

קריאה

אמון כמרכיב של שיתוף פעולה: חשיבות האמון למנהיגי שותפויות בית-ספריות

מאת

אנדי קולמן

מקור

Coleman, A. (2008). Trust in collaborative working: The importance of trust for leaders of school based partnerships. Nottingham, England: National College for School Leadership
2008

תרגום

שלומית כנען

עריכה לשונית

לירון אבידר

עריכה מדעית

נעמי מנדל-לוי

<http://www.facebook.com/sharer.php?u=http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/30.aspx>

המאמר מתאר ממצאי מחקר בנושא חשיבות האמון בשיתופי פעולה בית-ספריים. הוא מראה כי מנהיגות של שיתופי פעולה שואבת פחות ממקורות היררכיים של כוח ויותר מסמכות מוסרית ומקצועית. בהקשר בית-ספרי, מנהיגות זו שמה דגש על קידום רווחתם של התלמידים ומשפחותיהם.

מבוא וסקירה כללית

דו"ח זה מתאר את ממצאי מחקר מקורי שנערך על חשיבות האמון כמניע של שיתופי פעולה בית-ספריים. המחקר עוסק בשאלות הבאות: מדוע שיתוף פעולה חשוב לבתי-ספר?

אילו גורמים משפיעים על האפקטיביות של שיתופי פעולה?

איזה תפקיד יש לאמון כתומך בעבודה משותפת?

אילו מנגנונים מחוללים מבססים את האמון בהקשר זה?

מה הדבר אומר מבחינת המנהיגים?

תהליך איסוף הנתונים כלל שני שלבים שונים של עבודת שטח.

בשלב 1 נערכו ראיונות מובנים למחצה עם 49 אנשי מקצוע הנוטלים חלק בשיתופי פעולה. המראיינים היו בעלי רקעים מקצועיים שונים והועסקו במגוון מקומות. הראיונות נערכו בין יוני 2004 לנובמבר 2006.

שלב 2 התמקד בנושא האמון בהקשר של שיתוף פעולה, ובמסגרתו נאספו נתונים משישה מוסדות. אלה כללו שני בתי-ספר תיכוניים, שני בתי-ספר יסודיים, בית-ספר לחינוך מיוחד ומרכז פעילות לילדים. בתי-הספר נבחרו על בסיס עדויות לכך שמתקיים בהם שיתוף פעולה שמטרתו קידום רווחת התלמידים (לצורך זה הסתמכנו על דו"ח הביקורת האחרונה שערך המשרד לסטנדרטים בחינוך [Ofsted] בכל אחד מהמוסדות). עבודת השטח של שלב 2 הושלמה בין מרץ לספטמבר 2007, ובמסגרתה נערכו ראיונות עם 32 אנשים הקשורים לששת המוסדות הנבחרים. מדגם זה כלל את מנהלי המוסדות ומגוון אנשי צוות אחרים המשתתפים לארגונים עצמם או למוסדות שותפים. רוב המרואיינים אותרו באמצעות שיחה עם מנהל המוסד ונבחרו על בסיס מעורבותם בשותפות, אם כי מספר קטן של מרואיינים נוספים אותרו מאוחר יותר, במהלך עבודת השטח עצמה. המרואיינים נבחרו אפוא בשיטת הדגימה התכליתית, ונוספו להם קומץ משתתפים שאותרו בשיטת "כדור השלג". לצד איסוף של נתונים מקוריים נערכה גם סקירת ספרות בנושא שיתוף פעולה. ממצאי סקירת הספרות שולבו בנתוני עבודת השטח כדי לצייר תמונה לכידה ככל האפשר של נושא האמון.

רציונל

הרציונל למחקר זה התבסס על הגורמים הבאים:

שיתוף פעולה נהפך כיום לדרך הפעולה המקובלת בשירות הציבורי.

זאת בשל הסברה כי בשיתוף פעולה אפקטיבי גלום ערך מוסף, וכי עבודה משותפת מייעלת את התהליך ומאפשרת הישגים גבוהים יותר מאשר באמצעות עבודה בנפרד (זהו העיקרון שבבסיס תיאוריית המנהיגות המערכתית).

יש שאף רואים בשיתוף פעולה אמצעי חיוני לטיפול בבעיות מורכבות כגון הכלה חברתית, שיפור בית-ספרי והגשמת חמשת היעדים של תוכנית "כל ילד חשוב".

מאידך, שיתופי פעולה כושלים עלולים לחבל במתן שירות ולפגום ביעילות.

בהקשר הרחב, הדגש על שיתוף פעולה עומד בסתירה להתחזקות של נטילת האחריות והתחרותיות בבתי-ספר. כתוצאה מכך, בשנים האחרונות בתי-הספר מנותקים יחסית זה מזה ומהססים לשתף פעולה.

לכן, מבחינת בתי-ספר מסוימים, שיתוף פעולה בין-מוסדי הוא שינוי תרבותי משמעותי.

שיתוף פעולה: גורמי הצלחה

במחקרים העוסקים בשיתופי פעולה מוצלחים שבים ועולים בעקביות יחסית כמה מרכיבים שתרמו מאוד להצלחתם. תרשים 1 להלן מסכם את הגורמים הללו.

תרשים 1: שבעת גורמי ההצלחה בשיתופי פעולה [מקור: המחבר]

תרשים 1 מסכם את גורמי המפתח המשפיעים על הצלחתם הכוללת של שיתופי פעולה בית-ספריים. הוא מפרט שבעה גורמי הצלחה הקשורים למנהיגות ומתבטאים בה.



מנהיגות שיתופית

בעוד שיתוף פעולה הוא מרכיב בסיסי וחיוני של כל פעילות מנהיגותית באשר היא, המושג "מנהיגות שיתופית" הוא חדש יחסית. לראשונה כתבו על נושא זה פינץ' (Finch, 1977) וסיינט ג'ון (St John, 1980); פינק ולייברט (Pink and Leibert, 1986) נמנו עם הראשונים שהחילו את הרעיון על ההקשר הבית-ספרי. רק בשנות התשעים של המאה הקודמת החל השימוש במושג להתפשט, ובשנים מאוחרות יותר פותח רעיון המנהיגות השיתופית על ידי חוקרים כגון הקסהם וונגן (Huxham and Vangen, 2005; Vangen & Huxham, 2003b), כריסליפ ולארסון (Chrislip and Larson, 1994) ואברי (Avery, 1999).

הגדרת המושג "מנהיגות שיתופית" עודה מעורפלת יחסית, וייתכן שקל יותר להגדירו על דרך השלילה. מבחינה זו, מנהיגות שיתופית עומדת בניגוד חד לתפיסת המנהיג כגיבור, ולמנהיגות השואפת רק ליתרון כלכלי ונשענת על כוח ועל אמצעי הרתעה כבסיס לסמכות. את רעיון המנהיגות השיתופית אפשר לתפוס בשלושה אופנים עיקריים:

מנהיגות כערכים, עקרונות ופילוסופיה

מנהיגות כמאפיינים והתנהגויות

מנהיגות כתהליך

מנהיגות כערכים, עקרונות ופילוסופיה

רעיון המנהיגות השיתופית המוגדרת באמצעות ערכים, עקרונות ופילוסופיה קשור במובהק למודלים עכשוויים של מנהיגות. מודלים אלה נעשים פופולריים יותר מאז שלהי שנות השבעים, אז החל להתפתח מגוון תיאוריות וגישות אלטרנטיביות. שתיים מההמשגות הללו נוגעות במיוחד לענייננו:

מנהיגות מעצבת

מנהיגות אתית (ובכלל זה מנהיגות משרתת ומנהיגות מוסרית)

מנהיגות מעצבת

רעיון המנהיגות המעצבת פותח לראשונה על ידי ברנס (Burns, 1978). ברנס הבדיל בין מנהיגות מעצבת לבין מנהיגות מתגמלת, שאותה המשיג כמתמקדת בעיקר בניהול ארגונים ומערכות יחסים וכמבוססת באופן כללי על עקרונות כלכליים. מנהיגות כזו אינה בהכרח בלתי אפקטיבית, אך מתברר שהשפעתה תחומה בגבולות ה"חוזה" שעליו היא מתבססת, וכדי להיות בעלת עוצמה היא נדרשת לאמצעי גמול והרתעה (Bryman, 1996). מנהיגות מעצבת, לעומתה, שואפת להמשיג מחדש מן היסוד גישות, התנהגויות או ארגונים. השאיפה לשינוי נובעת במקרים רבים מאמונה עמוקה שבסיסה מוסרי, אתי או אפילו רוחני. המנהיג משתדל להעלות את השאיפות של ציבור מונהגיו, כך שיעדיהם ומטרותיהם חולקים חיפוש משותף ומתמשך אחר מטרה נעלה יותר (Bryman, 1996). הדבר כרוך לא אחת בווייתורים אישיים של המונהגים, בניגוד חד לנורמות המנהיגות המתגמלת, המבוססת על רצון למקסם את התועלת הכלכלית (Burns, 1978). מנהיגות מעצבת שואפת, אם כן, להניע את המונהגים לבצע יותר משהיה מצופה מהם בנסיבות רגילות (Northouse 2000).

תיאוריית המנהיגות המעצבת מועילה בהקשר זה משום שהיא מסיחה את תשומת לבנו מההמשגות המתייחסות למנהיגות מתגמלת, שבבסיסה עומדים גמול אישי וסמכות רשמית. תחת זאת היא מאירה את המוסריות כגורם מניע עבור מנהיגים ומונהגים כאחד, והרצון להביא תועלת לזולת (גם אם יש לשלם על כך מחיר אישי) נהפך ליעד המשותף. מאפיין מפתח של גישה זו הוא, כמובן, העובדה שבמקרים רבים אפשר ליישמה רק מעבר לגבולות ארגוניים. לכן, פיתוח משימה משותפת והנחלתה לאחרים נהפכים לבעלי חשיבות עליונה. באשר לתכלית המוסרית עצמה, בהקשר הבית-ספרי רווחת הילדים היא תמיד המרכיב החשוב ביותר. באס (Bass, 1998) פיתח את רעיונותיו של ברנס ויצר את "מודל הטווח המלא של המנהיגות", שלפיו מנהיגים מעצבים הם המנגנון האפקטיבי ביותר להתמודדות עם שינויים ולטיפול תרבותי ארגוני מסתגלות. ארבעת העקרונות שפיתח (The Four I's) ממחישים יפה כיצד אפשר ליישם מנהיגות מעצבת. הם מספקים נקודות למיקוד הפרקטיקה היומיומית של המנהיגות, ומציעים מדדים לבחינת מידת היישום של מנהיגות מעצבת. ארבעת העקרונות האלה הם:

השפעה אידיאלית (קיומה של מנהיגות כריזמטית ומתן דוגמה ל"התנהגויות אזרחיות" רצויות)

מוטיבציה מעוררת השראה (הצבת ציפיות גבוהות ופיתוח חזון משותף באמצעות יצירת תיאום בין ערכי הפרט לערכי הארגון)

גירוי אינטלקטואלי (אתגור המונהגים לבחון מחדש את מניעיהם ואת אמונותיהם)

התייחסות פרטנית (תמיכה בכל אחד מהמונהגים ופיתוחו לפי צרכיו)

במיקרים אלה שבים ועולים בספרות העוסקת בשיתוף פעולה.

מנהיגות אתית (כולל מנהיגות מוסרית ומנהיגות משרתת)

ככל הנראה, הטקסט המודרני הראשון שהוקדש כולו לאתיקה של מנהיגות התפרסם ב-1998 (Ciulla, 1998), אולם מאז מתגברת במהירות ההתעניינות בתחום (Northouse 2000: 302).

מנהיגות אתית עוסקת בשאלות מי הם המנהיגים ומה מנהיגים הם עושים. היא קשורה קשר אמיץ למנהיגות מעצבת ומכילה גם תיאוריות על מנהיגות מוסרית, מנהיגות משרתת ואותנטית, שיידונו בקצרה בהמשך. מחקרים העוסקים במנהיגות אתית נוטים להתמקד בהתנהגות המנהיגים או בהיבטים מסוימים באופיים. חפץ

(Heifetz, 2003) גורס כי המוקד האתי של המנהיגות הוא תהליך מתמשך של אתגר וחינוך, שבמסגרתו מסייעים המנהיגים למונהגים להתמודד עם עימותים ולמצוא שיטות פרודוקטיביות להתמודד עמם. חפץ מצוין גם כי תהליך זה כרוך במידה של הקרבה עצמית ואתגר, אך התמורה בטווח הארוך מפצה על האי-נוחות בטווח הקצר. כפי שנראה בהמשך, אמינות היא מרכיב מפתח של מנהיגות אתית וכן גורם מרכזי בהענקת סמכות לא פורמלית לפעול כדי לעמוד בציפיות מובלעות.

מנהיגות משרתת ומנהיגות מוסרית

כאמור, מושג המנהיגות המשרתת הוא חלק מהדיון הרחב באתיקה. לפי השקפה זו, שפותחה לראשונה על ידי גרינליף (Greenleaf, 2002), אחריותו העיקרית של המנהיג היא למלא את צרכי המונהגים. ליתר דיוק – לסייע בידם להיות בריאים, נבונים ואחראיים יותר. תחושה של אחריות חברתית רחבה ותכלית מוסרית הן מרכזיות בהקשר זה.

