

روشهای ایجاد اعتماد در سازمان *

دکتر سیدرضا سیدجوادین
عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

چکیده

اعتماد بین همکاران از عوامل تعیین کننده اثربخشی مدیران به شمار می رود. عدم انعطاف مدیران، بی توجهی به نظریات افراد و عدم مبادله اطلاعات بین مدیریت و کارکنان باعث می شود جو بی اعتمادی و روش گرایی بر سازمان سایه اندازد. برخی از ویژگیهایی که در تحقیقات از برخی رهبران برجسته به دست آمده است، چهار صفت ۱- مدیریت توجه ۲- مدیریت مفهومی ۳- مدیریت اعتماد ۴- خودمدیریتی را به عنوان ویژگیهای مؤثر در زمینه شایستگی و اثربخشی رهبران مورد توجه قرار می دهد. بر اساس تحقیقات مشابه دیگر از مدیرانی که ناموفق بوده اند نیز ویژگیهایی شناسایی و ارائه گردیده است. همچنین در این مقاله، اهمیت نظام اعتماد در سازمانها، تعریف اعتماد، ساختار اعتماد، شکل گیری و حفظ اعتماد مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

مقدمه

روابط مبتنی بر اعتماد بین رئیس و مرئوس، همدیافان و همکاران از عوامل تعیین کننده اثربخشی مدیران به شمار می‌رود. هنگامی که امانتداری، صداقت، ارزشهای تعاملی بین فردی دستخوش نوسان است، اعتماد بین افراد خدشه‌دار می‌شود. اعتماد به صورت رسمی و شخصی، ممکن است میان افراد یا مجموعه‌های سازمانی ایجاد شود. صاحب‌نظران معتقدند به رغم تغییرات ساختاری، تکامل میان متغیرهای «اطلاعات»، «نفوذ» و «کنترل» موقعیت ایجاد و حفظ اعتماد را فراهم می‌آورد. مدیران منعطف می‌توانند با پذیرش خطاهای خود، در میان گذاشتن اطلاعات مرتبط، تشویق به مشارکت معنی‌دار و تقویت روحیه خودکنترلی در اعضا، گامهای مؤثری را در ایجاد اعتماد بین افراد و گروه‌ها بردارند. هنگامی که روشهای کنترل از بیرون بر روشهای سازمانی، جایگزین کنترل از درون، مبتنی بر روش خودکنترلی بنا گردد، گام نهادن در این مسیر، وضعیت مبادله اطلاعات مفیدکاری و پذیرش طرفینی نظریات را فراهم می‌آورد. عدم انعطاف مدیران، بی‌توجهی به نظریات افراد و عدم مبادله اطلاعات بین مدیریت و کارکنان باعث می‌شود جوّ بی‌اعتمادی و روش‌گرایی بر سازمان سایه اندازد. مطالعات جدید بین عدم اعتماد سازمانی و افزایش رفتارهای سیاسی رابطه معکوسی را نشان می‌دهد. یکی از عوامل مؤثر در ایجاد اعتماد، توان پیش‌بینی رفتار است. رسیدن به این مهم به اثرپذیری، اثرگذاری و ترغیب خودکنترلی بستگی دارد. از آنجا که اعتماد به دست آوردنی است، حصول و حفظ و نگهداری آن علاوه بر عوامل مذکور، ارتباطات، حمایت از افراد، رعایت انصاف نسبت به افراد و توجه به شایستگی کارکنان را نیز در بر می‌گیرد. در این مقاله ضمن تعریف و تشریح وجوه اعتماد، نقش آن در اثربخشی رهبری و بهره‌وری سازمان بررسی شده است. در این نوشتار تلاش شده است علاوه بر بیان ویژگیهای اعتماد از دیدگاه اندیشمندان، بستر ارائه مفهوم اخلاقی اعتماد از دیدگاه مدیریت و رهبری در اسلام فراهم گردد.

