



ارتباط مبتنی بر اعتماد و سازمانهای اعتماد آفرین

نویسنده: محمد رضا احمدی مهربانی

چکیده

مدیریت بر مبنای اعتماد سازمانهای اعتماد آفرین و اعتماد سازی مفاهیمی کهن هستند که در ادبیات مدیریتی، تا کنون توجه جدی ای به آنها در این قالب ملحوظ نگردیده لذا مقاله حاضر بدنبال توضیح و تبیین آنها می باشد. در این نوشته عقیده بر این است که اعتماد سازی به واسطه افزایش روز افزون حجم پیچیدگی های سازمانی و عدم قطعیتی که هر روز بر مقدار آن افزوده می شود و سرشت سازگار مدیریت بر مبنای اعتماد یا طبیعت آدمی یکی از رموز اصلی کسب موفقیت در دنیای سازمانی پیش روی ما می باشد. در ادامه به توضیح بیشتر در این خصوص می پردازیم.

مقدمه

نیز بسیار آسان و مقرون به صرفه تر خواهد بود که با آنها بی کار کنند و در تعامل باشند که گذشته آنها بیانگر رفتار مثبت و پسندیده آنها باشد؛ و این همان چیزی است که سعی داریم آن را در ادبیات مدیریت تحت عنوان مدیریت بر مبنای اعتماد بیان نماییم.

اعتماد سازی

هر نوع رابطه ای بسته به درجه وابستگی طرفین یا یکی از آنها و نوع رابطه، مقداری ریسک را با خود به همراه دارد. از سوی دیگر باید اذعان داشت که اشکال مختلف رفتارهای رابطه مدار برای اعضای گروه یا جمعی که باید در خصوص موضوعی اعتماد کنند کاملاً شناخته شده است. بنابراین می توان نتیجه گرفت که سازو کارهای موجود برای مدیریت اعتماد در سطح روابط فردی و متقابل نهادینه شده است. با این حساب این اعتقاد ایجاد می شود که اعتماد بیش از پیش نه تنها به یک عمل منطقی بلکه به عملی که

در دنیای مملو از پیچیدگی و تغییر و تحول امروز، سطح رقابت سازمانی همواره در حال افزایش است. بدیهی است که در عرصه رقابت جهانی سازمانهایی موفق تر عمل خواهند کرد که بتوانند سازو کارهای مثبت را در رقابت پیش روی خود بهتر به منصه ظهور برسانند. به عبارتی دیگر سازمانهایی خواهند توانست از پالاینده گزینش سخت محیطی عبور کنند که از هر گونه ناخالصی بری بوده و بتوانند اعتماد و رضایت خاطر عوامل تعیین کننده و استراتژیک محیطی را جلب کنند. پدیده گزینش محیطی همواره بدنبال انتخاب آنهاست که بهتر بتوانند نیازها و تقاضاهای محیط را پاسخ دهند. از طرف دیگر بواسطه گستردگی و تنوع بسیار زیاد سازمانهای فعال در بازار رقابتی امروزی، امکان گرد آوری، پردازش و تفسیر اطلاعات مربوط به همه این سازمانها نه امکان پذیر است و نه عقلایی. برای سازمانها

می شود آن را مدیریت کرد تبدیل می شود. بنابراین زمانی که این رابطه کاملاً شناخته شد و به عبارت بهتر تحت کنترل مدیریت درآمد، ریسکهای مرتبط با آن را می توان به حداقل ممکن کاهش داد.

براساس مطالعات گسترده ای که بسیاری از متفکرین ارتباطات در زمینه های مختلفی مانند جامعه شناسی، انسان شناسی اجتماعی، روان شناسی اجتماعی و ... انجام داده اند، چهار شکل کلی در خصوص ارتباطات انسانی وجود دارد:

۱. ارتباطات اجتماعی
۲. ارتباطات سلسله مراتبی (عمودی)
۳. ارتباطات افقی
۴. ارتباطات بازاری

پرداختن به جزئیات موارد فوق از حوصله متن حاضر خارج است. علیرغم آنکه بسیاری از صاحب نظران، عمده توجه خود را بر ریسکهای مرتبط با هر یک از چهار نوع رابطه فوق متمرکز کرده اند، نگارنده بر آن است که به شناسایی ریسکهای مرتبط و سازو کارهای کاهش آنها دست یابد.

