

מודל מנהיגות ממלכתיות בונה אמון

הגדרות, מודל, עקרונות ושאלות מנחות

מחקר וכתביבה: ד"ר חנן כהן, קרן צוריאלי, נעם שרלו-בריגה, שקד פישר

מבוא

בשנים האחרונות התפתח בארגון מעוז מודל מנהיגות ממלכתית בונה אמון שמציע תפיסה, מודל פעולה ופרקטיקות מעשיות למנהיגים ישראלים שמעוניינים להוביל שינוי במציאות חברתית-כלכלית מרובת ססעים ואתגרים. המודל מבוסס על ניסיון רב שנצבר בארגון ועל ידע תיאורטי, וכולל ארבעה ממדי פעילות עיקריים שבהם נבנה אמון: הכרת הסיפורים, גיוון, אחריות משותפת, ומקצועיות ואתיקה. תחת כל רכיב מופיעים עקרונות פעולה מנחים, שלאורם ניתן להפעיל פרקטיקות מגוונות ומעשיות לבניית אמון.

המודל ועקרונות הפעולה גובשו בשני תהליכים מקבילים. מחד, בתהליך bottom-up חולצה רשימה ארוכה של פרקטיקות ועקרונות מועילים שמשמשות את חברי רשת מעוז בבניית אמון במסגרת תהליכי השינוי שהם מובילים ומובילות. רשימה זו אושכלה על פי ארבעת רכיבי מודל הממלכתיות. במקביל, בוצע מחקר top-down שכלל סקירת ספרות מעמיקה, על מנת לתקף ולהרחיב את רשימת עקרונות הפעולה והפרקטיקות.

המסמך שבידיכם כולל שני חלקים. החלק הראשון סוקר את ההגדרות השונות של המושג אמון ומתאר את בעיית האמון בישראל ובעולם נכון לשנת 2020. בחלק השני מוצג מודל המנהיגות הממלכתית של מעוז, ועקרונות הפעולה שרלבנטיים לכל אחד מארבעת רכיביו.

רקע על אמון

מהו אמון

אמון רלבנטי לכל תחומי החיים ולכן דיסיפלינות מחקריות העניקו לו הגדרות שונות. אם אמון הוא אכן הדבק שמחבר את כל מערכות היחסים (Lewicki & Bunker, 1996), הוא עושה זאת בשדות שונים. בכלכלה, למשל, מניחים שאמון הוא החלטה רציונלית, תוצר של ניסוח השערות ובדיקתן. כלומר האדם הרציונלי נותן אמון לאחר שהעריך את ההתנסויות שלו עם הצד השני ואת ההסתברות להתמודדות מוצלחת עם סיכונים שקשורים במערכת היחסים עמו (Coleman, 1990; Cook et al., 2005; Molm, 2010; Molm et al., 2000; Yamagishi, 2001). במדעי הניהול מחלקים את האמון לקוגניטיבי ורגשי: אמון קוגניטיבי נשען על סיבות רציונליות שבגללן אנשים סומכים אחד על השני (למשל, "הוא רופא ולכן מקפיד על אתיקה רפואית") ואילו אמון רגשי על הקשר הרגשי והיחסים העמוקים שפותחו בין הצדדים (McAllister, 1995).

אחת ההבחנות החשובות נוגעת למושא האמון: האם האמון הוא בין-אישי או במוסדות. אמון בין-אישי נוגע לאמון שאנו נותנים במי שאנחנו מכירים באופן אישי. במעגלים האינטימיים יותר, של משפחה וחברים קרובים, קיימים בדרך כלל קודים של התנהגות אמינה, והתנהגות אנוכית פחות מקובלת בהם. ובמעגלים רחבים יותר, אזרחים בחברות מודרניות נדרשים לבסס יחסי אמון עם נותני תפקידים, קולגות ושותפים באופן כמעט יומיומי. אמון במוסדות נוגע לאמון במוסדות וארגונים אנונימיים וגדולים, והוא משקף את האמון של המוטבים או הלקוחות בידע או במיומנויות של עובדי הארגון ובכנות כוונותיהם (Nooftboom, 2007). נהוג לכנות את האמון הזה אמון



מוכלל. בספרות קיים ויכוח לגבי הקשר בין שני סוגי האמון האלה ועד כמה ניתן להכליל אמון בין-אישי לאמון במוסדות. עם זאת, מבחינה אמפירית יש קורלציה חזקה ביניהם: במדינות שבהן האמון הבין-אישי גבוה, גם האמון במוסדות גבוה. גם המחקר שערכנו במעוז על פרקטיקות בונות אמון, מראה שעקרונות בניית האמון בין אנשים ובינם לבין מוסדות דומים במידה רבה.

ההגדרות הרבות לאמון חולקות שני רכיבים נפוצים, שבהם החלטנו להתמקד:

1. ייחוס כוונות טובות לאחרים וביטחון ברצונם הטוב (Ring & Van de Ven, 1992).
2. הנכונות להיות פגיע לפעולות של אחרים, על אף שאין לנו שליטה על האופן שבו הם יתנהגו (Mayer, 1995; Davis, & Schoorman, 1995; Mishra, 1996).

כמובן ששני הרכיבים קשורים זה בזה – סביר שאסכים להיות פגיע בפני מי שאני מייחס לו כוונות טובות, ולהיפך.

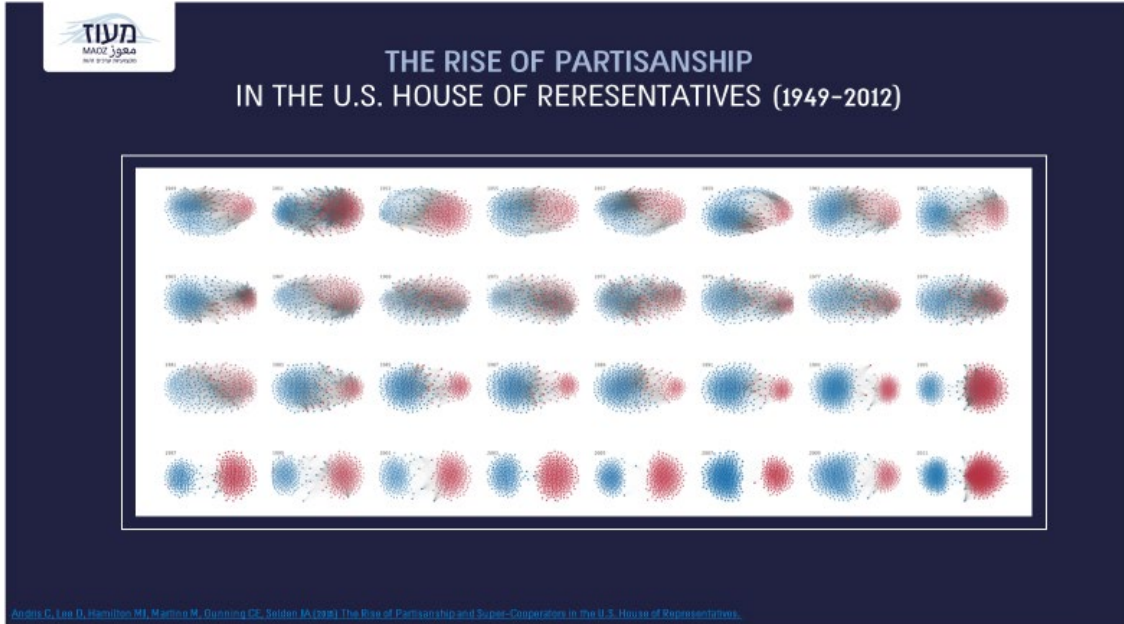
מדוע אמון חשוב?

אמון הוא כמו האוויר שאנו נושמים: אנחנו לא עוצרים לחשוב על חיוניותו עד שהוא אחל. העשור האחרון המחיש את הירידה באמון הבין-אישי והאמון במוסדות בדמוקרטיה רבות בעולם, וחידד את חיוניותו לחברה אזרחית שמתפקדת היטב. נדמה שמגיפת הקורונה ברחבי העולם הגבירה וחידדה עוד יותר את שבירותו של האמון במדינות רבות ואת הצורך הבווער לשקמו.

בשנים האחרונות גופי מחקר ומדיניות רבים בארץ ובעולם, כמו HBS, OECD, דלויט ואחרים, עסקו בנושא האמון. ועידת דאבוס, אחת הוועידות הכלכליות החשובות בעולם, התמקד באמון בכנס של 2019, מתוך הבנה שאמון הוא רכיב קריטי בכלכלה העולמית. את ההסברים לחשיבותו של אמון ניתן לקבץ לשלושה מרכיבים: תועלת כלכלית, לכידות חברתית ומשילות.