عده‌ای از صاحب‌نظران، مدیریت و رهبری را «نفوذ» تعریف کرده، آن را یکی از مسیرهای قدرت می‌دانند. «قدرت صلاحیت» یا «مرجعیت» یکی از قدرتهایی است که

در هدایت و رهبری نقش بسزایی دارد. این قدرت وقتی ایجاد می‌شود که کارکنان، ویژگیها و صفات خوب را در مدیر خود یافته به او نسبت دهند؛ مانند وقتی که کارکنان، مدیر را به امانتداری، صداقت، رازداری و درستکاری توصیف می‌کنند. برای جلب مشارکت و اعمال سبک حمایتی بر کارکنان، وجود این قدرت ضروری است؛ به عبارت دیگر مدیران تا نتوانند اعتماد افراد خود را جلب کنند در سبک حمایتی و مشارکتی زیردستان توفیقی نخواهند داشت.

روشهای ایجاد اعتماد در سازمان

یکی از شیوه‌های مطالعه رهبری، بررسی ویژگیهای رهبران است. محققان در این شیوه اعتقاد دارند که صفات مشخص معینی نظیر تحرک جسمانی، هوش، پایبندی به تعهدات و...، مبانی ضروری رهبری اثربخش را تشکیل می‌دهد. با توجه به اینکه ویژگیهای ذاتی و شخصی مانند هوش از یک وضعیت به یک وضعیت دیگر در فرد قابل انتقال است، همه افراد به یک اندازه این ویژگیها را ندارند و نسبت وجود ویژگیها در افراد متفاوت است.

طبق این دیدگاه با کشف ویژگیهای رهبری، می‌توان رهبران را از غیر رهبران تمیز داد. برخی تحقیقات در پنج سال اخیر از نود رهبر برجسته و زیردستان آنها چهار صفت مشترک را در زمینه شایستگی و اثربخشی این رهبران مورد توجه قرار می‌دهد:

۱- مدیریت توجه: توانایی ایجاد حس نتیجه‌یابی، کسب هدف، و یا هدایتی که موجب جذب پیروان شود.

۲- مدیریت مفهومی: توانایی برای ایجاد و ارتباط مفاهیم به گونه‌ای که واضح و قابل درک باشد.

۳- مدیریت اعتماد: توانایی ایجاد اعتبار و قاطعیت به گونه‌ای که افراد، آنها را پذیرا باشند.

۴- خود مدیریتی: توانایی شناسایی خود و استفاده از مهارتها در محدوده تواناییها و ضعفهایی که از خود شناسایی کرده است.

با تحقیقات مشابه دیگر از مدیرانی که ناموفق بوده‌اند، ویژگیهای زیر در آنها شناسایی گردیده است:^۲

۱- بی‌احساسی نسبت به دیگران و ارائه رفتارهای خشونت‌آمیز، تهدیدآمیز، پرخاشگرانه

۲- فخر فروشی، انزواطلبی، سردی

۳- خیانت به اعتماد افراد

۴- جاه‌طلبی بیش از حد، سیاسی بازی

۵- مشکلات خاص اجرایی در کار

۶- افراط در اعمال مدیریت، عدم توانایی در واگذاری اختیار و نبودن توانایی برای اداره تیمها

۷- ناتوانی در استخدام و به کارگماری افراد مؤثر

۸- نداشتن تفکر استراتژیک (راهبردی)

۹- ناتوانی در انطباق سبکهای مدیریتی متفاوت برای مدیران و پیروان

۱۰- وابستگی بیش از اندازه به مشاوران

در این تحقیق، خیانت به اعتماد افراد و عدم پایبندی به قول و قرار، نابخشودنی تحلیل می‌شود. این تحقیقات سبب شد که توجه به مفهوم اعتماد در سازمانها مورد بررسی جدی و عمقی مدیران واقع گردد.