بدین منظور باید ماهیت، و عمق رابطه را در هر یک از مبانی ارتباطی فوق در نظر گرفته و سپس ریسکهای ناشی از هر یک از موارد فوق را مشخص نمود. روابط از لحاظ نوع و عمق رابطه با همدیگر تفاوت دارند. می توان هر نوع ارتباطی را به ارتباط یکجانبه یا دو جانبه و عمقی یا سطحی تقسیم کرد.

در شکل شماره (۱) موارد فوق در قالب یک جدول جهت تسهیل در ادراک موضوع ارائه شده است.

۴	۳	<ul style="list-style-type: none"> - پیش بینی ناپذیری - ریسک زیان - ریسک استفاده نادرست - ریسک غفلت و خود خدمتی
۲	۱	<ul style="list-style-type: none"> - ریسک بی اعتمادی - ریسک بی توجهی - ریسک همکاری ضعیف - ریسک بی اعتمادی - ریسک بی توجهی

شکل شماره ۱: ارتباط - اعتماد و ریسکهای مرتبط

اینک به توضیح هر یک از موارد فوق می پردازیم.

اتکای سطحی یکجانبه؛ خانه شماره (۱)

تامپسون زمانی که در خصوص وابستگی های قطبی و مستمر بحث می کند، در این خصوص می گوید اعتماد سطحی زمانی اتفاق می افتد که نتیجه مطلوب یکی از طرفین منوط به انجام کاری یا عدم انجام آن از سوی فرد مقابل باشد. این نوع ارتباط دو نوع ریسک را برای اعتماد کننده به دنبال دارد: ۱- ریسک بی اعتباری ۲- ریسک ناشی از بی توجهی. در ریسک بی

اعتباری اعتماد شونده کاری را که از او انتظار می رود انجام نمی دهد. در ریسک ناشی از بی توجهی اعتماد کننده احساس می کند اطلاعات حساس و ضروری را با او در میان نگذاشته اند. به عبارتی احساس می کند به آنچه که او می خواسته است توجه نشده است. ارتباطات اجتماعی عمدتاً در این ناحیه قرار می گیرند. معمولاً این نوع از اعتماد در خصوص اموری که از اهمیت بالایی برخوردارند صورت نمی پذیرند و نتیجتاً هزینه ای نیز که از این لحاظ ممکن است به اعتماد کننده وارد شود چندان زیاد نخواهد بود.

اتکای سطحی متقابل؛ خانه شماره (۲)

در ارتباط سطحی دو جانبه یا متقابل، طرفین باید به صورتی موثر رفتار خود را بمنظور دست یافتن به اهداف مطلوب و مورد نظر هماهنگ کنند (تامپسون ۱۹۶۷). در اینجا ریسکهای مربوط به اتکای سطحی یکجانبه همچنان پابرجا هستند. ریسک دیگری هم موسوم به ریسک همکاری ضعیف به جمع آنها اضافه می شود. عبارتی می توان گفت این ریسک ناشی از کم کاری و تأخیر در همکاری است که مشکل زمانی هم به آن اضافه شده است که در آن همکاری کافی با سرعت مناسب برای کسب موفقیت حاصل نمی شود. در این سطح طرفین در خصوص اموری که دیگر اعتماد می کنند که سطح آن چندان بالا نمی باشد ولی چون منافع هر دو طرف در میان است از اهمیت بیشتری نسبت به اعتماد سطح اول برخوردار است. این حالت بیانگر زمانی است که هر دو طرف می خواهند در انجام یا عدم انجام امر یا اموری به همدیگر اعتماد کنند. مصداق آن در ارتباطات بازاری است که خریدار و فروشنده هر دو می خواهند نسبت به کسب منفعت و اینکه طرف مقابل آنها در داد و ستد از امانت و اعتماد کافی برخوردار است مطمئن شوند. در اینجا طرفین سعی دارند مقداری دست به عصا راه بروند. می توان گفت به نوعی کنترل ناملموس ولی محسوس در بطن این نوع روابط موجود است.

