

פיתוח אמון ושמירה עליו | רוברט ג. גרמסטון

וארתור ל. קוסטה

גרמסטון, ר. ג. וקוסטה, א. ל. (1999). **אימון קוגניטיבי**. מכון ברנקו וייס, ירושלים
מתוך פרק 3, עמודים 43-38 © כל הזכויות שמורות למכון ברנקו וייס

[...] בניית אמון בארבעה תחומים היא אחת ממשימותיו החשובות ביותר של המאמן: אמון עצמי, אמון בין-אישי, אמון בתהליך האימון ואמון בסביבה.

מאפייני אמון

ביקשנו ממאות אנשים לתאר את האופן שבו הם מפתחים יחסי אמון. אנשים אלה דיווחו על התנהגויות התואמות במידה רבה את המחקר: שמירה על סודיות, נוכחות ונגישות, התנהגות עקיבה, עמידה בהתחייבויות, שיתוף במידע על פעילויות שמחוץ לבית הספר, הבעת רגשות, הבעת עניין אישי באחרים, התנהגות לא שיפוטית, הקשבה רפלקטיבית, נכונות להודות בטעויות והפגנת ידע ומיומנויות מקצועיים. האמון מתחזק כל עוד התנהגויות אלה מתקיימות, אולם מערכת היחסים עלולה להינזק באופן חמור כאשר אדם נוהג בחוסר כבוד, מבצע שיפוט ערכי, מגיב תגובת יתר, נוהג באורח שרירותי, מאיים או מגלה חוסר רגישות לאדם אחר.

במהלך אמצע שנות השמונים, חוקרים מאוניברסיטת רוטגרס (Rutgers University) בחנו את נקודות המבט של מורים לגבי גורמים ההופכים מנהלים לראויים לאמון. שלושה מאפיינים עיקריים עלו מן המחקר:

1. **מנהלים שנטלו על עצמם אחריות להתנהגויות שלהם עצמם.** הם הודו בטעויות ולא האשימו אחרים.
 2. **מנהלים שנתפסו קודם כל כאנשים ורק אחר כך כממלאי תפקידים.** מנהלים שמורים נתנו בהם אמון, הם כאלה שחשפו מידע אישי על אודות עצמם, כך שלאחרים הייתה תחושה של זהותם מחוץ לעבודה.
 3. **מנהלים שנתפסו כלא מניפולטיביים.** מנהיגים שרחשו להם אמון השפיעו על הארגון באופן ישיר, בשונה ממוסווה, והתכניית שלהם היו גלויות. כמו כן, מחקר זה גילה קשרים בין אמון בין-אישי לבין אמון בסביבה. מורים שרכשו אמון במנהל, בטחו לעתים קרובות זה בזה ובצוות המשרד הראשי.
- [...]

אמון עצמי

אמון עצמי הוא תנאי מוקדם לפיתוח יחסי אמון עם אחרים. המאמנים הטובים ביותר בנמצא הם אנשים שמודעים בבירות לערכים ולאמונות שבהם הם מחזיקים, בתחומים כמו פדגוגיה, פילוסופיה ורוחניות. אנשים אלה מתנהגים באופן שהולם את אותם ערכי יסוד. הם חווים תחושה מוגדרת היטב של זהות

אישית, שהיא תוצאה, באופן חלקי, של הכושר שלהם לנסח את אמונותיהם בדייקנות ובלהט. הם מתפקדים ברמת ההתפתחות הגבוהה ביותר על-פי סיווג שטבע קרת'והל (Kratwohl) לגבי התחום הרגשי, כמו גם לגבי אפיון באמצעות ערך או מערכת של ערכים. הם מחזיקים באמונה שבכל מצב, יהיה אשר יהיה, הם יישארו נאמנים לעצמם. היינו יכולים לומר שהם ישרים כלפי עצמם ועם עצמם.

בסופו של דבר, ערכי יסוד אישיים אלו מעצבים את תפיסותיו של המאמן לגבי האחריות הכרוכה במנהיגות, משמעותה של הלמידה, הפוטנציאל הטמון בבית הספר או בקהילה ומניעיהם של אנשים.