اهمیت نظام اعتماد در سازمانها

به کارگیری نظام اعتماد در سازمانها امروزه در قلمرو متعدد مدیریتی ذیل توسط صاحب نظران بیان گردیده است: ارتباطات^۳، رهبری^۴، مدیریت بر مبنای هدف^۵، مذاکره^۶، نظریه بازیها^۷، ارزشیابی عملکرد^۸، ارتباط مدیریت، کارکنان و کارگران^۹، انجام عملیات در تیمهای خودگردان^{۱۰}، رهبری، بررسی مخاطره. اگرچه تعداد زیادی از صاحب نظران در

بررسی مخاطره ابتدا به بررسی وضعیت اعتماد در سازمانها می‌پردازند.^{۱۱} از مهمترین قلمروهای مدیریتی سازمانها که به عنوان یک اصل نیز مطرح است، رهبری و نقش رهبران سازمانهاست. این اعتقاد وجود دارد که لااقل چهار نیروی درونی وجود دارد که سبک رهبران را در اداره سازمانها متأثر می‌سازد که عبارتند از:

۱- نظام ارزشی مدیران

۲- اعتماد و اطمینان به زیردستان

۳- تمایلات رهبری

۴- احساس امنیت در وضعیت عدم اطمینان.^{۱۲}

در واقع، هنگامی که امانتداری، صداقت، ارزشهای فردی مدیر در جامعه سازمانی مورد پذیرش واقع شود، زمینه نفوذ رهبر را در بین افراد فراهم می‌سازد. اعتماد به دیگران موجب اعتماد آنها به ما، و عدم اعتماد، موجب عدم اعتماد دیگران خواهد شد. حاکم ساختن فضای اعتماد افراد نسبت به همدیگر در سازمان سبب خواهد شد که رفتار سیاسی جای خود را به رفتارهای مبتنی بر صداقت، همکاری، وفاداری، رعایت الزامهای اخلاقی، و ارتباط سالم بدهد.

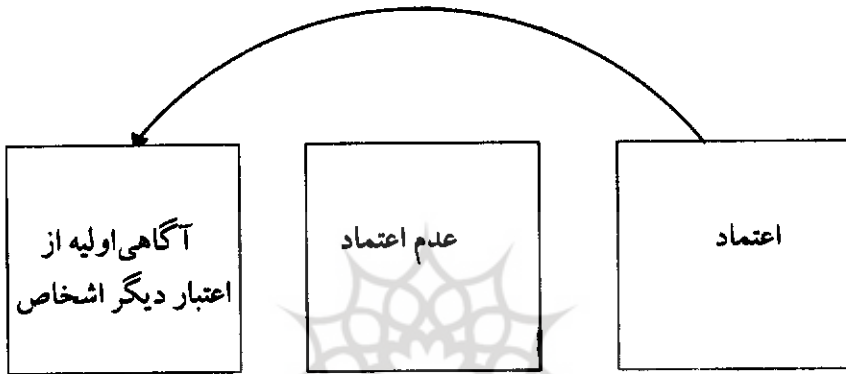
تعریف اعتماد

برخی اعتماد را به عنوان پیمان دوجانبه با دیگران در جهت کسب مقصد و انجام رفتاری تعریف نموده‌اند. محققان مفهوم پیمان دوجانبه (دادن و گرفتن) را به این صورت تفسیر می‌کنند که وقتی مشاهده می‌کنیم دیگران به آنچه می‌گویند عمل می‌نمایند، آنها در نظر ما قابل اعتماد شناخته می‌شوند و با انجام امور بر این اساس، اعتماد دوجانبه بیشتر می‌شود و بر عکس وقتی که اعمال افراد با بی‌احترامی همراه است به آنها اعتماد نمی‌شود.^{۱۳}

اعتماد شامل یک جهش شناختی فراتر از توقعات و انتظارات است که به تنهایی دلیل و تجربه را موجب می‌گردد. نمودار شماره یک این روند را نشان می‌دهد.

جهش شناختی

- اعتقاد به اینکه مقاصد دیگران خوب است.
- با فرض اینکه دیگران، مطلوب عمل می‌کنند.