اتکای عمیق یکجانبه؛ خانه شماره (۳)

در اتکای عمیق یکجانبه یکی از طرفین در خصوص امر مهمی به دیگری اعتماد می کند و در صورت بروز مشکل باید هزینه بالایی را بپردازد. به همین دلیل اعتماد کننده سعی می کند با توسل به روشهای گوناگون در انتخاب طرف خود نهایت دقت را به عمل آورد. در اینجا اعتماد کننده می خواهد سطح ریسک خود را تا جایی که می تواند پایین بیاورد. در این سطح رفتار اعتماد شونده در حوزه ای قرار می گیرد که اعمال نظارت از جانب اعتماد کننده را دشوار می سازد. ریسک مرتبط با این نوع اتکا را ریسک زیان نامیده اند. این ناپیدایی رفتاری اغلب ریسکهای مرتبط با غفلت یا از قلم افتادگی منافع یکی از طرفین (اعتماد کننده) را در بر می گیرد.

در مجموع می توان گفت که اتکای عمیق یکجانبه محیطی را ایجاد می کند که در آن اعتماد شونده کنترل سرنوشت ساز امور را در دست دارد. این نوع کنترل زمانی امکان بروز می یابد که یکی از طرفین می تواند به طور یکجانبه سرنوشت دیگری را تحت کنترل در آورد. این نوع از کنترل اغلب در روابط رئیس و مرئوسی اتفاق می افتد. بعنوان مثال زمانی که یک رئیس حقوق، سمت و یا ارتقای یک کارمند را تعیین می کند، این نوع کنترل را اعمال نموده است. ریسک زیان بدین دلیل در اینجا افزایش می یابد که ممکن است اعتماد شونده هزینه های اعتماد کننده را بوسیله کنترل سرنوشت ساز بالا ببرد.

اتکای عمیق متقابل؛ خانه شماره (۴)

در روابط مبتنی بر اتکای عمیق و متقابل ظرفیت و توان طرفین در

برقراری ارتباطات رو در رو بسیار حائز اهمیت است. به هر حال در بسیاری از موارد برقراری ارتباطات رو در رو امکان پذیر نیست. امکان دارد طرفین از لحاظ جغرافیایی بسیار از هم دور باشند، یا امکان دارد نیاز به سرعت و پیچیدگی در ارتباط رو در رو، مانع ارتباطات کامل و منطقی گردد. ریسک اصلی مرتبط با این نوع ارتباط، پیش بینی ناپذیری است. ریسکی که نبود تعلیمات ویژه در آن باعث می شود فرد قادر نباشد نیازهای طرف مقابل خود را برای اجرا درک کند.

بطور خلاصه می توان گفت اعتماد یعنی پذیرش ریسکهای مرتبط با نوع و عمق یک رابطه. بنابراین می توان نتیجه گرفت که اگر ما به درستی بتوانیم نوع رابطه را درک کنیم، می توانیم ریسکهای مرتبط با آن را به حداقل برسانیم.

انتخاب یا گزینش مناسب یک شریک یا کسی که باید مورد اعتماد قرار گیرد، می تواند باعث شود بسیاری از نگرانیها در پی ریزی اعتماد پایدار بین انسانها و شرکتهای کاهش یابد. اعتماد تا حدود زیادی تابع توان فرد در ارزیابی درست اعتماد پذیری طرف مقابلش می باشد. به هر حال ماحصل آنچه که گفته شد این بود که قابلیت اعتماد بر اساس ماهیت ریسکی که در روابط قابل تصور است، دارای تفاوتهایی می باشد. بعنوان مثال در اعتماد سطحی یکجانبه فقط ضرورت دارد طرف مورد نظر برای اعتماد را بر اساس رفتار سنجیده و منطقی اش در گذشته انتخاب کرد. دانشمندان علوم رفتاری چنین فردی را شایسته اعتماد نامیده اند.

