

مدیریت بر مبنای اعتماد

محمدرضا احمدی مهربانی

چکیده

پی ریزی و تداوم بخشیدن به اعتماد، ساز و کاری نوین بر بال اندیشه ای کهن می باشد. در این مقاله سعی شده است بصورت منظم، مفهوم مدیریت بر مبنای اعتماد و فرآیند شکل گیری آن در روابط متقابل مدیران، کارکنان، خریداران و فروشندگان به نحو شایسته، معرفی گردد. اعتماد به معنی داشتن اطمینان به نیت و اعمال دیگران عاملی کلیدی در روابط متقابل نوین است که محور اصلی مقاله حاضر می باشد. پس از آن، اعتماد در دو بخش شخصی و سازمانی به بحث گذاشته شده و اعتماد سازمانی و ساز و کارهای آن تحلیل خواهد شد. مزایای اعتماد، بهای اعتماد و سطوح اعتماد از دیگر مباحثی هستند که در راستای توسعه و گسترش مفهوم مدیریت بر مبنای اعتماد، مطرح خواهند شد.

واژه های کلیدی

اعتماد، بی اعتمادی، اعتماد شخصی، اعتماد سازمانی، مدیریت بر مبنای اعتماد، مدیریت اعتماد، اثربخشی، کارایی، توسعه پایدار

مقدمه

از آنجایی که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی های روز افزونی مواجه است، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمانها با این پیچیدگیها و شناختن راهکارهای مناسب برای مقابله با آنها ضروری می باشد. نگارنده بر این عقیده است که مدیریت بر مبنای اعتماد، بیانی نوین از اندیشه ای کهن

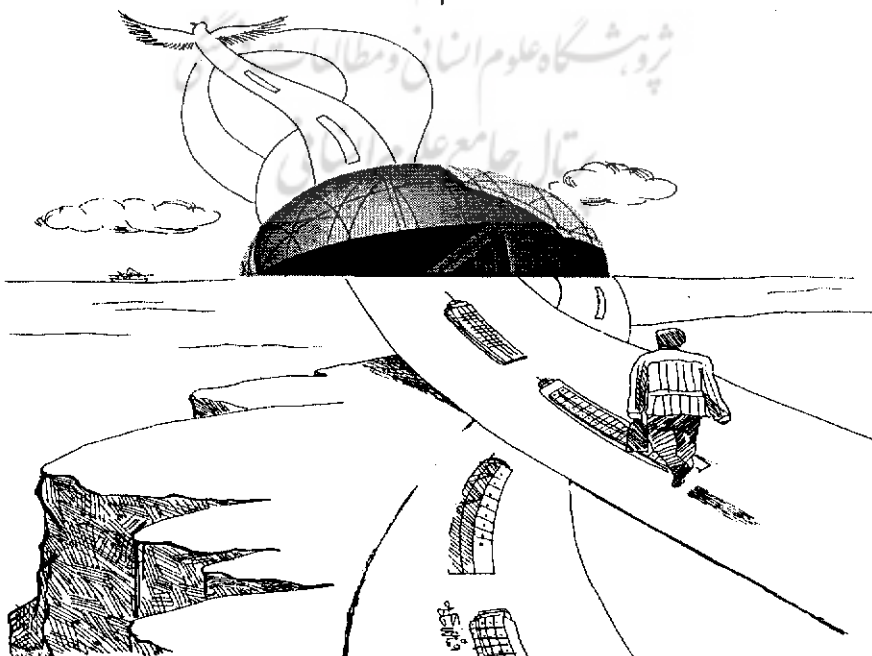
است که جای آن در روابط امروزی به خوبی نمایان و آشکار است و بکارگیری سازوکارهای آن می تواند در راه کسب اثربخشی فردی و سازمانی مؤثر واقع شود. حقیقتی در دنیای مدیریت وجود دارد که آن را گزینش محیطی می خوانند بر این مبنای، محیط همواره و با بی رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به گزینش می زند و آنهایی را که بتوانند بهتر به خواسته های محیطی پاسخ دهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند و در حفظ آن بکوشند حکم خروج رقبای خود را از گردونه رقابت امضا می کند. مدیریت بر مبنای اعتماد، تکنیکی است که تمامی افراد در روابط خود آن را بکار می گیرند، اما تاکنون بدان به عنوان تکنیکی رفتاری که می شود آن را آموزش داد و در جایگاههای مختلف از آن بهره گرفت، نگریسته نشده است. نگارنده بر آن است که این تکنیک را به عنوان ابزاری کارآمد و مفید در ارتباطات رفتاری معرفی کند. همانطور که در ادامه نیز خواهد آمد، باید به خاطر داشت که این تکنیک در واقع شمشیری دولبه به شمار می آید. از یک طرف بکارگیری درست آن می تواند منجر به ارتباطی موفق در سطح گسترده