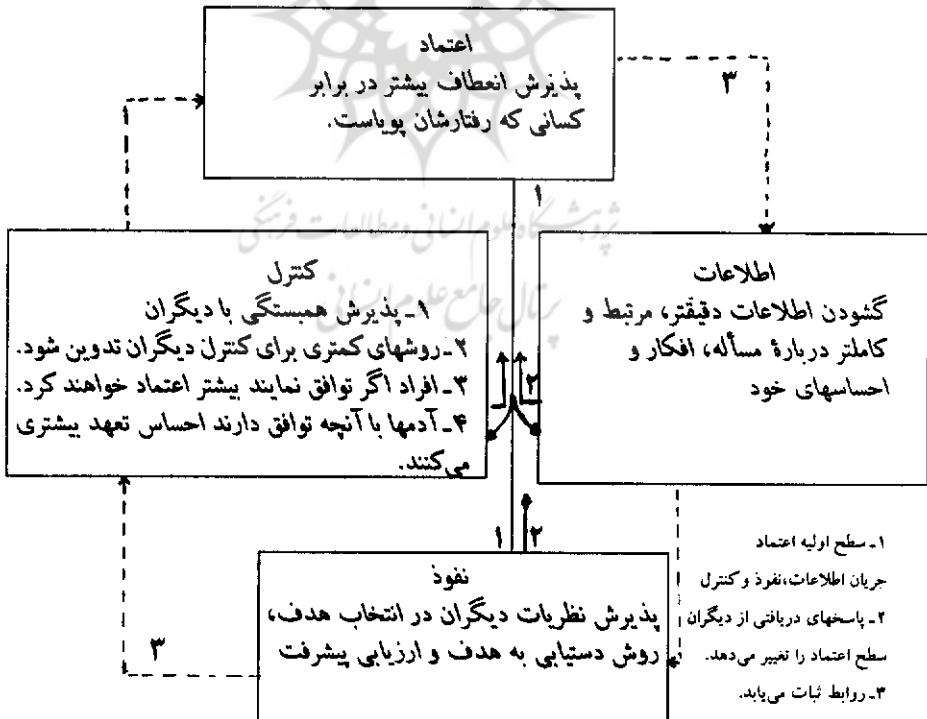
نمودار شماره ۱ - اعتماد بین افراد بر اساس جهش شناختی^{۱۲}

برخی اعتماد را مفهوم اطمینان به دیگران برای حفظ منافع خود تفسیر می‌کنند؛ یعنی اینکه هیچکس اقدامی نکند که موجب صدمه یا آزار دیگران بشود و یا از اطلاعاتی استفاده کند که موجب تضعیف همکاری، کاهش روحیه افراد و پیشرفت دیگران شود. به کارگیری تعاریفی با مضامین مذکور، موجب این باور گردیده که اعتماد^{۱۵} با اطمینان^{۱۶}، همکاری یا تشریک مساعی^{۱۷}، و توانایی پیش‌بینی^{۱۸}، مترادف است؛ در حالی که اطمینان به طور معمول زمانی به کار می‌رود که اطلاعات کامل از وضعیت موجود است و وضعیت مخاطره وجود ندارد و نتیجه اقدام به طور معمول قابل کسب است؛ در حالی که در موقعیت اعتماد، فرد ممکن است مخاطره‌پذیر باشد. در تشریک مساعی ممکن است فرد به اقتضای کار، قدرت اجبار و یا تشویق، وضعیت ساختاری سازمان، و عضویت در گروه به رغم تمایلات خویش، تن به همکاری و انطباق دهد.

اگرچه توان پیش‌بینی و اعتماد، هر دو موجب کاهش میزان مخاطره در وضعیت نامشخص است، در اعتماد، تمایل فرد مطرح است؛ در حالی که در توانایی پیش‌بینی، رفتار فرد اعتمادکننده و اعتمادشونده بر اساس متغیرهای ناشی از فرضیات و حدس پیش‌بینی شکل می‌گیرد. بنابراین ممکن است وضعیت ناشی از پیش‌بینی، رفتاری را برانگیزد که همراه با تمایل درونی و خواستن فرد نباشد.^{۱۹}