סרג'ובאני (Sergiovanhi, 1992) ופולאן (Fullan, 2001) הם אולי החוקרים הידועים ביותר שטיפלו במושג המנהיגות המוסרית בהקשר בית-ספרי. סרג'ובאני טוען כי עודף תשומת הלב המופנה לפרקטיקה של המנהיגות באה על חשבון בחינת האמונות והאידיאלים המעצבים אותה. כמו כן הוא מתאר כיצד מנהיגות מוסרית שואבת את השפעתה מסמכות מקודשת המבוססת על אמונה בסמכות הקהילה, נורמות מקצועיות

ואידיאלים במקום תפיסות מסורתיות של היררכיה ועוצמה. ככזו, המוסריות היא מניע חזק יותר לפעולה, ומפתחת מונהגים ולא נתינים.

עם זאת, פולאן קובע כי מוסריות לבדה אינה תשתית מספקת למנהיגות, וכי היא אפקטיבית רק אם המונהגים משוכנעים בחשיבותה, דבר המעודד אותם לִפְשֵׁר בין אינטרסים שונים. כך מקשר פולאן בין אתיקה לבין רעיון המנהיג כ"יצרן משמעות" (ראו להלן) באמצעות הדגשת התפקיד החשוב של המנהיג ביצירת ההקשר בו פועלים המונהגים.

גורם מפתח בכל המודלים של מנהיגות אתית הוא הדגש על פעולותיו של המנהיג, הן כמקור לעשייה והן כאמצעי ליצירת משמעות. התנהגויותיו של המנהיג הן האמצעי להבנת הערכים הגלומים בהן. לכן, יכולתו של המנהיג להפגין בעקביות את מחויבותו לשיתוף פעולה היא חיונית לקידום השותפות. מבחינה זו, תהליך שיתוף הפעולה חשוב כמו תוצאותיו. בהתנהגותם ממחישים המנהיגים מהי משמעות המושג "אתי" בפרקטיקה שלהם ובציפיותיהם מאחרים.

ספרות מקצועית נוספת העוסקת בערכים ובעקרונות של שיתוף פעולה

מגוון פרסומים נוספים בנושאי מנהיגות הוא רלוונטי לדיון בערכים שעליהם מושתת שיתוף פעולה. אלה כוללים בין השאר מחקרים על אודות מנהיגות מבוזרת, המדגישה הכללה כבסיס למנהיגות משותפת ולא את ערכה של גישה זו כתגובה להתגברות רמת הפעילות. גם עבודתו של דיי (Day, 2004) בנושא התשוקות של המנהיגות מדגישה את חשיבותם הרבה של ערכים כבסיס למנהיגות בית-ספרית אפקטיבית ולשיפור בית-ספרי.

מנהיגות הפועלת להשגת הכלה חברתית מבוססת על ערכים כהנחת יסוד, והיא קשורה למנהיגות שיתופית בכמה רמות. הון חברתי נוגע לפיתוח קשרים בין-ארגוניים ובין-קהילתיים. חשיבותו לקידום עבודה משותפת ופיתוח קהילתי תועדה בהרחבה (לדוגמה Coleman 1988; Putnam 2000).

כמכלול, מחקרים וגישות אלה מבטאים חזון של מנהיגות שיתופית המושתת בעיקרו על ערכים ושואף למלא שליחות מוסרית - דהיינו, במקרה שלפנינו, קידום השכלתם ורווחתם של תלמידים ומשפחותיהם. באופן כללי יותר אפשר לקבוע כי מנהיגות כזאת מתבססת על ומונעת מכוח האמונה בערכים הבאים:

הוגנות

אחריות אישית

הכלה והעצמה

פתיחות וכנות

יושרה אישית

אמון

ולסיים - המרכיב האתי המשמעותי של גישה מדגיש את החשיבות שמנהיגים יבטאו את מחויבותם לאמונות אלה בפעולותיהם היומיומיות.

מנהיגות כמאפיינים והתנהגויות

במושגים כלליים ביותר, גישות המתארות מנהיגות שיתופית מנקודת מבט של התנהגויות הקשורות לגישה מדגישות את הפעולות היומיומיות של המנהיגים ולא את השקפת עולם או את מערכת הערכים הכוללת המשמשות להן בסיס.

ככלל, מחקרים בנושא שיתוף פעולה מזהים חמישה תחומי מנהיגות רחבים חשובים. כל אחד מהתחומים הללו מכיל כמה פעילויות ממוקדות יותר (ראו טבלה 1).

רבות מהפעולות הללו הן חלק חשוב ממנהיגות באשר היא, אך אחרות משמעותיות יותר בעניין מנהיגות הכרוכה בשיתוף פעולה מאשר בעניין מנהיגות בתוך ארגון יחיד. אפשר להצביע בפרט על שלושה נושאים הנוגעים למנהיגות על כל מגוון הקשריה, והחשובים במיוחד כשמדובר במנהיגות של שיתופי פעולה.

נושאים אלו הם:

מנהיגות פוליטית

בניית מערכות יחסים

אמון ותכלית מוסרית

מנהיגות פוליטית מתרכזת בהבנה ורצון לעדכן את הדיון המתמשך בנוגע לשיתוף פעולה. יש לכך כמה ממדים. ראשית, מנהיגות פוליטית מצריכה ראייה ברורה של הגורמים המשפיעים על התפתחות השותפות בשלוש רמות:

רמת המיקרו - פרטי-הפרטים של העבודה היומיומית ברמה הבין-אישית

רמת המזו - מערכות היחסים התפעוליות והאסטרטגיות בין השותפים המקומיים

רמת המאקרו - המדיניות וסדר היום ברמה הארצית

טבלה 1: סיכום תחומי המנהיגות השיתופית והמאפיינים וההתנהגויות העיקריים הכלולים בהם

תחום מנהיגות	מאפייני והתנהגויות מנהיגות
ניהול משמעות	מתן דוגמה אישית מסירת מידע ופעילות שדולתית פיתוח החזון
קבלת החלטות	פתרון בעיות יצירתי תכנון ניהול משא ומתן האצלת סמכויות ומנהיגות מבוזרת
השפעה על אנשים	הנהגה באמצעות סמכות ולא באמצעות כוח הענקת מוטיבציה והשראה פיתוח ושימור מהימנות הכרה והערכה מתן דוגמה אישית
בניית מערכות יחסים	תמיכה ביחידים פיתוח שיתוף הפעולה גיוס שותפים נוספים צבירת הון חברתי
השגת תוצאות	מנהיגות פוליטית הבטחת נטילת אחריות ניהול מורכב יזמות

המודעות למרכיבים אלה חיונית הן לתפקודה הבריא של השותפות והן ליכולת לזהות הזדמנויות וכיוונים להתפתחות נוספת. היא גם משמשת בסיס למאמץ יזום להעשיר דיונים בנושא זה, ובכך לתרום ליצירת אקלים תומך יותר לשותפות. פעולות לדוגמה כוללות:

הפקת ידיעונים להורים ולקהילה

פיתוח קשרים עם התקשורת המקומית

הצגת העבודה הנעשית בפני שותפים מקומיים

השתתפות והרצאה בכנסים ארציים

השתתפות בקבוצות עבודה וייעוץ

מנהיגות פוליטית מערבת גם עבודה עם ובאמצעות מתווכים פוטנציאליים כדי לתרום לדיון ולקדם את השותפות. ברמה אחת הדבר עשוי להתבטא בטיפול קשרים עם דמויות מפתח בקהילה, בעידוד השימוש בשירותים מקומיים ובהסברה על אודות בית-הספר באופן כללי. ברמה אחרת היא עשויה להתבטא בפנייה לחברי ועד מנהל והורים בעלי השפעה, שיכולים לקדם את עבודת בית-הספר והשותפות באמצעות מערכת קשריהם המקצועיים. שתי האסטרטגיות האלה עשויות להיות חלק מגישות ארוכות טווח שנועדו לשנות השקפות ולבנות תמיכה בעבודת בית-הספר. שתיהן גם מדגישות את הצורך במיומנויות תקשורת ויצירת משמעות (Vangen & Huxham 2003a).

בניית מערכות יחסים

הגם שכל תחום הוא חשוב, בניית מערכות יחסים היא הבסיס לעבודה משותפת. מושג "מנהיגות מקושרת" (connected leadership) שטבע גוביו (Gobillot) הוא רלוונטי במיוחד. גוביו טוען כי למנהיגות זו יש תפקיד חיוני ביצירת השינוי הארגוני שיאפשר לספקי השירות לפתח קשרים משמעותיים עם לקוחותיהם. מנהיגות מקושרת, על פי גוביו, מושתתת על שאיפה משותפת להשגת יעדים מוסריים המבוססת על מעורבות פעילה של כל השותפים (Gobillot 2006).

גוביו מגדיר שלושה ממדים של המנהיגות המקושרת בפועל. הראשון, **המנהיג כנוטל סיכונים**, מתייחס ליזמות, החשובה למקסום הפוטנציאל של כל שיתוף פעולה. ההיבט השני, **המנהיג כמשפיע**, נבנה על בסיס הדיון לעיל ושואב מכך שכאשר מונהגים משקיעים מאמצים מרצונם החופשי מפני שהם מעורבים בעבודה משמעותית למען מטרה משותפת אמיתית, הדבר עשוי להעלות את רמת הביצועים של הארגון בשיעור של עד 30%. ההיבט השלישי מתייחס **למנהיג כתומך**.

רעיון זה מבוסס על ההנחה שתפקידו של המנהיג הוא ליצור את ההשפעה הנדרשת כדי לעודד יחידים להשקיע מאמצים מרצונם. מטרה זו מושגת באמצעות פיתוח מערכת היחסים במקביל להפעלת השפעה. מספר מרכיבים של התנהגות מנהיגותית חשובים לתהליך זה:

יושרה

מעשיות (מערכת יחסים מתפקדת וכדאית)

לבביות

הדדיות (המשתתפים תורמים זה להגשמת מטרותיו של זה)

תחזוקה (קשרים המאפשרים למנהיג להתעדכן במתרחש בשטח)

כל אלה יחד מבטיחים שהמנהיג יתפס כמהימן - תנאי הכרחי לשכנוע אחרים שהמנהיג נכון בתכונות הדרושות כדי להבטיח שכוונותיהם הטובות לא יאבדו, וכפי שנראה בהמשך, גם אחד ההיבטים החשובים של אמון.

אמון ותכלית מוסרית

בהמשך מאמר זה תידון שוב חשיבותו של האמון בשיתוף פעולה. טענה מרכזית בדיון זה היא שאמון מייצג סוג של הון, שקיומו חיוני לייעול ולעבודה אפקטיבית במסגרת שותפויות. קובי (Covey, 2006) מתאר את הרעיון של דיבידנד האמון, שלפיו ארגונים ושותפויות נהנים ממגוון יתרונות הנובעים ישירות מקיום רמה גבוהה של אמון. יתרונות אלה כוללים, בין השאר:

התמקדות גבוהה בעבודה

תקשורת משופרת

מערכות יחסים חיוביות ושקופות

תיאום מלא בין מערכות למבנים

רמת חדשנות גבוהה, מעורבות, ביטחון עצמי ונאמנות

לעומת זאת, קובי (2006) טוען, היעדר אמון כרוך בקנס - "מס אמון" - המתבטא בתופעות הבאות: סביבה בלתי מתפקדת ותרבות מרעילה

שותפים מיליטנטיים

ניהול אינטנסיבי ברמת המיקרו

עודף היררכיה

מערכות ומבנים הגורמים מצוקה

עבודתם של חוקרים כגון קולמן (1988) ופוטנס (2005) מאששת גם היא את חשיבות האמון להצלחה של עבודה משותפת. שני היבטים של מנהיגות חשובים בייחוד לנושא האמון, ושניהם הם מרכיבי יסוד באפקטיביות הכוללת של מנהיגות בשיתופי פעולה. אלו הם אופיו של המנהיג וכשירותו להנהיג. נושאים אלה יטופלו בהרחבה בהמשך.