شده و از طرف دیگر بکارگیری غلط آن می تواند زیانی هنگفت و در مواقعی جبران ناپذیر برای اعتماد کننده به دنبال داشته باشد.

بی اعتمادی و زمینه های

پیدایش آن

امروزه کسانی که در خصوص اعتماد در سازمانها تحقیق می کنند، تمام تلاش خود را صرف شناسایی کارایی های



امکان پذیر خواهد بود که ارتباطات روشن باشد و این اتفاق هنگامی صورت می پذیرد که اعتماد و اطمینان متقابل بوجود آید.

اعتماد به دنبال خود، وفاداری را به ارمغان خواهد آورد و وفاداری نیز در این قلمرو به معنی کسب سود و درآمد بالاتر خواهد بود. اعتماد به منزله دروازه ای برای کسب موفقیت و توسعه پایدار به شمار می رود. نکته مهم در این خصوص این است که بتوانیم این دروازه را برای همیشه به روی خود بازنگه داریم و این امر ممکن نیست مگر از طریق دادن پاسخ به انتظارات کسانی که با ما روابطی مبتنی بر اعتماد را برقرار کرده اند.

گیفن معتقد است که رفتار مبتنی بر اعتماد زمانی به وقوع می پیوندد که در آن باید:

- به کسی تکیه کرد.
- در خصوص چیز با ارزشی ریسک کرد.
- تلاش نمود تا به یک هدف مطلوب رسید.

اعتماد فقط تحت شرایطی معنی دارد که خسارت بالقوه ناشی از عدم انجام بهینه کاری که در خصوص آن اعتماد صورت پذیرفته است بیشتر از احتمال بدست آوردن سود ناشی از انجام درست آن عمل باشد.

واقعیتی که وجود دارد این است که ما یک تعریف واحد مبتنی بر تحقیقات علمی را در خصوص اعتماد نداریم، اما بر روی این قضیه که اعتماد به چندین دلیل دارای اهمیت است، توافق وجود دارد. برخی از این دلایل عبارتند از:

- اعتماد رفتار مبتنی بر همکاری را بهبود می بخشد.
- طرق سازگاری را توسعه می دهد.
- تضادهای غیر کارکردی (مخرب) را کاهش می دهد.
- هزینه تعاملات را پایین می آورد.
- پاسخ موثر به وقایع غیر منتظره را بهبود می بخشد.

از جمله نکات دیگری که باید در خصوص اعتماد به آنها توجه کرد این است که اعتماد کمک می کند تا طرفین در روابط خود پتانسیل هایشان را بهتر بشناسند. زمانی که این امر حاصل شد، طرفین خواهند توانست بهتر و مناسب تر به یکدیگر خدمت کنند.

اعتماد شخصی و سازمانی

اوچی نگرش با ارزشی را در سال ۱۹۸۰ بایان اینکه اعتماد، توانایی کاهش چشمگیر هزینه های تعامل را دارد، مطرح کرد. اعتماد شخصی

ناشی از اعتماد و توصیف زمینه های پیدایش آن می کنند. در تمام حوزه های کاری درجه ای از اعتماد در روابط بین طرفین به چشم می خورد اعتماد نقشی کلیدی در توسعه همکاری های اثربخش، ایفا میکند. با وجودی که محرک های بسیاری برای همکاری و اعتماد وجود دارد، دلایل عدیده ای نیز برای ایجاد بی اعتمادی بین افراد و گروه ها مطرح می باشد.

دیوتش (Deutsch) بی اعتمادی را بعنوان اطمینان داشتن به رفتار نامطلوب کسی با توجه به آگاهی از نیت و ظرفیتهای فردی او تعریف می کند. در جایی دیگر بی اعتمادی به عنوان داشتن انتظارات منفی در خصوص رفتار طرف مقابل در ارتباطات، تعریف شده است.