شکل‌گیری و حفظ اعتماد

صاحب‌نظران بر این باور هستند که تعامل میان سه متغیر، اطلاعات، نفوذ و کنترل می‌تواند به ایجاد و حفظ اعتماد به رغم تغییرات ساختاری کمک کند. نمودار شماره ۲ این روند را نشان می‌دهد.^{۲۰}



نمودار شماره ۲- فرایند شکل‌گیری و حفظ اعتماد

همان‌گونه که در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌گردد، رهبران رسمی و غیررسمی می‌توانند روابط مبتنی بر اعتماد برقرار کنند. آنها با انعطاف بیشتر و با قبول محدودیت‌های خود، پذیرش مسئولیت خطاهای خود، در میان گذاشتن اطلاعات مهم و تشویق مشارکت معنی‌دار و خودکنترلی، وضعیت را مساعد می‌سازند و در نتیجه، اعضای گروه تمایل به ارائه بازخور و در میان گذاشتن اطلاعات مفید کاری پیدا می‌کند. بدیهی است اطلاعات ناشی از خودگشودگی رهبران باید در ارتباط با کار و بهنگام باشد تا موجب اثربخشی گردد؛ به این ترتیب در اداره سازمان، اعتماد جایگزین اداره مبتنی بر روشهای سازمانی می‌گردد و چرخه، استمرار می‌یابد؛ بر عکس اگر رهبران تلاش کنند که انعطاف نشان ندهند، عدم اعتماد حاکم می‌شود و پیروان تمایل به ارائه بازخور نخواهند یافت و در مقابل پیشنهادها و سازندگی سازمانی مقاومت نشان خواهند داد و قوانین و مقررات بر خودکنترلی غلبه می‌نماید.^{۲۱}

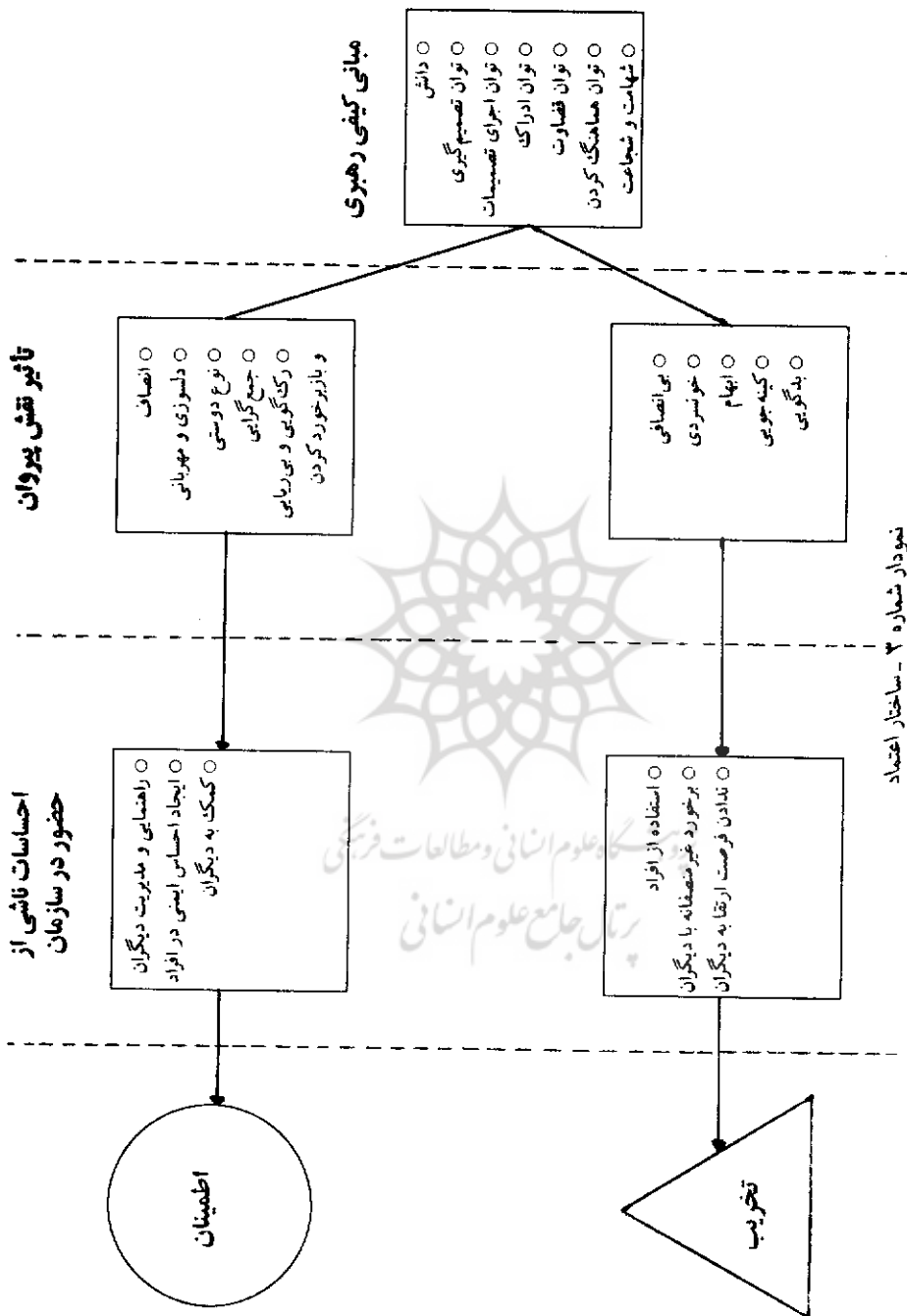
از این رو برخی معتقدند تصور اعتماد به عنوان رفتاری که اطلاعات مناسب را منتقل می‌کند اثرپذیر و اثرگذاری را ممکن می‌سازد و جوکنترلی را ترغیب می‌نماید و از سوء استفاده‌های دیگران جلوگیری به عمل می‌آورد.

