

اعتماد سازمانی و توسعه آن بین کارکنان و مدیریت

محمد امین میرزایی^۱

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی؛ دانشگاه تهران، پردیس قم.

چکیده

«اعتماد در محیط‌های کاری یکی از منابع مهم مزیت رقابتی می‌باشد» (لامسا و پوستیت، ۲۰۰۶: ۱۳۰). چندی است که عقیده مذکور به شدت با اقبال عمومی مواجه شده است. با توجه به این که سازمان‌های امروزی برای موفقیت به شدت به اعتماد سازمانی نیازمندند، انتظار می‌رود که مدیریت با استفاده از فعالیت‌های مدیریتی مناسب آن‌را در سازمان پرورش دهد. علی‌رغم این‌که اعتماد مفهومی پیچیده و چندبعدی است، اما در سال‌های اخیر توجه اندیشمندان زیادی را به خود جلب کرده است. خصوصاً بحث توسعه اعتماد به یکی از چالش‌های اساسی مدیران سازمان‌های امروزی مبدل گشته است. در نوشته حاضر، پس از تعیین مفهوم اعتماد، سطوح آن بر روی طیفی معرفی خواهند شد. در ادامه رویکردی ارائه خواهد شد که بر اساس آن مدیریت می‌تواند اعتماد را به صورت یک فرآیند توسعه‌ای در سازمان بهبود بخشد.

واژگان کلیدی

اعتماد سازمانی^۲، توسعه اعتماد^۱، سطوح اعتماد.

1. تلفن نویسنده: ۰۹۱۷ ۱۳۸۵۵۷۳

مقدمه

بیش از پانزده سال است که مقوله اعتماد توجه بسیاری از دانشمندان علوم اجتماعی را به خود جلب کرده است. به نظر می‌رسد که این توجه گسترده به مسأله اعتماد که می‌توان آن را در ظهور وجدانیت گسترده مشاهده کرد، ناشی از رو به افول بودن همبستگی و اتفاق نظر باشد، که ضرورت جست‌وجو برای جایگزین‌های جدید را آشکار می‌سازد. سلیگمن^۱ (۱۹۹۷) معتقد است که توجه فزاینده به اعتماد به عنوان پاسخی به این واقعیت است که در شرایط کنونی ما بیشتر به اعتماد وابسته‌ایم (و کمتر به صمیمیت^۳) تا وقتی که سیستم دچار عدم اطمینان است، این ضعف را جبران کنیم (مولرینگ و دیگران^۴، ۲۰۰۴: ۵۵۶). اعتقاد به این امر که وجود اعتماد در محیط‌های کاری به عنوان یکی از عوامل مهم بالقوه‌ای است که می‌تواند در بلندمدت به عنوان منبع مزیت رقابتی باشد، روزبه‌روز بیشتر می‌شود. اعتماد سازمانی برای جامعه‌پذیری موفق، همکاری، کارگروهی مؤثر و کمک‌های بلندمدت برای حداقل کردن خطرات و کاهش هزینه‌های عملیاتی مهم است (لامسا و پوستیت^۵، ۲۰۰۶: ۱۳۰). به علاوه اعتماد سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد و محیط کاری مولدی را ایجاد می‌کند (اسمیت^۶، ۲۰۰۵: ۵۲۱). از نگاه رابینز اعتماد، داشتن این انتظار مثبت است که دیگران چه با کلمات، چه در اعمال و چه در تصمیمات فرصت‌طلبانه عمل نمی‌کنند. مهم‌ترین عناصری که در این تعریف به چشم می‌خورند، آشنایی و ریسک است. عبارت «انتظار مثبت» در تعریف، آشنایی و شناخت نسبت به طرف مقابل را گوشزد می‌کند (رابینز^۷، ۲۰۰۳: ۳۳۶).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

- 1 . Developing Trust .
- 2 . Seligman.
- 3 . Familiarity.
- 4 . Mollering, et al.
- 5 . Lamsa & Pucetaite.
- 6 . Smith.
- 7 . Robbins.

تعریف اعتماد

علی‌رغم نوشته‌های فراوان در مورد اعتماد و مفاهیم مرتبط با آن، یک تعریف رسمی در این زمینه وجود ندارد. برای مثال باربر^۱ (۱۹۸۳) عنوان می‌کند که مفهوم اعتماد شبیه یک مرداب مفهومی^۲ است. هم‌چنین لویز و ویگرت^۳ یک سردرگمی مفهومی را در ادبیات اعتماد مطرح می‌کنند (رامو^۴، ۲۰۰۴: ۷۶۲). کانل معتقد است که اگر چه واژه اعتماد به‌صورت روزمره در ادبیات محاوره‌ای استفاده می‌شود، اما ثابت شده است که تعریف آن در ادبیات سازمانی بسیار مشکل است (کانل و مانیون^۵، ۲۰۰۶: ۴۱۸). در واقع اعتماد یک مفهوم پیچیده با ابعاد مختلف است (اسمیت و برنی^۶، ۲۰۰۵: ۴۷۲). با وجود این وضعیت آشفته و مشکل‌ساز، برخی معتقدند که هنوز مباحث مربوط به اعتماد قابل فهم هستند. تعاریف متعددی از اعتماد مطرح شده است. فرهنگ آکسفورد، اعتماد را به‌عنوان یک باور که یک فرد ممکن است به آن تکیه کند، تعریف می‌نماید. تعریف دیگر توسط شاو^۷ (۱۹۹۷) ارائه شده است که می‌گوید اعتماد عبارت است از این باور که ما به آن‌هایی که متکی هستیم، انتظارات ما را برآورده خواهند ساخت. این انتظارات به ارزیابی ما از مسؤولیت دیگران برای برآوردن نیازهایمان وابسته است (آرمسترانگ، ۱۳۸۶: ۲۱۷). دانی و کانن^۸ (۱۹۹۷)، اعتماد را اعتبار^۹ و خیراندیشی^{۱۰} درک شده توسط اعتمادشونده تعریف می‌کند (یی و یونگ^{۱۱}، ۲۰۰۲: ۱۳۸).