מאמנים הראויים לאמון, נוהגים באורח עקיב בכל הנוגע לערכי יסוד ואמונות יסוד אלו. כיוון שעבודתו של המנחה היא לעתים קרובות מקוטעת, ייחודית לו בלבד, מתקדמת בקצב מהיר ובלתי ניתנת לחיזוי, הרי שהשפעתו ארוכת הטווח על בית הספר מתבטאת באמצעות העקביות שבה הוא מטפל באינטראקציות יום-יומיות.

כאשר אדם סומך על עצמו, משמעות הדבר היא שהוא ער לדרכים שבהן הוא מעבד התנסויות ומפיק מתוכן משמעויות. לדוגמה, אנו יוצרים קשר בקלות רבה יותר עם אנשים שיש להם סגנונות קוגניטיביים דומים לשלנו, אולם נדרש מאמץ רב על מנת להימנע משיפוט ערכי לגבי גישותיהם והבחנותיהם של אנשים שסגנונותיהם נבדלים משלנו. על אף שאנו משתמשים בכל חושינו כל הזמן, לעתים קרובות אנו מתמקדים בחוש אחד במידה רבה יותר מאשר באחרים. הכרת נקודות העצמה של ממדי ההווה שלנו, פירושה להיות ערים לאופן שבו אנו מעניקים משמעות להתנסויותינו דרך ערוצים חזותיים, תנועתיים ושמיעתיים.

[...]

מאמנים שמאמינים בעצמם, הם בעלי יכולת גבוהה יותר לבניית אמון עם אחרים.

אמון בין פרטים

[...]

היכולת לראות דברים מנקודת מבטו של אדם אחר דורשת גמישות קוגניטיבית, והיא הכרחית לכל מערכת יחסים בריאה. הניסיון להבין הוא אחת הדרכים החשובות ביותר שבהן יכול המאמן להעביר מסר של הערכה כלפי האדם האחר. על מנת שנוכל להבינו, עלינו להאזין לאדם שמולנו בשלושה תחומים:

- מהם הדברים החשובים לאותו אדם בטווח הארוך: ערכים, מטרות, אידאליים, תחומי עניין, תשוקות, תחביבים?
- מהן תבניות עיבוד המידע שהאדם מציג, כגון סגנון קוגניטיבי, מסגרת תפיסה וממדי הווה מועדפים?
- מהן התגובות, הדאגות, המחשבות והתאוריות העכשוויות של האדם שמולנו?

הבעת הערכה אישית חשובה אף היא ליצירת יחסי אמון בין-אישיים.

[...]

יחסי קרבה והיחס שביניהם לבין אמון

קיימת זרימה משותפת אחת, כל הדברים פועלים בהרמוניה

היפוקרטס

האמון נוגע למערכת היחסים כולה; יחסי קרבה נוגעים לרגע מסוים. האמון משמעותו אמונה באדם אחר ויכולת לסמוך עליו, המתפתחות לאורך זמן. יחסי קרבה משמעותם תחושת נינוחות בחברת אדם מסוים ותחושת ביטחון באותו אדם במהלך פעילות מסוימת. יחסי הקרבה עשויים להתקיים באופן טבעי, וניתן גם לייצר אותם באופן מודע כאשר אתם נפגשים עם הורה, עם תלמיד או עם עמית בפעם הראשונה. אי-אפשר לכפות על אדם יחסי קרבה באמצעות מניפולציה, אולם אפשר להיעזר בהתנהגויות לא-מילוליות ובהתנהגויות מילוליות מסוימות על מנת לטפח את מערכת היחסים.

התנהגויות לא-מילוליות

מבוגרים מוצאים בדרך כלל משמעות רבה יותר באותות לא-מילוליים מאשר באותות מילוליים. סיכום של הספרות העוסקת בנושא תקשורת בין-אישית שנערך לאחרונה, תומך בתאוריה שעל פיה כמעט שני שלישי מן המשמעות בכל מצב חברתי מצויים באותות הלא-מילוליים.