تحقیقات به عمل آمده از ۲۷۸ مدیر دولتی در هند، رابطه معکوسی را بین اعتماد و رفتار سیاسی نشان می‌دهد.^{۲۲} نبودن اعتماد را به طور عمده به دلیل نامشخص بودن هدفها، ابهام در استانداردهای عملکرد، نامشخص بودن فرایندهای تصمیم‌گیری، رقابت‌های فردی یا گروهی شدید، نبودن منابع کمیاب و حیاتی و تغییر و تحول تحلیل می‌کنند.

از این رو برخی معتقدند هنگامی که نوبت به اعتماد می‌رسد کردار از گفتار گویاتر است و یا افرادی که مورد اعتماد ما هستند کسانی هستند که رفتارشان قابل پیش‌بینی است؛ چنانکه نمودار شماره ۲ به مدیران می‌گوید که دقیقاً چه رفتاری باید قابل پیش‌بینی باشد تا در سازمان، اعتماد و کارگروهی جریان داشته باشد.

ساختار اعتماد

- برای ایجاد اعتماد و ساختاردهی به آن، باید به موارد زیر توجه داشت:
- ارتباطات: اعضای گروه و کارکنان را باید با تشریح سیاستها و تصمیمات و ارائه بازخور دقیق آگاه ساخت و محدودیتها و مشکلات را برای آنها بیان کرد.
 - حمایت کردن: دستیابی به مقام مافوق و ایجاد ارتباط با او باید آسان باشد تا کارکنان براحتی بتوانند از کمک مدیران، نصاب، رهنمودهای آنان و حمایت برای افراد گروه بهره‌مند باشند.
 - احترام گذاشتن: واگذاری در شکل اختیار واقعی برای تصمیم‌گیری که بهترین شیوه احترام‌گذاری مدیریتی است. دیگر اینکه گوش شنوا و تحمل شنیدن طرح و برنامه افراد را داشته باشیم و در صورت نپذیرفتن طرح به گونه‌ای با ارائه دهنده طرح، رفتار کنیم که میل و رغبت او در مشارکت تضعیف نشود.
 - منصف بودن: شناسایی و اعتبار سریع قابل شدن برای افرادی که شایستگی دارند. تلاش کنید اطمینان حاصل شود که شاخصهای ارزشیابی و ارزیابی عملکرد، عینی و یکسان باشد.
 - توانایی پیش‌بینی: در انجام امور جاری، وحدت روش داشته باشید و قولهای آشکار و ضمنی خود را جامه عمل بپوشانید.
 - شایستگی: با ارائه توانایی فنی، تخصصی و حرفه‌ای، آگاهی و اعتبار به دست آورید.^{۲۳} نمودار شماره ۳، ساختاردهی اعتماد را بر اساس مبانی کیفی رهبری نشان می‌دهد. این نمودار بیان می‌کند اگر مبانی کیفی رهبری موجب احساس مثبت در ایفای نقش افراد گردد در نتیجه فضای سازمانی، فضایی مثبتی بر اعتماد خواهد شد و اگر غیر از این باشد، فضای سازمان مسموم خواهد بود و شاهد ضایعات در سازمان خواهیم بود.