1. Barber.
2. Conceptual Morass.
3. Lewis & Weigert.
4. Ramo.
5. Connell & Mannion.
6. Smith & Birney.
7. Shaw.
8. Doney & Cannon.
9. Credibility.
10. Benevolence.
11. Yee & Yeung.

به‌طور خلاصه، اعتماد به معنی اعتقاداتی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند. هرچه گروه الف، اعتقاد بیشتری داشته باشد که گروه ب در روابط به تعهداتش عمل می‌کند (که این امر منجر به بروز نیت خوب و صلاحیت گروه ب می‌شود)، گروه الف به گروه ب اعتماد بیشتری خواهد کرد (لی^۱، ۲۰۰۴: ۶۲۵).

هم‌چنین در ادبیات روانشناسی اجتماعی، واژه اعتماد از دو زیرسازه^۲ مفهوم‌سازی شده است؛ اعتماد به‌عنوان یک حالت ذهنی^۳ در برابر اعتماد به‌عنوان یک رفتار. با این همه، علی‌رغم این مفهوم‌سازی، اکثر محققین روابط بازاریابی، اعتماد را به‌عنوان یک حالت ذهنی در نظر می‌گیرند تا یک رفتار (سا و جاندا^۴، ۲۰۰۶: ۲۲۶).

مفهوم اعتماد در ادبیات سازمانی

مفهوم اعتماد سازمانی در ادبیات اقتصادی، جامعه‌شناسی و روانشناسی بحث شده است. برای مثال، بر اساس تحلیلی که توسط کروز و کاستاسیلوا^۵ (۲۰۰۴) صورت گرفت، مشخص شد که اعتماد می‌تواند با استفاده از چارچوب‌های تئوریک زیادی بررسی شود مثل؛ تئوری انتقال هزینه^۶، تئوری مبادله اجتماعی^۷، تئوری نمایندگی^۸ و تئوری اسناد^۹ (الونن و دیگران^{۱۰}، ۲۰۰۸: ۱۶۱). با این همه، اعتماد بیشتر به‌عنوان یک پدیده اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس تحلیل انجام شده توسط بایر^{۱۱} (۱۹۸۶)، اعتماد همیشه شامل عناصری از قضاوت و آزادی عمل است که فراتر از جزئیات ابزاری قرار می‌گیرد. هم‌چنین تحلیل بایر با بررسی لوهامان^{۱۲} مطابقت داشت، به این ترتیب که هر

1 . Lee.

2 . Sub-Construct.

3 . Subjective.

4 . Suh & Janda.

5 . Cruz & Costa-Silva.

6 . Transaction Cost Theory.

7 . Social Exchange Theory.

8 . Agency Theory.

9 . Attribution Theory.

10 . Ellonen, et al.

11 . Baier.

12 . Luhmann.

دوی آن‌ها اذعان داشتند که اعتماد پیچیدگی را کاهش می‌دهد و اثربخشی نمایندگی^۱ را افزایش می‌دهد (رامو، ۲۰۰۴: ۷۶۲).

تمام بخش‌های یک رابطه اعتمادمحور دارای سطوحی از ریسک است. اگرچه ممکن است توزیع ریسک بین بخش‌ها نامتناسب باشد. این ریسک مستقیماً از قبول نتایج منفی برآمده از فعالیت بخش‌های دیگر ناشی می‌شود که شامل عدم پیروی یا کناره‌گیری از توافقات مبتنی بر روابط می‌باشد (دایتز^۲، ۲۰۰۴: ۶). در واقع اعتماد نوعی تمایل به پذیرش ریسک است و سطح اعتماد نشانگر میزان ریسکی است که یک فرد تمایل به پذیرش آن‌ها دارد (اسکورمن و دیگران^۳، ۲۰۰۷: ۳۴۶). مایر و دیگران (۱۹۹۵) معتقد بودند که سطح ریسک پذیرفته‌شده به‌عنوان یک مانع ورودی^۴ در روابط اعتماد عمل می‌کند؛ اگر سطح اعتماد از آستانه ریسک پذیرفته‌شده بیشتر شود، اعتمادکننده می‌تواند ریسک موجود در روابط را بپذیرد (کانل و مانیون، ۲۰۰۶: ۴۲۷).

اعتماد با اطمینان^۵ متفاوت است. اگر چه هر دوی این مفاهیم به انتظارات نسبت به وقایع احتمالی آینده دلالت دارند که ممکن است ناامید کننده باشد، اما آن‌ها در چگونگی شکل‌گیری این انتظارات با هم تفاوت قابل ملاحظه‌ای دارند. بنا به گفته لومان^۶ (۱۹۸۹)، اعتماد مستلزم یک تصمیم آگاهانه در حمایت از عمل یک شخص است، علی‌رغم این‌که ممکن است این عمل ناامید کننده باشد. یک انتظار اعتمادآمیز^۷ اذعان دارد که عمل یک شخص ممکن است با خطر نتایج منفی همراه باشد. اما در حالت اطمینان، شخص احتمال نتایج منفی را در نظر نمی‌گیرد (کازگی^۸، ۲۰۰۴: ۶۴۵-۶۴۴). بنابراین اطمینان را می‌توان اعتماد مطلق دانست.

