קינן](#) - איך יוצרים מערכות יחסים בקהילות דיגיטליות.

[הפודקאסט של היברידיות: קחו אוויר - אחריות על השיח ברשת](#)

[דווקא עכשיו: הקהילות הדיגיטליות כמפתח לחוסן חברתי](#)