משילות

מחקר שנעשה ב-2015 בחן שיתופי פעולה בין חברי קונגרס בארה"ב לאורך השנים. בגרף ניתן לראות כיצד לאורך השנים, החל מ-1949 ועד 2012 נוצר קיטוב – כאשר חברי קונגרס רפובליקנים (באדום) ודמוקרטים (בכחול) הפסיקו כמעט לגמרי לשתף פעולה בהצעות חוק. אפשר לשער מהן ההשלכות של חוסר שיתוף הפעולה בין המפלגות על איכות החקיקה, סיכויי הצלחה שלה והמחירים הפוליטיים הכרוכים בהעברתה.



Andris, C. et al (2013) *santa fe institute working paper (nov. 11, 2013)*

בנוסף, לפי מחקר של ה-OECD, אמון גבוה קשור להשתתפות פוליטית ולהצבעה, כך שבמדינות שבהן רמות האמון נמוכות יחסית גם שיעור ההצבעה בבחירות נמוך יותר. מדינות בעלות אמון נמוך גם מאופיינות בעליית מפלגות קיצוניות ותנועות מחאה; קיימת בהן נטייה לדאוג לאינטרסים סקטוריאליים ולהימנע מפעולות סולידריות כמו תמיכה במערכות רווחה; והן נתפסות כמושחתות יותר (OECD, 2014).

תועלת כלכלית

מבחינה מאקרו כלכלית, מחקרים מצאו מתאם גבוה בין אמון לבין צמיחה כלכלית ומתאם שלילי בין אמון לאי-שוויון. בגרף הימני רואים כי אמון כללי בין אנשים מתואם עם תמ"ג לנפש, כלומר מדינות שבהן יש אמון גבוה יותר *בין אנשים* הן לרוב מדינות משגשגות יותר. בגרף השמאלי רואים כי אמון בממשלה מתואם עם תמ"ג לנפש, כלומר מדינות שבהן האמון בממשלה גבוה יותר נוטות להיות משגשגות יותר.

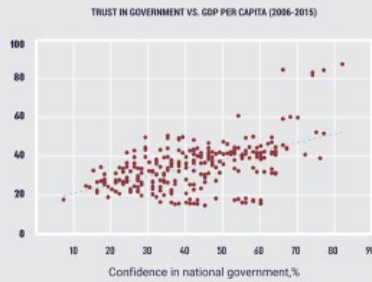
מכיוון שמדובר בקורלציה לא ניתן לטעון שאמון גבוה בהכרח מביא לתוצר גבוה. ייתכן שהקשר דווקא הפוך ובמדינות עשירות קל יותר לבנות אמון. עם זאת, קיימים לא מעט מחקרים שמראים שאמון אכן מוביל לצמיחה ושגשוג כלכלי. המכניזמים המתוארים בספרות הם מגוונים – למשל, רמות אמון גבוהות מובילות לרמה גבוהה של השכלה גבוהה ולמשילות שתורמות לצמיחה. כמו כן, במדינות שבהן יש אמון גבוה במוסדות המוסתים והאוכפים (משטרה, בתי משפט, מערכת החקיקה, מיסוי וכד') עלויות העסקה יורדות, כך שניתן להוציא לפועל מיזמים גדולים הדורשים שיתופי פעולה מורכבים, ואלו בתורם יוצרים צמיחה במהירות רבה יותר ובעלויות נמוכות יותר.



לאמון מתאם גבוה עם צמיחה כלכלית

Construct validity: trust and economic outcomes

There is a robust correlation between trust and economic outcomes (e.g. GDP per capita and unemployment)



R-sq: 0.54
Data source: Gallup World Poll, OECD Stat

R² = 0.54



R-sq: 0.67
Data source: European Social Survey, OECD Stat

R² = 0.67

<https://www.ecsd-library.org/841/7/8/36517278-12-en/index.html?content=content17/8/36517278-12-en>

Algan, Y. (2018)

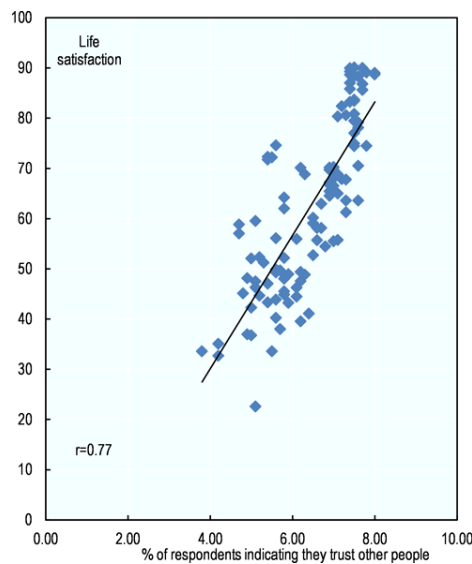
גם ברמת הפירמה העסקית לאמון יש השלכות חיוביות. מחקר שנעשה ב-2015 שיקלל את רמון האמון של הלקוחות והעובדים, והראה כי פירמות שדורגו על ידי לקוחותיהן ועובדיהן כאמינות, הגיעו לביצועים כלכליים טובים יותר מאשר פירמות שזכו לאמון נמוך. בין השאר, החברות הללו רווחיות וצומחות יותר, עובדיהן פרודוקטיביים יותר, נהנים משכר גבוה וחשים מעורבים יותר במקום העבודה. כפי שמראה הגרף שבהמשך, תשואת החברות הללו היו גדולה פי 3 מתשואת המניות במדדי ראסל 1000 וראסל 3000. מחקר נוסף הראה כי ממוצע תחלופת העובדים בחברות בעלות רמון אמון גבוהות הוא 10% בשנה לעומת 24% בממוצע במשק.



Great Place to Work, 2016

רווחה אישית ולכידות חברתית

התועלת של אמון מצויה לא נמצאת רק ברמת המאקרו החברתית-כלכלית, אלא גם בחוויית היומיום של כלונו. מחקרים מוצאים קשר בין היבטים של איכות חיים לבין אמון. כך, למשל, אנשים שחיים בסביבת אמון גבוהה מרוצים יותר מחייהם, גם אחרי שמפקחים על הכנסה. הגרף הבא מציג את הקשר בין רמת האמון הבין-אישי לבין שביעות הרצון מהחיים. לפי המודל, 17% מהשונות בשביעות הרצון מהחיים קשורה בהבדלים ברמת האמון הבין-אישי בין מדינות שונות. סביבה רוויית אמון, אם כן, מגבירה אושר.



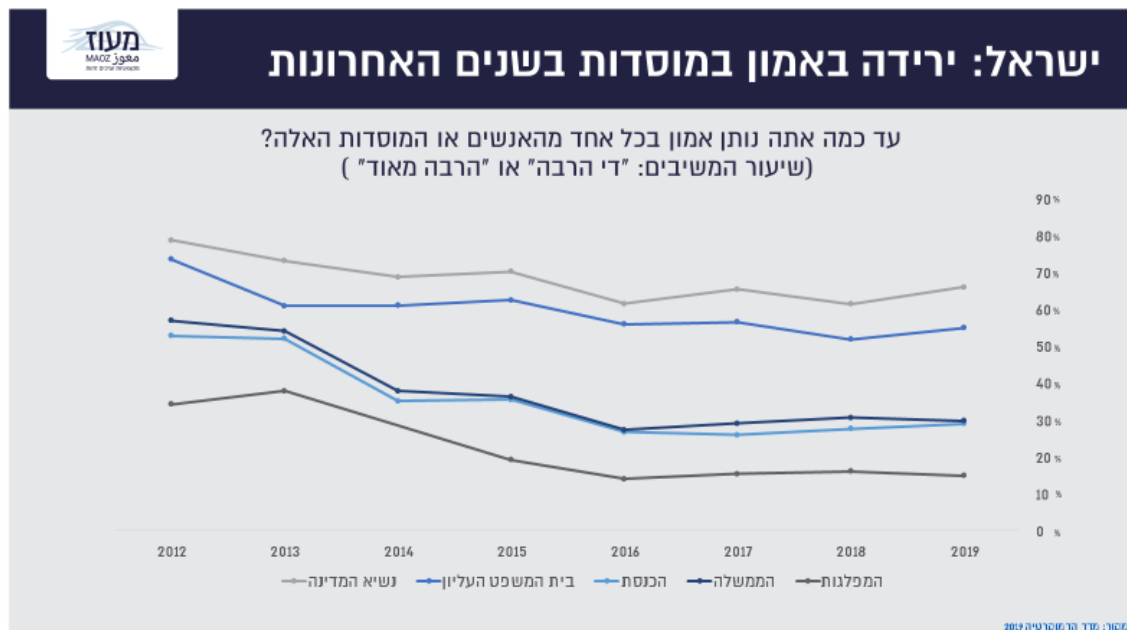
Algan, Y. (2018)

ממצא מפתיע עוד יותר נוגע לקשר בין אמון לתוחלת החיים: ככל שהאמון הבין-אישי המוכלל – כלומר אמון בזרים או באנשים שאינם קרובים – גבוה יותר, כך גם תוחלת החיים גבוהה יותר (OECD, 2016). באופן דומה, כאשר האמון הבין-אישי גבוה יותר כך גם הבריאות המנטלית גבוהה יותר, גם אחרי שמפקחים על גיל, מגדר, הכנסות והשכלה (Hamano et al., 2010). ולבסוף, אמון בין-אישי גבוה מפחית את שיעורי ההתאבדות (Helliwell and Wang, 2011).