- 1 . Agency.
- 2 . Dietz.
- 3 . Schoorman et.al.
- 4 . Threshold Barrier.
- 5 . Confidence.
- 6 . Luhmann.
- 7 . Trustful.
- 8 . Koeszegi.

ابعاد اعتماد

اعتماد به عنوان مجموعه‌ای پیچیده از قضاوت‌هایی است که اعتمادکننده نسبت به ویژگی‌های مختلف اعتمادشونده اظهار می‌دارد. باتلر و کانتزل^۱ (۱۹۸۴)، صداقت^۲، صلاحیت^۳، ثبات^۴، وفاداری^۵ و صراحت^۶ را به عنوان عناصر کلیدی اعتماد می‌شناسند (دایتز و هارتوگ^۷، ۲۰۰۶: ۵۶۰). رایبیز (۲۰۰۳) نیز همین عناصر را برای اعتماد معرفی می‌کند (رایبیز، ۲۰۰۳: ۳۳۷). می‌یر و دیگران^۸ (۱۹۹۵)، معتقدند عوامل مؤثر بر میزان اعتمادی که اعتمادکننده به اعتمادشونده دارد شامل: توانایی^۹، خیراندیشی^{۱۰} و صداقت اعتمادشونده می‌باشد. محققان دیگر عوامل مشابهی را مشخص کرده‌اند که به اعتقاد آن‌ها این عوامل مبنای اعتماد می‌باشند. کوک و وال^{۱۱} (۱۹۸۰)، نیت^{۱۲} و توانایی، و لیبرمن^{۱۳} (۱۹۸۱) صلاحیت و انگیزه^{۱۴} را به عنوان عوامل اصلی اعتماد معرفی کرده‌اند (لی، ۲۰۰۴: ۶۲۵).

به طور کلی به نظر می‌رسد که چهار شاخص خیراندیشی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش‌بینی مهم‌ترین عناصر تشکیل دهنده اعتماد باشند.

۱. خیراندیشی

خیراندیشی به معنی انگیزه‌های مهربانانه و میزان محبت یک شخص نسبت به گروه مقابل و توجه صادقانه به رفاه دیگران است.

- 1 . Butler & Cantrell.
- 2 . Integrity.
- 3 . Competence.
- 4 . Consistency.
- 5 . Loyalty.
- 6 . Openness.
- 7 . Dietz & Hartog.
- 8 . Mayer et al.
- 9 . Ability.
10. Benevolence.
11. Cook and Wall.
12. Intention.
13. Liberman.
14. Motive.

۲. صلاحیت

صلاحیت به قابلیت‌های دیگران برمی‌گردد که براساس آن می‌توانند وظایف خود را انجام دهند (براساس مهارت‌ها و دانش).

۳. صداقت

صداقت شامل تبعیت از یک‌سری اصول است که مورد قبول گروه مقابل است و شامل امانت‌داری و رفتار منصفانه و اجتناب از ریاکاری می‌شود.

۴. قابلیت پیش‌بینی

قابلیت پیش‌بینی هم به‌طور خاص مربوط به ثبات و نظم در رفتار می‌شود. بر این اساس اعتماد یک مفهوم چندبعدی است. پس اعتماد وقتی ایجاد می‌شود که محتوای مؤلفه‌های آن به‌عنوان زیرحوزه‌های^۱ مجزای اعتماد ظاهر شوند (دایتز و هارتوگ، ۲۰۰۶: ۵۶۱ - ۵۶۰).

اعتماد در سازمان‌ها

اعتماد در سازمان‌ها بیانگر نوعی آسیب‌پذیر بودن نسبت به فعالیت‌های سازمانی است. این تمایل تنها وقتی می‌تواند ایجاد شود که یک سازمان به‌صورت آشکار بین فعالیت‌هایش با کارکنانش از طریق شبکه‌های رسمی و غیررسمی ارتباط ایجاد کند. یکی از منابع مهم اطلاعاتی، محیط اجتماعی مستقیم کارکنان است که به‌صورت گسترده شامل همکاران می‌شود. طبق تئوری پردازش اطلاعات اجتماعی^۲، محیط اجتماعی رهنمودهایی را ارائه می‌دهد که کارکنان می‌توانند از طریق آن تفاسیر را ایجاد کنند و نگرش‌ها و رفتارهایشان را مدل‌سازی کنند. فستینگر^۳ معتقد است که اطلاعات حاصل از محیط اجتماعی کاملاً مناسب و چشم‌گیر است، به‌خصوص هنگامی که کارکنان به افراد موثقی در سازمان توجه می‌کنند که شباهت‌های زیادی با خودشان داشته باشد. هم‌چنین

- 1 . Sub-Domains.
- 2 . Social Information-Processing.
- 3 . Festinger.