מנהיגות כהליך

חוקרים רבים הדגישו את טבעה הדינמי של המנהיגות ואת העובדה שהתמקדותה בהשגת יעדים מולידה בדרך כלל צורך בשינוי. קיים מגוון רחב של מודלים לשינוי, שלכל אחד מהם יתרונות וחסרונות משלו. עם זאת, כמה מאפיינים משותפים לכולם ונוגעים לטבעה של המנהיגות. מאפיינים אלה הם:

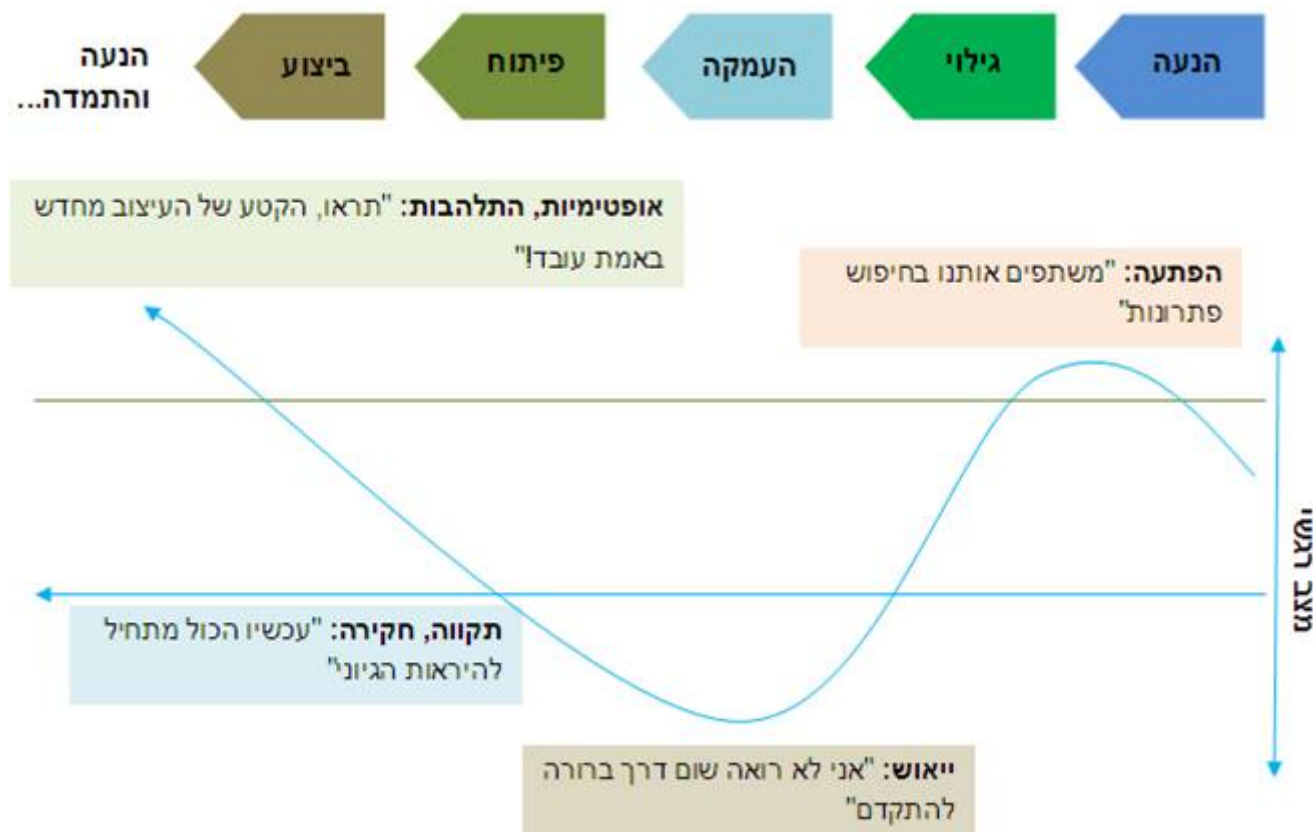
יצירת אקלים של שינוי

העצמה והענקת יכולות לאלה שבהם תלוי השינוי

יישום ותחזוקת השינוי

בהתאם לכך, מודלים של מנהיגות מחוללת שינוי מדגישים בעקביות את קשת הכישורים וההתנהגויות המופיעים בקטגוריות "תחומי המנהיגות" בתרשים 3. יצירת אקלים לשינוי, למשל, מבוססת באופן מובהק על ניהול משמעות, השפעה ובניית מערכות יחסים. הקטגוריה העצמה והענקת יכולות לאלה שבהם תלוי השינוי נסמכת מאוד על כישורים הנוגעים לניהול משמעות, השפעה והשגת תוצאות. לבסוף, יישום ותחזוקת השינוי קשורים לפעולות המופיעות בכל הקטגוריות, אך בעיקר להשגת תוצאות ולקבלת החלטות. הגישה לשינוי, המבוססת על עיצוב מחדש של הצוות שפיתחה הסוכנות להכשרה ולפיתוח בבתי-ספר (TDA) ב-2008, היא שימושית במיוחד משום שהיא מדגישה את התהפוכות הרגשיות העוברות על השותפים לתהליך השינוי.

תרשים 2: שינוי באמצעות עיצוב מחדש של צוות העבודה (TDA)



הנעה: בית-הספר נהפך למודע לצורך בשינוי, ונערכת היכרות עם תהליכי וכלי העיצוב מחדש.

גילוי: בית-הספר מתמקד בחשיפת אזורים הטעונים טיפול שנוגעים לעומס העבודה ולקדימויות אחרות של בית-הספר.

העמקה: בית-הספר מבין לעומק את גודל והיקף השינויים שעליו לבצע ואת האתגרים הנלווים.

פיתוח: בית-הספר מנתח את הגורמים הראשוניים (או "המניעים") של האזורים טעוני הטיפול ויוצר סדר עדיפויות.

ביצוע: התוכניות שנערכו בשלב הפיתוח מאושרות ומיושמות.

אחד היתרונות העיקריים של מודל זה הוא העובדה שהוא מפנה את תשומת הלב לקושי הרגשי שחווים רבים המבינים את ההיקף והמשמעות האמיתיים של השינוי הנדרש. קושי רגשי מתרחש כאשר אדם נהפך למודע לגבולותיו נוכח היקף המשימה שלפניו. במובן זה, הקשיים הרגשיים מבליטים את הצורך במתן תמיכה אישית משמעותית ליחידים - צורך שהוא גם בעל חשיבות רבה בתחום המנהיגות השיתופית בכלל.

מודל משולב של מנהיגות שיתופית

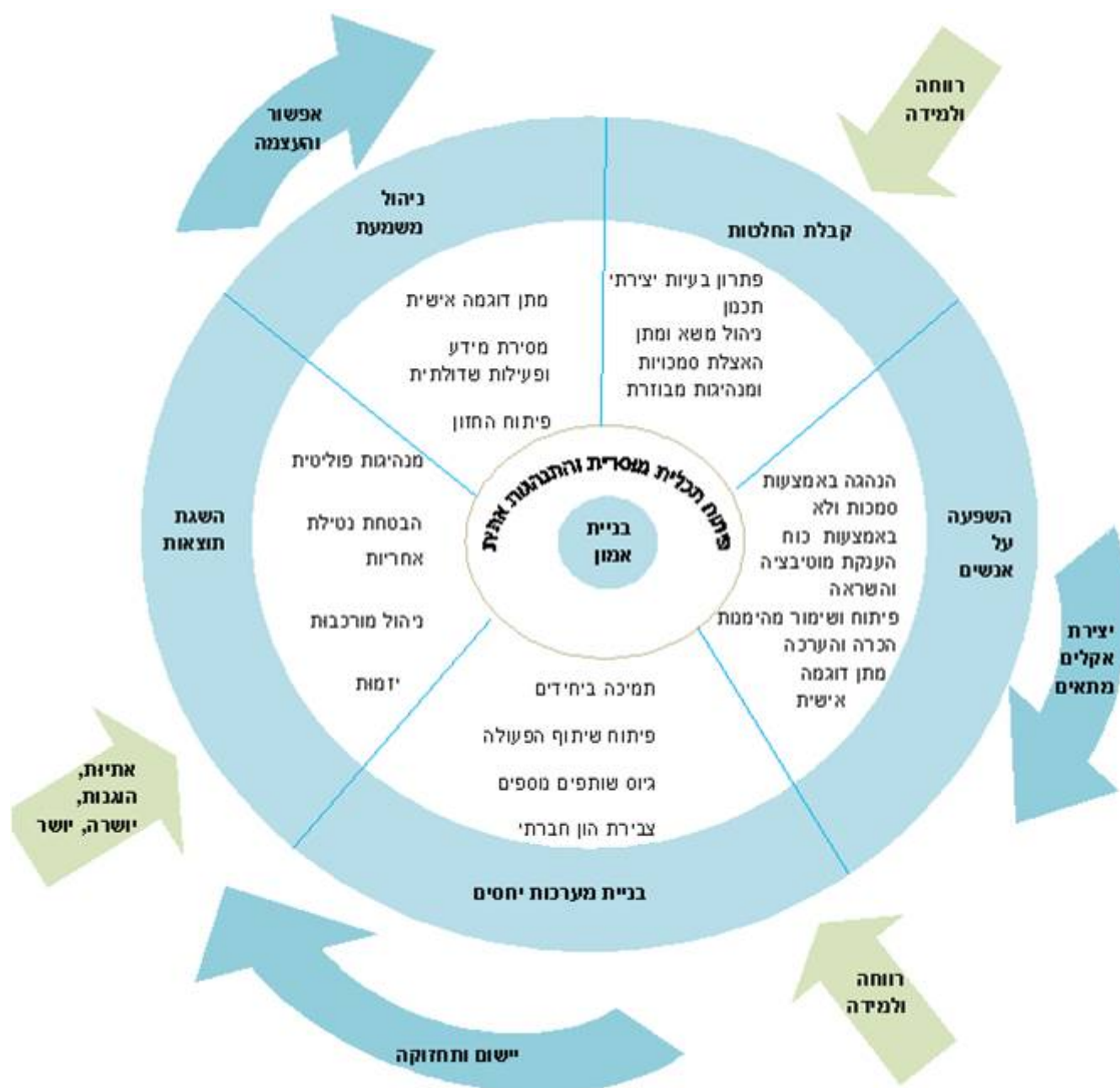
תרשים 3 משלב את ההיבטים השונים של מנהיגות שיתופית שתוארו לעיל. הוא ממחיש כיצד מרכיבים מגוונים אלה לא רק שאינם סותרים זה את זה, אלא פועלים בסינרגיה וקשורים זה לזה בקשר אמיץ המתבטא בכמה נושאים עיקריים: הצורך בתקשורת יעילה של מנהיגים עם עמיתיהם

תפקידים הייחודי של המנהיגים ביצירת משמעות ובקידום ההבנה של ההקשר שבו פועל הארגון (מנהיגות בונה).

החשיבות שבקידום תכלית מוסרית קולקטיבית, שבלבה עומדים צרכי הילדים והמשפחות

תרומתה החשובה של התנהגות אתית מצד מנהיגים ליצירת משמעות ולהמחשת הגישות השיתופיות הנדרשות והמצופות (מנהיגות אתית).

תרשים 3: מודל ממוקד-אמון של מנהיגות שיתופית [מקור: המחבר]



מודל זה ממחיש כיצד אפשר להשתמש בחמשת תחומי המנהיגות שתוארו לעיל כדי להוביל שיתוף פעולה המונע על ידי תכלית מוסרית איתנה, שבלבה השאיפה לקדם את רווחת ולמידת הילדים, המושגת בהקפדה על אתיות, הוגנות, יושרה וכנות. המודל מדגים כיצד הדבר יהיה כרוך תמיד בתהליך מתמשך של שינוי, מאחר שטיבו של שיתוף הפעולה ותחומי התמקדותו מתפתחים עם הזמן בתגובה להקשר המשתנה שבו הוא שואף לטפל. ליבת המודל היא בניית אמון, ההכרחי לשיתוף פעולה. כפי שידון בחלק הבא, תנאי מפתח לכך הוא המחשה מתמשכת של עקרונות התכלית המוסרית וההתנהגות האתית על-ידי מנהיגי שיתוף-הפעולה.

תפיסות של אמון בהקשר של שיתופי פעולה

אמון הוא מושג השייך לכמה דיסציפלינות ולכן, בין השאר, אין לו הגדרה אוניברסלית יחידה (Creed & Miles 1996; Coulson 1998; Connell et al 2003). במובן הרחב, אמון כולל היבטים כלכליים, פסיכולוגיים וסוציולוגיים (Lewicki & Bunker, 1996). עם זאת ישנם כמה גורמים המופיעים תכופות בספרות העוסקת באמון, אשר שבו ועלו במחקר הנוכחי. נושאים אלה הם: מערכות יחסים והדדיות

עמידה במחויבויות, מיומנות ומקצועיות

ניהול סיכונים ופגיעות

אינטואיציה

יושרה, נדיבות, פתיחות וכנות

ביתר פשטות קובי (Covey, 2006) מגדיר את האמון כביטחון ביושרתו וביכולותיו של הזולת, וכהיעדר יחסי של חשד. לפיכך אפשר להגדיר את האמון כמשלב אופי וכשירות אישית.

מדוע האמון חשוב בשיתופי פעולה בית-ספריים?

רבות נכתב על חשיבות האמון בכלל ועל חשיבותו במסגרת שיתופי פעולה בפרט. ברמה הכללית ביותר אפשר לראות בו יסוד לתפקוד החברה כולה (לדוגמה 2003 Louis; Seashore; Bryk & Schneider 2002; Meyerson et al 1996; Zucker 1986). כפי שמצינים מאירסון ועמיתיו:

"אין מחסור בטענות שלפיהן האמון הוא יסוד חיוני של החיים החברתיים. ללא האמון הכללי הקיים בין בני האדם הייתה החברה מתפוררת, שהרי מעט מאוד ממערכות היחסים מבוססות אך ורק על מה שידוע בוודאות על אודות הזולת, ומעט מאוד מערכות יחסים היו שורדות לולא היה האמון איתן כמו או יותר מהוכחות רציונליות או התנסות אישית" (Meyerson et al 1996, 180).

העניין שעלה לאחרונה בנושא האמון נובע גם מן ההתמקדות ההולכת וגדלה בשיתוף פעולה כאמצעי לשיפור היעול (לדוגמה Findlater & Kelly, 1999; Hudson et al, 1999; Covey, 2006) ולטיפול בסוגיות מקיפות מסוימות שארגונים אינם מסוגלים להתמודד איתן בכוחות עצמם (לדוגמה van Eyk & Baum, 2002; Connolly & James, 2006). במגזר הציבורי, הגורם השני מושתת לרוב על שכנוע עמוק בתכלית מוסרית מסוימת (לדוגמה Himmelman, 1996; Huxham, 1996). אגב, לשכנוע פנימי כזה יש תפקיד משלו בתהליך טיפוח האמון (לדוגמה Humphrey, 1998; Lane, 1998; Bryk & Schneider, 2002).