אמון הוא חלק מהון חברתי – סט נורמות וערכים משותפים שתורמים לרווחה האישית (well being) (OECD, 2013). הרעיון הוא שקשרים בין אנשים קריטיים לשיפור היבטים מגוונים מחייהם – ואחד מהם הוא אמון. יש קשר בין הון חברתי גבוה לבין רמות גבוהות יותר של חינוך והשכלה במדינות שונות (Helliwell and Putnam, 2007; Glaeser, Ponzetto and Shleifer, 2007). חוקרים הציעו לכך הסבר מעניין: כאשר מערכת החינוך נוטה יותר לחינוך פרויקטלי, שבו תלמידים משתפים פעולה סביב פרויקט ונעזרים במורים כיועצים, הם מפתחים הון חברתי גבוה יותר (Algan, Cahuc, and Shleifer, 2013). חינוך מבוסס פרויקטים, חשוב לזכור, נשען על אמון גבוה יותר בין המורים לתלמידים. בנוסף, כשהאמון גבוה, גם היבטים שונים של הלכידות החברתית גבוהים יותר. למשל, כאשר לאנשים יש אמון באנשי מקצוע (כמו רופאים ומדענים) הם נכונים יותר לקבל מהם שירותים (חיסונים). כאשר האמון בחברה גבוה יותר אנשים נוטים לתרום יותר למטרות מגוונות.

אתגרי האמון בחברה הישראלית

מאז שנת 2012 ניכרת ירידה מדאיגה ברמת האמון של אזרחי ישראל במוסדות המדינה. התופעה, כמובן, אינה ייחודית לישראל וניכרת ברוב המדינות המפותחות. כדי להבין לעומק את תמונת האמון בישראל חשוב לראות כיצד היא מתחלקת בין קבוצות שונות.

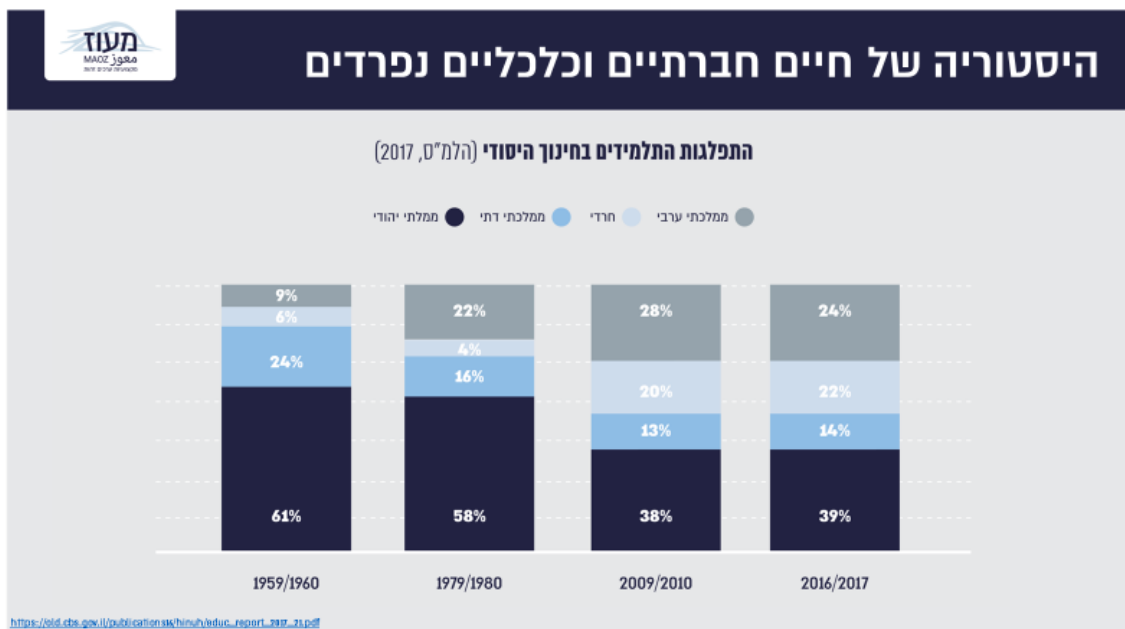


מקור: מידע הדמוקרטיה הישראלית 2019

ניתן לזהות שלושה גורמים עיקריים המקשים על יצירת אמון בישראל 2020: חיים נפרדים וחוסר היכרות בין הקבוצות שונות, מהפכת המידע ופערים חברתיים כלכליים. ישנם כמובן נוספים המקשים על יצירת אמון בעת הנוכחית, אם כי רוב הגורמים שמצאנו בספרות משתלבים באופן כזה או אחר בשלוש הקטגוריות.

מנוע חוסר אמון 1: חיים נפרדים וחוסר היכרות

בעשורים האחרונים יש בישראל גידול במשקל החברתי והציבורי של קבוצות חברתיות שבעבר נחשבו למיעוט, אחרי שנים ארוכות של חיים נפרדים במגורים, חינוך, תרבות, קשרים חברתיים ונישואים. בתחום החינוך, למשל, יש בישראל ארבעה זרמי חינוך הפונים לקהילות שונות בחברה. מרבית התלמידים בזרמי החינוך השונים לא פוגשים במהלך הלימודים קבוצות אוכלוסייה השונות מהם. במקרים רבים הפרדה זו קיימת גם בשכונות המגורים, במוסדות ההשכלה הגבוהה ואף בשוק העבודה. כשהמפגש בין הקהילות השונות קורה הוא כרוך בחוסר היכרות (לעיתים בחוסר היכרות בסיסי ב"סיפור" של הקהילות השונות). לכך יש להוסיף דרישה תקיפה של בני הקהילות השונות להנכיח יותר ויותר את זהותן העצמאית בציבוריות הישראלית, ולקחת חלק בקבלת ההחלטות במדינה. התפיסה שרווחה בעבר ולפיה קיים מרכז חברתי אחד וסביבו כמה מיעוטים/פריפריות כבר פחות רווחת היום. באופן כללי, מציאות החיים הנפרדת של ישראלים רבים מובילה לרמת היכרות נמוכה ולאור כך לרמות אמון לא גבוהות בין הקבוצות השונות. (רבהון ומלאך, 2008; כהנר ואח', 2017; הורוביץ וליסק, 1990; גל נור ובלאנדר, 2013; סקר מדגם עבור פנימה, 2017; הרמן ואחרים, 2006; 2016).



מנוע חוסר אמון 2: מהפכת המידע

מידע וידע הם שני דברים שונים - מידע הוא מכלול האינפורמציה שאנחנו מקבלים משלל מקורות, וידע הוא מידע מעובד שמעניק פשר ותובנות על העולם. למשל, העובדה כי הגירעון התקציבי של הממשלה לשנת 2019 קרוב ל-4% מהתוצר היא מידע. כדי להפוך את המידע הזה לידע עלינו לדעת מהו יעד הגרעון, מהן ההשפעות של חריגה מיעד הגרעון, מהן הסיבות לחריגה מהיעד, איך הנתון נראה בראייה היסטורית (מול מה שהיה בעבר) והשוואתית (מול המתרחש במדינות אחרות).

אחד האתגרים איתם אנו מתמודדים בחיי היומיום הוא הפיכת מידע לידע. בעבר היו קיימות סוכנויות תיווך מוסכמות שעבדו את המידע והנגישו אותו לציבור: מורים, רופאים, בתי משפט ואמצעי התקשורת נתפסו כמקורות סמכות בתחומם. האבחון של הרופא היה האבחון הנכון, הדיווח בחדשות היה תיאור המציאות כפי שהיא התרחשה, פסיקת בתי המשפט ייצגה את תפיסת החוק וכד'. מבלי להיכנס לשאלה האם הפרשנות שלהם הייתה "נכונה", הידע של הסוכנים הללו התקבל באופן כללי כקונצנזוס והדיון התבסס על הידע שאלו סיפקו.