فستینگر بحث می‌کند که اگر اطلاعات به‌دست آمده از کانال‌های رسمی وجود نداشته باشند یا مبهم باشند، کارکنان برای استنتاج تفاسیرشان به محیط‌های اجتماعی تکیه می‌کنند. بنابراین ادراکات کارکنان می‌تواند متأثر از نگرش‌ها و رفتارهای همکارانی باشد که ادراکاتی مشابه خودشان دارند. پس کارکنان نگرش‌های همکاران را به‌عنوان مقبولیت اجتماعی در نظر می‌گیرند و اعتقادات خود را با اعتقادات همکارانشان مدل‌سازی می‌کنند. بنابراین منطقی است که بگوییم اعتماد کارکنان نسبت به همکاران خود بر اعتماد نسبت به سازمانشان تأثیرگذار است، زیرا کارکنانی که نسبت به همکاران خود اعتماد دارند احتمالاً برداشت همکاران خود را به‌عنوان مقبولیت اجتماعی مورد توجه قرار می‌دهند. از این‌رو هنگامی که همکاران مورد اعتماد معتقد باشند که فعالیت‌های سازمان سودمند است، احتمالاً بقیه کارکنان نیز تحت تأثیر این اعتقاد قرار می‌گیرند و متعاقباً ادراکاتی مشابه ایجاد می‌کنند مبنی بر این‌که سازمان می‌تواند مورد اعتماد باشد (تن و لیم، ۲۰۰۹: ۵۰).

کارکنان دوست دارند که مدیران به آن‌ها اعتماد کنند، اما نمی‌توان از کسی درخواست اعتماد داشت بلکه اعتماد را باید به‌تدریج به‌وجود آورد. اعتمادسازی و حفظ آن با ارزش‌های مشترک مبتنی بر فرهنگ ایجاد می‌شود. بدون اعتمادسازی هیچ‌گونه شانس برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان وجود ندارد. اعتماد یک ارزش انسانی اساسی است که باید در همه سازمان‌ها توسعه یابد (اسمیت، ۲۰۰۵: ۵۲۱).

تحقیقات متعددی در رابطه با اعتماد سازمانی صورت گرفته است که بیانگر اهمیت نقش اعتماد در سازمان‌های امروزی است. در ادامه به مواردی از آن‌ها اشاره می‌شود:

• اعتماد و سرمایه اجتماعی

روانشناسان اعتماد را به‌عنوان رویدادی در بین افراد مفهوم‌سازی می‌کنند. در نتیجه علاقه‌مندند که اعتماد را به‌عنوان سرمایه واحدهای اجتماعی معرفی سازند (لی، ۲۰۰۴: ۶۲۵). بنابراین از دید سرمایه اجتماعی، انباشت سرمایه اجتماعی مستلزم میزان قابل توجهی از اعتماد است که باید در بین تمام سطوح سازمان ایجاد شود. به‌خصوص اعتماد در بین همکاران از این جهت مهم است که آنان شبکه غیررسمی را در سازمان تشکیل

می‌دهند که از طریق آن جریان اطلاعات افقی را به شبکه ارائه می‌دهند. شبکه‌های رسمی کانال‌های قانونی اختیار هستند که دستورات و اطلاعات را به سمت بالا یا پایین سلسله مراتب سازمان منتقل می‌کنند. مطالعات نشان داده است که کارکنان ترجیح می‌دهند که ایده‌های کاری و مشکلات را با همکاران خود در میان بگذارند تا این‌که به گروه‌های طراحی شده رسمی منتقل کنند. لی و استاکویچ^۱ (۲۰۰۵)، مدل اعتماد سازمانی می‌یر و همکاران (۱۹۹۵) را آزمایش کردند و دریافتند که اعتماد در بین اعضای یک تیم منجر به همکاری بیشتر در تیم‌های کاری می‌شود که احتمالاً نتیجه انباشت سرمایه اجتماعی است (تن و لیم، ۲۰۰۹: ۴۸).

• اعتماد و عملکرد

اگر کارکنان معتقد باشند که می‌توانند به همکاران خود اعتماد کنند، آن‌ها وقت و کوشش خود را برای حفاظت از خود هدر نخواهند داد و می‌توانند انرژی خود را بر بهبود عملکرد متمرکز کنند. اعتماد به همکاران هم‌چنین گشودگی^۲ در روابط را تسهیل می‌کند و موجب درک صحت اطلاعات می‌شود. این اعتماد به فرآیند کار کمک می‌کند و در نتیجه موجب عملکرد بهتر می‌شود. به‌طور مشابه هنگامی که کارکنان به سازمان اعتماد می‌کنند، آن‌ها نگران نیستند که سازمان با آن‌ها غیرمنصفانه رفتار کند یا آن‌ها را از حمایت‌های لازم محروم سازد. این شرایط مشکلات سازمانی را کاهش می‌دهد و کارکنان را برای تمرکز بر عملکرد کاری تشویق می‌کند (تن و لیم، ۲۰۰۹: ۵۲).

• اعتماد و تغییر سازمانی

امروزه سازمان‌هایی موفق‌اند که بتوانند خود را با پیشرفت‌های تکنولوژیکی همگام سازند و در این محیط رقابتی، دائماً خود را تغییر داده و با محیط منطبق کنند. بنابراین بسیاری از سازمان‌ها به‌منظور پرداختن به رقابت ایجاد شده، ساختارهای برون و درون سازمانی خود را اصلاح می‌کنند. در اجرای این تغییرات مدیران غالباً فرض می‌کنند که کارمندان خود را با شکل‌های جدید همکاری سازگار می‌کنند. تحقیقات نشان داده‌اند که