اعتماد پذیری در اتکای عمقی یکجانبه مستلزم اینست که طرف مورد اعتماد (اعتماد شونده) دارای شایستگی هایی در زمینه کاهش احتمال زیان، غفلت و یا خرابکاری باشد. در اتکای سطحی متقابل باید دارای این ویژگی باشد که رفتار قابلیت پیش بینی را داشته باشد در شرایط اتکای عمقی متقابل نیازمند این موضوع هستیم که طرفین بتوانند رفتار طرف مقابل خود را در شرایط خاص پیش بینی کنند. ریسک این نوع از اعتماد بسیار بالا بوده لیکن در صورت درست و بجا بودن آن منافع متعددی را برای طرفین به دنبال خواهد داشت.

سازو کارهای کاهش ریسک در روابط مبتنی بر اعتماد

صرف انتخاب یک شریک قابل اعتماد برای کسب اطمینان از وجود اعتماد پایدار کافی نیست. به دلایل چند روشهای دیگر برای ایجاد اعتماد پروری است. باید به خاطر داشت که اعتماد تنها یک مفهوم فردی نیست بلکه تابع ویژگیهای روابطی است که بین افراد، شرکتهای و زمینه کاری آنها شکل می گیرند. از طرفی اصلاً برای یک فرد امکان پذیر نیست که بتواند به صورت تمام و کمال قابلیت اعتماد طرف مقابل را پیش بینی و یا ارزیابی کند. و بالاخره دلیل دیگر برای ایجاد روشهای نوین اعتماد سازی عبارت از این است که صرف اتکا بر یک ساز و کار خاص برای کسب اطمینان از اعتماد کافی نیست. در ادامه یک سری از عوامل ارتباطی و سازمانی را معرفی می کنیم که برای افزایش سطح اعتماد در میان طرفین ایجاد می شود.

اعتماد سازی در سطح ۱، (اتکای سطحی یک جانبه)

دادگاهها، موسسات مالی و دفاتر اعتباری، ساز و کارهای سازمانی هستند که در جهت تشویق و ایجاد رفتار منصفانه کار می کنند. سازو کارهای ضروری اعتماد سازی در سطح (۱) سازو کارهای محاسبه ای

سازو کارهای موجود برای مدیریت اعتماد در سطح روابط فردی و متقابل نهادینه شده است. با این حساب این اعتقاد ایجاد می شود که اعتماد بیش از پیش نه تنها به یک عمل منطقی بلکه به عملی که می شود آن را مدیریت کرد تبدیل می شود

نامیده می شوند. این سازوکارها خاصیت بازدارندگی دارند و در محیط نهادینه شده اند. چنین سازوکارهایی برای مجازات کسانی است که از آنچه قرار است انجام دهند ترمز نموده و یا اینکه عملکردی غیر منصفانه دارند. چنین مجازاتی می تواند ملموس باشد. مانند جرائم دادگاهها و یا غیر ملموس باشد مانند کاهش سطح اعتبار در روابط آتی.

بطور مشابه می توان گفت، بازدارندگی برای زمانی است که هزینه های بالقوه توقف روابط کلاً یا بعضاً بر مزایای کوتاه مدت عمل به طریق غیر منصفانه فزونی یابد. این بازدارندگی می تواند از طریق ایجاد اتکای مضاعف صورت پذیرد، مثلاً بانکها برای پرداخت تسهیلات مقدار زیادی سند و مدرک از گیرنده تسهیلات طلب می کنند. به عبارت دیگر افزایش عمق روابط بعنوان وسیله ای برای ترغیب اعتماد بویژه زمانی که آن عمق ارتباطی متقابل گردد، ایجاد می شود. پس می توان گفت که برای اعتماد سازی در بازار هدف در این سطح بهتر است که به سازوکار کسب اعتماد مضاعف دست یازید.