כיום, בזכות האינטרנט והרשתות החברתיות, אנו מוצפים בכמויות של מידע ואיננו תלויים כמו בעבר בסוכנויות האלו. מחד, יש דמוקרטיזציה מרגשת בתהליך הזה - כל אזרח ואזרחית יכולים לפרש בעצמם את הנתונים ולדווח



את הפרשנות שלהם. מאידך, הדבר מחליש את האמון במוסדות התיווך ויוצר תחושת בלבול – כל אחד רשאי להסיק ידע שונה, ולעיתים אף סותר, מאותו המידע. לתוך הוואקום הזה נכנסו סוכנויות אלטרנטיביות ולצידן גורמים מסחריים המנצלים את המצב על מנת להפוך לדומיננטיים בעיבוד המידע לשם אינטרסים עסקיים. בין המתווכים ניתן למצוא גם גופים עסקיים ופוליטיים שמעבדים את המידע בצורה שמתאימה לאג'נדה ולאינטרסים שלהם - היכולת של האזרח הפשוט לסמוך על כך שהידע באמת משקף את המציאות פוחת.

תהליכים אלו יצרו בלבול וחוסר אמון של אנשים בכל מי ששונה מהם – מה שהוביל להתכנסות פנימה ולשיח קהילתי מצומצם. שאלות כמו איפה אנחנו צורכים את המידע, מי מממן את הגוף המספק לנו את המידע, כיצד נחשפנו למידע וכד', הופכות לקריטיות. (ראו למשל: Sheppard et al. 2020, אוסלנדר, 2019)

מנוע חוסר אמון 3: פערים חברתיים כלכליים

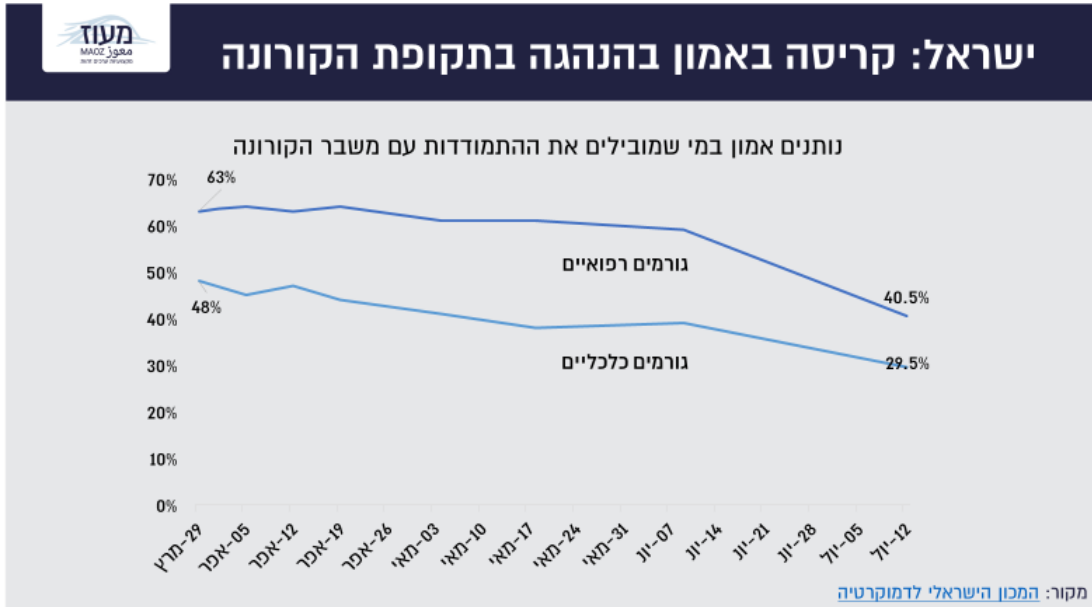
הגורם השלישי לחוסר האמון הוא פערים כלכליים, שפעמים רבות נתפסים כאפליה מכוונת. במציאות עם משאבים מוגבלים, בה קיימות קבוצות המרגישות מקופחות, קשה לייצר אמון בחברה. התפיסה הטבעית היא תפיסה של משחק סכום אפס, בו רווח של צד אחד כרוך בהכרח בהפסד של הצד השני.

על אף ההשקעה הממשלתית והחברתית הרבה, במבחן התוצאה ניתן לזהות אי שוויון כלכלי-חברתי ברור בין קהילות ואזורים גיאוגרפיים שונים בחברה הישראלית. בפרמטרים של מוביליות חברתית נראה שמגזר או המקום אליהם נולד ילד משפיעים באופן משמעותי על סיכויי הצלחתו בחיים. בעיקר קטנים סיכוייהם של מי שנולדו לחברה הערבית, החרדית או יוצאי אתיופיה, ומי שנולדו בפריפריה החברתית-כלכלית במדינה. (אלוני וקריל, 2018, לויטה ומלך, 2018) עניין זה אינו רק בגדר תחושת בטן, אלא מציאות המגובה בנתונים. מדדים בינלאומיים בנושאי אי שוויון כלכלי, מדיניות הכלה חברתית, ומידת האינטגרציה בין קבוצות חברתיות שונות, מראים שישראל מדורגת בתחתית הסולם יחסית לשאר מדינות OECD ומדינות האיחוד האירופי. מצב זה מקשה על יצירת אמון בין קבוצות חברתיות ובין האזרחים למוסדות המדינה. (פתאל ויקטור, ממ"מ, 2017)

משבר האמון בצל הקורונה

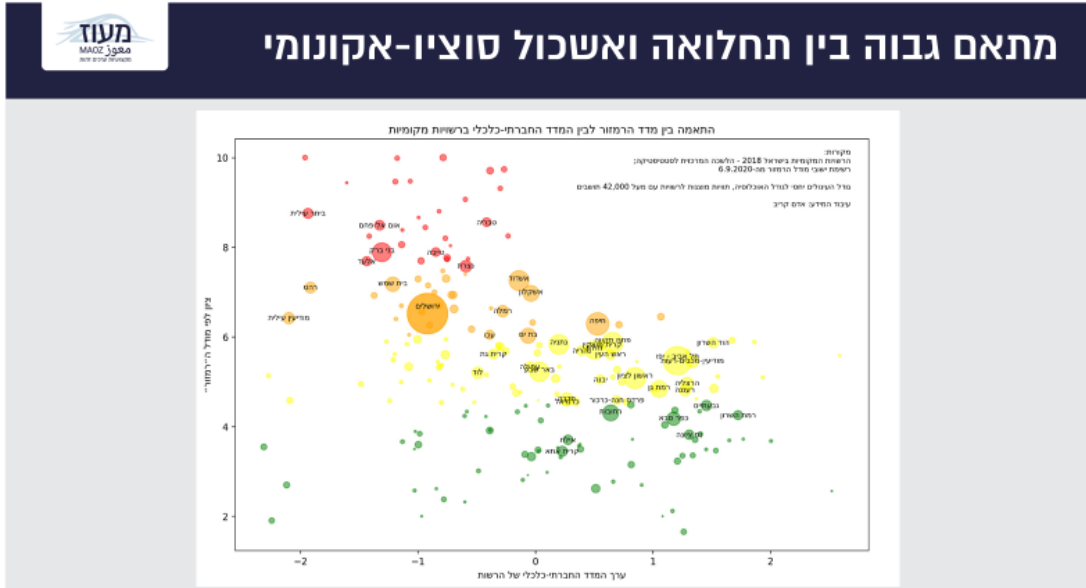
מגיפת הקורונה, שפרצה בישראל לראשונה במרץ 2020, חשפה את מימדיו ואופיו של משבר האמון חסר התקדים בישראל. בגל הראשון רמת האמון של אזרחי המדינה במקבלי ההחלטות הייתה גבוהה יחסית. הציבור הישראלי הרגיש שיש מבוגר אחראי שמנהל את המערכת ושיתף עימו פעולה במאמץ לאומי משותף לקטוע את שרשראות ההדבקה. עם התמשכות המשבר, ובעיקר לקראת הגל השני שפרץ באמצע ספטמבר 2020, רמת האמון ירדה. הדיון הארוך בשאלה האם יהיה סגר ומה יהיה אופיו, הוויכוחים סביב שולחן מקבלי ההחלטות שלא הציגו חזית אחידה, ההנחיות הלא-החלטיות, ומקבלי ההחלטות שלא מילאו את ההחלטות שהם-עצמם קיבלו – כל אלה פגעו באמונו של הציבור, ולראייה רמת הציות הנמוכה יחסית להנחיות. האירועים הללו התרחשו על רקע של משבר פוליטי ומנהיגותי מתמשך, ומציאות שבה שבתי האמון בין הקהילות החברתיות שמרכיבות את החברה הישראלית זכו לבלטות מובהקת.