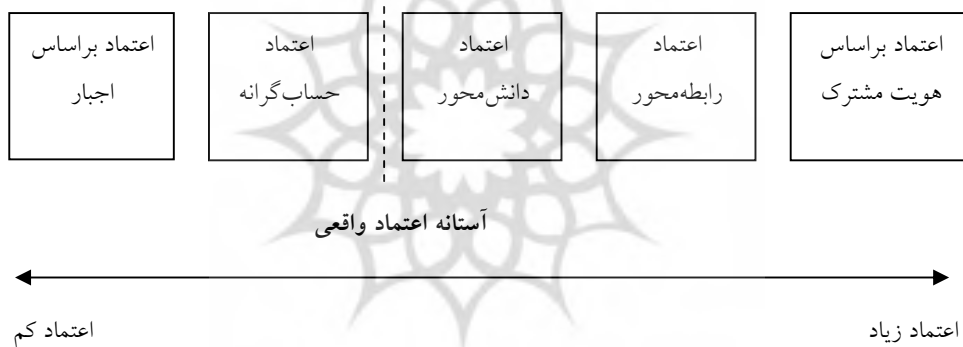
1 . Lee & Stajkovic.

2 . Openness.

اعتماد در همکاری موفقیت‌آمیز در طول تغییر سازمانی نقش مهمی داشته است. در واقع این یافته‌ها نشان می‌دهند که افراد، بیشتر به کسانی اعتماد می‌کنند که ساختارهای ذهنی مشابهی با آن‌ها داشته باشند (روی و دوگال^۱، ۱۹۹۸). بنابراین می‌توان گفت برای ایجاد تغییرات سازمانی بهتر، داشتن گروه‌های متجانس با ساختارهای ذهنی مشترک از آنجا که باعث گسترش اعتماد می‌شود، بسیار کمک کننده است.

سطوح اعتماد

گفته می‌شود که اعتماد موضوع ساده‌ای نیست و طبقه‌بندی‌هایی از قبیل شرطی^۲ و غیرشرطی^۳ یا ضعیف و قوی^۴، ظرافت‌های درجات آنرا از بین می‌برد (دایتز، ۲۰۰۴: ۶). در ادبیات مدیریت پنج سطح برای اعتماد وجود دارد که از منابع متفاوت نشأت می‌گیرند و سطوح مختلف بیانگر شدت اعتماد هستند. این درجات می‌توانند بر روی یک طیف نشان داده شوند (شکل ۱).



شکل ۱. مدل سطوح اعتماد (دایتز، ۲۰۰۴: ۷)

- 1 . Roy & Dugal.
- 2 . Conditional.
- 3 . Unconditional.
- 4 . Strong & Weak.

اعتماد براساس اجبار^۱، با تعریف ما از اعتماد تطابق ندارد. در واقع این نوع اعتماد نشان دهنده بی‌اعتمادی است. در این جا هیچ‌گونه انتظار مثبتی از خیرخواهی و پیروی تضمین شده وجود ندارد. ضعیف‌ترین نوع اعتماد، اعتماد حسابگرانه^۲ است که به‌عنوان یک استراتژی، که ارزشمندی آن براساس تجزیه و تحلیل سخنگیرانه هزینه - فایده تعیین می‌شود، مطرح می‌گردد. در این جا یک سوءظن قبلی^۳ عمیق نسبت به دیگران وجود دارد، اما اعتماد کردن به آن‌ها نسبتاً تاکتیک بهتری است تا این که به آن‌ها اعتماد نکنیم (دایتز، ۲۰۰۴: ۶).

بین اعتماد حساب‌گرانه و اعتماد دانش‌محور^۴، آستانه‌ای^۵ وجود دارد و آن هنگامی است که شک‌ها جای خود را به انتظارات مثبتی می‌دهد که بر مبنای دانش مطمئن در مورد گروه‌های مقابل استوار است. اعتماد واقعی از این مرحله شروع می‌شود. اگر این انتظارات با تجربه پشتیبانی شوند، شکل‌های قوی‌تری از اعتماد ممکن است توسعه یابد که اعتماد رابطه محور^۶ نامیده می‌شود. اطمینانی که در اعتماد رابطه‌محور وجود دارد بیشتر ماهیت ذهنی و عاطفی دارد (دایتز، ۲۰۰۴: ۶). این درجه از اعتماد بیشتر از کیفیت رابطه در طول زمان نشأت می‌گیرد تا این که از مشاهده رفتارهای خاص گروه مقابل (دایتز و هارتوگ، ۲۰۰۶: ۵۶۳). بلویس^۷ (۱۹۹۹)، بین اعتماد برآمده از «حسن نیت موثق»^۸ گروه مقابل و اعتمادی که تنها بر مبنای «عادت‌های مطمئن»^۹ آن‌هاست، تمایز قائل شده است. به‌معنای دقیق کلمه، اعتماد رابطه‌محور می‌تواند رویگردانی‌ها^{۱۰} و لغزش‌هایی مثل نابهنجاری‌های غیرمعمول را جایز شمارد (دایتز، ۲۰۰۴: ۶).

- 1 . Deterrence-Based Trust.
- 2 . Calculus-Based Trust.
- 3 . Apriori Suspicion.
- 4 . Knowledge-Based Trust.
- 5 . Threshold.
- 6 . Relational-Based Trust.
- 7 . Blois.
- 8 . Dependable Goodwill.
- 9 . Reliable Habits.
10. Defections.