اینکه چرا گاهی بی اعتمادی بر رفتار بین افراد و گروهها حاکم می گردد، موضوعی است که به نوع روابط بین آنها بر می گردد. گاهی این بی اعتمادی ناشی از عدم شناخت کافی طرفین از یکدیگر، زمانی ناشی از بدبینی و زمانی نیز ناشی از عملکرد ناخوش آیندی است که یکی از طرفین در روابط پیشین خود داشته است. هدف ما نیز در مقاله حاضر این است که بیان کنیم چگونه عملکرد

باید به خاطر داشت که اعتماد هزینه ای دارد که در صورت عدم استفاده درست، بجا و مناسب از این تکنیک رفتاری، باید آن هزینه را پرداخت. آخرین نکته آن است که باید به نحوی عمل کرد که فایده این تکنیک به حداکثر برسد و هزینه آن به حداقل.

نادرست یک واحد می تواند به قیمت از دست دادن اعتماد کل سیستم تمام شود. به هر حال زمینه های پیدایش این بی اعتمادی هر چه که می خواهد باشد، بعنوان یک مشکل جدی در راه اداره اثربخش سازمانها و بانکها عمل خواهد کرد. آنچه که این مقاله بدنبال آن می باشد، ارائه راهکاری است که بتوان به کمک آن سطح اعتماد را در روابط مدیریتی ارتقاء داد.

جایگاه اعتماد متقابل در دنیای رقابتی امروز

پیشرفتهای اخیر در زمینه ارتباطات، مدیریت نوین و... اهمیت اعتماد را در تداوم اثربخشی فردی و سازمانی منعکس ساخته است. آزرین و هاجیدورن (Osborn and Hagedoorn) بیان داشتند که پیچیدگی و عدم اطمینان ذاتی در ماهیت کسب و کار امروزی و حجم همکاریهای متقابل در آنها، اثربخشی در روابط کار را پیچیده کرده است. تحت شرایط پیچیدگی و عدم قطعیت، حفظ همکاریهای اثربخش تنها زمانی

مورد اعتماد از طرف دیگر، بستر لازم را برای پی ریزی اعتماد پایدار فراهم نمود.

بهای اعتماد و رفتار مبتنی بر آن

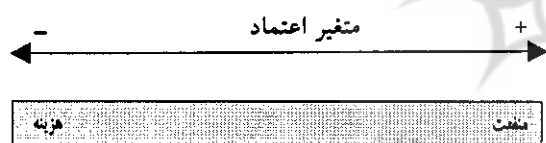
اعتماد به طرف مقابل، بهایی دارد که مقدار دقیق و مشخصی را نمی توان از قبل برای آن مشخص نمود. بر اساس تحقیقات انجام شده بهای پرداختنی برای اعتماد، گاهی روشن و ملموس است و زمانی نیز پنهان.

در ارتباطاتی که بوجود می آید معمولاً درجه ای از اعتماد، مورد نیاز است. حاصل این اعتماد کسب یکی از نتایج زیر است:

۱- ارزیابی اعتماد کننده از طرف متقابل خود یعنی اعتماد شونده درست بوده است. به عبارتی اعتمادش بجا بوده است. در این صورت او سودی معادل نتیجه دلخواهش را بدست خواهد آورد.

۲- بواسطه عملکرد نامناسب یا دور از انتظار اعتماد شونده، اعتماد کننده مجبور است هزینه ای معادل هزینه ناکامی در رسیدن به نتیجه مورد انتظارش را بپردازد.

به بیان ساده تر می توان مطابق شکل زیر، متغیر اعتماد و نتایج محتمل آن را به نمایش گذاشت.



