

האנטומיה של האמון ברנה בראון

בספרה האומץ להנהיג מזהה המחברת, ברנה בראון, שבע התנהגויות המרכיבות את "האנטומיה של האמון", על פי ראשי התיבות "Braving":

B BOUNDARIES

שמירה על גבולות | לכבד את הגבולות של האחר:
כאשר יש ספק - צריך לשאול. כאשר משהו לא מתאים - לדעת לומר "לא".

R RELIABILITY

אמינות | לעמוד במילה שלך. עליך להיות מודע ליכולותיך ולמגבלותיך, לא להבטיח דברים שלא תוכל לקיים, ולעמוד בלוח הזמנים שהתחייבת לו.

A ACCOUNTABILITY

אחריותיות | לקבל אחריות על טעויות, לדעת להתנצל ולפצות עליהן.

V VAULT

דיסקרטיות | לא לשתף אחרים במידע אישי שאיננו שייך לך. הזולת רוצה לדעת בביטחון שאתה מקפיד על הדיסקרטיות של המידע שהוא מפקיד בידך, כפי שאינך משתף אותו במידע אישי על אחרים.

I INTEGRITY

יושרה | להעדיף אומץ על פני נוחות; להעדיף לעשות מה שנכון על פני מה שמהנה, מהיר או קל; לפעול על פי הערכים שלך ולא רק להצהיר עליהם; לא לבחור בקיצורי דרך.

N NONJUDGEMENT

חוסר שיפוטיות | 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 כול את היכולת לבקש עזרה.

G GENEROSITY

נדיבות | לבחור במודע את הפרשנות הנדיבה ביותר האפשרית של הכוונות, של המילים ושל הפעולות של האחר.

שבעת הרכיבים הללו מרכזיים לא רק ביחסי האמון שלנו עם אחרים, אלא קודם כל ביכולתנו לתת אמון בעצמנו. ברוח האמירה האפריקאית - "היזהר מאדם עירום המציע לך חולצה" - בראון מדגישה כי היכולת לתת אמון בעצמי (בין היתר - לדעת לקבל טעויות וכישלונות שלי מבלי להסיק כי אינני ראוי לאמון עוד) היא תנאי הכרחי לכך שאחרים ייתנו אמון בי. לצורך השימוש במודל **האנטומיה של האמון** בראון מדמה את רמת האמון השוררת במערכת יחסים שלנו לצנצנת גולות: ההתנהגויות והפעולות שלנו מוסיפות או גורעות גולות מהצנצנת. רכישת אמון היא צבירה איטית של גולות ברגעים קטנים, ואילו פגיעה באמון גורעת מהצנצנת גולות רבות בבת אחת. אי אפשר לייצר אמון בין רגע ובאופן מלאכותי - או שהצטברו די גולות בצנצנת או שלא. פעולת הצבירה היא תהליך מתמשך שמחייב תשומת לב מתמדת. אף פעם אי אפשר להפסיק ו"לנוח על זרי הדפנה".

הצעה: פרוטוקול לשיח אודות רמת האמון בצוות, באמצעות מודל 'האנטומיה של האמון'

המלצות מקדימות:

הדיון ברמת האמון השוררת בצוות יכול להיות פורה מאד, אך עלול גם לגעת בנקודות רגישות ונפיצות. לפני הדיון, אנא קחו לתשומת הלב את 'אזהרות השימוש' הבאות:

1. הפרוטוקול מיועד לשימוש בצוות אורגני שעובד יחד תקופה לא מבוטלת (כדוגמת צוות ניהול, צוות מקצוע, צוות שכבה וכו'). שיח זה מצריך רמה בסיסית של היכרות בין אישית, מוגנת ואינטימיות, ולכן אינו מתאים לשיח בקבוצה גדולה או מליאה.
2. מומלץ לקיים את הדיון באמצע שנת העבודה, לאחר שהצוות צבר נפח עבודה משותף, בעיתוי שמאפשר פניות מספקת של המשתתפים להתבונן ולשוחח על העבודה בצוות, וכאשר נותר בהמשך השנה זמן מספיק לפתח את הנושאים שעולים ולטפל בהם.
3. מומלץ לשקול מי מתאים להנחות את הדיון - מנהל/ת בית הספר, רכז/ת, מנחה חיצונית וכו'. בחירה נכונה של המנחה תסייע למקסם תחושה של ביטחון ופתיחות ותאפשר לכל הנוכחים לבטא את מחשבותיהם ותחושותיהם בחופשיות.
4. הפרוטוקול מציע מעבר הדרגתי מן הקל אל הכבד. יש לגלות רגישות לקצב הנכון, להיות קשובים לנאמר ולשפת הגוף של הנוכחים, לברור אילו נושאים מתאימים לדיון בצוות כעת ואילו דורשים דחייה למועד מאוחר יותר, או לשיחה בארבע עיניים.

שלב א' | קריאה ועבודה עצמית

קראו את שבעת רכיבי האנטומיה של האמון.

זהו שני רכיבים במודל שתרצו לציין לטובה בצוות, כולל דוגמאות המעידות על קיומם (מעשים או התנהגויות ש'הוסיפו גולה' לצנצנת האמון שלכם).

1.

2.

כעת זהו שני רכיבים במודל אשר לדעתכם טעונים שיפור בצוות וכתבו דוגמאות כיצד הקושי בא לידי ביטוי בפועל (מעשים או התנהגויות ש'גרעו גולות' מצנצנת האמון שלכם).

1.

2.

הצעה: פרוטוקול לשיח אודות רמת האמון בצוות, באמצעות מודל 'האנטומיה של האמון'

שלב ב' | שיתוף ודין

1. סבב שיתוף ראשון: טפיחה על השכם

כל אחד מהמשתתפים מציג רכיב אחד שהוא בוחר לציין לטובה בהתנהלותו של איש צוות אחר או בהתנהלות כלל הצוות, ומדגים כיצד הוא בא לידי ביטוי.

2. סבב שיתוף שני: נקודות לשיפור

כל אחד מהמשתתפים מציג בכותרת בלבד את שני הרכיבים מתוך **האנטומיה של האמון** שלתחושתו טעונים שיפור. לאחר מכן, רכזו את הבחירות שלכם על גבי דף משותף ונסו לזהות יחד רכיב או רכיבים שקיימת תמימות דעים יחסית בדבר הצורך לשרם.

לאחר שאתם מזהים רכיב כזה:

- שתפו בדוגמאות המעידות על הקושי.

שימו לב: על הדוגמאות להתמקד בפרקטיקות, מעשים, פעולות ולא באנשים. הכוונה איננה להפנות אצבע מאשימה כלפי אחד המשתתפים אלא לזהות יחד סוגיות טעונות שיפור.

- אם אתם מעדיפים להימנע משיתוף, האם תוכלו להיעזר במודל **האנטומיה של האמון** כדי להסביר מה מקשה על השיתוף? (במידת הצורך, אפשר לשתף בדוגמאות בשיח בזוגות ולא בקבוצה)

שלב ג' | איתור משותף של דרכים לשיפור

1. האם הקושי מאפיין את הצוות הספציפי שלכם או נוכח גם במעגלים אחרים בארגון?

2. שתפו בסבב אילו פעולות יכולות להוביל לשיפור לדעתכם.

שימו לב, המטרה לזהות צעדים פרקטיים ומוחשיים לשיפור ולא להישאר ברמת ההצהרות הגדולות...

- מה אני לוקח/ת על עצמי כדי לסייע בשיפור? על מה אני יכול/ה להתחייב?
- מהן הפעולות שכולנו נדרשים לבצע על מנת להוביל לשיפור?
- האם ניתן להסכים על נורמה של התנהלות צוותית אשר תסייע לנו בתהליך השיפור?

שלב ד' | סיכום

- כיצד הרגשתי לאורך הפעילות?
- מה למדתי על עצמי ומה למדתי על הצוות במהלך הפעילות?
- מה הפתיע אותי? עם איזו מחשבה חדשה אני יוצא/ת?