הגרף הבא, שמבוסס על סדרת סקרים של המכון הישראלי לדמוקרטיה, מציג את הירידה המשמעותית באמון הציבור בגורמים פוליטיים ובגורמים בריאותיים מראשית משבר הקורונה. בחרנו להציג גופים שאינם דמויות פוליטיות ספציפיות כדי להראות שהירידה באמון היא גם בממסד, ולא רק במנהיגים. לתמונת הקריסה באמון צריך להוסיף עוד נתון, מסקר של קיימא, לפיו 80% מהציבור סבורים שדוגמה אישית משפיע על ההנחיות – מה שמסביר את הציות הנמוך להנחיות הקורונה.



הזכרנו קודם את מותם של המתווכים המסורתיים, כמו עיתונים ועיתונאים. משבר הקורונה פתח הזדמנות לצמיחתם של מתווכים חדשים שעושים עבודה חשובה בקידום הידע של הציבור בנוגע לקורונה, כמו "מואיז הקטן" – שם הפסבדונים של אדם שללא רקע מקצועי בתחומי הבריאות הפך למקור ידע משמעותי בזכות הרשתות החברתיות. הוא מפרסם ניתוחים וגרפים על מצב התחלואה בישראל, שמשמשים את התקשורת ואת מומחי הבריאות. בכך הוא מדגים את הברכה של מהפיכת המידע. מנגד, האויב הגדול של אמון הוא הספק, ומספיק ספק קטן כדי לפגוע באמון. זרעי חוסר אמון, דיסאינפורמציה ופייק ניחז נוכחים ברשתות החברתיות, בישראל כמו בעולם.

עוד היבט שחשוב לקחת בחשבון הוא שהקורונה, כמו משברים רבים אחרים, לא פוגעת בכלום באותה מידה והחלשים נפגעים יותר. כך, סקר של המכון הישראלי לדמוקרטיה העלה ש-80% מהערבים בישראל חוששים למצבם הכלכלי בעקבות משבר הקורונה לעומת 60% בחברה היהודית. (המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2020) בנוסף, נמצא מתאם גבוה בין תחלואה בקורונה לבין אשכול סוציו-אקונומי, כך שהרשויות החלשות סובלות מתחלואה גבוהה יותר. (עיבוד של אדם קריב על בסיס נתוני הלמ"ס ומשרד הבריאות 2020) נתון נוסף מראה שהפער הכלכלי בין האשכולות גדל מאוד בעקבות המשבר והגדיל את שיעור האבטלה ברשויות החלשות משמעותית יותר מאשר ברשויות החזקות (שלדור 2020) יכולים להיות לכך הסברים רבים, אלא שכולם מחוברים דרך החוט הדק והחשוב של אמון. ככל שיותר מאפיינים שליליים מתואמים אחד עם השני, בניית אמון בין הקבוצות השונות בחברה הישראל הופכת למאתגרת יותר.



עיבוד של אדם קריב על בסיס נתוני הלמ"ס ומשרד הבריאות

לצד האיזמים, הקורונה יוצרת גם הזדמנויות ייחודיות לבניית אמון. זהו משבר שרלבנטי לכל החברה הישראלית, כולל החברה הערבית והחברה החרדית. לכן, באופן נדיר, כלל הקבוצות מתמודדות מול האתגר יחד ונדרשים שיתוף פעולה ואחריות משותפת כדי לנצח את האויב המשותף. הבריאות והחוסן של החברה הישראלית כולה תלויים בבריאות ובחוסן של כל אחת מהחוליות שלה, במיוחד החוליות החלשות ביותר. כיוון שכך, לפחות בגל הראשון, ראינו גילויי הפגנת כוונות טובות וערבות הדדית יוצאות דופן. זה הזמן להכות על ברזל האמון ולהשתמש במודל האמון כדי לאתר דרכים אפקטיביות לבניית האמון בין קבוצות שונות בחברה הישראלית.

מודל מנהיגות ממלכתית בונה אמון

הנחות יסוד

1. **מדינת ישראל היא מדינה יהודית ודמוקרטית.**
2. **אף אחד לא הולך לשום מקום.**

הגדרה

מנהיגות ממלכתית היא מנהיגות שמקדמת חוסן חברתי-כלכלי לכלל הקבוצות בישראל. מנהיגות ממלכתית בונה אמון בין מנהיגים, קבוצות ומגזרים שונים במדינת ישראל בהתבסס על עקרונות הכרת הסיפורים, גיוון, מקצועיות ואתיקה, ותפיסה של אחריות משותפת.

הצירים במודל

השרטוט של הצירים כחיצים הנעים בו זמנית לכל הכיוונים אמור לתת **תחושה של תנועה ודינמיות** — **כלומר שעקרונות הפעולה שלובים זה בזה ומשפיעים זה על זה.**

פעולות <-> תפיסות וזהות

במסגרת קידום מהלכי שינוי, מנהיגים נעים בין התפיסות והזהות (המודלים המנטליים) לבין הפעולות (דפוסים ההתנהגות). לעיתים ישנה אי הלימה בין שני הצדדים הללו (דיסוננס קוגניטיבי), אך תשומת הלב לשניהם היא

הכרחית. מצד אחד נמצא עולם שלם של תפיסות זהות, עולם בו לכל אחד יש את הסיפור שמכונן את הזהות שלו. לא ניתן לקבל החלטות משותפות מבלי להבין אחד את הסיפור של השני. על מנת לפתור בעיות מורכבות ולייצר שינוי מוכרחים לצלול למרחב הזהויות. מן הצד השני, לאחר שהייה במרחב התפיסות, מנהיגים מוכרחים לנקוט עמדה ולפעול. הפעולות בסופו של דבר בהכרח לא יהיו בהלימה לכלל התפיסות והזהויות השונות ועל כן אלו שני קצוות של ציר משותף.

מרחב קבוצתי <-> מרחב משותף

ציר נוסף אשר משפיע על מהלכי השינוי הוא בין המרחב הקבוצתי/מגזרי לבין המרחב המשותף. גם כאן ישנו מתח בין שני הצדדים. מחד קיים צורך במתן מקום וחשיבות למרחבים המגזריים והקהילתיים, אך גם חשוב לתת מקום למרחב המשותף אשר מגביל במידה מסוימת את יכולת הביטוי של המרחבים הקבוצתיים. התמקדות רבה מדי במרחב הקבוצתי עלולה להוביל לחיים נפרדים ולרמות אמון נמוכות, אולם התמקדות במרחב המשותף בלבד עלולה להביא לפגיעה בזהות הקהילתית הייחודית של הקבוצות השונות.

תרשים המודל



עקרונות לבניית אמון

לפני הכול: אמון הוא עניין של מערכות יחסים

באופן בסיסי ביותר, אמון הוא הדבק שמחבר בין אנשים. בניית אמון היא תהליך מתמשך של צבירת חוויות חיוביות שמייצרות מערכת יחסים בין שחקנים. תהליכי בניית אמון כוללים היבטים רכים של איכות ואופי המפגש בין השחקנים השונים. יישום של פרקטיקות לבניית אמון ללא יצירת תשתית של מערכות יחסים מפחית מערכן ומהאפקטיביות שלהן.

מערכות יחסים אינן אחד מארבעת הרכיבים של מודל הממלכתיות, אולם טביעות האצבע שלהן נמצאות בכל רכיב ובכל פרקטיקה. אפשר לבנות אמון טוב ויציב יותר בעזרת תקשורת פתוחה ואינטימית בין הצדדים. ללא בניית מערכות יחסים, ארבעת עקרונות הממלכתיות לא יצליחו לבוא לידי ביטוי.

אלמנט ממלכתי ראשון: הכרת הסיפורים

עקרון זה עוסק בהכרת הסיפור האישי והקבוצתי של מובילי השינוי ובהיכרות שלהם עם הסיפורים של הקבוצות והמגזרים האחרים. הכרת הסיפורים של המגזרים והקהילות השונות אין משמעה הכרה בסיפורים והסכמה עליהם, שכן חלק מהסיפורים עומדים בסתירה האחד עם השני. שיח שמבוסס על היכרות מעמיקה עם הזהויות, ההתנגדויות והצרכים של הקהילות והמגזרים השונים מגביר אמון, ומאפשר קבלת החלטות אפקטיביות ומוסכמות יותר.

