

# איך לבנות (ולבנות מחדש) אמון?

על פי פרנסס פריי (Frances Frei)

כל מערכת יחסים יעילה מושתתת על אמון בין המעורבים בה. איך בונים אמון? איך משמרים אמון? איך בונים אותו מחדש כאשר הוא נסדק או נשבר? על שאלות אלה עונה פרופסור פרנסס פריי מאוניברסיטת הרווארד בשיחת טז מרתקת.

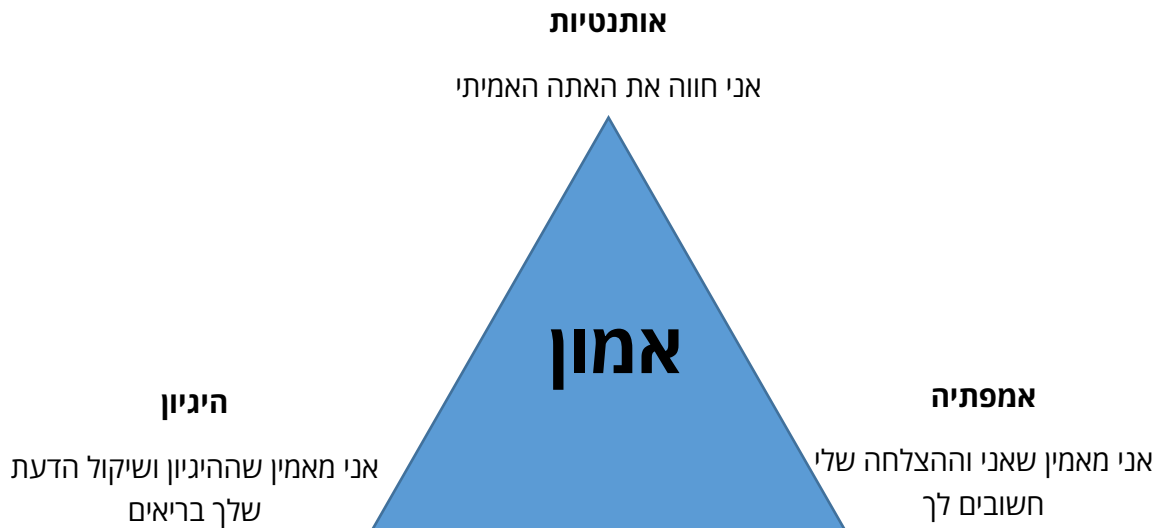
פריי טוענת שאם נלמד לתת אמון זה בזה נוכל לקדם את החברה האנושית באופן חסר תקדים. עם זאת, כאשר בחברה יש תרבות של טיוח, שקרים ועוד, האמון נשבר.

פריי מתארת מקרים שבהם העובדים או הלקוחות מאבדים את אמונם בארגון, ומתארת כיצד סייעה לחבר UBER לבנות מחדש אמון שנפגע.

## עיקרי גישתה של פריי

בניית אמון מחייבת לחשוב על מנהיגות מנקודת מבט חדשה - מנהיגות מעצימה. לדבריה, אמון מורכב מאותנטיות, מהתנהגות הגיונית ומאמפתיה. ברגע שהבסיס הזה מתרופף, יורדת רמת האמון. כאשר אין אמון, אפשר כמעט תמיד לייחס אותו להתרופפות באחד משלושת הצירים האלה:

1. אותנטיות - המידה שבה האחר נתפס כאותנטי.
2. היגיון בריא - המידה שבה האחר נתפס כמי שפועל ממקום של היגיון בריא ועקבי.
3. אמפתיה - המידה שבה אדם מאמין שהאמפתיה של האחר היא אמיתית ומכוונת אליו.



**איור 1:** שלושת הצירים של האמון, על פי פרנסס פריי<sup>1</sup>

Frei, F. X., & Morriss, A. (2020). Begin with trust. *Harvard Business Review*, 98(3), 112-121. <sup>1</sup>  
<https://sfinc.ch/wp-content/uploads/2020/05/SFINC-Begin-with-Trust-Harvard-Business-Review.pdf>

כאשר שלושת הצירים הללו מתקיימים, נוצר אמון חזק. אולם אם יש ערעור של אחד מהצירים - האמון נשבר והעבודה נפגעת. מה עושים במקרה כזה? תלוי בפרמטר המעורער:

**אמפתיה:** היסוד הפגיע ביותר הוא אמפתיה. אמפתיה היא היכולת שלנו להקשיב לאחר ולהרגיש את רגשותיו - לא בהכרח להסכים איתו, אבל להראות לו שמקשיבים לו ומכבדים אותו. אם אתם מונעים מהאחר אמפתיה - אתם עשויים לפגוע קשה באמון. כדאי לזהות כלפי מי, מתי והיכן אתם מתקשים לנהוג באמפתיה, ודווקא שם לנסות להיות אמפתיים יותר. נסו להימנע מהסחות בזמן שמדברים איתכם. היפטרו מהסלולר!! קשה מאוד ליצור אמפתיה כשאתם שקועים בטלפון. הקשיבו הקשבה אמיתית וכנה. זכרו - אמפתיה היא הבסיס החזק ביותר לאמון.

הדבר נכון גם באשר לבניית אמון בקהילה. כאשר חבר.ה קהילה משתף, חשוב להיות קשובים לו. אם בזמן השיתוף חברי הקהילה מתעסקים בדברים אחרים (טלפון, בדיקת מיילים...) - הם משדרים חוסר אמפתיה ופוגעים באמון שנבנה בקהילה. חשוב להקשיב הקשבה פעילה ולקחת אחריות לשיח בקהילה. האחריות היא של כולם!