اعتماد سازی در سطح ۲، (اتکای سطحی دو جانبه)

طرفین می توانند با ایجاد تعهد در خود، در این سطح به اعتماد سازی بپردازند. همانطور که وبر می گوید برای بسیاری از ما ساده ترین کار این است که در وظایف سازمانی خود تعهد را در رفتارمان نهادینه سازیم. هم در ساختارهای وظیفه ای و هم در ساختارهای سلسله مراتبی اتکای نامحسوسی کاملاً بر سیستم حاکم است. رؤسا اغلب تصمیماتی را می گیرند که بدون آگاهی کارکنان بر آنها تأثیر می گذارد. وبر ادعا می کند در چنین مواردی ایجاد روشها و رویه ها، دستور العملها و مسئولیتها مقدار ریسک را کاهش می دهد. اصل اساسی در رویه های قضایی هم کاهش ریسک در روابط متقابل می باشد.

اعتماد سازی در سطح ۳، (اتکای عمیق یکجانبه)

بمنظور توسعه اطلاعات کافی درباره هر یک از طرفین در این سطح، شخص یا سازمان باید از طریق برقراری ارتباطات و تحقیق، درگیر یک فرایند کشف فعال شود. منابع متعددی ارزش اطلاعات را در خصوص وجود اعتماد در شرایطی که نیاز به همکاری می باشد را ارائه می دهند. برخی از قدیمی ترین تحقیقات به این موضوع اشاره کرده اند.

وجوه متمایز یک رابطه که امکان کشف آسان و تفسیر رفتار دیگران مانند ارتباطات ترکیبی و الکترونیکی را می دهد در اعتماد سازی بسیار مفید است. به هر حال در این سطح اغلب امکان برقراری ارتباطات عمیق وجود ندارد. این موضوع بیانگر این است که اعتماد سطحی متقابل فقط می تواند کاملاً سطحی باشد و یا اینکه بیان می دارد که انگیزه های بسیار کمی برای برقراری رابطه ای عمیق در جهت همکاری اثر بخشی در این سطح وجود دارد. سازوکاری کاهش ریسک در این سطح از ارتباط تلاش مضاعف برای گرد آوری اطلاعات درست، جدید و مرتبط با اعتماد شونده می باشد. در سازمانها این سازوکار را با بکارگیری نوعی از سیستمهای اطلاعاتی مدیریت پاسخ داده اند که اطلاعات را با ویژگیهای مذکور در اختیار تصمیم گیرنده گان (اعتماد کنندگان) قرار می دهد.

اعتماد سازی در سطح ۴، (اتکای عمیق متقابل)

در اتکای عمیق و متقابل، اعتماد بر پایه این فرض قرار دارد که ظرفیت،

ترجیحات و جهان بینی همدیگر را قلباً می دانند. بویژه زمانی که آنها در ارتباط با اموری باشند که نیاز به پیش بینی یا استنباطی به عنوان پیامدهای اتکای متقابل دارند. آنچه را که ما در این خصوص درونی سازی نامیدیم بدین معنی است که فرد به این دلیل عقاید و نظرات طرف مقابل را می پذیرد که آنها دقیقاً همان عقایدی هستند که خود او دارد.

نکته کلیدی در این نوع اعتماد سازی توجه عمده به زمان است. در جدول زیر سازو کارهای فردی، ارتباطی و سازمانی که برای افزایش سطح اعتماد در میان طرفین ایجاد می گردد به صورت خلاصه بیان گردیده است. هر یک از اشکال ارتباطی دارای سازوکارهای خاصی است که در جهت کاهش ریسکهای ذاتی هر یک از این روابط عمل می کند. این سازوکارها شبیه روابط ما بین افراد گروهها، شرکتها و کشورها هستند.