نتیجه

نهایت اینکه باید دانست که اعتماد، کسب کردنی است. مطالعه عوامل مشاهده شده پردازش اعتماد را بر اساس توانایی و خیرخواهی، دلسوزی و صداقت تحلیل می‌کند که منجر به ایجاد فضای مناسب در سازمان می‌شود؛ ضمن اینکه باید تأثیر مخاطرات را به عنوان متغیری مهم در کسب نتایج و تنظیم روابط به طور مستمر مورد بررسی قرار داد.^{۲۴}

منابع و مآخذ

- 1- Paul Hersey & Ken Blanchard; Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resources; sixth Edition, Englewood cliffs NewYork, 1993, PP 97 - 99
 - 2- Morgan W. McCall, J.r and michat M. Lombardo; what makes a Top Executive; psychology Today, february. 1983, PP, 26 - 31.
 - 3- Giffin. 1697
 - 4- Atwater. 1988
 - 5- Scott. D. 1980
 - 6- Bazerman, 1994
 - 7- Milgrom & Roberts, 1992
 - 8- Cummings, 1989
 - 9- Taylor, 1989
 - 10- Lawler, 21992
- ۱۱- مآخذ شماره‌های ۳ تا ۱۰ در منبع زیر به تفصیل موجود است:
- Roger C. Mayer, James H. Davis & F.Davis Sehodrman; AN Intergrative model of Organizational Trust, Academy of Management Review, vol.20 No 30, 1995, PP. 709 -710
- 12- Tannenbaum and Schmid, How to choose a leadership pattern, Harvard Business Review, March _ April, 1957.
 - 13- Alife Kohn; How to succeed without Even Vying; Psychology Today, September. 1986, PP. 27-28.
 - 14- robert kreitner & Angelo Kinicki; Organizational Behavior, second Edition, IRWIN, 1989, PP 405 - 408.
 - 15- Trust
 - 16- Confidence
 - 17- Cooperation
 - 18- predictadility
 - 19- Roger C. Mayer, James H. Davis & F.Davis Schoorman, An Intergrative Model of

organizational Trust. PP 712 - 714.

20- Date E.Z and, "Trust and Managerial problem solving" Administrative science Quarterly, June 1972, P.238

۲۱- علی رضاییان، تأملاتی راهبردی بر تحولات ناگزیر ساختاری در سازمانها، مجموعه سخنرانیها و مقالات ارائه شده به اولین سمینار علمی - کاربردی تحول اداری در جهاد سازندگی، روابط عمومی جهاد سازندگی، تابستان ۱۳۷۳، ص ۸۰ - ۸۳.

22- Pramod Kumar and Rehannchadiall, "Organiizational polities its Effects on members of organization, Human Relations, Aprill 1989. PP 305 - 314.

23- Fernando Bartolome, "Nobody Trusts the Boss completely - Now what? Harvard Business Review, March - April, 1989, PP. 135 - 114.

24- Roger C.mayet, James H.Davis & F.davis Schoorman, "An Intergrative model of organizational Trust, P.715.