سرانجام دل‌بستگی شدید و توافق کامل اهداف در اعتماد براساس هویت مشترک^۱ به‌گونه‌ای است که هر گروه می‌تواند منافع طرف مقابل را با اطمینان کامل آن‌ها محقق سازد. تایلر^۲ (۲۰۰۳)، دو درجه آخر اعتماد را معادل «اعتماد اجتماعی»^۳ می‌داند (دایتز و هارتوگ، ۲۰۰۶: ۵۶۴).

رویکردی فرایندی به توسعه اعتماد

ما در این قسمت با استفاده از رویکرد فرایندی توسعه اعتماد (لامسا و پوستیت، ۲۰۰۶، چاوشی، ۱۳۸۶)، نشان خواهیم داد که چگونه مدیریت می‌تواند در یک سازمان اعتماد را ایجاد و آن را توسعه دهد. این فرایند شامل مراحل می‌باشد که در آن اعتماد از «گروه‌های مخالف»^۴ تا «یاران همراه»^۵ توسعه می‌یابد. در این رویکرد روحیه کاری کارکنان با محور افقی نشان داده شده است که از روحیه کاری پایین تا روحیه کاری بالا متغییر است. محور عمودی بیانگر سطوح اعتماد است که راجع به آن بحث شد.

در مرحله اول (گروه‌های مخالف)، که ضعیف‌ترین نوع اعتماد است، هم روحیه کاری کارکنان پایین است و هم اعتماد سازمانی در بین کارکنان ضعیف است. در این مرحله بهترین نوع اعتماد، اعتماد براساس اجبار است. بنابراین در این جا اعتماد بالا پیشنهاد نمی‌شود (چاوشی، ۱۳۸۶: ۶۶). گذشتن از این مرحله می‌تواند به‌منظور افزایش اثربخشی هزینه به‌عنوان یک مزیت رقابتی، مفید باشد. در این مرحله درجه‌ای از تنبیه وجود دارد بنابراین ترس از پیامدهای منفی محرک اصلی است. اما هنوز کنترل‌های بیرونی هزینه‌های عملیاتی سازمان را افزایش می‌دهد و فضای ترس خلاقیت، توسعه ایده‌های خلاق و استفاده از قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان را از بین می‌برد. در این مرحله سطح روحیه کاری کارکنان و اعتماد آنان از طریق پاداش‌های باثبات، منصفانه و پایدار می‌تواند توسعه یابد (لامسا و پوستیت، ۲۰۰۶: ۱۳۵).

- 1 . Identification-Based Trust.
- 2 . Tyler.
- 3 . Social Trust.
- 4 . Opposing Parties.
- 5 . Fellow Partner.

پاداش‌های حاصل از تمام شکل‌های رابطه اعتمادمحور برای کارکنان مهم است و مدیریت باید مراقب باشد که هزینه رفتار فرصت‌طلبانه بیشتر از پاداش‌ها نشود. در این مرحله (مرحله دوم)، مدیریت و کارکنان مظهر افراد محاسبه‌گر^۱ هستند. در مقایسه با گروه‌های مخالف، با توجه به این‌که اعتماد شناخت‌محور براساس اعطای پاداش استوار است، بنابراین در این مرحله خودانضباطی^۲ و جهت‌گیری مثبت به کار و همکاران تشویق می‌شود (لامسا و پوستیت، ۲۰۰۶: ۱۳۵).

اعتماد دانش‌محور به توانایی پیش‌بینی رفتار گروه مقابل بستگی دارد. بنابراین قابلیت پیش‌بینی یکی از جنبه‌های مهم اعتماد دانش‌محور می‌باشد. در این‌جا اعتماد یک فرآیند پیش‌بینی است که براساس آن اعتمادکننده فعالیت‌های سابق اعتمادشونده را شناسایی می‌کند و مبنایی برای پیش‌بینی رفتارهای آتی وی ارائه می‌دهد. هرچه سابقه و شناخت مشترک بیشتر باشد، اعتماد یا عدم‌اعتماد به گروه‌ها قابل پیش‌بینی‌تر خواهد شد.

از مباحث مربوط به پیش‌بینی پذیری این‌گونه می‌توان نتیجه گرفت که ارتباطات باز سازمانی، فرآیندی کلیدی در توسعه روابط متقابل پیش‌بینی در سازمان می‌باشد. روابط باز و منظم، طرفین را در حکم مشاورین یک‌دیگر قرار می‌دهد که به تبادل اطلاعات درباره علائق، خواسته‌ها و مسایل می‌پردازند. بنابراین در این شرایط مدیریت درباره کارکنان می‌آموزد و کارکنان راجع به اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌های مدیریت آگاه می‌شوند. در این مرحله از فرآیند توسعه اعتماد، مدیریت و کارکنان را آشنایان^۳ می‌نامند. آن‌ها در این مرحله یک‌دیگر را درک می‌کنند و هر طرف تا اندازه‌ای معقول می‌تواند رفتار شریک دیگر را پیش‌بینی نماید. در طی این فرآیند، برخی اطلاعات خصوصی و محرمانه آشکار می‌شود که وابستگی و تعلق میان طرفین را افزایش می‌دهد. از این مرحله است که اعتماد ضمنی و عاطفه‌محور در سازمان ظهور پیدا می‌کند (چاوشی، ۱۳۸۶: ۶۶).

با استفاده از مشارکت کارکنان، مدیریت فرآیند خلق اصول، ارزش‌ها و هنجارهایی را آغاز خواهد کرد که بدان وسیله استانداردهایی را برای هدایت کارکنان و جلوگیری از

- 1 . Calculators.
- 2 . Self- Discipline.
- 3 . Acquaintances.