سازمانهای اعتماد آفرین

سازمانهای اعتماد آفرین آنهایی هستند که افراد در آنها همواره در پی افزون سازی توان اعتماد سازی فردی و سازمانی هستند. این سازمان جایی است که افرادش پیوسته در جهت انجام بهینه امور تشویق و ترغیب می شوند. در این گونه سازمانها بقا را در کسب اعتماد و اطمینان عوامل استراتژیک محیطی می دانند. سازمان اعتماد آفرین سازمانی است که هر فردی در آن ملزم و مسوول ایجاد اعتماد است. در اینگونه سازمانها هر یک از افراد در برابر کسب و حفظ اعتماد محیطی مسئولیت تضامنی دارند. به عبارت دیگر هر یک از افراد خود را مستقیماً عامل ایجاد یا سلب اعتماد سازمانی در محیط رقابتی می دانند چرا که به این باور کلیدی رسیده اند که اعتماد محیطی است که بقا، رشد و پویایی فردای آنها را تضمین می کند. آنچه که افراد را در این گونه سازمانها وادار به تلاش در راه اعتماد سازی می کند همانا این احساس است که خود را عضوی واقعی از سازمان می داند و موفقیت یا شکست سازمان در راه دستیابی به اهدافش را موفقیت یا شکست خود می داند.

در این گونه سازمانها همواره سازوکارهای موثر برای اعتماد سازی

تشویق می شوند. اعتماد سازی

حرفه اصلی چنین سازمانی محسوب می شود. در اینجا اعتماد سازی به صورت یک فرایند مد نظر قرار می گیرد. فرایند از این نظر که همانند اثر بخشی کسب اعتماد را یک نقطه از زمان نمی دانند که وقتی دسترسی بدان حاصل شود بتوان ادعا کرد که به آنچه که می خواسته ایم رسیده ایم. بلکه فرایندی است که در بستر زمان جاری است و پا به پای آن پیش می رود. کسب این اعتماد و اطمینان پدیده ای است که حصول مدتها زمان نیاز دارد و

در اتکای عمیق یکجانبه یکی از طرفین در خصوص امر مهمی به دیگری اعتماد می کند و در صورت بروز مشکل باید هزینه بالایی

را پردازد. به همین

دلیل اعتماد کننده سعی

می کند با توسل به روشهای

گونگون در انتخاب طرف

خود نهایت دقت

را به عمل آورد

زایل شدنش آتی است. سازمانی که می خواهد نام خود را در دید عوامل استراتژیک محیطی زیبا جلوه دهد، در طی یک شب نمی تواند ره صد ساله پیماید، بلکه نیاز به این دارد که منتهای مدید در راه کسب این اعتماد تلاش نماید و سعی کند همواره آن را برای خود محفوظ نگه دارد. اعتمادی که در طی سالیان سال بدست آمده است می تواند با یکی دو اشتباه به کل زایل شده و از بین برود. فرایند سوق دادن و جلب اندیشه های مثبت عوامل اثر گذار محیطی به سوی عملکردهای مثبتی که سازمان در گذشته خود انجام داده است و معطوف نمودن توجه آنها به این واقعیت که در آینده نیز چنین انتظاری از آنها می رود. چنین سازمانی در طول زمان انتظارات عوامل استراتژیک محیطی را به فراست در می یابد و متناسب با این انتظارات رفتار خود را شکل می دهد. درست عمل کردن در پاسخ به انتظارات عوامل استراتژیک محیطی به آرامی فرایند اعتماد سازی را به جریان می اندازد. هر اندازه که سازمانی در شناخت درست عوامل استراتژیک محیط خود موفق تر عمل کند و پاسخ مناسب را با دقت و سرعت بیشتر به این انتظارات بدهد، فرایند کسب اعتماد را برای خود تسهیل نموده است.

یادگیری سازمانی در سازمان اعتماد آفرین

شاید بتوان با توصیف ویژگیها و خصوصیات سازمانهای یاد گیرنده به تشابه بسیار بالایی آنها با سازمانهای اعتماد آفرین پی برد. سازمان یاد گیرنده سازمانی است که به عنوان یک کل و یک مجموعه هماهنگ یاد می گیرد و پیش می رود. سازمان اعتماد آفرین نیز به همین شیوه عمل می کند. در واقع هم و غم سازمان اعتماد آفرین ایجاد بستر مناسب برای فعالیت در محیط پر چالش فرد است و این مهم را از طریق اعتماد سازی و اعتماد آفرینی برای خود فراهم می کند. به عبارتی این گونه سازمانها اعتماد حاصله را ره توشه فردای خود می دانند.