צ'ילד (Child, 1998) סיכם את חשיבות האמון לשיתופי פעולה ומציין:

"אף שהמחקר הצליח לזהות גורמים רבים המשפיעים על שיתוף פעולה, כמעט כל החוקרים מסכימים על כך שתנאי מקדים במיוחד הוא אמון" (Child 1998: 242).

בדומה לכך מצינים הדסון (Hudson) ועמיתיו:

"רבים מצביעים על האמון כגורם חיוני בשיתוף פעולה מוצלח, ולעומתו על חוסר אמון כמכשלה ראשונה במעלה" (Hudson et al 1999: 709).

תרשים 1 תיאר את הגורמים השונים המשפיעים על רמת ההצלחה הכוללת של שיתופי פעולה. אמון נכלל כהיבט של יחסים בין משתתפים, אך גם של כמה תחומים נוספים.

בין משתתפי המחקר שררה תמימות דעים לגבי חיוניותו של האמון להצלחת שיתוף הפעולה מכמה סיבות: אמון נתפס כמשפר ביצועים, כולל רמת תפקודיות גבוהה יותר ועלייה ברמת הכשירות

אמון משמש אמצעי לצמצום טעויות באמצעות חיזוק הביטחון העצמי, מזעור החשש מפני שגיאות ועידוד המשתתפים לראות בהן פתח ללמידה

אמון תומך בהתפתחות מערכות יחסים ותורם ליכולת להתגבר על תחרותיות וחשדנות, בייחוד כשאלה נובעות מחוסר היכרות עם הזולת

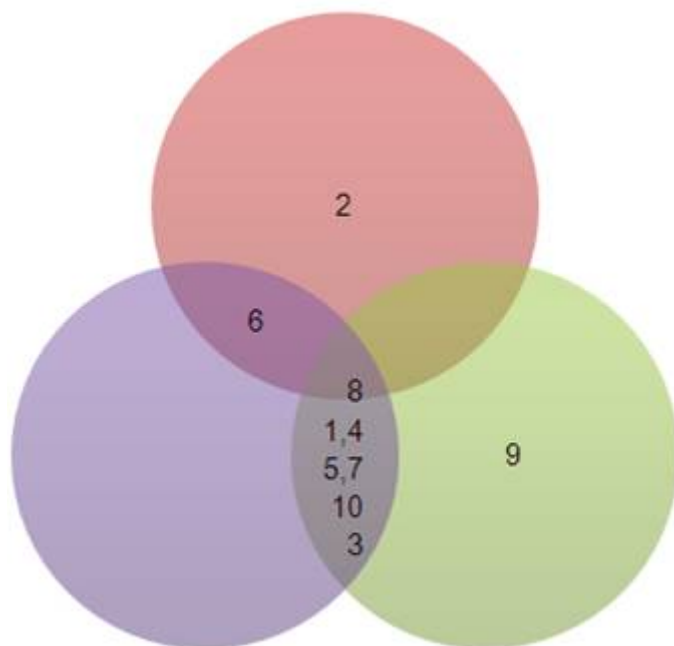
אמון תרם בצורה ישירה לשיתוף הפעולה באמצעות תמיכה בתקשורת בין המשתתפים

אמון מקל לנהל דיון כן בנושאים רגישים בפתיחות

מהם הגורמים המקדמים אמינות במסגרת שיתופי פעולה?

אמינות היא הפן התפעולי של אמון - כלומר, אלו הן הדרכים שבהן מושג האמון נוגע לנו ברמה אישית. מבחינה זו המושג אמון מתייחס למידה שבה התנהגויותינו, גישותינו ויחסנו מעודדים את הזולת לתת בנו אמון. במחקר זה התרכז המקור המרכזי של אמינות בכמה גורמי מפתח, המופיעים בתרשים 4.

תרשים 4: גורמים המשפיעים על אמינות (מקור: המחבר)
כלכלי: כיצד מתחשבים יחידים את העלות והתועלת של יחסי אמון?



פסיכולוגי: אילו תכונות אופי משפיעות על נטייתנו כיצד לתת/לעורר אמון?

סוציולוגי: כיצד משפיעה התרבות על אתוס האמון? מתפתח אמון ביחסים בין-אנושיים?

מקרא:

- | | |
|-----|------------------------------------|
| 1. | פתיחות וכנות |
| 2. | מיומנות, עמידה בהתחייבויות ויעילות |
| 3. | שמירת פרטיות הזולת ודיסקרטיות |
| 4. | אישיות נעימה, חברותיות והומור |
| 5. | נכונות לתמוך |
| 6. | ניסיון מצטבר והעמדת האמון במבחן |
| 7. | ערכים משותפים |
| 8. | אמון בזולת |
| 9. | אינטואיציה ונטייה לתת אמון |
| 10. | הקשבה |

תרשים 4 מסכם את מגוון הגורמים המזינים תפיסות של אמינות. כפי שצוין לעיל, אמון הוא נושא שיש בו עניין מנקודות ראות כלכלית, סוציולוגית ופסיכולוגית, ותרשים זה מתאר את העניין הגלום בו מכל אחת מנקודות הראות האלו. נוסף על כך התרשים מנסה למפות את נקודות העניין השונות עבור כל אחת מנקודות המבט האלה. לדוגמה, כשירות, עמידה בהתחייבויות ויעילות יכולים להיתפס בראש ובראשונה כמניע של אמון מנקודת ראות כלכלית - כלומר, חשיבותו ניכרת בייחוד בנוגע להחלטות לתת אמון, המתבססות על עלות ותועלת יחסיות. לעומת זאת, אינטואיציה ונטייה לתת אמון הן פסיכולוגיות בעיקרן. שאר הגורמים מבטאים שילוב של השקפות, אך בעיקר הם כוללים מרכיבים סוציולוגיים הנוגעים לסוגיות כגון התפתחות אתוס של אמון והתפתחות אמון במסגרת יחסים בין בני אדם. דוגמאות לכך הן פתיחות וכנות, תמיכה וערכים משותפים.

חלקו האחרון של סעיף זה דן בגורמים השונים הללו באופן מעמיק יותר.

חזון ותקשורת

אחד ממרכיבי המפתח של האמינות בהקשרים שמחקר זה עסק בהם היה קיומו של חזון ברור המשותף לכל המעורבים, שהכיר באינטרסים של הקבוצות השונות. הקשבה לזולת והגברת ההבנה והמודעות ליעדים המשותפים לכל הקבוצות התגלו כחשובות. תקשורת אפקטיבית היא מרכיב מפתח של אמון הדדי, וחוקרים רבים הגדירו כמה ממניעי העיקריים. המניע הראשון הוא הצורך בטיפול הבנה משותפת בין הצדדים. גוד (Good, 1988), לדוגמה, מציין כי תקשורת תורמת לשיתוף פעולה, ואילו צוקר (Zucker, 1986) מדגישה את חשיבותה של תקשורת לצורך יצירת בסיס ידע משותף, החיוני לקידום אמון. כמו כן צוקר מציינת כי תקשורת ממלאת תפקיד חשוב ביצירת חיבור בין ארגונים, משום שהיא מאפשרת להדגיש את המשותף ולא את המפריד ביניהם.

לעומת זאת, קובי (Covey, 2006) הדגיש את היתרונות שבניסיון הפעיל לנצל את הדאגות והחששות של יחידים כבסיס להתגברות על ספקות והתנגדות לשינוי.

קרבה משפחתית kinship וקבוצות מקצועיות יכולות למלא תפקיד חשוב בקידום האמון, המבוסס על קשר אישי ומידה של זהות משותפת. לדוגמה, פאוול (Powell, 1996) מראה כי חברות בקהילה מקצועית משותפת היא במקרים רבים בסיס ראשוני לקשר, וכי אמון יכול להיות מבוסס על קשרים של מקום וקרבה. גם הארט (Hart, 1988) הצביע על חשיבותם של קשרי קרבה בקידום אמון במסגרת יחסים כלכליים. כמובן שלמערכות של קשרי קרבה יש מגבלות, בפרט כשהן מבוססות על מערכות יחסים אישיות; במקרים מסוימים עלולים קשרי הקרבה לחסום התפתחות רחבה יותר של אמון, למשל בהקשר של תרבויות נגד או פשע מאורגן (Gambetta 1988b). עם זאת, קשרי קרבה יכולים להיות חלק חיוני ממערכות אמון נרחבות יותר, בייחוד בשלבים המוקדמים של התפתחות מערכות כאלה, בשל הערכות האישיות הגלומה בהם בשילוב מניעים נוספים של אמון.

במקרים שבהם אין מערכות יחסים אישיות, יחידים המתפקדים כגשר בין ארגונים עשויים לשמש תפקיד חיוני. סידו (Sydow, 1998) ובורט (Burt, 2004) תיארו שניהם את תרומתם של "חוצי גבולות" כאלה לקידום האמון התומך בשיתוף פעולה. גם פטנאם (Putnam), בעבודתו על הון חברתי, מדגיש את תפקידם של "חוצי גבולות" בקידום ערכים, השקפות ומערכות קשרים, החוצות את הקווים המפרידים בין ארגונים לטובת האינטרסים ארוכי הטווח של שיתוף הפעולה (Putnam 2000, 2003; ראו גם Clark et al, 2001; Farrar & Bond, 2005; Johnson et al, 2005).

הפן הפסיכו-דינמי של התקשורת נחקר על ידי אייפריל (April, 1999), גמבטה (Gambetta, 1988a), פולין (Pauleen, 2003) ואחרים. כל אחד מהם תיאר את האופנים השונים שבהם תקשורת מקדמת היקשרות רגשית בין יחידים בכך שהיא משפרת את ההבנה בנוגע לגורמים המניעים כל אחד מהם.

עבודה זו מסייעת להבין את הקשר בין נקודת המבט הפסיכולוגית לבין נקודת המבט הסוציולוגית, היות שהיא מדגישה את אחד הגורמים שבאמצעותם מיטשטש הגבול בין מערכות יחסים אישיות ומקצועיות. לפתיחות וכנות נודעה כאן חשיבות רבה, כמו גם להפגנת נכונות להקשיב, לכיבוד פרטיותם של אחרים ולדיסקרטיות.

מקצועיות

מהימנות, כשירות ויעילות משתייכות לתת-קבוצה רחבה יותר של התנהגויות הקשורות למקצועיות. ברור כי כל אחד מההיבטים הללו מושפע מאוד מתפיסותיו של היחיד בנוגע לתפקידו של הזולת ובנוגע לאופן שבו ראוי לבצע את התפקיד על בסיס יומיומי. אפשר לשקול ציפיות אלה במושגים של התפיסות שלנו לגבי כשירותו של האחר, פתיחותו, דאגתו לנושא ומידת המהימנות שלו (Lane 1998). מבחינה זו, אם כן, ציפיות ברורות בנוגע לאופי התפקיד תומכות בהיווצרות יחסי אמון, והבנה מספקת של ההקשר שבו פועל כל אחד מהמעורבים תספח תנאים מקדמי אמון (Daines & Chapman 2007). בקרב מנהיגים, ביטוי לכך הוא ניסוח חזון ברור ואופי חזק כדי לדבוק בו בזמנים קשים.

גם למוניטין יש קשר אמיץ לציפיות, והוא ממלא תפקיד מכריע בהחלטות אם לתת אמון בזולת (Good 1988). ברור, אם כן, שבניית מוניטין חזק כמנהיג אמין היא בעלת חשיבות עליונה. מוניטין נבנה על בסיס מעשינו לאורך זמן, ומבוסס על הרקע, התרבות, המעמד והייחוס המשפחתי שלנו, וכן מניענו ונטיותינו כפי שהם נתפסים בעיני המתבוננים (Dasgupta 1988). המוניטין מושפע גם מרמת הכשירות שלנו כפי שהיא נתפסת בעיני אחרים.

(Tyler & Kramer 1996; Snively & Tracy 2002), אך הוא לא תמיד חיובי. למעשה, האופן שבו אנו נתפסים על ידי אחרים הוא מכריע, ולא תמיד יש ביכולתנו לשלוט בהתפתחות המוניטין שלנו.

העמדת האמון במבחן

כאמור, אחד הנושאים המרכזיים שעולים ממחקר זה נוגע לחשיבותן של העמדת האמון במבחן ושל הפגנת כשירות במשך תקופה ארוכה.

בנייה הדרגתית של אמון לאורך תקופה ממושכת נתפסה כחשובה במיוחד בקהילות מוחלשות, שידעו לא מעט אכזבות בעבר. הפגנה עקבית של מהימנות ועמידה בהבטחות הן חיוניות כדי לזכות באמון של אחרים ונבנות על סוגיות שכבר עלו סביב הצורך במקצועיות. חשדנותן של קהילות כלפי ספקי שירותים ממחישות היטב את אפקט ההעברה במסגרת התפתחות של יחסי אמון. ההעברה מתמקדת בשאלה כיצד החלטות בלתי מודעות לתת אמון מושפעות ממידת הדמיון העולה בין ההקשר הנוכחי לבין חוויות קודמות (Maccoby 2004).

זמן

כמה חוקרים מראים כיצד אמון מתפתח ומתחזק לאורך זמן, עם השתנות הבסיס שעליו הוא מושתת. מודלים אלה מסייעים לתאר את האופן שבו הבסיס הראשוני של האמון מושתת על חישובי סיכונים ותועלת אפשריים, ומתחלף בהדרגה למבוסס על תשתית איתנה, עמוקה ומשמעותית יותר של כבוד והבנה כלפי היחיד והארגון הרלוונטיים.