شکل شماره ۱- هزینه (منفعت) های اعتماد

نکته ای که در اینجا یادآوری آن ضروری به نظر می رسد اینست که یکی از مهم ترین زمینه های پیدایش بی اعتمادی، وجود شواهد منفی در رفتار گذشته شخص یا سازمانی است که باند طرف اعتماد قرار گیرد. زمانی که روابط بین طرفین مبتنی بر اعتماد باشد و هر کدام از طرفین خود را ملزم به دادن پاسخ مناسب به این اعتماد بدانند، بی تردید روابط مبتنی بر اعتماد آنها در آینده نیز می تواند بهبود یابد. نکته مهمتر در اینجا این است که هر گاه داشتن روابط مثبت در آینده دارای اهمیت باشد، باید تلاش نمود که در روابط فعلی خود متناسب با سطح اعتماد عمل نمود. در غیر اینصورت مهر پیمان شکنی و بی اعتمادی بر فرد یا

در بین افراد و با توجه به شناختی که از یکدیگر دارند، بوجود می آید. کلید توسعه اعتماد شخصی از تعاملات بین افراد مشتق می شود. اگر طرفین این تعامل مدت زیادی را با هم گذرانده باشند و در آن ادراکات مشترکی با توجه به تجربیات مشترک حاصل شده باشد، اعتماد می تواند توسعه پیدا کند. خانواده مثالی از چنین شبکه های تعاملات اجتماعی است.

از طریق تجربه و تربیت مشترکی که افراد یک خانواده کسب می کنند، یک سری نگرشها، رفتارها و ادراکات مشترک در آنها نهادینه می شود و آنها بر اساس همین ادراکات مشترک و شناخت دیگر افراد خانواده، در مواقع خاص روابط آتی خود را پی ریزی می کنند. به عبارت دیگر آنها به نوعی یاد می گیرند که رفتار هر یک از افراد خانواده در پاسخ به محرکهای مختلف چگونه خواهد بود.

با پیچیده شدن بیشتر دنیا و گسترش ارتباطات و متنوع شدن نیازهای بشر، تعداد مواردی که افراد و سازمانها مجبور می شوند با دیگران در ارتباط باشند و اعتماد متقابل پیدا نمایند، بیشتر می شود. ارتباطات تجاری یکی از مهم ترین مواردی است که همواره افراد، درگیر آنها می باشند و ارتباطات بانکی تقریباً مهم ترین آنها به شمار می رود. با توجه به آنچه که در خصوص اهمیت و جایگاه اعتماد گفته شد، می توان به راحتی فهمید که اعتماد درست و منطقی در روابط بین افراد و سازمانها، شرط لازم برای کسب موفقیت به شمار می رود. اعتماد سازمانی یا غیرشخصی در روابط، قوانین و مقررات موسسات نهادینه می شود.

بازار، نمود بارز جایگاه غیر شخصی و سازمانی است که از طریق پول، مبادلاتی در آن به انجام می رسد. بانکها، موسسات حقوقی و دادگاهها رایج ترین مکانهایی هستند که اعتماد غیر شخصی یا سازمانی در آنها وجود دارد. در واقع سیستمهای بوروکراتیک و مجموعه قوانینی که حاکم بر این موسسات است، رویه ای را برای انجام امور در اختیار این موسسات قرار می دهد که افراد یا مشتریان این موسسات به واسطه شناختی که از این قوانین، رویه ها و ضمانت های اجرایی آنها دارند، با حداقل ریسک ممکن می توانند به آنها اعتماد کنند. به عبارت دیگر اعتماد سازمانی شالوده رفتاری آنها شده است و موجودیت آنها منوط به حفظ و استحکام این شالوده می باشد.

کاری را که باید در این زمینه انجام داد این است که از طریق قوانین و مقررات روشن و شفاف از یک طرف و استفاده از افراد کاملاً شایسته و

امکان تداوم روابط تجاری را با او از دست داده ایم، بلکه ری به عنوان یک عامل تبلیغ منفی عمل خواهد نمود.

نتیجه گیری

پی ریزی، حفظ و ارتقاء سطح اعتماد در روابط کاری و تجاری امروز، سنگ بنای موفقیت سازمانها و شرکتهای در قرن بیست و یکم به حساب می آید. مدیریت بر مبنای اعتماد، راهکاری را بدست می دهد که می توان با کمک آن جایگاه شایسته ای را در بازار رقابتی امروزی برای

امروزه کسانی که در خصوص اعتماد در سازمانها تحقیق می کنند، تمام تلاش خود را صرف شناسایی کارایی های ناشی از اعتماد و توصیف زمینه های پیدایش آن می کنند. در تمام حوزه های کاری درجه ای از اعتماد در روابط بین طرفین به چشم می خورد. اعتماد نقشی کلیدی را در توسعه همکاریهای اثربخش، ایفا میکند. با وجودی که محرکهای بسیاری برای همکاری و اعتماد وجود دارد، دلایل عدیده ای نیز برای ایجاد بی اعتمادی بین افراد و گروهها مطرح می باشد.