سازمان اعتماد آفرین با اخذ باز خور از محیط خود یاد می گیرد که چگونه به اعتماد مورد نیاز محیط استراتژیک خود پاسخ داده و فرایند اعتماد آفرینی خود را تداوم بخشد. سازمان اعتماد آفرین همواره سعی خود را بر اعتماد سازی نهاده است و به

پدیده های اطراف خود با دید

انتقادی می نگرد و پیوسته به دنبال این است که سطح اعتماد خود را از دید عوامل استراتژیک محیطی بالا ببرد. نکته ای که در باب رفتار سازمانهای اعتماد آفرین می توان گفت این است که سازمان اعتماد آفرین الگوی توجه به عوامل استراتژیک محیطی را برای سنجش اثر بخشی خود مورد استفاده قرار می دهد.

البته انجام این کار دو حسن را برای این گونه سازمانها به همراه دارد: یکی اینکه از انجام هزینه های غیر ضروری برای

نوع اتکا	ریسک مرتبط	ویژگیهای اعتماد پذیری	سازوکارهای اعتماد	سازوکارهای ارتباطی	سازوکارهای سازمانی
اتکای سطحی - یک جانبه	- بی توجهی - بی اعتمادی	- توجه - اعتبار - شایستگی	- باز دارندگی	- کنترل - سرنوشت	- گزارشهای تاریخی
اتکای یکجانبه	- زبان - خراشکاری - غفلت - خودخواهی	- صداقت - توجه - خیر خواهی	- تعهد	- شبکه	- کنترل مضاعف - جامعه پذیری - انتخاب
اتکای سطحی - متقابل	- همکاری - ضعف	- پیش بینی - پذیری - نيات	- کشف	- مجاورت - تماس	- ارتباطات و سیستم اطلاعات
اتکای عمقی - متقابل	- پیش بینی - ناپذیری	- پیش گویی - اشراف - یکدلی	- درونی سازی	- آموزش، معنی، محصول و هدف - مشترک	- تعهدات استراتژیک - عضویت مشترک

شکال اتکا، ریسک، کیفیت اعتماد پذیری و سازوکارهای اعتماد

توجه به عوامل غیر استراتژیک جلوگیری نموده و دیگر اینکه چون این گونه سازمانها بقا و موفقیت خود را مرهون توجه به عوامل استراتژیک محیطی خود می دانند، تمام تلاش خود را برای توجه به تقاضاهای این عوامل به کار می گیرند. در واقع مطلب اخیر حاصل یادگیری این نوع سازمانها از تجربه های گذشته خود و یا تجربه الگوهایی است که همواره در محیط سازمانها یافت می شوند. یادگیری سازمانی در اینجا دو بعد پیدا می کند: نخست اینکه خود سازمان یاد می گیرد که رفتار مناسب کدام است و دیگر اینکه این تجربه می تواند به عنوان درسی برای سایر سازمانهایی باشد که همواره مترصد الگو برداری از روشهای موفق دیگران هستند مطرح گردد.