תרשים 5, לדוגמה, מסכם את מודל האמון של בוטרי (Bottery, 2005). כאן מתאר בוטרי כיצד במקרים רבים האמון בין יחידים שזה עתה נפגשו, או שהיכרות ביניהם קלושה ביותר, מבוסס בתחילה על חישוב העלויות והתועלות האפשריות של הקשר, ומשמש למעשה אמצעי לניהול סיכונים (חישובי). אמון מבוסס-תפקיד מרחיב ומעמיק את האמון מהסוג הראשון, היות שהוא מביא בחשבון את הערכים, ההשכלה, ההשקפות והתרבות המקושרות לתפקידים מסוימים, ומוסיף אותם לתהליך החישוב. אמון מבוסס-תפקיד מושתת בעיקרו על הרעיון שלתפקידים אישיים או מקצועיים מסוימים מתלוות ערכויות מסוימות; למשל שוטרים, עובדים סוציאליים ומורים, במסגרת תחום עיסוקם, ראויים לאמון כמעט מעצם הגדרתם. בכך הוא מוסיף לנו מידע המאפשר לנו לאמוד את התבונה היחסית שבהחלטות לתת אמון.

אמון מבוסס-תפקיד חשוב בקידום חשיבותם של ערכים ביצירת אמינות, ומשמש חוליה המובילה לשלב הבא - אמון מבוסס-מעשה.

נקודה זו קשורה לשאלה איך, לאורך זמן ובאמצעות חשיפה חוזרת ונשנית, רמת האמון עולה ומתבססת יותר ויותר על הכרה בקיומם של ערכים, אמונות וגישות. במקביל, ההשקעה הרגשית עשויה לצמוח הודות להעמקת ההבנה הבין-אישית ולתוצאות חיוביות של העמדת האמון במבחן במצבים שונים (מעשה). אמון מבוסס-מעשה עשוי להתפתח, לדוגמה, בין אנשי מקצוע העובדים יחד, והוא משמש אחד האמצעים להבחנה בין אלה שאנו רוחשים להם הערכה לבין אלה שאנו מתרשמים מהם פחות. לפיכך הוא מעמיק וממוקד יותר מן האמון המבוסס-תפקיד, הכללי יותר. ייתכן, למשל, שאני נותן אמון בכל השוטרים באשר הם, אבל בזכות יחסי העבודה הקרובים שלי עם שוטר מסוים אני נכון יותר לתת אמון בו כשמדובר בנושאים רגישים. במובן זה אפוא אמון מבוסס מעשה מייצג אופן של אמון המושתת על שיקול דעת אישי.

סוג האמון האחרון, אמון מבוסס הזדהות, הוא הסוג העמוק והמפותח ביותר, שעשוי להיווצר במהלך תקופת זמן ארוכה יחסית ולא מעט עבודה משותפת. הוא מושתת על הבנה ואהדה רבות כלפי הערכים, האמונות והיעדים של הזולת, ומתאפיין ביכולת כמעט אינטואיטיבית לדעת כיצד יגיב למצבים שונים. כך ייתכן שבבתי-ספר שבהם עבודה מרובת מוסדות היא נורמה, יגלו אנשי הצוות התמצאות מקיפה בדקויות ובצדדים המעשיים של תפקידים אחרים משלהם. נוסף על כך חברי צוות העובדים זה לצד זה עשויים להשתמש במילים ובניסוחים דומים כשהם מתארים את משימתם ויעדיהם על כל דקויותיהם. כך המטרה הכוללת של קבוצותיהם המקצועיות השונות נתפסת בהקשר ספציפי ומשותף. מבחינה זו נתגלה אחידות רבה בהשקפותיהם בנוגע לסוגיות הנוגעות לתלמידים מסוימים והתמיכה הנדרשת לטיפול בהן.

תרשים 5: שלבי התפתחות האמון לפי בוטרי [מקור: Bottery 2005]



מאפיין חשוב במודלים אבולוציוניים של אמון הוא שהם אינם מניחים שאמון חייב לעבור את כל השלבים כדי להגיע לכדי מימוש. בדומה לכך, גם מודלים כגון המודל של בוטרי אינם טענו-ערכים, במובן זה שהם אינם טוענים כי בכל מערכות היחסים יש לשאוף דווקא לאמון על בסיס הזדהות. למעשה, קשרי עבודה רבים לא יעברו לעולם את שלב האמון מבוסס המעשה או מבוסס התפקיד, והם מתפקדים כהלכה. במחקר הנוכחי זהו עוד גורמים שתרמו להיכרות מוגברת, בהם קיומה של נקודת מגע מוגדרת ועקבית, מפגשים משותפים להכשרה והגברת מודעות והזדמנויות למפגשים בלתי פורמליים.

עובדים ביחד

כפי שצוין לעיל, נראה כי אמון מתפתח לעתים קרובות באמצעות עבודה משותפת. מבחינה זו שיתוף הפעולה בתחומי עבודה מסוימים הוא למעשה מה שמאפשר צמיחה של היכרות, הבנה וכבוד, ובכך יוצר את הגירוי להתפתחות אמון. הקסהם וונגן (Huxham and Vangen, 2005) מעריכים כי למערכות יחסים טיפוסיות נדרשות שנתיים וחצי כדי להתבסס דין ולפתח די אמון כדי לתמוך בעבודה משותפת, אלא אם כן קיימת היסטוריה של שיתופי פעולה קודמים. הם מתארים לולאה של בניית אמון (תרשים 6), שבמסגרתה אמון קודם כל מתבסס ולאחר מכן מתפתח. במרכז התהליך עומדת אסטרטגיה של בניית אמון הדרגתית באמצעות ניהול סיכונים והשגת הצלחות קטנות. עבודתם של הקסהם וונגן מסייעת במיוחד בתובנות שהיא מספקת בנוגע לאיך יכולים מנהלים להגדיל את הסיכויים והסיכונים שהם לוקחים. ניהול זהיר של ההשקעה יאפשר להם להפגין אמון גדול יותר באחרים ובו בזמן לשמור לעצמם גרעין של "מניות", וכך להימנע מ"פשיטת רגל" כללית. מודל זה מסביר במידה מסוימת ומרחיב את העדויות של תיאוריות מבוססות שלבים; המודל מציע תהליך שבאמצעותו אפשר הן להעמיק את היחסים והן להגדיל את רמת התלות ההדדית.

תרשים 6: "לולאת בניית האמון" של ונגן והקסהם [מקור: Vangen and Huxham 2005]



גורמים אישיים אחרים: אישיות, תכונות והתנהגויות

התפתחות האמון מושפעת ממגוון רחב של גורמים אישיים. היבטים של רבים מהם כבר נידונו בהקשר של מקצועיות, אך חלקם ראויים בכל זאת לעיון נוסף.

מוסריות ואתיקה

מכל הגורמים הללו, ראשונים בחשיבותם הם המוסריות והאתיקה. המידה שבה נתפסות פעולותיו של אדם מסוים כאתיות ומודרכות באמצעות תכלית מוסרית כללית היא גורם חשוב של מידת אמינותו. כפי שמציין מהטמה גנדי:

"(...) ברגע שקיים חשד לגבי מניעיו של אדם, כל מעשיו מוכתמים" (מהטמה גנדי, מצוטט אצל קובי, 8: Covey 2006)

גמבטה (Gambetta, 1988c) מציין כי יחסו לזולת, ערכי האתיקה שלנו והשקפתנו הדתית קובעים במידה רבה עד כמה אנו נתפסים כאמינים. סישור לואיס (Seashore Louis, 2003) וכן טיילר וקריימר (Tyler and Kramer, 1996) ציינו גם עד כמה מוסריות עשויה להיות משקל רב בחיזוק אמינות, ואילו טיילר ודגואי (Tyler and DeGoey, 1996) תיארו עד כמה האמונה בכך שלמעשים יש בסיס מוסרי מגדילה את הסיכוי שיחידים יקבלו את החלטותיהם, שיקול דעתם ופעולותיהם של בעלי סמכות.

הצורך להגדיר מהי התנהגות אתית ולהבין באיזו מידה באמת קיימים ערכים "משותפים" הוא אתגר גדול. אולם מממצאי המחקר הנוכחי עולה כי קל להפריז בתיאור מידת השונות הקיימת בין קבוצות מקצועיות. הדגש על הוקרת תלמידים, קידום הלמידה ושמידה על רווחת המשפחות יוצרים קשר המחבר בין כל הקבוצות המשתתפות במחקר.

אישיות נעימה ומנהיגות "יומיומית"

אישיות נעימה, חברותיות והומור הם כולם מרכיבים מרכזיים בהתפתחות יחסי אנוש. התעניינות כנה ברווחת הזולת היא נושא מרכזי בהקשר זה. אכפתיות כלפי אחרים רומזת על תמיכה באופן רחב יותר, שהיא תנאי חשוב בביסוס אמון הן במישור האישי והן במישור המקצועי. אלבסון וסבנינגסון (Alvesson & Sveningsson, 2003) בפרט הדגישו עד כמה חשוב שמנהיגים יקדישו תשומת לב מיוחדת להיבטים "קטנים" וחסרי חשיבות לכאורה של עבודתם - כגון פטפוט לא פורמלי עם הכפופים להם ונכונות להקדיש זמן ותשומת לב לדעותיהם של אחרים. אלבסון וסבנינגסון מצאו שהדבר חשוב במיוחד בנוגע למשימות מורכבות עד כדי כך שהמנהיגים מתקשים להבין את תהליכי העבודה ולהתערב בהם בעצמם - למשל ניהול אנשי מקצוע מתחומים אחרים. בדומה לכך הם מדגישים את חשיבותו של "ניהול באמצעות הסתובבות בשטח" לטיפול אמון ואווירת עבודה כללית חיובית יותר:

"מנהלים המסתובבים באופן לא רשמי בין העובדים, מקשיבים לכפופים להם, משוחחים ומעודדים אותם, עשויים להשפיע לטובה על סביבת העבודה ואפילו לאפשר יצירתיות" (Alvesson & Sveningsson, 2003: 145).

כמה ממשותפי המחקר הדגישו כיצד מנהלים הפגינו התנהגות כזו בעבר, וכי הדבר השפיע לטובה על תפיסת האמינות שלהם כלפיהם. היבט שכיח לכך שזוהה במחקר קשור לאימון אחרים וסיוע ליחידים לפתור את בעיותיהם שלהם, במקום להציע פתרונות מן המוכן.

תכונות, מאפיינים והתנהגויות אישיים אחרים

מגוון תכונות, מאפיינים והתנהגויות אחרים התבררו במחקר זה כבעלי חשיבות.

משתתפים שונים ציינו בין המאפיינים האלה "עור עבה" שמאפשר להתגבר על מכשלות הניצבות בפני שיתוף הפעולה, וכן, באופן כללי יותר, נכונות לעבוד כדי להשיג את המשאבים הדרושים לשגשוג העבודה המשותפת. כן הודגשו תבונה, כנות, מחויבות וענווה.

קומץ מרואיינים השתמשו במונח "ג'נטלמן" [כך במקור] כדי לבטא את מכלול התכונות הנזכרות לעיל, שבאופן כללי יותר נתפסו כאנטיזה למושגים הסטריאוטיפיים של "מנהיג דגול".

טיבה האינטואיטיבי של האמינות הודגש על ידי מספר משמעותי של מרואיינים, שטענו כי "אפשר לדעת באופן אינסטנקטיבי אם לתת אמון במישהו או לא". קביעה זו היא שטחית למדי ומבוססת על פרשנות לא מודעת של איתותים וסימנים עדינים.

הנטייה לתת אמון משתנה מאדם לאדם, וכמה חוקרים הצביעו על כך שהיא מושפעת ממצבים קוגניטיביים ורגשיים, שבתורם מבוססים על אמונות כלליות יותר בנוגע ליחס שאנו מצפים לקבל מן הזולת (Mayer et al 1995; Costa 2003). אמונות אלה אינן סטטיות אלא מושפעות מניסיון החיים, מהרקע התרבותי ומההשכלה, לצד עוד כמה גורמים חברתיים-כלכליים (Costa 2003). כתוצאה מכך, נטייתנו לתת אמון עשויה להשתנות עם הזמן וההקשר - עדות נוספת לטבעו המובנה חברתית של האמון. כפי שכבר צוין, גם מידת הכוח והשליטה שבידינו משחקת לעתים תפקיד חשוב בכך (Sydow 1998). קיים קשר אמיץ בין נטייתנו לתת אמון לבין התנהגויותינו בפני אחרים, אשר בתורן משפיעות על היחס שאנו מקבלים (Meyerson et al 1996). מולרינג (Möllering, 2005) מתאר את מעגל הקסמים המתפתח כך לעתים, שבו המשתתפים גומלים על התנהגות המבטאת אמון בהתנהגות דומה.

לנטייה לתת אמון יש אמנם תפקיד לא מבוטל, אך חשוב שלא להפריז בחשיבותה ובכך להסתכן בציר תמונה דטרמיניסטית מדי של התפתחות האמון. נכון יותר להתייחס להתפתחות האמון כאל תהליך מתמשך שבו מעורבים אישיות ורפלקציה על אודות חוויות וניסיון. לפיכך, אף על פי שלאנטואיציה ולרושם ראשוני יש מקום נכבד ביצירת אמון, הרי שאופי תומך, נתינת אמון בזולת, מהימנות ומקצועיות משחקים תפקיד חשוב לא פחות.

