

אמון ומשמעותו בהדרכה אישית |

ד"ר דרורה בוגייסקי

מבוא

מהו אמון?

"השפה העברית מציעה פרשנות מעמיקה למילה אמון. היא משייכת לאותו שורש א.מ.ן, את האמון (trust), הנאמנות (loyalty), האמינות (reliability), ה'אמן' (amen) והאימון (training). עולם ומלואו בתוך שורש אחד"
(מלוא, ת', בתוך לין, 2002).

אמון בהקשרו של מאמר זה הוא בעיקרו סוג של **יחס בין אנשים**. אמון קשור באמונה מוצקה שהאדם שבו נותנים אמון מהימן ואפשר לסמוך עליו; הוא ביטוי לתחושה של ביטחון - של הגנה וחסינות מפגיעה. כך מוגדר אמון ב'ויקיפדיה': "אמון בין בני אדם הינו הנחה של נותן האמון כי האדם בו ניתן האמון מסוגל ליכולת מסוימת, יתנהג בצורה מסוימת בעתיד, או יחוש יחס מסוים כלפי המציאות". על-פי קובי (1998): "אמון הוא הדבק של החיים. זה הרכיב החיוני ביותר לתקשורת אפקטיבית. זהו העיקרון היסודי המחזיק כל מערכת יחסים - נישואים, משפחות וארגונים מכל סוג - לבל תתפורר".

אמון ביחסים בין-אישיים ובהנהגת מערכות

אמון ותקשורת מתוך קרבה הם אבני היסוד לבניית קשרי אחווה בין אנשים בכל קבוצה או ארגון. תהליכים של שיתוף פעולה ותהליכים ליצירת מנהיגות משותפת אינם יכולים להתרחש בלי תשתית של יחסי אמון הדדיים.

יחסי אמון מושתתים על הפגנת עקיבות, אכפתיות ושאיפה ליצירת פתרונות, אך בעיקר על קיום הבטחות. הדגש הוא על בנייה של אינטימיות, חמימות ואמון אישי ביחסי עבודה מתגמלים, יצרניים ושיתופיים שיש בהם שימת דגש על חשיבותם של יחסים חברתיים (Hargreaves, 1994).

אמון ביחסים מאפשר את התפתחות האמונות, הערכים, השגרה הארגונית וההתנהגויות האישיות המשפיעים על תהליך הצמיחה האישי. הוא מצמצם את תחושת הפגיעות כשבני אדם מתבקשים לקבל עליהם מטלות שתוצאותיהן אינן ודאיות, הקשורות לרפורמה ולשינויים. בהיעדר בסיס לאמון אולי יהיו ניסיונות לחידוש, אך יזמות גדולות הדורשות מאמץ מתואם לא יצלחו.

מערכת יחסים המושתתת על אמון מדגישה אפוא את הבסיס החברתי-ערכי - התשתית ליצירתה והמשכיותה של קהילה מקצועית. אמון יוצר משאב מוסרי לשיפור אישי, ומכאן לשיפור הארגון. רמת האמון משפיעה על התפתחות של קשר אישי למשימה או לארגון וכן על אמונה בשליחות ובתפקיד.

בבניית אמון בפיתוח מערכת יחסים בצירוף קביעת מטרה מסוימת שחותרים למימושה יש כדי ליצור תרבויות יציבות. האפקטיביות שלהן רבה בתוך המרחב המוגדר ומחוצה לו, והיא מובילה לתוצאות ובד בבד שומרת על הדומה והשונה (Fullan, 2003).

מנהלי בתי ספר מבינים שעליהם לבנות יחסי אמון עם כל השותפים בקהילת בית הספר כדי לקדם את מאמצי השיפור והשינוי. מנהל בית הספר הוותיק המשמש מדריך אישי למנהל חדש הוא כמובן איש המפתח בטיפול אווירת אמון בין-אישית, גם בהציגו דוגמה אישית וגם בעודדו את המנהל החדש לטפח תרבות של יחסי אמון בבית ספרו.

ממדים של אמון

בריק ושניידר מצביעים על ארבעה ממדים להערכת אמון בין-אישי (Bryk & Schneider, 2002), כפי שהם מצוטטים אצל Fullan (2003): כבוד, ידע, התייחסות אישית לאחרים ויושר. ריינה וריינה טוענים שאמון בין-אישי הוא עניין הדדי, והוא מצטבר, צעד אחר צעד (Reina & Reina, 1999), כפי שהם מצוטטים אצל Fullan (2003). לטענתם, אין די בהזמנה, רצון טוב וציפייה כדי לפתח אמון. הם מזהים שלושה סוגי אמון שחייבים להיות שלובים זה בזה:

אמון המושתת על ידע - הכוונה היא לאמון המתבסס על כבוד לידע ולכישורים של אנשים ולכושר השיפוט שלהם, והוא מוביל לעזרה לאנשים לרכוש כישורים ההולמים אותם.