اعتماد سازی حرفه ای در بازار هدف

فرایند کسب اعتماد یا اعتماد سازی در بازار هدف از الگویی پیروی می کند که نگارنده به آن معتقد است و آن را (الگوی سه حلقه ای اعتماد ساز) در بازار هدف نامیده است. این الگو با تحلیل وضعیت بازار شروع شده و از این طریق سازمان پی به ظرفیتهای موجود در بازار برده و برای نفوذ در این قلمرو و استفاده از این ظرفیتهای مناسب فعالیت در بازار هدف می گردد و با این قلمرو و استفاده از این ظرفیتهای مناسب فعالیت در بازار هدف می گردد و با یافتن راهکار مناسب شروع به فعالیت در بازار هدف می نمایند. در اینجا حلقه دوم این فرایند وارد صحنه می شود. نوع فعالیت سازمان در محیط برگزیده باعث می شود که محیط و عوامل استراتژیک آن به سازمان مزبور اعتماد کنند یا از آن سلب اعتماد شود. در واقع در اینجا است که اعتماد سازی مطرح میشود. و سازمان اعتماد آفرین در این مرحله به پی ریزی اعتماد مورد نظر خود می پردازد. عملکرد بهینه سازمان در این مرحله سازنده اعتماد محیطی مورد نظر سازمان است. محیط و عوامل موجود در آن نهایتاً نسبت به عملکرد سازمان واکنش نشان داده و جایگاه سازمان را در فعالیتهای و تعاملات آتی معین می نمایند. به اصطلاح در این مرحله بازار هدف در مقابل عملکرد سازمان از خود واکنش نشان می دهد. این واکنش یک سری نتایج کلی را در خصوص فعالیت سازمان در بازار هدف برای سازمان مزبور فراهم می آورد. این نتایج به عنوان بازخوری مجدد برای بازگشت به عرصه تحلیل بازار عمل می کند. در این مرحله یعنی مرحله تحلیل مجدد، سازمان متوجه می شود که آیا عملکردش طوری بوده است که امکان کار آفرینی را برای سازمان خود به ارمغان بیاورد یا اینکه عملکرد نامتناسبی که در حلقه دوم از آن تحت عنوان رفتار ضد اعتماد یاد شده باعث شده است که ضد کارآفرینی را به منصفه ظهور برساند.

نتیجه:

در دنیای پر از پیچیدگی و چالش فردا، سازمانهای موفق سازمانهایی خواهند بود که بتوانند به نیازها و تقاضاهای گوناگون و متنوع عوامل استراتژیک و نگهدارنده محیط فعالیت خود پاسخ بهتر و مناسب تر بدهند.

دادن پاسخ مناسب شرط بقا و تداوم پایدار این سازمانها محسوب خواهد شد. سازمانهای اعتماد آفرین برآستی به این مفهوم پی برده اند که همواره سعی در این دارند که با دادن پاسخ شایسته و اثر بخش گرداگرد خود را حصار از اعتماد بکشند که در مقابل ناملایمات محیطی به عنوان یک سپر بلا برای آنها عمل کند. در یک جمله می توان گفت سازمانهای اعتماد آفرین سازمانهای موفق قرن بیست و یکم خواهند بود.

پی نوشت:

1- Roy j Lewicki, Daniel j. Mcallister and Robert j.Bies; Trust and Distrust: New relationships and realities, Academy of Management

2- Matthew H. Roy and Sanjiv S. Dugal" Developing Trust: Importance of Cognitive Flexibility and cooperative Contexts" Management Decision. 1998. 9, 10, p.562

3- Deborah L. Cows: The Role of Trust in Customer Relationships; Management Decision, 1997, N.3,4,P,247

4- Denise M.Rousseau, Sam B. Sit Kin, Ronald S. Burt and Colin; Across Discipline View of Trust; Academy of Management Review, 1998, vol. 23, No 3,P.394

5- Nirmalya Kamar; The Power of Trust in Manufacturer-Relationships; Harvard Business Review; Nov/ Dec 1998,P.97

6- Jaz gill and Richard Butler; Cycles of Trust and Distrust in joint Vevtures; European Management Journal, 1998, vol.14, No. 1,P.82

7- P.M. Blau, Exchange and power in social life, New york: Wiley

8- J.K. Butler. Towards understanding and measuring conditions of trust: Evolution of trust inventory, Journal of management, 1991

9- M.S. Clark & J.Mills; Interpersonal attraction in exchange and communal relationships, Journal of personality and Social Psychology. 1997

10- B. Malinowski; Argonauts of the western pacific: An account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of Melanesian New Guinea, New York: Dutton, 1961

11- J.D. Thompson; Organization in action, New York: McGraw-Hill, 1967

12- M. Weber; The social psychology of the world religions, New York: Oxford university press, 1960