התנהגויות

כאמור, מתן דוגמה אישית של אמון ואמינות היא מניע חשוב ביותר של היווצרות אמון (לדוגמה Mayer et al 1995; Gambetta 1988a). גם להפגנת יעילות ומקצועיות יש חשיבות מכרעת. בדומה לכך, יושרה והתחשבות בזולת שלא לצורך רווח אישי מסייעים בטיפוח אמון. בייחוד כשניכרת גם מחויבות להוגנות בתוך הארגון (לדוגמה Seashore Louis 2003; Tyler & DeGoey 1996). נושאים הקשורים לתקשורת כבר נידונו כאן, למשל כאשר אוזכרו פתיחות וכנות.

גורמים אחרים

כפי שצוין בתחילת הפרק, התרבות החברתית והארגונית הרחבה יותר עשויה למלא תפקיד חשוב בהתפתחות אמון. חשיבות ההקשר היא גם אחת התמות המרכזיות בדיונים סוציולוגיים בנושא. מובלעת כאן האמונה שאמון הוא הבנייה חברתית (; Doney et al 1998; Child 1998; Kramer et al, 1996), כלומר שהוא נוצר על ידי קבוצות של יחידים באופנים הרגישים למצב המסוים שבו הם מתקיימים. כפי שמציינים קריד ומיילס:

"(...) האמון נטוע באריג החברתי הכולל של כל חברה ומשתנה מקהילה לקהילה וממדינה למדינה, ולעתים בתוך קהילות ומדינות" (Creed & Miles 1996: 18-19).

ההתמקדות בהקשר מסייעת להבין את שלל הרגישויות הדקות המעודדות או מעכבות את האמון ברמת המיקרו.

אחד המניעים הקונטקסטואליים החשובים של אמון הוא ניסיון העבר האישי, הארגוני או הלאומי של היחיד. ביילסמה וקופמן, למשל, (Bijlsma, 2003) & Koopman, הדגישו את המשמעות הכללית של חוויות העבר של היחיד, ואילו גלפורד וסיבולד דראפו (Galford & Seibold, 2003) תיארו את חשיבות "הזיכרון לטווח ארוך" של ארגונים, וקבעו כי "אם אנשים סבורים שהארגון פעל שלא בתום לב, לעתים נדירות הם יסלחו ולעולם לא ישכחו" (Galford & Seibold Drapeau 2003: 89-90).

מהמחקר הנוכחי עולה כי ניסיון עבר של עבודה משותפת ברמה המקומית, הנובע מהכרה משותפת בצורך לתת מענה לסוגיות ברמה זו, הוא יתרון גדול. בתי-ספר שהזמינו שותפים לתמוך בפרויקטים כאלה הפגינו כך הערכה לתרומתם ומידה של נדיבות.

הקשר בין הון חברתי לבין אמון כבר נידון כאן בהקשר של תרבות ארגונית. ברמה הלאומית כבר תיארו חוקרים כגון קולמן (Coleman, 1988), פטנס (2003) וטרייסי (Tracy, 2002) את חשיבותם של נורמות וערכים משותפים ליצירה של תחושת קהילתיות ולטיפול תרבות משתפת.

תרבות ארגונית

חוקרים כגון סיטקין וג'ורג' (Sitkin & George, 2005) תיארו את השימוש ההיסטורי שנעשה באיום ממשי או דמיוני, הן ברמה לאומית והן ברמה ארגונית, כדי להעמיק את האמון בסמכות. לדוגמה, האפשרות של השתלטות או מתקפה בידי ארגון או מדינה עוינים יכולה לעודד "סגירת שורות" ויצירת מנטליות של מצור המתבססת על תלות הדדית ואינטרס משותף. במחקר הנוכחי, ההכרח היה קשור לצורך לטפל בסדרי עדיפויות פוליטיים ולאומיים, רבים מהם במסגרת תוכנית "כל ילד חשוב". אחד המנהלים הסביר, למשל, כיצד מדיניות החינוך המכיל הייתה זרז לשינוי ברמה המקומית, ונתנה לו סמכות לפתח שירותים שלתחושתו היו חיוניים ושאותם היה רוצה לפתח בכל מקרה:

"מאז שנת 1997, כאשר התמנתה הממשלה החדשה, היה ברור שבתי-הספר המיוחדים חייבים להשתנות כדי לשרוד. היה עליהם לשרת קבוצת לקוחות רחבה יותר, לסייע לקהילה כמכלול. הדבר היה ברור מ"הספר הירוק" (Green Paper) שעסק בחינוך מכיל בנוגע לצרכים מיוחדים שראה אור ב-1997. חברי הצוות קלטו היטב את המסר והבינו מדוע אנחנו עושים את מה שאנחנו עושים. הם שיתפו פעולה ברצון" (מנהל).

גם לתרבות השוררת בארגון יש תפקיד חשוב בהתפתחות אמון. כפי שציינו, נוכחות של איום לכאורה ושל צורך נמנים עם מרכיביה החשובים. גורמים אחרים הם:

תחושה כללית של רצון טוב

תכלית מוסרית ברורה והתמקדות בלקוחות

יעדים ומטרות משותפים ברורים

שקיפות, פתיחות ותקשורת אפקטיבית

הכללה ומנהיגות משתפת

כבוד והערכה כלפי עובדים ותלמידים

יעילות ומהימנות

במחקר הנוכחי הודגש תפקידה של הנהגה משתפת ומבזרת כמנגנון חשוב לטיפול האתוס הרצוי, שמאפשר לאמון לשגשג. אסטרטגיות לגיוס חברי צוות חשובות גם הן. העיקרון המרכזי כאן הוא איתור עובדים המתייחסים באהדה למטרות הכלליות של הארגון. במונחים מקיפים יותר, ההתמקדות בהעצמת הצוות משדרת נכונות לתת אמון באחרים, וזו בתורה עולה בקנה אחד עם מתן דוגמה אישית של אמינות.

גורמים מבניים

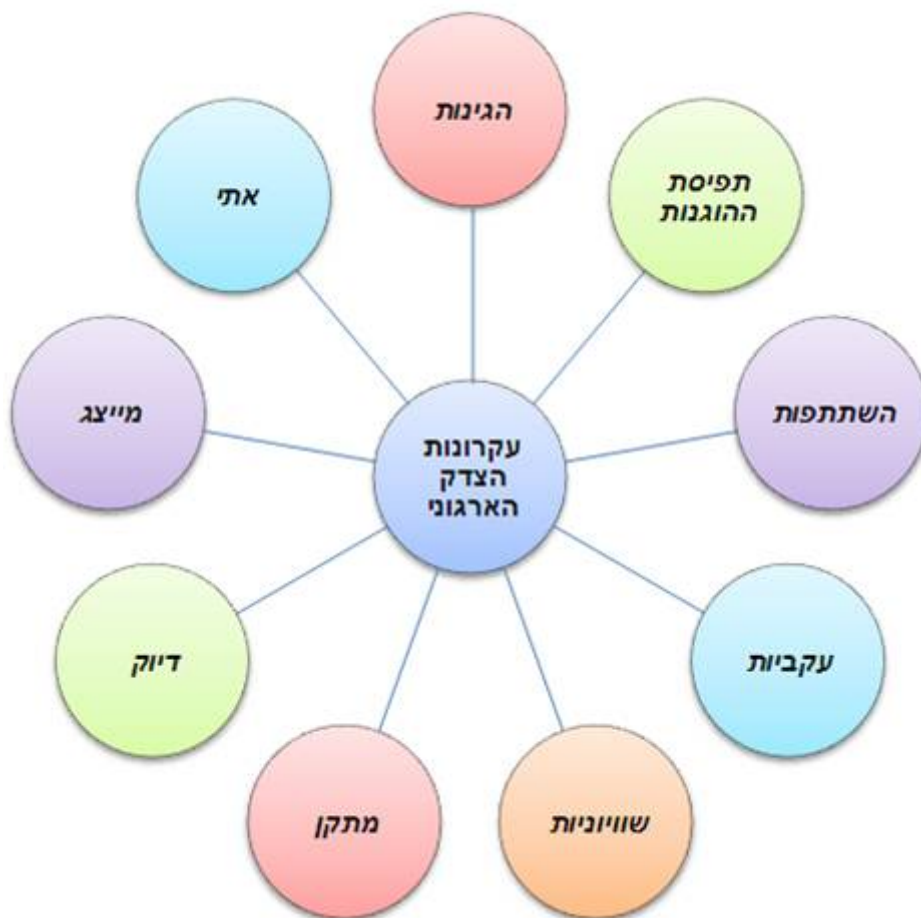
מגוון גורמים מבניים מקדמים גם הם אמון בתוך ארגונים. סיטקין וג'ורג' (Sitkin and George, 2003), למשל, הראו כי הסתמכות על גורמים תרבותיים או מבניים עשויה להיות מושפעת מגודל האיום כפי שהוא נתפס בעיני המשתתפים. קונל ועמיתיו (Connell et al, 2003) הפנו את

תשומת הלב לחשיבות של רמות התמיכה הפורמלית והלא-פורמלית, כפי שנתפסו בעיני המשתתפים, כמבטאות חשובות של אמון. המחקר הנוכחי העלה כי אמנות שירות ופרוטוקולי עבודה הם מבנה שימושי לתמיכה במרכיבים "רכים" יותר ופחות פורמליים של שיטת העבודה אשר מושתתים על אמון - למשל בהקשר של ניהול ישיבות.

צדק ארגוני הוא מושג הנוגע להיבטים מבניים והיבטים תרבותיים של הווי הארגון. במרכזו קיימת המידה שבה הארגון נתפס בעיני העובדים כנוהג באופן הוגן ואתי.

הוי וטרטר (Hoy and Tarter, 2004) טוענים כי קיים קשר בל ינותק בין אמון לבין צדק ארגוני, ומזהים עשרה עקרונות שעליהם מושתת המושג (ראו תרשים 7). במרכזם עומדת המידה שבה תופסים העובדים את הארגון כהוגן, אתי, מכיל ובעל מניעים מוסריים. גם כאן הוגנות והתנהגות האתית הם גורמים מכריעים בהתפתחות אמון.

תרשים 7: עקרונות הצדק הארגוני [מקור: Hoy and Tarter 2004]



אמינות מנהיגים

טשאנן-מורן (Tschannen-Moran, 2004) מגדירה חמישה היבטים של אמון העומדים ביסוד האמינות באשר היא:

נדיבות

יושר

פתיחות

מהימנות

כשירות

כשמדובר במנהיגי בית-ספר, חמש התכונות האלה מניעות כמה עקרונות חשובים של התנהגות יומיומית רצויה. עקרונות אלה נוגעים לתחומים הבאים:

פיתוח חזון ומתן דוגמה אישית ליישומו

פיתוח ההקשר שבמסגרתו יכולים אחרים לתרום להגשמת החזון

גישור במקרים של כשל באמון

מתן עדיפות לתרבות האמון על פני צרכיהם באמצעות הנהגה שקטה

טיפול האמון באמצעות עידוד גמישות, פתרון בעיות ושיתוף אחרים בקבלת החלטות

הצבת אתגרים הולמים בפני חברי הצוות

עבודתם של ריינה וריינה (Reina and Reina, 1999) מתקשרת לכמה מהנושאים הנזכרים לעיל. הם מבחינים בין שלושה סוגי אמון שונים (ראו טבלה 2) המושגות על התנהגות שמגלמת כשירות ונדיבות באופן עקבי. בכמה מהגורמים אלו ניכר הממד המוסרי, בהיותם מבוססים על יושר, יושרה ותמיכה הדדית.

טבלה 2: היבטים של אמון הדדי/מתגמל במסגרת מנהיגות אתית

אמון מבוסס כשירות יחס מכבד לידע, לכישורים וליכולות של אחרים יחס מכבד לשיקול דעתם של אחרים שיתוף אחרים ובקשת תשומה מצדם סיוע לאחרים ברכישת כישורים חדשים	
אמון חוזי ניהול ציפיות קביעת גבולות האצלת סמכויות הולמת עידוד כוונות המשרתות את שני הצדדים כיבוד הסכמים עקביות	
אמון מבוסס תקשורת שיתוף במידע אמירת אמת הודאה בטעויות נתינת וקבלת משוב בונה שמירת סודיות אמירת הדברים בכוונה טובה Speak with good purpose	

ממצאי המחקר הנוכחי עולים בקנה אחד עם ממצאיהם של טשאן-מורן (2004) ושל ריינה וריינה (1999). לפיהם אפשר לקבוע כי באופן כללי, כל אחד מגורמי האמינות הכלליים הללו חל גם על מנהיגים.

חשוב בייחוד הדגש על יכולת המנהיג לקדם ואף לבטא בהתנהגותו תכלית מוסרית - צורך שכבר נידון כאן. רבים ממשותפי המחקר הנוכחי שמו את הדגש על הבסיס המוסרי לעיסוק בהוראה, בעבודה סוציאלית, במקצועות הבריאות וכדומה, ותכופות העירו שהם עוסקים בהם שלא רק כדי להרוויח כסף. כצפוי, התכלית המוסרית במקרים אלה ממוקדת בשיפור חיי ילדים.