הכרת הסיפורים



1. דע את עצמך

הנחת יסוד של מודל המנהיגות הממלכתית היא "אף אחד לא הולך לשום מקום". הנחה זו מתייחסת לא רק לקיום הפיזי אלא גם לחשיבות של הנכחת הזהויות הקבוצתיות השונות. על מנת לאפשר מפגש כן ואותנטי, על כל אחד מהשחקנים להכיר בחשיבות הסיפור האישי והקבוצתי שהוא מביא עמו לחדר. הכרת הסיפור האישי מחדדת את ההבנה כי לכל סיפור יש ערך ומייצרת פתיחות ללמידת הסיפור של האחר.

שאלות מנחות:

1. האם ברור לך* מה המטרות שלך בקשר למהלך? על מה לא תסכים/ להתפשר, על מה כן ומדוע?
2. האם את/ה מכיר את החזקות והחולשות שלך*?
3. אילו חוויות עבר עשויות להשפיע על התנהלותך* לטובה או לרעה בהקשר הנוכחי?

* כלל השאלות רלוונטיות הן ברמת הפרט והן ברמת הארגון אליו הפרט משתייך

2. הכרת האחר

הכרת האחר משמעה הכרה לעומק של התפיסות, התרבות והמנהגים של הקהילות והמגזרים השונים. היכרות עם הסיפור של האחר, המבוססת סקרנות, מפחיתה אי הבנות ומעודדת תקשורת פתוחה, אך גם מחדדת את



ההבדלים והפערים בין הצדדים ומשום כך עשויה להפחית אמון בטווח הקצר. בנוסף, שימוש בטרמינולוגיה של הזולת עשויה ליצור תחושת שותפות והדדיות.

שאלות מנחות:

1. מה את/ה יודע על האחר, הן כאדם/ארגון באופן כללי והן למול המהלך הספציפי?
2. האם את/ה נכון/ה לשים את עצמך בנעלי אחרים כדי להבין כיצד הם חווים את המציאות?
3. האם את/ה נכון/ה לאתגר את תפיסת העולם שלך על ידי חשיפה ופתיחות לאנשים שונים?
4. האם את/ה מבין/ה את המשמעות של כישלון או הצלחה עבור האחר?
5. האם את/ה יודע/ת מהן המטרות של האחר? על מה הוא מסוגל להתפשר? מהם הצרכים העיקריים שלו?

3. הקשבה אקטיבית ועמדה סקרנית

בנוסף להיכרות ה"אינטלקטואלית" עם הסיפור הקבוצתי של האחר יש צורך במעורבות רגשית ונפשית בתהליך ההיכרות עם השותפים השונים. הקשבה אקטיבית מייצרת אצל הזולת תחושה כי הסיפור שלו רלוונטי, מעניין וחשוב. הקשבה אמיתית, מתוך ענווה אישית וכבוד לאחר, גם מאפשרת הצפה של סוגיות מתוחות ורגישות יותר.

שאלות מנחות:

1. האם בשיחות יש הקשבה או שההתמקדות היא בהשמעת העמדה שלך?
2. כאשר משהו לא ברור בשיחה, האם את/ה משקיע אנרגיה ומאמץ בכדי להבין טוב יותר?
3. האם קיימת אצלך סקרנות לאחר?

4. לדבר על "הפילים שבחדר"

היכולת לדבר על "הפילים שבחדר" היא מצד אחד תוצאה של אמון, אולם מצד שני היא גם עשויה לבנות אמון בין הצדדים משום שהיא כרוכה בחשיפה ולעיתים אף בלקיחת סיכון. הדיבור אודות האינטרסים והאידיאולוגיות השונים מפחית את החשש כי קיימים "פילים" נוספים שאינם מדוברים ומאפשר בכך חידוד של נקודות ההסכמה ונקודות המחלוקת.

שאלות מנחות:

1. האם את/ה מכיר את האינטרסים האמיתיים של האנשים והארגונים האחרים? האם זה הדדי?
2. האם יש נכונות לקרוא לדברים בשמם ולומר, כשצריך, ש"המלך עירום"? או שמייפים ו'מחליקים' דברים?
3. האם בעיית האמון מדוברת וממושגת כבעיית אמון או שקיימות הגדרות שונות לבעיה?

אלמנט ממלכתי שני: גיוון

גיוון הוא מושג שמתייחס להבדלים בין אנשים ופעולות על רקע רחב מאוד כמו זהות, עמדות, מאפיינים ותכונות. גיוון אינו מוגבל לזהות דמוגרפית וקהילתית, אלא קשור גם בהבדלי גיל, ניסיון ורקע מקצועי. הובלת שינוי מגוונת מגבירה אמון מפני שהיא מקדמת אחריות משותפת, מעידה על כוונות טובות וכרוכה באינטגרטיב ושקיפות – שכולם מגבירי אמון. הגיוון אמנם הופך את תהליך קבלת ההחלטות למאתגר יותר, אך הוא מניב תועלת חברתית (למשל, שיוויון הזדמנויות) ובעיקר מהלכי שינוי אפקטיביים ומדויקים יותר.



1. מפת גיוון

יש דרכים רבות לגוון אולם לא כל תכונה נחוצה לכל משימה. משום כך, אופי הגיוון צריך להיות תפור למידותיה של המשימה. על מוביל השינוי לחקור את האתגר שלו ואת הכישורים שנחוצים להשגת מטרותיו, ולמפות מולם את האנשים, המשאבים והיכולות שעומדים לרשותו ואלה שחסרים לו. בהתאם ייבנה צוות מגוון וייבחרו פעולות מגוונות. גיוון שמבוצע באופן נכון רותם את השותפים מהקבוצות השונות ששותפות למהלך, כולל שחקנים לעומתיים שעלולים לאתגר את המהלך.

שאלות מנחות

1. האם הצוות שמוביל את המשימה עונה על צרכי המשימה ואתגריה?
2. האם יש מוטבים או שותפי עניין שאינם מיוצגים בקבלת ההחלטות?

2. נוכחות: מספרים וקולות

לנוכחות מספרית של קבוצות מגוונות בארגון או סביב מהלך יש השפעה: מהלך שינוי ש-1% ממשותפיו הם בעלי יכולת מקצועית מסוימת, שונה מאוד ממהלך ש-10% ממשותפיו חולקים את אותה יכולת. אבל ספירת הראשים אינה מספיקה. זו אחרייתם של המנהיג ושל הצוות המוביל להקפיד שהקולות המגוונים הרבים גם ייכנסו לחדר, יישמעו ויקבלו הזדמנות להשפיע. אחרת, המנהיג והמהלך לא ייהנו מתועלות הגיוון.

שאלות מנחות

1. האם במהלך השינוי שלי יש נוכחות לקבוצות מגוונות שונות שמשקפות "שבטים" שונים בחברה הישראלית אך לא פחות מכך גם בעלי יכולות מגוונות?
2. האם המהלך כולל פעולות מגוונות (למשל, איסוף נתונים ממקורות מגוונים)?
3. האם בהתארגנויות שונות (ישיבות, ועדות, דיונים) יש ייצוג לכל הקבוצות והקהלים, וכולם מקבלים הזדמנות להתבטא ולהשפיע?



3. הטמעה במבנים וכלים

גיוון לא יכול להישאר כהצהרה על הנייר. הגיוון צריך להיות מוטמע בשגרות העבודה ובפרקטיקות של מהלך השינוי. **מבחינה טכנית**, התנאים הסביבתיים צריכים להתאים לקבוצות השונות ששותפות למהלך (למשל, מקום המפגש הפיזי, התחשבות במועדים ובאילוצים של משתתפים שונים). **מבחינת זהות ותפיסות**, תהליך הובלת השינוי צריך להכיל את הקבוצות השונות, לכבד את הערך המוסף הייחודי שלהן ולשאוף להימנע מהומוגניות. ההטמעה מגבירה את האמון במוביל השינוי ובמהלך השינוי, מפני שהיא מוכיחה שמובילי המהלך אכן מעוניינים בערך המוסף הייחודי של כל שותף ושותפה. בנוסף, הטמעת הגיוון מעודדת את כל המשתתפים לתרום מייחודיותם. הטמעה כזו כרוכה בניהול מתח פרדוקסלי, שבין הצורך ליצור שפה משותפת וסיפור משותף ולפעול ברוח זו למען הצלחת המהלך לבין התפיסות המנטליות והכישורים הייחודיים שכל שחקן מביא עימו.

שאלות מנחות

1. האם כל הפגישות נערכות במטה או שחלקן נערכות בשטח ובמקומות מרוחקים יותר?
2. האם כל הנוכחים מרגישים שייכים ורצויים?
3. האם הקבוצות המגוונות חשות שמכבדים את הייחוד שלהן או שמצפים מהן להשתנות ולהידמות לרוב?
4. האם השחקנים השונים גמישים ומוכנים לשנות את הכללים והנורמות כדי שכולם ירגישו שהם יכולים לבוא לידי ביטוי ושהמהלך יצליח?

