

## مدیریت اعتماد

بررسی‌های مدیریت نشان می‌دهد که میان توان و تمایل افراد (بدون در نظر گرفتن عوامل دیگر) رابطه مستقیم وجود دارد به دیگر سخن هر گاه کسی در زمینه‌ای توان اندک داشته باشد علاقه و تمایلش نیز در آن زمینه اندک است یا آنکه می‌توان گفت یکی از راه‌های افزایش علاقه در انسانها در هر زمینه‌ای، بالا بردن سطح دانش آنان در آن زمینه است. هنگامی که توان کسی در زمینه‌ای افزایش می‌یابد این توان کاهش نخواهد یافت ولی تمایل و علاقه از این قانون تبعیت نمی‌کند زیرا علائق جزء ناپایدارترین پدیده‌ها به شمار می‌آیند. هر لحظه ممکن است محرکی جذاب در محیط آدمی روی نموده و علاقه او را به خود معطوف دارد.

بهترین سبک مدیریت در کار با آدمهایی که توان و تمایلشان بالای متوسط است ولی هنوز خیلی زیاد نیست، سبک حمایتی یا تسهیل‌کنندگی است زیرا، فرد، گروه یا سازمانی که توانش بالای متوسط است در یک شرایط متلاطم و بحرانی قرار دارد. آنها در یک زمینه یا زمینه‌های گوناگون چیزهایی می‌دانند ولی این آگاهی توأم با ابهام است و یا آمیخته با جهل یعنی آن چیزی است که نمی‌دانند بنابراین آنها مغرورند و از آنچه نمی‌دانند مغفول. به عبارت دیگر از کمال به پندار کمال قناعت ورزیده‌اند. این پندار کمال، آفت بزرگ کمال یافتن است.

زان نمی‌پرد به سوی ذوالجلال      کو گمانی می‌برد خود را کمال  
علتی بدتر ز پندار کمال      نیست اندر جانت ای مغرور ضال

اگر مدیر به وضعیت بحرانی اینگونه افراد توجه نکند و زمینه‌های رشد آنان را برای رسیدن به کمال فراهم نیاورد با مشکلات بسیار روبرو خواهد شد. برای مثال در خانواده، فرزندی که به مدرسه یا دانشگاه می‌رود مطالبی می‌آموزد که توان نسبی وی را در برخی از ابعاد افزایش داده ولی هنوز عمق کافی پیدا نکرده است، هنگامی که به خانه برمی‌گردد و می‌بیند که در آن ابعاد پدر یا مادرش به اندازه او توان ندارند کم‌کم عملکرد آنان را زیر سؤال می‌برد و مغرورانه به اظهار نظر می‌پردازد. پدر یا مادر که توقع چنین رفتاری را از فرزند خود ندارند و از سوی دیگر از حالت بحران روانی فرزند نیز غافل هستند به واکنش سریع و آمرانه مبادرت ورزیده و با سخنان درشت و دلخراش چنان شخصیت او را مورد هجوم قرار داده و لگدمال می‌کنند که به گمان خویش رخصت چنین درشتی و بی‌ادبی را از فرزند خواهند گرفت. یا آنکه اگر معلم یا استادی در کلاس درس از سوی دانش‌آموز یا دانشجوی بالای متوسط مورد سؤال قرار گیرد و به حالت بحرانی دانش‌آموز عنایت نداشته باشد تصمیم می‌گیرد که چنان جواب دندان‌شکنی به وی دهد تا به گمان خود تا آخر دوره تحصیلی این دانش‌آموز یا دانشجوی بی‌ادب و ناسپاس، در جای خودش بنشیند و بی‌پروایی نکند غافل از اینکه وقتی شخصیت کسی از جانب دیگری مورد



حمله قرار گیرد وی با تمام قوا به دفاع از خود می‌پردازد و تمام خلفای خود را توجیه خواهد کرد. بنابراین این اینگونه پدر و مادرها یا معلمان و مربیان نه تنها از شدت بحران افراد تحت نظارت و کنترل خود نمی‌کاهند بلکه بر شدت بحران روانی آنان نیز می‌افزایند. همچنانکه گفته شد در چنین شرایطی بهترین سبک، سبک حمایتی است و سعه صدر پدر و مادر یا مدیر به همراه زمینه‌سازیهایی که برای رشد و افزایش توان افراد صورت می‌پذیرد، می‌تواند راهگشای فرزند، یا دانش‌آموز مغرور برای خروج از حالت نخوت باشد.

این مفهوم را در سطح اجتماعی نیز می‌توان بسط داد. جوامعی که در اثر انقلاب متحول شده‌اند میزان شعور و درک سیاسی افراد آن افزایش یافته است بنابراین خیلی چیزها را می‌فهمند ولی در اثر عدم دسترسی به اطلاعات در مفهوم عام آن (که شامل اطلاعات خام، دانش و حکمت نیز می‌شود) در قضاوت یا تصمیم‌گیری در معرض خطا قرار دارند. به منظور پیشگیری از چنین وضعیتی ناگزیر باید زمینه‌های افزایش اطلاعات آنان را فراهم آورد که فرایندی زمان‌بر و در عین حال بلند مدت است. و از سویی از آنجا که هرگونه اطلاعات را نمی‌توان در سطح گسترده پخش نمود از این رو باید گزینه‌های دیگری را نیز کنکاش کرد تا مکمل گزینه بالا باشد. پژوهش‌های مدیریت حکایت از آن دارد که یکی از بهترین گزینه‌ها جلب اعتماد عمومی است به ویژه در یک نظامی که مدیریت فرهنگی بر آن جاری است. همان طوری که پشتوانه سبک حمایتی قدرت صلاحیت است یعنی افراد باید مدیر خود را امین، صادق و رازدار بدانند تا به او اعتماد کنند، در سطح جامعه نیز مردم هر روز باید ایمانشان نسبت به صداقت و امانت کارگزاران بیشتر شود آنهم در هنگامه‌ای که دشمنان هر روز در خدشه‌دار کردن چهره نظام می‌کوشند. بنابراین بی‌توجهی و نادیده گرفتن چنین مسائلی از جانب کارگزاران گناهی بزرگ است و جرمی قوی و به هیچ وجه نباید مورد اغماض قرار گیرد تا اعتماد عمومی خدشه‌دار نگردد.

عهد حاضر فتنه‌ها زیر سر است	طبع ناپروای او آفت‌گر است
بزم اقوام کهن بر هم ازو	شاخسار زندگی بی غم ازو
جلوه‌اش ما را زما بیگانه کرد	ساز ما را از نوا بیگانه کرد
مرشد روحی چه خوش نرموده است	آنکه یم در قطره‌اش آسوده است
مگسل از ختم رسول ایام خویش	تکیه کم کن بر فن و برگام خویش
فطرت مسلم سراپا شفقت است	در جهان دست و زبانش رحمت است
آنکه مهتاب از سر انگشتش دو نیم	رحمت او عام و اخلاقش عظیم
از مقام او اگر دور ایستی	از میان معشر ما نیستی

اقبال لاهوری

دکتر علی رضائیان