בהקשר זה אכן נסבה התכלית המוסרית בעיקר על מילוי צורכי הילדים, אם כי העובדים הסוציאליים ביטאו גם מחויבות למתן תמיכה מקיפה יותר למשפחות:

"המעמד והתפקיד הם שיקול, אבל לא השיקול העיקרי. הדבר שמעודד אותי לתת אמון במישהו קשור לשאלה אם האמונות והערכים שלו דומים לשלי, אם יש בינינו הבנה בתחום הזה. ובזה אפשר להתבסס על המילים שאנשים משתמשים בהן, שאפשר להרגיש אליהן קשר מידי. למשל, בתחום העבודה הסוציאלית שבו אני עוסק, זה קשור לפעמים לגילויי סימפטיה כלפי משפחות במצבים קשים. אם אני שומע איש חינוך מדבר בסימפטיה ובהבנה על הקשיים שעומדים בפני הורים ואין הם מפרעים לו להבין ולמלא את הצרכים החינוכיים של הילד, הייתי מפתח אהדה אליו מהר יותר מאל מישהו שהיה מתייחס בביטול למצבם" (עובד סוציאלי).

יחס מכבד חשוב מכמה טעמים. הראשון הוא אולי הצורך בכבוד הדדי, המבוסס על הערכה וביטחון שכל צד רוחש ליכולתו של השני למלא את דרישות תפקידו. חיוני לא פחות הוא מתן כבוד עקבי ללקוחות ולתלמידים. הדבר קשור כמובן לאותנטיות, ומדגיש עוד יותר את הצורך לתת דוגמה אישית ולהפגין התנהגויות התואמות את החזון המוסרי של המנהיג. במצבים שבהם אין יחס מכבד, אמון המונהגים עשוי להתערער.

ליושרה יש קשר אמיץ לאמונות ליבה ולמוסריות. מנהלי בתי-ספר היו חד-משמעיים בייחוד בקשר לכך שהפגנת יושרה פירושה התמקדות בדברים החשובים לילדים, יהיו אשר יהיו הסחות הדעת והדרישות המופנות מבחוץ כלפי בית-הספר.

תקשורת מתבטאת בגילוי פתיחות להשקפותיהם של אחרים, כחלק מתחושת הערכה כוללת יותר כלפי עמיתים, אשר בתורה נתפסת כמשקפת יושרה ואמון. היא באה לידי ביטוי גם בכך שמנהיגים מיידעים את אנשי הצוות בקביעות ובבהירות לגבי המצופה מהם. במחקר זה, אחד ההיבטים השכיחים ביותר שצוינו בקשר לתקשורת מנהיגים היו התייעצות עם אחרים ועירובם בעשייה. עובדה זו מתווספת לתשובות שהתקבלו בנושאים אחרים והדגישו את חשיבותן של הערכה והקשבה. אלמנטים אחרים כללו העמקת ההבנה של שיתוף הפעולה ותפקידם של אנשי מקצוע אחרים, וכן עידוד קשרים ותקשורת בין קבוצות שונות.

כאמור, לנושא התקשורת יש נגיעה לתחומים רבים של תיאוריות מנהיגות ואמון. הצורך לגבש חזון ברור בעל יסודות מוסריים מתקשר במיוחד למנהיגות מעצבת, המושתתת על קיומם של אמונות ויעדים איתנים ומשותפים. בפרט הוא נוגע לשני ולשלישי מבין ארבעת העקרונות של באס (Bass) - הנעה באמצעות השראה, וגירוי אינטלקטואלי.

במסגרת המחקר האמפירי, מושג התמיכה הוזכר פחות בהקשר של לאמינות המנהיגים ויותר בהקשר של יחסי עמיתים באופן כללי. עם זאת, התמיכה עדיין נתפסה כחשובה בכל הנוגע ליוזמה ולתיווך השותפות ולקידום מטרתה המשותפת. בדומה לכך נועד למנהל גם תפקיד מפתח ב"מכירת" השותפות לחברי הארגון שבהנהגתו ובפירוק מכשלות הניצבות בפניה.

עידוד אמון

אחד הדיונים המתמשכים בין חוקרים העוסקים באמון סובב סביב השאלה אם אפשר ליצור אמון באופן יזום או שהוא יכול לצמוח רק באופן אורגני. דיון זה משמעותי מאוד בהקשר של שיתופי פעולה בית-ספריים שעליהם "לצבור תאוצה" באופן מידי מבחינת יכולתם להניב תוצאות. המושג של אמון בזק (swift trust) פותח על ידי חוקרים כגון טיילר וקריימר (Tyler and Kramer, 1996) וכן מאירסון ועמיתיו (Meyerson et al, 1996) כדי לתאר הקשרים שבהם אמון מתפתח מהר במיוחד.

פולין (Pauleen, 2003) מתאר אמון בזק כאמצעי לביצוע משימות מוגדרות, המתבסס על ראייה מחושבת של רווח והפסד פוטנציאליים ולא על קיומם של קשרי אמון בין הצדדים. אפשר לראות באמון בזק אסטרטגיה מעשית לניהול אי-ודאות בתוך מערכות מורכבות שבהן נדרשים אנשים זרים יחסית לשתף פעולה כדי לבצע משימות מסובכות בתלות הדדית, ואילו לארגון עצמו חסר חלק מהמבנים המוסדיים המעניקים בטחון בתחום זה. תיאור זה נכון כמובן לגבי אספקת שירותים "רחבים" מעבר להוראה ולמידה, ולגבי שיתופי פעולה בית-ספריים בכלל. מאירסון ועמיתיו (1996) טוענים כי אמון בזק מתפתח באמצעות סגנון פעולה פעיל, נלהב ויצרני, ופחות באמצעות גישה מחושבת ומדודה יותר המתאימה לאמון מחושב. לפיכך, אמון בזק תלוי בהשלמת משימות ובהפגנה עקבית של התנהגות ההולמת את התפקיד המקצועי. לכן הוא נוגע יותר לאיכויות מקצועיות ופחות לתכונות אישיות. כך שגם אם העומק ומשך הזמן של אמון הבזק עשויים להיות מוגבלים, הרי שהתועלת המיידית שהוא מניב היא גבוהה.

במושג אמון חכם (smart trust) שטבע קובי (Covey 2006) גלומה השקפה שונה. כאן מודגש התפקיד שיכול המנהיג למלא בטיפוח אמון באמצעות הפגנת נכונות לתת אמון באחרים, כשהנסיבות מאפשרות זאת.

קובי קובע כי יצירת אמון בתוך ארגונים היא למעשה תכלית קיומם של מנהיגים. הוא מציין כי:

"התפקיד החשוב ביותר של כל מנהיג הוא לעורר אמון. הוא צריך לקרוא דרור ליצירתיות של יחידים וליכולתם לתת את המיטב וליצור סביבה עם רמת אמון גבוהה, שתאפשר להם לעבוד עם אחרים באופן אפקטיבי" (Covey 2006: 298).

אמון חכם, לשיטתו של קובי, משלב בין נכונותו העקרונית של המנהיג לתת אמון לבין שיקול דעתו האפקטיבי באשר לסיכונים ולהזדמנויות הגלומים בכל מצב נתון. שיקול דעת הוא נושא מכריע, כמובן: פרשנות לא נכונה של המצב עלולה להוליד אמון עיוור שיציב את המנהיג ומשתתפים אחרים בעמדה של פגיעות.

בעזרת מושגי אמון הבזק והאמון החכם אפשר להבין ביתר קלות כיצד מצליחים שיתופי פעולה מסוימים להגיע במהירות לרמת ההבנה והאמון הדרושה כדי להשיג תוצאות. עם זאת קיימות השקפות מעורבות בנושא, וחוקרים מסוימים ספקנים לגבי השאלה אם אפשר למעשה לזרז התפתחות אמון. חוקרים כגון גוד (1988), גמבטה (1988c) והמפרי (Humphrey, 1988c), למשל, טוענים כי אמון יכול להיבנות רק טיפין-טיפין, בעזרת חשיפה מתמשכת ונכונות להימנע מדפוס התנהגות אופורטוניסטיים ומתגוננים.

השלכות מעשיות לגבי מנהיגות

חלק זה שואף להדגיש את ההשלכות המשתמעות ממחקר זה לגבי מנהיגים. לצורך זה ערכנו סדרת שאלות שמטרתן לספק חומר לחשיבה בנושאים הבאים:

תכלית מוסרית

תקשורת

הפגנת מחויבות אישית

טיפוח קשרים

תכלית מוסרית

גיבוש תכלית מוסרית שהיא באמת ובתמים משותפת הוא חלק חשוב של פיתוח שליחות משותפת, שתועדף על פני אינטרסים אישיים ותהיה בסיס לפעולה קולקטיבית:

באיזו מידה מושתת החזון הבית-ספרי שלך על תכלית מוסרית מנוסחת בבירור?

באיזו מידה מתמקדת תכלית זו בצורכי התלמידים?

מי גיבש את החזון?

האם כל חברי הצוות קיבלו הזדמנות לתרום מרעיונותיהם?

האם בכל בית-הספר/השותפות קיימת תחושה של אחריות אישית לחזון?

תקשורת

אמון נתמך על דיון מתמשך, ובכל הזדמנות אפשרית גם על שיתוף פתוח במידע:

האם קיימים תהליכים שמטרתם לעודד תקשורת ולהגן על פרטיות?

האם ניתנות ליחידים די הזדמנויות לדון בגורמים האסטרטגיים והתפעוליים המשפיעים עליהם?

האם אתה מפגין נכונות להקשיב להשקפותיהם של אחרים?

האם דואגים לכך שהצוות יהיה מודע ומודע תמיד לגבי ההתפתחויות הנוגעות לו?

הפגנת מחויבות אישית

הפגנה עקבית של מחויבותך האישית לעבודה המשותפת חיונית ליצירת יחס של הערכה כלפי השותפות גם אצל אחרים.

כמנהיג, האם אתה מבטא בעקביות, במילים ובמעשים, את מחויבותך לתכלית מוסרית זו?

האם אתה מפגין התנהגות אתית כמטרה בפני עצמה ולא רק כאמצעי להשגת היעד הכולל?

האם אתה מפגין הערכה ברורה לתרומתו של כל חבר צוות?

האם אתה נוהג תמיד בסבלנות ובהבנה כלפי חברי הצוות ואחרים?

טיפוח קשרים

האם אתה מעודד את חברי הצוות בארגון ומעבר לו ליצור קשרים פורמליים ולא-פורמליים כדי לפתח הבנה ויחסים בין-אישיים? האם אתה

מפגין באופן פעיל את תמיכתך ביצירת קשרים כאלה?

האם אתה פועל באופן יזום כדי ליצור מערכות יחסים חדשות, ופועל כערב להן?

האם באופן כללי אתה מפגין די "נוכחות בשטח" בבית-הספר?

מסקנות

בדו"ח זה נידונו השקפותיהם של משתתפי המחקר ועיקרי הממצאים מהספרות העוסקת באמון. הוגדרו בו מרכיבי השונים של מנהיגות שיתופית, ובתוך כך הודגשה בייחוד חשיבותן של מיומנויות, אסטרטגיות וגישות מנהיגות "רכות" יותר ומבוססות-ערכים.

דיון זה הראה כי מנהיגות של שיתופי פעולה שואבת פחות ממקורות היררכיים של כוח ויותר מסמכות מוסרית ומסמכות הנובעת ממקצועיות. בהקשר בית-ספרי פירוש הדבר הוא שמנהיגות זו שמה דגש מיוחד על קידום רווחתם של התלמידים ומשפחותיהם.

ממצאים במחקר זה מראים כי האמון הוא יסוד חיוני במנהיגות של שיתוף פעולה. הודגש בו כי את הערך המוסף והתועלת הגלומים בשיתוף פעולה אפשר להשיג רק באמצעות פיתוח תרבות של אמון הדדי ושיתוף קולקטיבי. נוסף על כך הומחש כי טבעם הדינמי והזורם של שיתופי פעולה מצמצם את הפוטנציאל לפיתוח תהליכים ומבנים פורמליים של קביעת כללים לכל פעולה ופעולה. משום כך חיוני שיתקיים אמון ב"שולי" העבודה המשותפת, משום שזהו האזור שבו שיתופי פעולה תלויים בייחוד ביחסים בין-אישיים.

עמדנו על טיבו רב-הפנים של האמון והצבענו על השפעותיו הסוציולוגיות, הפסיכולוגיות והכלכליות. נוסף על כך מצאנו כי מתמזגים בו גורמים אישיים, בין-אישיים, ארגוניים וחברתיים. לא מפתיע אם כן כי הנטייה לתת אמון משתנה מאדם לאדם. לא מעט ראיות מצביעות גם על כך שטיבו ועומקו של האמון משתנים עם העמקת ההיכרות וההבנה.

בשל רגישות האמון להקשר שבו הוא מופיע, אי אפשר לבדד גישה מסוימת שתעורר תמיד את אמונו של אדם זה או אחר. אולם גורמים מסוימים מתגלים שוב ושוב כבעלי חשיבות להשגת מטרה זו. שניים מהם חשובים במיוחד.

ראשית, בהתחשב באופיו ההתנדבותי של האמון, חובה לרכוש את לבם של המונהגים ולשכנע אותם בצדקת הדרך. לכן תקשורת אפקטיבית על כל צורותיה היא תנאי הכרחי. במרכז התקשורת האפקטיבית עומד הצורך של מנהיגים לסייע למונהגים להבין את ההקשר שבו הם פועלים, ובפרט את הצורך המניע את השותפות ואת תפקידם בה. כאשר מדובר בבית-ספר ובשותפים אחרים מן המגזר הציבורי, חיוני להדגיש את התכלית המוסרית שמאחורי העבודה המשותפת.