4. מדידת אפקטיביות מול המשימה

גיוון הוא תנאי חשוב בדרך ליצירת אמון, בעיקר באמצעות מנגנון האחריות המשותפת. משום כך, השימוש בגיוון יגביר את האמון ויתרום לאפקטיביות ויעלה את סיכויי ההצלחה של מהלך השינוי. אך חשוב לזכור שהגיוון כשלעצמו אינו מספיק. מדידת ההישגים והאפקטיביות של המהלך, צריכה לכלול הערכה של תרומת הגיוון להשגת התוצאות, ולפי הצורך לשנות את מפת הגיוון במהלך על מנת להגיע לתוצאות טובות יותר (אל מול קהלים נוספים, תוך הכנסת פרספקטיבות חסרות וכד').

שאלות מנחות

1. האם מהלך השינוי היה מושג צורה טובה או מהירה יותר, אם קולות נוספים ומגוונים היו חלק מקבוצת מקבלי ההחלטות?
2. האם הגיוון תרם להשגת מהלך השינוי? אם כן, כיצד? אם לא, מדוע?

אלמנט ממלכתי שלישי: אחריות משותפת

תפיסה לפיה למנהיגות ולמנהיגים ישנה אחריות לחוסן ושגשוגן של כלל הקבוצות במדינת ישראל. לפי תפיסה זו, האתגרים המרכזיים בתקופה הנוכחית לא ניתנים להתמודדות על ידי מגזר תעסוקתי אחד או קהילה בודדת, והם מחייבים הדדיות רב-מגזרית מתמשכת. על מובילי השינוי לפעול יחד לזיהוי האינטרסים והסיפורים המשותפים ולעצב מבנים שיקדמו פתרונות אפקטיביים ובני-קיימא.



1. אינטרס משותף

זיהוי הסכמות ואי הסכמות, ומתוכן ניסוח יצירתי של אינטרס המשותף לשחקנים השונים. ניסוח של אינטרס משותף יוצר אמון אינסטרומנטלי במסגרתו הצדדים מבינים שטובתם האישית מתואמת עם טובתם של האחרים ושלא קיים למי מהצדדים אינטרס לסטות משיתוף הפעולה.

שאלות מנחות:

1. האם השיקול העיקרי של אנשים הוא הצלחתם האישית?
2. האם שואפים ליצור מצבים שבהם כולם יכולים להרוויח ולצאת מנצחים?

2. סיפור משותף

היכולת ליצור הבחנות ברורות בין אינטרסים משותפים לאינטרסים שאינם משותפים כרוכה ביצירת שפה משותפת לכלל המעורבים. השחקנים טווים יחד סיפור משותף שמשקף את השינוי שהם רוצים לחולל במציאות. הסיפור כולל את האינטרס המשותף ועוטף אותו בערכים, תפיסות, זהויות, שאיפות וציפיות לעתיד.

שאלות מנחות:

1. האם יש סיפור ואתוס משותפים?
2. האם החלטות מתקבלות על בסיס התייעצויות, שיתוף בקבוצות ורפלקציה?
3. האם נהוגה תרבות של "אני" או של "אנחנו"?

3. מבנים מקיימים

המבנים המקיימים הם המסגרת הארגונית ומודל הפעלה של האחריות המשותפת. הם עשויים להיות כלי טכנולוגי, יישות משפטית, מבנה ארגוני, או מקורות תקציביים. מבנים מקיימים אפקטיביים הם תוצאתיים, מושטחים, מתמשכים וטכנולוגיים.

שאלות מנחות:

1. האם יש במהלך השינוי פורומים קבועים שנפגשים באופן סדיר ובתדירות קבועה?
2. האם הידע מאוגם בצורה טכנולוגית כך שכל אחד יכול לגשת אליו?

4. מתלככים ביחד

עקרון זה עוסק בשאלה, "מה כל אחד מהשותפים מוכן לתרום לטובת הטוב המשותף?". כאשר בעלי תפקידים שונים משקיעים מאמץ אקטיבי בהגשמת היעדים המשותפים, נוצרת תחושת מחויבות ואחריות של כלל השותפים לתהליך. שבירת היררכיות והשקעה הדדית של בכירים וזוטרים כאחד במהלך בונה אמון בין השחקנים.

שאלות מנחות:

1. האם יש תרבות של שותפות גורל, ש"כולנו בזה ביחד"?
2. האם ניכרת נכונות לעבוד קשה בשביל להצליח?
3. האם אנשים לוקח אחריות על התוצאות שלהם, לטוב ולרע?

אלמנט ממלכתי רביעי: מקצועיות ואתיקה

במרחב המשותף, בו קיימים שחקנים שונים עם תפיסות עולם מגוונות, יש ליצור בסיס משותף של אתיקה ומקצועיות המאפשר שיתוף פעולה על בסיס סטנדרטים מוסכמים. קבלת החלטות מבוססת נתונים וידע תוך שימוש בקריטריונים ברורים ושקופים, חשיבה תוצאתית וקוד התנהלות אתי הנאכף באופן עצמאי, מקדמים הסכמה ושיתוף פעולה בין מנהיגות ומנהיגים בעלי זהויות וערכים שונים ואינטרסים מנוגדים.

מקצועיות ואתיקה



1. אמינות והתחייבות

הבסיס ליצירת אמון בין שחקנים שונים הוא התחושה שיש תוקף לדברים הנאמרים. הבטחות והתחייבויות שאינן מקוימות עשויות ליצור משבר אמון בין הצדדים. עיקרון זה עוסק בראש ובראשונה בחובה להיות ישר וכן ולומר אמת, וכן במאמץ המעשי שלא להתחייב לדברים שאין ביכולתך לבצע. מי שרוצה לעורר אמון חייב לתת דוגמה אישית.



שאלות מנחות:

1. האם יש הלימה בין מה שאנשים אומרים למה שהם מאמינים בו ולמה שהם עושים?
2. האם אנשים זמינים ונגישים לאחרים?
3. האם נותנים לאנשים משימות שהולמות את הכישורים שלהם והמשאבים שהוקצו להם, כך שיש להם סיכוי להצליח בהן?

2. כללי עבודה ושיח ברורים (ובלי זעם קדוש!)

עמימות עלולה ליצור חשש מכך שקיימות אי הבנות בין הצדדים ואף הסתרה מכוונת. המשגה מקצועית ושיטתיות בעבודה עשויות להפיג את העמימות, ליצור ודאות ולבנות אמון בין המשתתפים. בנוסף, יצירת תחושה כי הסביבה בה פועלים מוחזקת ושמורה, והמשתתפים אינם מונעים מ"זעם קדוש" שאינו מאפשר דיאלוג, יכולה להגביר את התחושה כי התהליך מנוהל באופן הוגן גם במקרים בהם קיימת עמימות בלתי נמנעת.

שאלות מנחות:

1. האם היעדים והתוצאות מוגדרים בצורה ברורה?
2. האם קיימת המשגה מקצועית שיטתית וברורה?
3. האם קיימת תחושה שהתהליך מוחזק (על ידי גורם חיצוני או פנימי) ומאפשר שהייה בעמימות?
4. האם קיימת הפרדה בין הזהות האישית לזהות המקצועית?

3. שקיפות, פומביות ודיסקרטיות

שקיפות, פומביות ודיסקרטיות הנם שלושה ערכים משלימים העומדים במתח האחד עם השני. שקיפות כברירת מחדל מגבירה אמון, שכן כל הנתונים גלויים לכל השחקנים. עם זאת, שמירה על דיסקרטיות בתחומים מסוימים ובנוגע ל"צד ג'" הינה קריטית ליכולת של השותפים לשתף במידע רגיש. במקרים בהם לא ניתן לעבוד בשקיפות מלאה (אם מטעמי דיסקרטיות ואם מטעמים אחרים) חשוב לשמור על עקרון הפומביות שמשמעו שניתן להצדיק פומבית החלטות שנתקבלו בדלתות סגורות. בכל מקרה, ברירת המחדל היא לשאוף למקסימום שקיפות.

שאלות מנחות:

1. האם הידע והנתונים של מהלך השינוי חשופים לכולם במידת האפשר?
2. כאשר ישנו צורך בשמירה על דיסקרטיות וסודיות, האם השיקולים שהנחו את הבחירה להתנהל בחוסר שקיפות מוצגים באופן פומבי?
3. האם ניתנים הסברים לגבי החלטות? האם נותנים התייחסות נאותה לטענות נגד?