**היגיון ושיקול דעת:** אם חברי הקהילה אינם סומכים על ההיגיון ושיקול הדעת שלכם, ו/או אינם מאמינים שביכולתכם לבצע את תפקידכם, האמון ייפגע. קשה מאוד לתקן זאת. חשוב לבסס את הפעולות שלנו על נתונים, ולדבר רק על נושאים שאנחנו מבינים בהם. התחייבו לבצע תפקידים ופעולות שאתם בטוחים שביכולתכם לבצע.

עם זאת, ברוב המקרים הבעיה אינה בהיגיון שלנו, אלא ביכולת שלנו לתקשר אותו. במקרה שזהיתם שזהו הציר הבעייתי בבניית אמון, כדאי שתנקטו תקשורת ישירה, בהירה ומפורשת. חשוב שתשלטו בעובדות ובראיות (או בשפה פשוטה: אל תחרטטו!).

**אותנטיות: היו אמנים.** אם אנשים חושבים שאתם מעמידים פנים ואינכם כנים, הם יתקשו מאוד לתת בכם אמון.

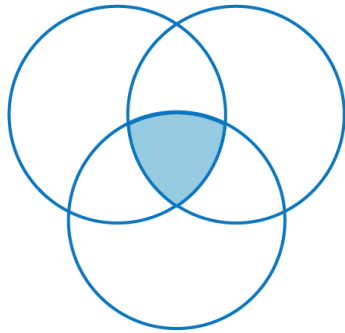
### אותנטיות וקהילות רב-תרבותיות

גיוון ורב-תרבותיות יכולים להיות נכס עצום לקהילה, אולם ריבוי נקודות מבט ומגוון חוויות בקהילה לא בהכרח מיתרגמים ללמידה טובה יותר. לאמיתו של דבר, אם לא מביאים בחשבון את ההתייחסות וההנחיה הייחודיות הנדרשות, הרי קהילות רב-תרבותיות מתפקדות לעיתים קרובות פחות טוב מקהילות הומוגניות, בעיקר בשל תופעה המכונה "**אפקט המידע הנפוץ**".

פריי מסבירה את האפקט כך: אנשים נוטים להתמקד בדברים שיש להם במשותף עם אנשים אחרים, מתוך רצון להדגיש את השייכות. אולם לחברי קהילות מגוונות ו/או רב-תרבותיות יש פחות מידע משותף שזמין להם בתהליך קבלת החלטות ולמידה משותפת.

תארו לכם שתי קהילה בנות שלושה אנשים. באחת, החברים שונים זה מזה בתכלית, ובשנייה החברים דומים. אם שני הצוותים ינוהלו בדיוק באותו האופן ויפעלו באותן שיטות, הצוות ההומוגני צפוי להשיג ביצועים טובים יותר. אולם תופעה זו נכונה רק אם האותנטיות אינה שלמה. כשחברי הקהילה בוחרים להביא את ה"אני הייחודי" שלהם לשולחן - כלומר, את החלקים שלהם שבהם הם שונים מהאחרים - הם יכולים להשיג יתרון ניכר, משום שהם

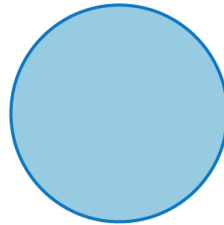
מרחיבים את כמות המידע הזמין לקהילה. לשם כך, חשוב לבנות אמון בקהילה. סביבה זו תאפשר לחשוף את הייחודיות שבכל אחד ואחת מחברי הקהילה, ותאפשר להתמודד עם ריבוי נקודות מבט ועם מחלוקת, תוך כדי חתירה לבניית ידע משותף ועשיר.



### Diverse teams

**צוותים מגוונים**

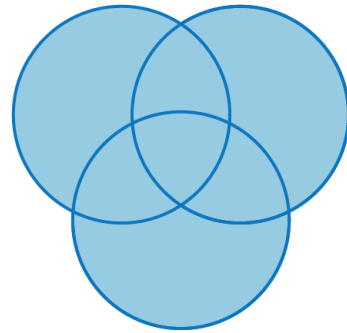
שיתוף חלקי במאגר ידע מגוון



### Homogenous teams

**צוותים הומוגניים**

שיתוף מלא במאגר ידע משותף



### Inclusive teams

**צוותים מכילים**

שיתוף מלא במאגר מגוון של ידע ובריבוי נקודות מבט

איור 2: ידע של קהילות מסוגים שונים

**ולסיום: לפני שאתם מנסים לגרום לאחרים להאמין בכם, חשוב שתאמינו בעצמכם! מנהיג מעצים הוא קודם כול אדם המאמין בעצמו וסומך על עצמו.**

**בדקו את עצמכם:**

- האם אתם כנים עם עצמכם? האם אתם כנים באשר לשאיפות שלכם?
- האם אתם מכירים בצרכים שלכם ודואגים להם כראוי?
- האם אתם בטוחים ומשוכנעים בעמדותיכם וביכולת שלכם לבצע את משימותיכם?

**ככל שתהיו אותנטיים יותר עם עצמכם, אמפתיים כלפי עצמכם, ותנהגו בהיגיון ובשיקול דעת - יגדל הסיכוי שלכם לעורר אמון.**