جلب، جذب و نگهداری مشتری بدست آورد. رفتار سازمانی نوین نیازمند به کارگیری تکنیکها و فنون نوینی است که بتواند به پیچیدگی

های روز افزون محیطی، پاسخ شایسته بدهد. به حکم اینکه طرفین تعامل سازمانها انسانها هستند، نیازمند آن هستیم که از تکنیکهای علمی رفتاری در رابطه با همین انسانها بهره بگیریم. مدیریت بر مبنای اعتماد و مدیریت اعتماد راهکاری است مناسب که می تواند در این مسیر بسیار کارگشا باشد. نکته ای را که نباید از

نظر دور داشت این است که این تکنیک داروی تمام دردها در ارتباط نوین به شمار نمی رود

بلکه باید به خاطر داشت که اعتماد هم هزینه ای دارد که در صورت عدم استفاده درست، بجا و مناسب از این تکنیک رفتاری، باید آن هزینه را پرداخت. آخرین نکته آن است که باید به نحوی عمل کرد که فایده این تکنیک به حداکثر برسد و هزینه آن به حداقل.

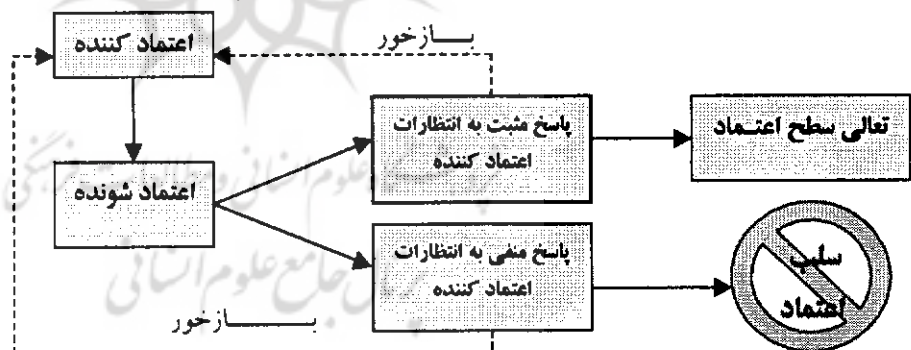
سازمان خواهد خورد و دیگران در روابط آتی خود تجدید نظر خواهند کرد.

مدلی برای پی ریزی اعتماد بلندمدت

آدمی، نظاره گری منفعل در زندگی خود نیست. بلکه نیرویی فعال در شکل دهی دنیای خویش است. او حقیقت اجتماعی خویش را با اثر گذاری بر رفتار قابل مشاهده دیگران می آفریند. سازمانها و شرکتهای نیز به همین صورت رفتار می کنند. به عبارت بهتر، سازمانها می توانند بر نحوه نگرش، رفتار و عملکرد طرفهای تعاملی خود تاثیر مثبت یا منفی

بگذارند. یک سازمان هوشمند همواره در پی این خواهد بود که در تعامل خود با سایر شرکتهای سازمانها، تصویری مثبت از خود بر جای گذارد که راهنمای او در آینده به سوی موفقیت بیشتر باشد.

مدلی که در زیر می آید راهنمایی بسیار ساده و در عین حال کاربردی برای تشخیص شرایط مناسب اعتماد در تعاملات می باشد. این مدل می خواهد بیان نماید که تداوم و توسعه اعتماد در روابط آتی تا حد بسیار زیادی بستگی به عملکرد کنونی ما خواهد داشت. بدین معنی که اگر ما توانستیم به خواسته های منطقی و معقول



شکل شماره ۲- مدل راهنمای تعیین سطح اعتماد

طرف مقابل بهتر از سایر رقبا پاسخ دهیم، می توانیم مطمئن باشیم که او باز هم به سراغ ما خواهد آمد و روابط کاری از این قبیل را با ما توسعه خواهد بخشید. در غیر این صورت اگر نتوانیم به انتظارات معقول و منطقی وی پاسخ شایسته و مناسب بدهیم و شرایط طوری شد که او ما را در مقایسه با سایر رقبا در سطحی پایین تر ارزیابی نمود، نه تنها