4. עבודה מבוססת ידע ונתונים

נתונים מוסכמים עשויים להוות עוגנים סביבם מוגדרות נקודות ההסכמה ונקודות המחלוקת. קבלת החלטות מבוססת נתונים על פי פרוטוקולים ברורים ומוסכמים מצמצמת התנגדויות בקרב השותפים. בנוסף, קיימת נטייה לתת אמון רב יותר בגורמים הנתפשים כמקצועיים יותר, ועל כן היכרות מעמיקה עם שדות התוכן הרלוונטיים עשויה להגביר אמון במוביל השינוי.

שאלות מנחות:

1. האם החלטות מתקבלות על בסיס הנתונים הרלוונטיים?
2. כשחסרים נתונים, האם נעשה מאמץ להשיג או לאסוף אותם?
3. האם נעזרים בסמכויות מקצועיות חיצוניות?
4. האם יוצאים מהמשרד לסיוור שטח כדי להכיר את הפרטים הקטנים ולהתרשם באופן אישי?



5. למידה וחתירה למצוינות

גוף או אדם המציבים לעצמם סטנדרט מקצועי גבוה ושואפים להצטיין במה שהם עושים, מייצרים תחושה ש"יש על מי לסמוך". הנכונות של גוף למדוד את עצמו לשם למידה והשתפרות מגבירה את האמון בכנות כוונותיו ובמקצועיותו. אנשים שמקפידים על סטנדרטים גבוהים ועקביים בעבודתם, שהם הישגיים, שאפתנים ואינם רשלנים, מעוררים את אמון הסביבה כלפיהם.

שאלות מנחות:

1. האם שואפים להצטיין ולהצליח בעבודה?
2. האם יש תרבות של למידה מתמשכת ותחקור הצלחות וכשלונות?
3. האם משתמשים בכלי מדידה והערכה כדי לבדוק את מידת ההצלחה ולשפר אותה?
4. האם את/ה או הארגון מציבים לעצמכם סטנדרטים מקצועיים ואתיים מעבר למה שהחוק דורש מכם?

מקורות

- אוסלנדר, ו. (2019). "הזיוף חוגג ברשת? האינטרנט מאפשר לכל אחד לעוות את המציאות". גלובס.
אלוני וקריל, מוביליות בין דורית בשכר בישראל, 2018.
- גל נור, יצחק ובלאנדר, דנה. (2013). המערכת הפוליטית בישראל. תל אביב וירושלים: עם עובד והמכון הישראלי לדמוקרטיה.
הורוביץ, דן וליסק, משה. (1990). מצוקות באוטופיה: ישראל – חברה בעומס יתר. תל אביב: עם עובד.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2017). תחזית תלמידים למערכת החינוך, 2017-2021: דו"ח מתודולוגיה וממצאים. אוחר
https://old.cbs.gov.il/publications16/hinuh/educ_report_2017_21.pdf
- הרמן, ת., וענבי, א. (2020). סקרי מדד הקול הישראלי. אוחר מ: <https://www.idi.org.il/centers/1123/26883>
- הרמן, תמר, הדר, אלה, כהן, חנוך, בובליל, דנה ועומר, פאדי. (2016). מדד הדמוקרטיה הישראלית 2016. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- הרמן, ת., ענבי, א., קביסון, ו., והדר, א. (2019). מדד הדמוקרטיה הישראלית 2019. המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים.
- כהנר, לי, מלאך, גלעד וחושן, מאיה. (2017). שנתון החברה החרדית בישראל. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה ומכון ירושלים למחקרי מדיניות.
- לויטה, ע., מלך, ג. (2018). אי שוויון במערכת החינוך בישראל. מעוז.
<http://www.pnimail.co.il/research.pdf> (2017).
- פתאל ויקטור, השוואת מדדים כלכליים – חברתיים בישראל ובמדינות ה-OECD, ממ"מ קיימא. (15.10.2020). אמון ברשויות בתקופת קורונה.
- רבהון עחי, ומלאך, גלעד. (2008). מגמות דמוגרפיות בישראל. ירושלים: מרכז מציל"ה למחשבה ציונית, יהודית, ליברלית והומניסטית.
- שלדור, מגמות - העל והכוחות שיעצבו את הסביבה החברתית בעידן שלאחר משבר הקורונה (2020).

<https://ourworldindata.org/trust#data-sources>

https://www.slideshare.net/OECD_NAEC/20140304-naec-seminar-trust-in-government

Algan, Y., & Cahuc, P. (2013). Trust and growth. *Annu. Rev. Econ.*, 5(1), 521-549.

Algan, Y., Cahuc, P., & Shleifer, A. (2013). Teaching practices and social capital. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 189-210.

Algan, Y. (2018). Trust and social capital. In Jean-Paul, F. & Martine, D. [Eds.], *For Good Measure Advancing Research on Well-being Metrics Beyond GDP: Advancing Research on Well-being Metrics Beyond GDP*, 283. OECD Publishing.

Andris, C., Lee, D., Hamilton, M. J., Martino, M., Gunning, C. E., & Selden, J. A. (2015). The rise of partisanship and super-cooperators in the US House of Representatives. *PloS one*, 10(4).

Andris, C. et al (2013) santa fe institute working paper (nov. 11, 2013)

Cerna, C. (2016). *Trust: Why it matters and how to measure it*. OECD. Retrieved from: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5jxswcg0t6wl-en.pdf?expires=1605822266&id=id&accname=guest&checksum=6DECF3F0DF8FB8B677C641510AA5BDF8>

Cerna, L. (2014). *Trust: what it is and why it matters for governance and education*. OECD.

Charity commission for England and Wales. (2018). *Trust in Charities*. Retrieved from: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/723566/Charity_Commission_-_Trust_in_Charities_2018_-_Report.pdf

Cook, K. S., Hardin, R., & Levi, M. (2005). *Cooperation without trust?*. Russell Sage Foundation.

Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Covey, S. R., & Merrill, R. R. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. Simon and schuster.

Edelman, R. (2020). *20 years of trust*. Edelman trust barometer. Retrieved from <https://www.edelman.com/20yearsoftrust>

Fortune (2016). *100 Best companies to work for*. <https://fortune.com/best-companies/2016>

Glaeser, E. L., Ponzetto, G. A., & Shleifer, A. (2007). Why does democracy need education?. *Journal of economic growth*, 12(2), 77-99.

González, S., & Smith, C. (2017). *The accuracy of measures of institutional trust in household surveys*.

Great Place to Work, 2016.

Grönlund, K., & Setälä, M. (2007). Political trust, satisfaction, and voter turnout. *Comparative European Politics*, 5(4), 400-422.

Hamano, T., Fujisawa, Y., Ishida, Y., Subramanian, S. V., Kawachi, I., & Shiwaku, K. (2010). Social capital and mental health in Japan: a multilevel analysis. *PloS one*, 5(10), e13214.

Helliwell, J. F., Huang, H., & Wang, S. (2016). *New evidence on trust and well-being* (No. w22450). National Bureau of Economic Research.

Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. (2004). The social context of well-being. *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 359(1449), 1435–1446.

Horsager, D. (2012). *The trust edge: How top leaders gain faster results, deeper relationships, and a stronger bottom line*. Simon and Schuster.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114, 139.

Long, J., Roark, C., and Theofilou, B. (2018). *The bottom line on trust*. Accenture. Retrieved from https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitive-agility-index.pdf

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.

Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1996.

Molm, L. D. (2010). The structure of reciprocity. *Social psychology quarterly*, 73(2), 119-131.

Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1396-1427.

Nooteboom, B. (2007). Social capital, institutions, and trust. *Review of social economy*, 65(1), 29-53.

OECD. (2014). Revisiting the Social Contract: Rebuilding Trust for Sustained Economic Recovery. <https://www.slideshare.net/OECD-NAEC/20140304-naec-seminar-trust-in-government>

OECD. (2016). *Society at a Glance 2016: OECD Social Indicators*. Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264261488-en.pdf?expires=1605823316&id=id&acname=guest&checksum=D1E7F5ECE2B1AACC1D6B0EB86C75EDA2>.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.

Sheppard, B., et al. (2020). *Ten Years to Midnight: Four Urgent Global Crises and their Strategic Solutions*. PwC.

Van de Ven, A. H., & Ring, P. S. (2006). Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships. *Handbook of trust research*, 144-164.

Yamagishi, T. (2001). Trust as a form of social intelligence. In K. S. Cook (Ed.), Russell Sage foundation series on trust, Vol. 2. *Trust in society* (p. 121–147). Russell Sage Foundation.

Zak, P. (2017). *Trust factor: The science of creating high-performance companies*. Amacom.