במהלך שנות ה-70 המוקדמות, ערכו סטודנט ופרופסור לבלשנות באוניברסיטת קליפורניה, ריצ'רד בנדלר (Bandler) וג'ון גרינדר (Grinder), סדרת מחקרים במטרה לגלות מדוע מטפלים מסוימים הם אפקטיביים באורח פלאי כמעט, בניגוד לאחרים שפשוט מבצעים עבודה טובה. בתחילת דרכם חקרו את פריץ פרלס (Perls), אבי תרפיית הגשטלט; את וירג'יניה סטייר (Satir), הידועה בתוצאות שהשיגה בטיפול משפחתי; את מילטון אריקסון (Erickson), המוכר כמטפל המוביל בעולם בתחום ההיפנוזה הרפואית.

המחקרים גילו כי פרלס, סטייר ואריקסון, העמידו דרך קבע שיקוף של המטופלים שלהם. אם, למשל, רגליו של מטופל היו שלובות, שילב גם המטפל את רגליו. אם המטופל נשען על מרפקיו, עשה כך גם המטפל. כאשר המטופל דיבר במהירות, דיבר גם המטפל במהירות.

תרשים 3-1: גילויים של יחסי קרבה

כאשר מתקיים תיאום בין מערכות העיבוד והתקשורת הבאות, ניתן להצביע על קיומם של יחסי קרבה.

יציבה

מחווה

נטיות הקול

גובה הצליל

עצמה

קצב הדיבור

בחירת מילים

נשימה

בין שהיו מודעים לכך ובין שלא, פרלס, סטיר ואריקסון הדגימו בהתנהגותם את תאוריית התיאום (entrainment), שגובשה בשנת 1665, לאחר שמדען הולנדי גילה שהמטוטלות בשני שעוני מטוטלת שתלויים על הקיר זה בצד זה נעות יחדיו בקצב מדויק. נמצא שהשעונים מתואמים ביניהם באמצעות פעימה קלה המועברת דרך הקיר.

גם בני האדם מחפשים סוג כזה של תיאום. ג'ורג' לאונרד (Leonard) מדווח כי בני אדם פועמים בתדירויות של תנודה, כפי שקורה באורגניזמים החד-תאיים הפשוטים ביותר, ברמות האטום, המולקולה, ברמה התת-תאית וברמת התא.

כאשר שני אנשים "פועמים" באותה מידה כמעט, אנו מבחינים בתיאום, גילוי של יחסי קרבה. בבית הספר לרפואה של אוניברסיטת בוסטון, בחן וויליאם קונדון (Condon) סרטנים מצולמים של זוגות אנשים משוחחים. לא רק שגופיהם של המשוחחים היום מתואמים, אלא ש"תופעה מדהימה" נצפתה: התקיים תיאום בין מילותיו של הדובר לתנועותיו של המאזין. כאשר אדם אחד דיבר, ביצע האדם השני תנועות תואמות זעירות.

כפי שביטא זאת קונדון, "ראינו שהמאזינים נעים בסיכרוניזציה מדויקת עם מילותיהם של הדוברים. נראה שזוהי צורה של תיאום, כיוון שאין פיגור נראה לעין אפילו בשיעור של שבריר שנייה... כמו כן, נראה שזהו מאפיין אוניברסלי של תקשורת אנושית, וייתכן שהוא מאפיין חלק גדול מהתנהגותם של בעלי חיים בכלל. לפיכך, תקשורת היא כעין ריקוד, כאשר כולם עסוקים בתנועות משותפות ומורכבות בממדים מעודנים רבים, ויחד עם זאת, באורח מוזר, הם חסרי מודעות לכך שהם עושים זאת".

[...]

התנהגויות מילוליות

ייתכן שתקשורת לא מילולית מעבירה חלק גדול מן המשמעות במהלך חילופי דברים, אולם המילים שאנו בוחרים, והצורה שבה אנו מציגים אותן, הן בעלות השפעה רבה גם כן. לאורך תהליך האימון הקוגניטיבי, על המאמנים לשאוף לסביבה לא-שיפוטית... זיהינו חמש גישות מילוליות לא-שיפוטיות שתורמות ליצירת אמון בין אישי: תכנון, שתיקה, קבלה, הבהרה והספקת נתונים.