سوءرفتارها و افزایش روحیه کاری ایجاد خواهد کرد. مشارکت دادن کارکنان در این فرآیند بدین مفهوم است که سازمان به آن‌ها به‌عنوان اعضای یک جامعه با هویت^۱ ارج می‌نهد که این امر ممکن است موجب افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان شود و هم‌چنین نگرش‌های متفکرانه و مسئولانه و همدلی در روابط سازمانی بهبود یابد. در این مرحله مدیریت نباید رفتارهای نامناسب مثل پارتی‌بازی و یا سوءاستفاده از قدرت را مرتکب شود. چرا که تلاش آن‌ها منجر به بدبینی خواهد شد و تغییر واقعی در روحیه کارکنان حاصل نخواهد شد. موفقیت مدیریت مشارکتی مستلزم حمایت سازمان از کارکنان است تا آن‌ها بتواند رفتارهای مسئولانه داشته باشند (لامسا و پوستیت، ۲۰۰۶: ۱۳۷).

زمانی که رابطه بین مدیریت و کارکنان از این هم پیش‌تر می‌رود، دارای ویژگی‌هایی می‌شود که ما آن‌ها را آشنایان معنوی^۲ می‌نامیم. زمانی که استانداردها برای نحوه رفتار در سازمان به‌خوبی تعریف شده‌اند و کارکنان آن‌ها را شناخته و قبول کردند، آن‌گاه کنترل خارجی با خود تنظیمی جایگزین می‌شود که نشان دهنده روحیه کاری افزایش یافته می‌باشد. آشنایی معنوی به مدیریت اجازه می‌دهد تا در اعتمادسازی، از طریق توجه به علایق کارکنان پیشرفت داشته باشد (چاوشی، ۱۳۸۶: ۶۷). هم‌چنین این مرحله (آشنایی معنوی) به مدیریت کمک می‌کند تا از طریق مذاکره با کارکنان برای سود مشترک و ایجاد محیط‌هایی که در آن اعتماد از بین نرود، به منافع کارکنان توجه کند. مرحله نهایی فرآیند توسعه اعتماد به‌جایی می‌رسد که ما آن‌را یاران همراه می‌نامیم. یاران همراه برای رسیدن به منافع خود به مشاجره و مانع تراشی نیاز ندارند، بلکه از طریق گفت‌وگوی عاقلانه و همدلانه به اتفاق نظر می‌رسند (لامسا و پوستیت، ۲۰۰۶: ۱۳۷).

در این مرحله کارکنان برای پیروی از استانداردها، انگیزه درونی دارند. برای این‌که این کار نشان دهنده کسب شهرت در زمینه کاری خودشان می‌باشد. آن‌ها نه تنها قادرند که راجع به منافع خود تصمیم بگیرند، بلکه تصمیماتشان مدیریت سازمان را نیز متقاعد می‌کند. تناسب و هماهنگی میان ارزش‌های سازمانی در این مرحله یک اصل می‌باشد. برای

-
- 1 . Identified Social.
 - 2 . Moral Acquaintance.

ایجاد اعتماد کارکنان باید به این باور برسند که گفتار و کردار مدیران با هم منطبق هستند. اعتماد براساس هویت مشترک که در این مرحله نقش اساسی برای اعتمادسازی دارد، در صورتی ظهور خواهد کرد که کارکنان درک کنند که مدیریت واقعاً خواهان رفاه آنهاست و برای رسیدن به سودی مشترک انگیزه دارد (چاوشی، ۱۳۸۶: ۶۷).

این رویکرد فرایند به توسعه اعتماد سازمانی در شکل ۲ به صورت خلاصه آمده است. فعالیت‌های کلیدی مدیریتی برای بهبود و توسعه اعتماد نیز در هر مرحله به صورت خلاصه ذکر شده است.

۵. سهمیم بودن در تغییر اجتماعی: تصمیم به شروع تغییرات در ارزش‌های اجتماعی



شکل شماره ۲. فرایند توسعه اعتماد در بین کارکنان (محقق، با اقتباس از لامسا و پوستیت، ۲۰۰۶: ۱۳۸)

شایان ذکر است که اعتمادسازی در دنیای واقعی یک پدیده پیچیده است و در عمل با موانع، تناقضات و تنش‌های زیادی ممکن است مواجه شود. آنچه مشخص است این است که اعتمادسازی یک فرایند مستمر است که بایستی آغاز شده، حفظ و نگهداری شود (لامسا و پوستیت، ۲۰۰۶: ۱۳۷). با این همه، استنلی^۱ (۲۰۰۵)، رهنمودهایی برای مدیریت جهت توسعه اعتماد در سازمان ارائه داده است:

1 . Stanley.

- همیشه راستگو باشید؛
- همیشه به دنبال خوبی‌های افراد باشید؛
- هرگز برتری‌های دیگران را از بین نبرید؛
- کار را به‌طور منصفانه به افراد محول کنید؛
- با همه کارمندان با متانت و احترام رفتار کنید؛
- حرف‌های کارکنان را به‌طور محرمانه پیش خود نگه دارید؛
- آنچه را که می‌تواند در موفقیت کارکنانتان مؤثر باشد، انجام دهید؛
- هنگامی که سازمانتان موفق است، این اعتبار را با کارکنان تقسیم کنید؛
- کارکنان مثبت و نیرومند را در طول فرایند تغییر سازمانی نگه دارید؛
- همه‌ی کارکنان را منصفانه ارزیابی کنید (اسمیت، ۲۰۰۵: ۵۲۱).