גורם שני, בעל קשר אמיץ לראשון, הוא הצורך בכך שהמנהיג יפגין בעצמו את מחויבותו האישית לעבודה בשותפות וליעדיה. בהקשר זה לא די לדגול במוצהר בתכלית מוסרית. על המנהיג להמחיש במעשי היומיום שלו את ההתנהגויות, הערכים והאמונות הנדרשים. למעשה עליו לגלם את רוח העבודה המשותפת, כשהוא חותר להגשים את התכלית המוסרית באמצעים אתיים. במובן זה, המדיום הוא המסר.

מבחינת הפעולות המסוימות שמנהיגים נדרשים לבצע, הוארו בדו"ח זה כמה תחומים שראוי להתמקד בהם:

חיוני לטפח תקשורת אפקטיבית ודיסקרטיות כדי למנף אותן כמה שיותר. תשומת לב מיוחדת יש להקדיש ליחסי גומלין "בפרופיל נמוך", החיוניים להתפתחות מתמשכת של אמון במנהיגים מצד הכפופים להם.

ניהול משמעות הוא מהותי לטיפוח אמון. אחדים מהיבטיו נוגעים לקידום ושמירת המוטיבין של יחידים בארגון ולהפגנת מחויבות לעקרונות ולפעולות המנהיגות האתיות. כן חיוני לטפח בקרב המשתתפים הבנה לגבי התכלית המוסרית של השותפות וראייה אחידה של מטרות הליבה.

אמנם קיימים הבדלי תרבות מקצועית בין הקבוצות השונות בבתי-הספר, אך למעשה הבדלים אלה קטנים יחסית. לכן על מנהיגי שותפויות להתמקד לא בהם אלא דווקא באותם היבטים של ערכים ושל מקצועיות המקרבים בין אנשים.

מודעות לגורמים מקדמי אמון חשובה למנהיגים. ברמה המעשית פירוש הדבר הוא ניהול תחומים מורכבים וטיפול במתחים מתחרים. נוסף על כך יש להכיר בכך שאמון אינו מתבסס תמיד על גורמים "הגיוניים", "סבירים" או "רציונליים". על כן המנהיגים חייבים לגלות סבלנות והבנה כלפי אחרים וליישם מגוון גישות כדי לשכנע ולעודד אותם לתת את תמיכתם הפעילה לשותפות. הגישות והאסטרטגיות הספציפיות שמאמצים המנהיגים כדי לטפל בגורמים אלה צריכות להיות התחום שבו יתמקדו מחקרים עתידיים.

ולבסוף, ייתכן שאין כל אפשרות להבדיל בין מושגי האמון המקצועי והאמון האישי - ואכן, אבחנה שכזאת כמעט אינה מופיעה במאמר זה (אם בכלל). לכן, יצירת הזדמנויות לאינטראקציה לא-פורמלית ולהתקרבות היא הכרחית להבטחת התפתחותו של אמון. בשלבים הראשונים של צמיחת האמון עשויה להיות חשיבות רבה לשאלה מה אנחנו, אבל בסופו של דבר ההבנה לגבי מי אנחנו היא שמבססת את היסודות למערכות היחסים האיתנות והממושכות ביותר שלנו. אלה, בתורן, עשויות להיות בסיס לעבודת שותפות בת-קיימא שיש לה כוח לשנות באופן המשמעותי ביותר את חיי הילדים שאנו משרתים.

NCSL - National College for School Leadership All rights reserved ©

מקורות

Alvesson, M & Sveningsson, S, 2003, Managers doing leadership: the extra-ordinarization of the mundane. In *Human Relations*, 56, 1435–59

April, K, 1999, Leading through communication, conversation and dialogue. In *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 231–41

Avery, C, 1999, All power to you: collaborative leadership works. In *Journal for Quality & Participation*, 22, 36

Bass, B, 1998, *Transformational Leadership*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum

Bijlsma, K & Koopman, P, 2003, Introduction: trust within organisations. In *Personnel Review*, 32, 543–55

- Bottery, M, 2005, Trust: its importance for educators. In *Management in Education*, 18, 6–10
- Bryk, A & Schneider, B, 2002, *Trust in Schools: A core resource for improvement*, New York, Russell Sage Foundation
- Bryman, A, 1996, Leadership in organisations. In S Clegg, C Hardy & W Nord, eds, *Handbook of Organisation Studies*, pp 276–92, London, Sage Publications
- Burns, J, 1978, *Leadership*, New York, Harper & Row
- Burt, R, 2004, Structural holes and good ideas. In *The American Journal of Sociology*, 110, 349
- Child, J, 1998, Trust and international strategic alliances: the case of Sino-Foreign joint ventures. In C Lane & R
- Bachmann, eds, *Trust Within and Between Organisations*, pp 241–72, Oxford, Oxford University Press
- Chrislip, D & Larson, C, 1994, *Collaborative Leadership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass
- Ciulla, J, ed, 1998, *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport, CT, Praeger Publishers
- Clark, J, Dyson, A & Millward, A, 2001, Housing and schooling: a case study in joined up problems. In S Riddell and L Tett, eds, *Education, Social Justice and Inter-agency Working*, pp 158–70, London, Routledge
- Coleman, J, 1988, Social capital in the creation of human capital. In *American Journal of Sociology*, 94, s95–s120
- Connell, J, Ferres, N & Travaglione, T, 2003, Engendering trust in manager–subordinate relationships: predictors and outcomes. In *Personnel Review*, 32, 569–87
- Connolly, M & James, C, 2006, Collaboration for school improvement. In *Educational Management Administration & Leadership*, 34, 69–87
- Costa, A, 2003, Work team trust and effectiveness. In *Personnel Review*, 32, 605–22
- Coulson, A, 1998, Trust and contract in public sector management. In A Coulson, ed, *Trust and Contracts: Relationships in local government, health and public service*, Bristol, The Policy Press
- Covey, S, 2006, *The Speed of Trust*, New York, Free Press
- Creed, W & Miles, R, 1996, Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies and the opportunity cost of controls. In T Tyler & R Kramer, eds, *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, pp 16–38, Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Daines, B & Chapman, C, 2007, *The Friendship Model of Service Delivery Relationship Approaches*, Brighton, Brighton School Services

Dasgupta, P, 1988, Trust as a commodity. In D Gambetta, ed, *Trust: Making and breaking cooperative relations*, New York, Basil Blackwell

Day, C, 2004, The passion of successful leadership.

In *School Leadership & Management*, 24, 425–37

Doney, P, Cannon, J & Mullen, M, 1998, Understanding the influence of national culture on the development of trust. In *Academy of Management Review*, 23, 601–20

Farrar, M & Bond, K, 2005, Community leadership in networks. In NCSL, *What Are We Learning About...?*, p 12, Cranfield, NCSL

Finch, F, 1977, Collaborative leadership in work settings. In *Journal of Applied Behavioral Science*, 13, 292–302

Findlater, J & Kelly, S, 1999, Child protective services and domestic violence. In *Future of Children*, 9, 84–96

Fullan, M, 2001, *The Moral Imperative of School Leadership*, London, Sage Publications

Galford, R & Seibold Drapeau, A, 2003, The enemies of trust. In *Harvard Business Review*, 81 (2) 89–95

Gambetta, D, 1988a, Can we trust trust? In D Gambetta, ed, *Trust: Making and breaking cooperative relations*, pp 213–37, New York, Basil Blackwell

Gambetta, D, 1988b, Mafia: the price of distrust. In D Gambetta, ed, *Trust: Making and breaking cooperative relations*, pp 159–93, New York, Basil Blackwell

Gambetta, D, ed, 1988c, *Trust: Making and breaking cooperative relations*, New York, Basil Blackwell

Gobillot, E, 2006, *The Connected Leadership*, London, Kogan Page

Good, D, 1988, Individuals, interpersonal relations and trust. In D Gambetta, ed, *Trust: Making and breaking cooperative relations*, pp 31–48, New York, Basil Blackwell

Greenleaf, R, 2002, *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York, Paulist Press

Hart, K, 1988, Kinship, contract and trust: the economic organisation of migrants in an African city slum. In D Gambetta, ed, *Trust: Making and breaking cooperative relations*, pp 176–93, New York, Basil Blackwell

Heifetz, R, 2003, *Leadership Without Easy Answers*, London, Belknap Press of Harvard University Press

- Himmelman, A, 1996, On the theory of practice of transformational collaboration: from social service to social justice. In C Huxham, ed, *Creating Collaborative Advantage*, pp19–43, London, Sage Publications
- Hoy, W & Tarter, C, 2004, Organizational justice in schools: no justice without trust. In *The International Journal of Educational Management*, 18, 250–9
- Hudson, B, Hardy, B, Henwood, M & Wistow, G, 1999, In pursuit of inter-agency collaboration in the public sector: what is the contribution of theory and research?.
- In *Public Management*, 1, 235–60
- Humphrey, J, 1998, Trust and the transformation of supplier relations in Indian industry. In C Lane & R Bachmann, eds, *Trust Within and Between Organisations*, pp 214–40, Oxford, Oxford University Press
- Huxham, C, 1996, Collaboration and collaborative advantage. In C Huxham, ed, *Creating Collaborative Advantage*, pp 1–18, London, Sage Publications
- Huxham, C & Vangen, S, 2005, *Managing to Collaborate*, Abingdon, Routledge
- Johnson, S, Dunn, K & Coldron, J, 2005, *Defining the children and young people's workforce in a changing scenario*, Leeds, Children's Workforce Development Council
- Kramer, R, Brewer, M & Hanna, B, 1996, Collective trust and collective action. In T Tyler & R Kramer, eds, *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, pp 357–89, Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Lane, C, 1998, Theories and issues in the study of trust. In C Lane & R Bachmann, eds, *Trust Within and Between Organisations*, pp 1–30, Oxford, Oxford University Press
- Lewicki, R & Bunker, B, 1996, Developing and maintaining trust in work relationships. In T Tyler & R Kramer, eds, *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, pp 114–39, Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Maccoby, M, 2004, The power of transference. In *Harvard Business Review*, September 2004, 82, 77–85
- Mayer, R, Davis, J & Schoorman, F, 1995, An integrative model of organisational trust. In *Academy of Management Review*, 20, 709–34
- Meyerson, D, Weick, K & Kramer, R, 1996, Swift trust and temporary groups. In T Tyler & R Kramer, eds, *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, pp 166–95, Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Möllering, G, 2005, The trust/control duality. In *International Sociology*, 20, 283–305

- Northouse, PG, 2000, *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Pauleen, D, 2003, An inductively derived model of leader-initiated relationship building with virtual team members. In *Journal of Management Information Systems*, 20, 227–56
- Pink, W & Leibert, R, 1986, Reading instruction in the elementary school: a proposal for reform. In *The Elementary School Journal*, 87, 50–67
- Powell, W, 1996, Trust based forms of governance. In T Tyler & R Kramer, eds, *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, pp 51–67, Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Putnam, R, 2000, *Bowling Alone: The collapse and revival of American community*, New York, Simon & Schuster
- Putnam, R, 2003, *Better Together*, New York, Simon & Schuster
- Putnam, R, 2005, *Social capital: What is it?* (www.bowlingalone.com/socialcapital.php3, accessed 10 January 2006)
- Reina, D & Reina, M, 1999, *Trust and Betrayal in the Workplace*, San Francisco, CA, Berret-Koehler
- Seashore Louis, K, 2003, Trust and improvement in schools. Paper from 'Exploring the Lives of Leaders: Creativity and the Emotional Dimension in Leader Performance', British Educational Leadership, Management and Administration Society, Milton Keynes
- Sergiovanni, T, 1992, *Moral Leadership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass
- Sitkin, S B & George, E, 2005, Managerial trust-building through the use of legitimating formal and informal control mechanisms. In *International Sociology*, 20, 307–38
- Snavely, K & Tracy, M, 2002, Development of trust in rural nonprofit collaborations. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31, 62–83
- St John, E, 1980, Management system development: an intervention model for developing colleges and universities. In *The Journal of Higher Education*, 51, 285–300
- Sydow, J, 1998, Understanding the constitution of interorganisational trust. In C Lane & R Bachmann, eds, *Trust Within and Between Organisations*, pp 31–64, Oxford, Oxford University Press
- TDA (Training and Development Agency) for Schools, 2008, Remodelling (www.tda.gov.uk/remodelling.aspx, accessed 23 June 2008)
- Tschannen-Moran, M, 2004, *Trust Matters*, San Francisco, CA, Jossey-Bass
- Tyler, T & Degoey, P, 1996, Trust in organizational authorities. In T Tyler & R Kramer, eds, *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, pp 331–56, Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Tyler, T & Kramer, R, 1996, Whither trust?. In T Tyler & R Kramer, eds, *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, pp 1–15, Thousand Oaks, CA, Sage Publications

van Eyk, H & Baum, F, 2002, Learning about interagency collaboration: trialling collaborative projects between hospitals and community health services. *In Health &*

Social Care in the Community, 10, 262–9

Vangen, S & Huxham, C, 2003a, Enacting leadership for collaborative advantage: dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *In British Journal of Management*, 14, S61–S76

Vangen, S & Huxham, C, 2003b, Nurturing collaborative relations: building trust in interorganizational collaboration. *In Journal of Applied Behavioural Science*,

39, 5–31

Zucker, L, 1986, Production of trust: institutional sources of economic structure 1840-1920. *In Research in Organizational Behavior*, 8, 53–111