אמון חוזי - הכוונה היא לאמון שבזכותו אנשים יכולים לבנות ציפיות, להאציל סמכויות, לכבד הסכמים ולהיות עקיבים. כל אלו יעודדו כוונות המשרתות הדדית את שני הצדדים המעורבים במערכת היחסים.

אמון של גילוי (אמון בתקשורת) - הכוונה היא ליכולת לשתף באמת, לומר את האמת, להודות בטעויות, לתת ולקבל היזון בונה, לשמור על סודיות ולדבר בכוונה טובה.

עשייה משמעותית באמצעות דיאלוג הנשען על אמון מאפשרת לבנות סיטואציה אנושית מעצימה - תלות הדדית היוצרת סינרגיה. "משהו חדש נוצר, אלו יחסי גומלין של אנשים במצב של שחרור ולא תחת שליטה", אומר קובי (1998); ואלו גורמים לדבריו לפעולה אפקטיבית למען השגתן של מטרות משותפות. המיקוד הוא באדם, ומכאן הדרך לתכלית, לחזון ולמנהיגות.

תהליך בניית האמון הוא תהליך איטי. אמון במסגרת ההדרכה יאפשר להוביל לבירור ערכי אמת, להכרת האני האישי של המודרך, להבנה וכן לגילוי של משמעות הערכים שעליהם הוא נשען. באמצעות כל אלה יוכל המנהל המודרך לבנות את ייעודו ולקדם את יעדי בית הספר.

עקרונות בבניית אמון בהדרכה האישית

אמון נבנה אם המדריך האישי יוצר מרחב מוגן ובטוח למנהל המודרך. סביבה מוגנת זו נוצרת אם המודרך יודע בוודאות שחיסיון מוחלט חל על הנאמר במפגשים, אם הוא מכיר ביכולתו המקצועית של המדריך ואם הוא מאמין שהמפגשים ביניהם יהיו אפקטיביים ומשמעותיים בעבורו, ברמה האישית וברמה הארגונית.

רמת אמון נמוכה יוצרת חסמים ואינה מאפשרת תהליך של צמיחה והעצמה. ביטול ודחייה של פגישות, הפגנת פגיעות או אי-הסכמה לתהליך ואי-קבלתו מצד המנהל החדש מעידים על בעיה באמון ודורשים תהליך בירור ובנייה מחדש.

עקרונות מרכזיים בבניית אמון

1. שמירה על חיסיון;
 2. עמידה בזמנים - תכנון מוקדם וקביעה של לוח זמנים למפגשים המחייב הן את המדריך הן את המודרך;
 3. זמינות - לעתים המודרך נתקל בבעיה בוערת; זמינותו של המדריך בטלפון או בדוא"ל ותגובתו המהירה חשובות מאוד למודרך;
 4. הדגשת החיובי - הימנעות מעיסוק בטעויות והכוונה ליצירת פתרונות;
 5. הקשבה אמיתית;
 6. אמונה והכרה בכוחו, בכישוריו וביכולתו של המודרך וכן הבעתם באוזניו כדי להפיח בו תקווה ואומץ;
 7. עמידה לצדו של המודרך מתוך כבוד לחלומותיו ורצון לסייע לו;
 8. צניעות של המדריך, מיקוד במודרך, בצרכים ובסדר היום שהוא מביא עמו;
 9. יצירת אווירה רכה ותומכת, מבלי לוותר על כנות ואמירת אמת גם אם אינה נעימה לאוזן;
 10. אמונה של המדריך ושל המודרך שהתהליך אפקטיבי ומניב תוצאות בשני מודים: האישי והארגוני.
-

ביבליוגרפיה

לין, א' (2002). **אמון, התשתית לעולם העבודה**. (תרגום: ד' לנדס). הוצאת פקר.

ויתור, ל', קימסי-האוס, ה' וסנדאהל, פ' (2006). **אימון קו-אקטיבי**. תל אביב: הוצאת דניאלה דינור.

קובי, ס' (1998). **העיקר להתחיל בעיקר**. הוצאת אור-עם.

Fullan, M. (2003). **The moral imperative of school leadership**. Thousand Oaks, California: Corwin Press, Inc. .

Hargreaves, A. (1994). **The mosaic of learning: Schools and teachers for the next century**, London: Demos.

"אמון", ויקיפדיה, האנציקלופדיה החופשית.

<http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%9E%D7%95%D7%9F>