نتیجه‌گیری

اهمیت اعتماد و نقش محوری آن در موفقیت سازمانی امروزه بر کسی پوشیده نیست. پی‌ریزی، حفظ و ارتقاء سطح اعتماد، سنگ بنای موفقیت سازمان‌ها در قرن حاضر است. در صورت عدم اعتماد در روابط سازمانی، سایر مباحث پیشرفته مدیریتی بی‌معنی گشته و تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری به نتیجه نخواهد رسید. در عوض اگر در سازمان‌ها اعتماد وجود داشته باشد، قابلیت انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط بیشتر شده، راحت‌تر می‌توانند ساختارهای درون و برون سازمانی خود را اصلاح کنند و فرایند تغییر را اثربخش‌تر طی نمایند. ضمن این‌که در چنین سازمان‌هایی شاهد بهبود عملکرد خواهیم بود. علی‌رغم وجود سردرگمی در مفهوم اعتماد، مدیریت می‌تواند با استفاده از رویکرد فرایندی که در این مقاله ارائه شد، طی مراحل اعتمادسازی را در سازمان محقق سازد. در این رویکرد، حرکت از «گروه‌های مخالف» به «حساب‌گران» مستلزم یک تغییر برنامه‌ریزی شده در استراتژی سازمان است. حرکت از موقعیت «حساب‌گران» به «آشنایان» و همین‌طور حرکت به سمت «آشنایان معنوی» و در نهایت به «یاران همراه» یک فرایند توسعه‌ای در سازمان است. سرانجام، حرکت از موقعیت «یاران همراه» در یک سازمان با زمینه اجتماعی- فرهنگی روحیه کاری پایین به سمت یک موقعیت با روحیه بالای کاری یک «جهش بزرگ» است و ممکن است مستلزم تغییر اساسی در نگاه سازمان نسبت به اهداف و روش برخورد با جامعه باشد. ناگفته نماند که فرایند توسعه اعتماد در عمل بسیار پیچیده بوده و ممکن است با چالش‌های متعددی مواجه گردد.

منابع و مأخذ

۱. آرمسترانگ، مایکل، ۱۳۸۶، «مدیریت منابع انسانی در عمل»، مترجم ابوالفضل سهرابی، انتشارات: نوای دانش.
۲. چاوشی، سید محمد حسین، ۱۳۸۶، «بررسی رابطه هوش عاطفی و اعتماد سازمانی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پردیس قم دانشگاه تهران.
3. Connell N.A.D and Mannion R. (2006), "conceptualization of trust in the organisational literature", *Journal of Health Organization and Management*, Vol.20, No.5, PP.417-433.
4. Dietz Graham (2004), "partnership and development of trust in British workplaces", *Human Resource Management Journal*, Vol.14, No.1, PP.5-24.
5. Dietz Graham and Hartog Deanne N. Den (2006), "Measuring trust inside organizations", *Personnel Review*, Vol.35, No.5, PP.557-588.
6. Ellonen Riikka, Blomqvist Kirsimarja and Puumalainen Kaisu (2008), "The role of Trust in organizational innovativeness", *European Journal of Innovation Management*, Vol.11, No.2, PP.160-181.
7. Koeszegi T. Sabine (2004), "Trust building strategies in inter-organizational negotiations", *Journal of Management Psychology*, Vol. 19, No. 6, PP.640-660.
8. Lamsa Anna-Maija and Pucetaite Raminta (2006), "Development of organizational trust among employees from a contextual perspective", *Business Ethics*, Vol.15, No.2, PP.130-141.
9. Lee Hyun-Jung (2004), "The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement", *Journal of Management Psychology*, Vol.19, No.6, PP.623-639.
10. Mollering Guido, Bachmann Reinhard and Lee Soo Hee (2004), "Introduction; understanding organizational trust-foundations constellations, and issues of operationalisation", *Journal of Management Psychology*, Vol.19, No.6, PP.556-570.

11. Ramo Hans (2004), "Moments of Trust: temporal and spatial factors of trust in organizations", Journal of Management Psychology, Vol. 19, No.8, PP.760-775.
12. Robbins Stephen P. (2003), "Organizational Behavior", 9th ed, Prentice Hall.
13. Roy H. Matthew and Dugal S. Sanjiv (1998), "Developing Trust: the importance of cognitive flexibility and co-operative contexts", Management Decision, Vol.36, No.9, PP.561-567.
14. Schoorman F. David, Mayer C. Roger, Davis H. James(2007), "An integrative model of organizational trust : past, present, and future", Academy of Management Review, Vol. 32, No. 2, PP. 344-354.
15. Smith Gene (2005), "How to achieve organizational trust within an accounting department", Managerial Auditing Journal, Vol.20, No.5, PP.520-523.
16. Smith Page A. and Birney Larry L. (2005), "The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying", International Journal of Educational Management, Vol.19, No.6, PP.469-485.
17. Suh Jeabeom and Janda Swinder (2006), "Exploring the role of cultural in trust development with service providers", Journal of Service Marketing, Vol.20, No.4, PP.265-273.
18. Tan hwee hoon and Lim Augustine K.H. (2009), "Trust in coworkers and Trust in Organizations", The Journal of Psychology, Vol.143, No.1, PP.45-66.
19. Yee Wallace M.S. and Yeung Ruth M.W (2002), "Trust building in investock farmers: an exploratory study", Nutrition & Food Science, Vol.32, No.4, PP.137-144.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی