

تاریخ وصول: ۸۷/۲/۴

تاریخ تأیید: ۸۷/۵/۲

اعتماد و اعتماد سازی در سازمان

بلال پناهی*

تحلیل شده است. مقاله درصدد بیان این امر است که تجربه اعتماد با کنش متقابل ارزش‌ها، نگرش‌ها و حالت‌ها و احساسات افراد تعیین می‌شود. نیز با بکارگیری «دیدگاه تعاملی سمبلیک»^۱ بررسی می‌شود که اعتماد چگونه در طول زمان تغییر و رشد می‌کند و چگونه می‌توان به اعتماد سازی در سازمان پرداخت.

کلیدواژه: اعتماد، اعتماد سازی، ارزش، نگرش، احساسات.

مقدمه

مدیریت بر مبنای اعتماد، بیانی نوین از اندیشه‌ای کهن است که جای آن در روابط امروزی به خوبی

چکیده: در زمان معاصر، که بدگمانی و سوءظن بر روحیه بیشتر مدیران حاکم است، متأسفانه، تعداد کمی از سازمان‌ها می‌توانند به کیفیت مطلوب تیمی، همکاری و اعتماد در فرهنگ‌هایشان ببالند. مدیران برای ساختن و تقویت اعتماد بین دو یا چند بخش، باید بدانند که چگونه افراد اعتماد افراد دیگر، گروه یا سازمان را تجربه و درک می‌کنند و چگونه اعتماد بین افراد یا گروه‌ها در خلال زمان رشد می‌کند. به عبارت دیگر، درک این مطلب ضروری است که چگونه اعتماد از نظر روانی در افراد دیگر تجربه می‌شود پیش از اینکه تأثیرش بر رفتار، انتظارات و نتایج حاصل از اعتماد بین افراد در سازمان، تجزیه و تحلیل شود.

در این مقاله، با ارائه تعاریفی از اعتماد و بر شمردن ابعاد آن به اهمیت اعتماد در زندگی و سازمان پرداخته می‌شود. نیز چگونگی تأثیرگذاری اعتماد بر متغیرهای دیگر بیان شده و تکامل اعتماد و چگونگی تأثیر آن بر شرکت و تیم‌های کاری

* مربی آموزشیار، مرکز مراغه.

نشانی اینترنتی: panahi1980@yahoo.com

1. symbolic interactional perspective

تجاری با عنوان اتخاذ استراتژی، مشارکت و رفتار سازمانی فراگیر توصیف می‌کند (Gareth & Jenes, 1998:531).

۱. تعریف اعتماد

شاول^۴ اعتماد را به اعتقاد داشتن به دیگران تعریف می‌کند؛ زیرا، برای رسیدن به خواسته‌های خود وابسته به دیگران هستیم.

چارلتون می‌گوید که رهبران به کارکنان اعتماد می‌کنند تا انجام داده شود و رهبران باید گفتارشان همسان با کردارشان (Martins, 2002: 756 – 757)

تعاریف متنوع در باب نشان می‌دهد که اعتماد پدیده‌ای پویا است که به کنش متقابل و عامل‌های مختلفی است که می‌توانند در ساخت طرحی از اعتماد مؤثر باشند (Tyler, 2003: 601).

در تعریف اعتماد بین فردی باید به سه عنصر توجه کرد: پیامدهای شناختی بالقوه؛ وابستگی؛ احساس امنیت.

پیامدهای شناختی؛ اعتماد را با اهمیت می‌کند اما، در عین حال، مشکل‌ساز است.

بعضی از محققان پیامدهای شناختی را یک ریسک می‌دانند درحالی‌که بعضی دیگر آن را به عدم اطمینان تعریف می‌کنند. به هر حال، محققان معتقدند که تعاملات آنگاه نیازمند اعتماد است که نتایج شناختی ممکن باشد.

وابستگی؛ اعتماد وابستگی به طرف مقابل است. شماری از محققان به این امر اشاره می‌کنند. اگر یک طرف نیازمند وابستگی به طرف دیگر نباشد به وی اعتماد نخواهد کرد.

نمایان و آشکار است و به‌کارگیری سازوکارهای آن می‌تواند در کسب نتایج مطلوب فردی و سازمانی مؤثر باشد. مدیریت بر مبنای اعتماد تکنیکی است که انسان‌ها در روابط خود آن را به کار می‌گیرند؛ اما تا کنون بدان به‌عنوان تکنیک رفتاری که می‌شود آن را آموزش داد و در جایگاه‌های مختلف از آن بهره گرفت، نگرسته نشده‌است.

اعتماد یک موضوع بین رشته‌ای است و از رشته‌هایی مانند روان‌شناسی و جامعه‌شناسی نشأت می‌گیرد. به عقیده تایلر^۲، اعتماد زمینه ساز است برای درک اینکه چگونه مشارکت مؤثر را در درون سازمان‌ها ایجاد کنیم؛ یعنی اعتماد یک عنصر کلیدی است زیرا مشارکت را می‌آفریند و، همان‌طور که می‌دانیم، مشارکت در سازمان‌ها همیشه با اهمیت بوده‌است.

صاحب نظران باور دارند که اعتماد می‌تواند منجر به همکاری بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها بشود. امروزه سازمان‌ها در جستجوی راه‌های جدیدی برای ارتقای مشارکت بین افراد و گروه‌ها و بهره‌گیری از آثار آن هستند؛ از این گروه بیش از هر زمان، به اعتماد و چگونگی تقویت و واقعی‌سازی آن توجه دارند. مثلاً بیشتر سازمان‌ها همکاری بین افراد و گروه‌ها را با مهندسی دوباره ساختار و مسطح‌تر نمودن آن و تأکید بر شکل‌های مبتنی بر تیم‌کاری^۳ - به‌گونه‌ای که اختیار در آنها به شکل غیرمتمرکز درآید و اعطای قدرت به سطوح پایین‌تر بشود - افزایش می‌دهند. اما اعطای قدرت تنها زمانی می‌تواند به تقویت همکاری و، سرانجام، عملکرد سازمانی منجر شود که در سازمان اعتماد وجود داشته باشد.

به‌طور کلی، روان‌شناسان اعتماد و فرایند اعتمادسازی را یکی از پایه‌های اساسی توسعه فردی توصیف کرده‌اند. امروزه اندیشمندان دیگر رشته‌ها، به ویژه مدیریت بازرگانی، فرایندهای اعتماد را در محیط‌های

2. Tyler

3. Team _ based forms

4. Shaw

قبلی، ولی محدود، متکی است. شکل‌گیری اعتماد، به زمان نیاز دارد و به‌وجود آمدنش روند تدریجی دارد. برای بسیاری از ما، اعتماد فوری به شخصی که چیزی از او نمی‌دانیم اگر ناممکن نباشد، دشوار است. وقتی اطلاعات کامل نداریم ریسک کنیم ولی نمی‌توانیم اعتماد کنیم. به تدریج که شخصی را می‌شناسیم و ارتباط به پختگی می‌رسد اطمینان پیدا می‌کنیم که می‌توانیم توقع صریح داشته باشیم.

«فرصت‌طلبانه»: اصطلاح فرصت‌طلبانه در این تعریف به خطرجویی ذاتی و آسیب‌پذیری هر ارتباطی که به اعتماد مربوط باشد اشاره دارد. اعتماد آسیب‌پذیر کردن شخص را با خود به همراه دارد؛ نظیر زمانی که اطلاعات شخصی را فاش و یا به قول و قرارهای دیگری اعتماد می‌کنیم. خود ماهیت اعتماد طوری است که شانس نامیده شدن و یا مورد سوءاستفاده قرار گرفتن را در پی دارد. اما اعتماد، خطرجویی تنها نیست بلکه میل به خطرجویی است. وقتی به کسی اعتماد می‌کنیم، انتظار آن است که مورد سوءاستفاده قرار نگیریم. این میل به خطرجویی برای همه موقعیت‌های اعتماد مشترک است (همان‌جا).

محققین در بیان مفهوم «اعتماد» به زمینه‌های اجتماعی و شرایط یا اموری که تعیین‌کننده اعتماد هستند، توجه خاصی کرده‌اند. همه آنها بر این باورند که اعتماد عبارت از نوعی تجربه دفاعی بین طرف‌های مختلف در هر نوع تعامل است؛ دفاعی که مستلزم تهدید و یا خطری از جانب رفتار دیگران نیست و در آن هیچ طرفی در تعامل خود با دیگران، از ضعف دیگران سوءاستفاده نمی‌کند.

به تازگی مایر^۵ و دیگران (۱۹۹۳) مدلی از اعتماد مطرح کرده‌اند که در آن بر تعدادی از ویژگی‌های

امرسون وابستگی را به منبعی برای قدرت تعریف می‌کند؛ در این حالت، وقتی که یک طرف به طرف دیگر وابسته است طرف مقابل بر او اعمال قدرت می‌کند. در ادبیات اعتماد به تأثیر متقابل بین اعتماد و قدرت توجه شده است، به هر حال، قدرت و اعتماد واضح تعریف نشده‌اند.

احساس امنیت؛ در اعتماد، فرد با پیامدهای شناختی مواجه است و برای اینکه احساس امنیت کند باید؛ با اختیار خود، به طرف دیگری وابسته شود؛ همچنین از اینکه کارها مطابق میل وی انجام داده نمی‌شود ترس نداشته باشد، بلکه، از این لحاظ، احساس آرامش و امنیت نسبی کند. (Sounders & Thornhill, 2003: 450-452).

اعتماد در روابط بین افراد و گروه‌های انسانی مؤثر است. برای مثال، اعتماد در روابط بین زوج‌ها و والدین و بچه‌ها، معلمان و دانش‌آموزان، شهروندان و دولت‌ها، پزشکان و بیماران، مدیران مدرسه و معلمان و مدیران و کارکنان مؤثر نقش دارد (De Furia, 1996).

توجه به مفهوم اعتماد از دهه ۱۹۸۰ تا دهه ۱۹۹۵ بیشتر شد. این واژه از دیدگاه‌های متفاوتی، در طی چندین دهه، مطالعه شده است (Kipnis, 1996).

چارلتون اعتماد را فرایند یادگیری مستمر غیر قابل مذاکره در هر رابطه، مانند اعتماد کردن به بچه در قبول و تفویض مسئولیت می‌پندارد (Charlton, 2000). رابینز (۱۳۸۲: ۱۴۳) اعتماد را به این صورت تعریف می‌کند:

توقع صریح از دیگری به احتراز از فرصت‌طلبی، در گفتار و در کردار و یا تصمیم‌گیری‌ها. در این تعریف توجه به این نکات زیر ضروری است:

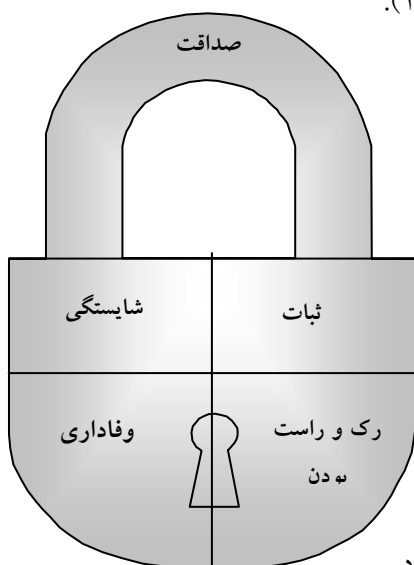
«توقع صریح»: این تعریف شناخت و آگاهی در مورد طرف مقابل را فرض می‌داند. اعتماد روندی مبتنی بر تاریخ است و به نمونه‌های مرتبط با تجربه

5. Mayer

کمی از هر نوع تلاش برای ادغام و انسجام این دانش و ایجاد یک تئوری جامع از اعتماد وجود دارد.

۲. ابعاد اعتماد

ابعاد کلیدی پنهان در مفهوم اعتماد کدامند؟ مدارک و شواهد تازه پنج بُعد را شناسایی کرده است: صداقت، شایستگی، ثبات، وفاداری، رک و راست بودن. (شکل شماره ۱).



شکل شماره ۱: ابعاد اعتماد

(Trust Dimensions, Robbins,)

(Essential Of Organization Behaviour, 2003, p.145)

۲-۱. صداقت^۶

صداقت بر درستی و شرافت دلالت دارد. به نظر می‌رسد که به هنگام ارزیابی میزان قابل اعتماد بودن دیگری این بُعد با اهمیت‌تر از بقیه باشد. (بدون درک ویژگی اخلاقی و صداقت اولیه دیگران، دیگر ابعاد اعتماد معنی نخواهد داشت) (Robbins, 2003:145)

۲-۲. شایستگی^۷

شایستگی دانش و مهارت‌های میان افراد و دانش و

«معمد»^۶ و «معمد»^۷ - مانند خیرخواهی و درست کاری طرف اعتماد - که منتهی به اعتماد به معتمدی می‌گردد، تأکید شده و بر این اساس اعتماد که درجه حساسیت یک طرف نسبت به رفتار طرف دیگری، است، مبتنی بر این انتظار است که او عملکردی خاص که برای طرف اول اهمیت دارد را انجام می‌دهد، بدون اینکه قدرت نظارت یا کنترل او را داشته باشد. از این دیدگاه، اعتماد منجر به ایجاد مجموعه‌ای از انتظارات رفتاری بین افراد می‌شود به گونه‌ای که آنها را قادر به مدیریت موارد نامطمئن و یا توأم با ریسک حاصل از تعاملشان می‌کند و می‌تواند در رفتار همکارانه خود به بهترین حالت دست یابند.

ترتیبات سازمانی جدید زنجیره‌های وفاداری را که اعتماد را در گذشته ممکن ساخته بود شکسته‌اند و باید توجه داشت که اعتماد برای توسعه یافتن زمان می‌برد (Reynold's, 1997).

بنابر نظر رایج اعتماد برای ایجاد شدن وقت زیادی می‌طلبد.

همچنین زمانی که از شکست اعتماد سوءظن ناشی می‌شود، اعتماد به توجه زیادی از جانب مدیریت نیاز دارد. اثر اعتماد توسط شاو این‌طور خلاصه می‌شود که، با اعتماد زندگی خیلی آسان‌تر می‌شود. با اعتماد، ما می‌توانیم توجه خود را به گستره خیلی وسیعی از فعالیت‌ها اختصاص دهیم تا بتوانیم در یک محیط پر از سوءظن احتمال ماندن داشته باشیم. محققان اعتماد را در سه سطح مجزا تجزیه و تحلیل و بررسی کرده‌اند که عبارت‌اند از: فردی، بین فردی یا بین گروهی، و نهادی یا فرهنگی (Mcknight and Webster, 2001).

بیشتر محققان اعتماد را در سطحی چند زمینه‌ای درگیر کرده‌اند تا اینکه به گردآوری دانش زیادی در آن موضوع منجر شده‌است. ولی، به هر حال، شواهد

6. trustor

7. Trustee

8. Integrity

9. Competence

یعنی اطمینان داشته باشند که از حقوق و منافع آنان سوءاستفاده نمی‌شود.

مردم کسی را که شرافتمند نمی‌دانند و یا کسی را که احتمال می‌رود در پی سوءاستفاده باشد، احترام نمی‌گذارند و از او پیروی نمی‌کنند. مثلاً در فهرست صفاتی که مردم در رهبران خود تحسین می‌کنند، شرافت همواره در رأس قرار دارد. شرافت برای رهبری ضرورت مطلق دارد. در صورتی که مردم بخواهند با میل و رغبت از کسی تبعیت کنند، چه در میدان جنگ و چه در اتاق هیئت مدیره، قبل از هر چیز می‌خواهند اطمینان داشته باشند که او ارزش اعتماد آنها را دارد (Robbins, 2003: 175).

۳. انواع اعتماد در سازمان

در ارتباطات سازمانی سه نوع اعتماد وجود دارد:

مبتنی بر بازدارندگی^{۱۳}، مبتنی بر آگاهی^{۱۴}، مبتنی بر شناسایی^{۱۵}.

۳-۱. اعتماد مبتنی بر بازدارندگی

شکندنده‌ترین ارتباطات با اعتماد مبتنی بر بازدارندگی مهار می‌شود. یک تخطی و یا یک ناهماهنگی ممکن است ارتباط را ضایع کند. این شکل از اعتماد مبتنی بر ترس از تلافی‌جویی است آنگاه که از اعتماد تو استفاده می‌شود. کسانی که ارتباطشان اینگونه است، آنچه می‌گویند عمل می‌کنند؛ زیرا از عواقب به انجام نرسیدن وظایفشان هراس دارند. اعتماد مبتنی بر بازدارندگی تا جایی مؤثر است که امکان مجازات وجود دارد، عواقب کار روشن است و در صورتی که

مهارت‌های فنی را در برمی‌گیرد. آیا شخص می‌داند راجع به چه چیزی سخن می‌گوید؟ احتمال قریب به یقین این است که وقتی به توانایی‌های کسی احترام نمی‌گذاریم، به سخنانش گوش نمی‌دهیم. باید این باور را داشته باشیم که شخص مورد نظر برای اجرای آنچه به انجام آن قول می‌دهد مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را دارد.

۳-۲. ثبات^{۱۰}

ثبات به پایایی، پیش‌بینی پذیری و قضاوت مناسب در برخورد با وضعیت‌ها دلالت دارد. نداشتن ثبات در گفتار و عمل از اعتماد می‌کاهد. این بُعد برای مدیران بسیار مناسب است. هیچ چیز زودتر از ناهماهنگی میان آنچه مدیران اجرایی موعظه می‌کنند و آنچه انتظار دارند همکارانشان به آن عمل کنند مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

۴-۲. وفاداری^{۱۱}

وفاداری یعنی میل به حفظ آبروی دیگری داشتن. لازمه اعتماد آن است که انسان بتواند به اشخاص اتکا کند تا فرصت طلبانه عمل نکنند.

۵-۲. رک و راست بودن^{۱۲}

آیا می‌شود به افراد برای بازگو کردن همه حقیقت اعتماد کرد؟ چنین می‌نماید که اعتماد صفت اولیه ملازم رهبری است. جزئی از وظیفه رهبر، کارکردن با افراد برای یافتن و حل مشکلات بوده و خواهد بود، ولی اینکه آیا رهبران به آگاهی و تفکر خلاق لازم برای حل مشکلات می‌رسند یا خیر به این بستگی دارد که افراد تا چه حد به آنان اعتماد دارند. اعتماد و قابلیت اعتماد داشتن به دیگران، دسترسی رهبر را به آگاهی و همکاری تعدیل می‌کند.

زمانی که پیروان به رهبری اعتماد می‌کنند، مایل هستند که در برابر اعمال رهبر آسیب‌پذیر باشند؛

10. Consistency

11. Loyalty

12. Openness

13. Deterrence-Based

14. Knowledge-Based

15. Identification-Based

اعتماد مبتنی بر آگاهی رفتار متناقض لزوماً سبب شکست اعتماد نمی شود.

۳-۳. اعتماد مبتنی بر شناسایی

زمانی به بالاترین سطح اعتماد می‌رسیم که میان دو طرف یک ارتباط عاطفی وجود داشته باشد. این نوع ارتباط به یکی از طرفین اجازه می‌دهد که به‌عنوان کارگزار طرف دیگر عمل کند و در مراددهای بین افراد جانشین آن شخص شود. چنین اعتمادی را اعتماد مبتنی بر شناسایی می‌گوییم.

در اینجا وجود اعتماد بدین خاطر است که هر دو طرف از قصد یکدیگر آگاهند و به خواسته‌ها و آرزوهای هم احترام می‌گذارند. این تفاهم دو جانبه تا آنجا پیشرفت می‌کند که هر یک از طرف می‌تواند به گونه‌ای اثربخش به جای دیگری عمل کند. در این سطح، کنترل در کمترین حد است. نیازی به مراقبت از دیگری نیست، زیرا وفاداری بدون قید و شرط وجود دارد (حسن‌زاده، ۱۳۸۴).

بهترین نمونه اعتماد مبتنی بر شناسایی ازدواج طولانی مدت یک زوج خوشبخت است. شوهر به تدریج می‌آموزد که چه چیزهایی برای زنش اهمیت دارد و پیش‌بینی همان اعمال را می‌کند، و زن، به نوبه خود، مطمئن است که آنچه برای شوهرش مهم است را پیش‌بینی می‌کند، بی‌آنکه ناچار باشد پرسد.

شخص با شناسایی فراینده می‌تواند مانند دیگری فکر کند، مانند دیگری احساس کند و مانند دیگری پاسخ دهد. در دنیای کاری امروز، بیشتر شرکت‌های سهامی بزرگ پیوندهای اعتماد متکی به شناسایی را، که ممکن است در کارمندان سابقه‌دار ایجاد کرده باشند، شکسته‌اند. قول و قرارهای وفا نشده، به آنچه روزگاری نامش پیوند وفاداری بدون قید و شرط بود، منجر شده است.

اعتماد مورد تخطی قرار گیرد، مجازات واقعاً اعمال خواهد شد. یک مثال از اعتماد مبتنی بر بازدارندگی ارتباط میان مدیر و کارمند است.

انسان معمولاً در مقام یک کارمند به کارفرمای جدید خود اعتماد می‌کند؛ حتی اگر تجربه‌ای که اعتماد خود را به آن متکی می‌کند اندک باشد. پیوند به‌وجود آورنده این اعتماد اقتدار کارفرما و مجازاتی است که می‌تواند در مقابل انجام ندادن بر کارمند اعمال کند.

۳-۲. اعتماد مبتنی بر آگاهی

بیشتر ارتباطات سازمانی ریشه در اعتماد مبتنی بر آگاهی دارد. به‌عبارت دیگر، اعتماد مبتنی است بر پیش‌بینی پذیری رفتاری که حاصل تجارب تعامل گذشته است. وجود چنین اعتمادی هنگامی است که شخص آگاهی لازم از افراد برای درک کافی و وافی کارکنان داشته باشد تا بتواند رفتار محتمل آنان را به درستی پیش‌بینی کند. اعتماد مبتنی بر آگاهی به جای اتکای به بازدارندگی، متکی به آگاهی است. آگاهی از دیگری و پیش‌بینی پذیری رفتار او جای قراردادهای مجازات‌ها، و ترتیبات حقوقی را که بیشتر معمول اعتماد مبتنی بر بازدارندگی است می‌گیرد. اینگونه اعتماد، به مرور، و بیشتر به‌عنوان کنش تجربه‌ای که ایجاد اعتماد و با ارزش بودن می‌کند، به‌وجود می‌آید. هر قدر کسی را بهتر بشناسید پیش‌بینی صحیح‌تری از رفتار او در آینده خواهید داشت. پیش‌بینی پذیری اعتماد را تقویت می‌کند؛ حتی اگر پیش‌بینی کنید که دیگری قابل اعتماد نیست - زیرا راه‌های سوءاستفاده او از اعتماد را می‌توان پیش‌بینی کرد. هر قدر با افراد دیگر ارتباط بیشتر و تعامل منظم‌تر داشته باشید، این شکل از اعتماد بیشتر ایجاد خواهد شد و بیشتر به آن می‌توان متکی بود. جالب اینجاست که در سطح

آسیب‌پذیری‌های اعتمادکننده توجه شود مورد تأکید قرار گیرند (Martins, 2002: 756).

۴-۱-۱. جنبه‌های شخصی اعتماد

مارتینز پنج ویژگی بزرگ^{۱۶} جنبه‌های شخصی را به صورت زیر بیان می‌کند:

وظیفه‌شناسی^{۱۷}: شامل رفتارهایی مانند کار سازماندهی شده و سخت که قابل اطمینان، قابل اعتماد و مسئولیت‌پذیر باشد. نقطه مقابل آن بی‌دقتی و عدم مسئولیت‌پذیری است.

خوشایندی^{۱۸}: شامل رفتارهایی مانند دوست داشتن، بانزاکت و مؤدب بودن و ماهیت خوب، مشارکتی، بخشیدن و عفو کردن و عاطفه و احساس خوب داشتن است نقطه مقابل آن سرد و خشن و غیرمنصفانه بودن است.

ثبات انسانی^{۱۹}: شامل فقدان هیجان، افسردگی، عصبانیت، نگرانی، و عدم اطمینان است. نقطه مقابل آن اعمال عصبی خواهد بود.

گشودگی تجربیات^{۲۰}: شامل خلاقیت، نوآوری، مصمم بودن و هوشیاری است.

برون‌گرایی^{۲۱}: شامل خوش‌مشربی، شور و اشتیاق، پر حرف و فعال بودن است (Martins, 2002: 759). نقطه مقابل آن درون‌گرایی، ساکت و کم‌رو و خجالتی است.

۴-۱-۲. جنبه‌های مدیریتی اعتماد

جنبه‌های مدیریتی با ابعاد زیر ارزیابی می‌شوند:

مدیریت تیمی^{۲۲}: این بُعد به مدیریت اثربخش تیم و

احتمال دارد که جای آن نوع اعتماد را اعتماد مبتنی بر آگاهی گرفته باشد (Robbins, 2003:146).

۴. مدل و چارچوب تئوریک بحث اعتماد

۴-۱. مدل اعتماد از دیدگاه مارتینز

بسیاری از محققان بر جنبه‌ها و ابعاد مختلفی در جهت توسعه تئوری اعتماد تأکید کرده‌اند.

مایر و دیگران برای رسیدن به این هدف پیشنهاد می‌کنند که باید به خصوصیات و ویژگی‌های اعتمادکننده و اعتمادشونده توجه شود. آنها یک مدل پیشنهاد کردند؛ همچنین بین عوامل به‌دست آمده از اعتماد و خود اعتماد و پیامدهای اعتماد تمایز قائل شدند. بنابر نظر شاو، عنصرکلیدی و ضروری در ایجاد اعتماد بالا در سازمان‌ها و تیم‌ها، به‌دست آوردن نتایج، عملکرد منسجم و توجه به مشارکت است.

شاو نکات کلیدی مانند رویه‌های رهبری، طراحی سازمانی و فرهنگ سازمانی را برشمرد. می‌شرا هم بر اهمیت شایستگی، گشودگی، توجه و قابلیت اطمینان تأکید کرد (Martins, 2002: 756 – 758).

بیشتر محققان فقط بر تعدادی از جنبه‌ها یا خصوصیات اعتماد تکیه کرده‌اند. در تحقیقی که مارتینز انجام داد بر اعتماد در یک موقعیت سازمانی با تأکید بر ارتباط کارمندان و کسانی که به‌طور مستقیم به این کارمندان گزارش می‌دهند تمرکز دارد. در تحقیق مارتینز فقط بر اعتماد بین دو گروه تکیه نشده بلکه ابعادی که بر این روابط اثر می‌گذارند نیز مورد بررسی شده‌اند.

با این همه، اعتماد می‌تواند به‌عنوان فرایندی که در آن اعتمادکننده به اعتمادشونده تکیه دارد، برای انجام دادن یک عمل بنابر انتظارات مشخص، آنهایی برای اعتمادکننده مهم هستند که بدون اینکه به سیاست‌ها و

16. Big Five

17. Conscientiousness

18. Agreeableness

19. Emotional Stability

20. Resourcefulness

21. Extraversion

22. Team Management

و اطمینان یافتن از اینکه کارکنان از مقام و موقعیت خود لذت می‌برند و قابل اطمینان هستند اشاره دارد (Martins, 2002: 760).

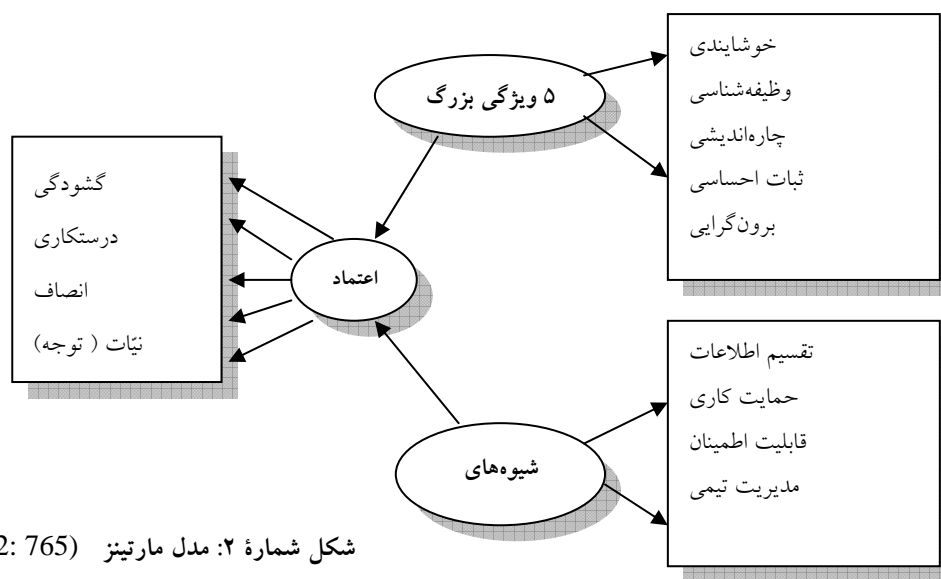
۳-۱-۴. ترکیب جنبه‌های شخصی و مدیریتی در اعتماد نتایج تحقیق مارتینز نشان می‌دهد که بین روابط اعتماد در یک سازمان و شیوه‌های مدیریتی ارتباط وجود دارد. این یافته‌ها از تحقیق تایلر و دگوی حمایت می‌کند. بنابراین نظر آنها اعتماد از تصمیم کارکنان و اختیار آنها در سازمان تأثیر می‌پذیرد. این مدل نشان می‌دهد که شخصیت مدیران ممکن است، غیرمستقیم، از زیر دستان تأثیر پذیرد (Martins, 2002:765).

موفقیت در انجام اهداف فردی و اداره کردن تعارض درون گروه‌ها اشاره دارد.

تقسیم اطلاعات^{۳۳}: این بُعد بر تمایل به بازخورد عملکرد فردی و آشکار کردن اطلاعات مربوط به سازمان در یک جو منصفانه اشاره دارد.

حمایت کاری^{۳۴}: این بُعد به تمایل به حمایت کارکنان موقعی که ضرورت وجود دارد و فراهم کردن اطلاعات مربوط به شغل برای توفیق فعالیت‌ها اشاره دارد.

قابلیت اطمینان^{۳۵}: که شامل تمایل به گوش دادن، توجه به پیشنهادها، اجازه دادن به دیگران که در بیان احساسات خود آزاد باشند است و به قبول اشتباهات



شکل شماره ۲: مدل مارتینز (Martins, 2002: 765)

تقویت می‌شود و یا، برعکس، چگونه تضعیف و شکسته می‌شود و از بین می‌رود. تحلیل شکل‌ها و یا حالات مختلف اعتماد در تعاملات و نیز نقش احساس در ایجاد اعتماد، به‌ویژه موضوعاتی هستند که بررسی نشده‌اند. بنابراین، برای

۲-۴. مدل مبتنی بر ارزش‌ها، نگرش‌ها و حالات با چهارچوب تئوریک مبتنی بر ارزش‌ها، نگرش‌ها، احساسات و حالات، تحلیل می‌شود که افراد از لحاظ روانی- احساسات، عقاید و معانی نهفته در آن- اعتماد را تجزیه می‌کنند، بر اساس این چهارچوب می‌توان معیاری برای رشد و تکامل اعتماد به‌دست آورد؛ یعنی مبتنی بر آن می‌توان بررسی کرد که چگونه اعتماد بین افراد فراگیر و، به‌طور مستمر،

23. Information Sharing

24. Work Support

25. Credibility

شرایط و روابط خاص انتظار می‌رود.

این اظهارات قسمت عمده‌ای از ادبیات اعتماد را شامل می‌شود. مثلاً باربر^{۲۶} بیان می‌کند که اعتماد به حفظ و نگهداری ارزش‌های مشترکی که منتهی به آن شده‌اند، کمک می‌کند. همین‌طور ارزش‌های مشترک به ایجاد روابط مشخص از راه اعتماد کمک می‌کنند. مثال-های دیگر شامل تحقیقات روت است. به نظر او افرادی که قابل اعتماد و صادق هستند، دیگران را هم افرادی معتمد و یا صادق ارزیابی می‌کنند.

گاه عوامل ثابتی در اعتماد مطرح می‌شود؛ یعنی اعتماد بر پایه تمایل و مرتبط با خصوصیات ثابت از افراد است (Gareth & Jones, 1998: 532).

۴-۲-۲. نگرش‌ها

۴-۲-۲-۱. تعریف نگرش

می‌توان نگرش‌ها را این دو تعریف دانست:
(الف) ساختارهای اطلاعاتی افراد که شامل تفکرات و احساسات خاص آنها نسبت به افراد، گروه‌ها و یا سازمان‌های دیگر است؛
(ب) روش‌های تعریف و ساختار دادن به تعاملات خود با دیگران.

انسان‌ها برای تجربه اعتماد و دستیابی به آن، علاوه بر استفاده از ارزش‌ها در یک روش ثابت و عام، همچنین، می‌توانند از شیوه‌ای خاص استفاده کنند و آن عبارت است از به‌کارگیری نگرش به ماهیت دیگری که خود مبتنی بر دانش، عقاید و احساسات نسبت به طبیعت آن موجود است.

۴-۲-۲-۲. ارتباط نگرش و اعتماد در زمینه سازمانی

نگرش افراد نسبت به همدیگر در یک زمینه سازمانی،

بررسی این مسائل و با این فرض که اعتماد ساختاری روان‌شناسانه دارد که حاصل تجارب افراد در تعامل ارزش‌ها، نگرش‌ها، حالات و احساسات آنهاست، به توضیح نقش «ارزش‌ها»، «نگرش‌ها»، «حالات» و «احساسات» در رابطه با اعتماد پرداخته می‌شود.

۴-۲-۱. ارزش‌ها و نقش آنها در اعتماد

۴-۲-۱-۱. تعریف ارزش

ارزش‌ها عبارت‌اند از اصول و یا استانداردهای کلی که به‌طور ذاتی، به نتایج مطلوبی توجه می‌کنند. مانند وفاداری، خوبی، عاقبت‌اندیشی، اعتبار، درستکاری، مسئولیت، انسجام، شایستگی، توافق، گشاده‌رویی، کمک‌رسانی.

۴-۲-۱-۲. سیستم ارزش

انسان‌ها ارزش‌ها را بر اساس سیستم ارزشی خود و، به‌طور نسبی، به نام اصول راهنما می‌پذیرند. بنابراین، سیستم ارزشی هر فرد، راهنمای رفتار و تفسیر او نسبت به تجارب است و این راهنمایی با ارائه معیارهای حساسی است که به فرد کمک می‌کند تا رفتارها و وقایع محیط اطراف خود را ارزیابی و آنها را حس کند. سیستم ارزشی مشخص می‌کند که چه نوع رفتاری، واقعه‌ای، وضعیتی یا افرادی مطلوب یا نامطلوب هستند.

۴-۲-۱-۳. چگونگی تأثیر ارزش‌ها بر اعتماد

محققین نشان داده‌اند که ارزش‌ها و یا ایده‌آل‌های افراد، یعنی ارزش‌های درونی‌شده آنها زمینه تجربه اعتماد قرار می‌گیرند و استاندارد برای برخورد با امور آتی هستند. مثلاً کسی که سیستم ارزشی او بیشتر بر وفاداری و درستکاری تأکید دارد، در روابط خود با دیگران می‌کوشد که به وفاداری و درستکاری دست یابد. ارزش‌ها در تجارب عمومی اعتماد نقش دارند و حتی می‌توانند اعتمادی را بیافرینند که در

یک کل، دربردارنده دانش آنها به میزان اعتماد آنها است. نگرش این افراد بخش مهمی از تجربه اعتماد را تشکیل می‌دهد. به همین ترتیب، اعتماد می‌تواند با ارزیابی‌های ذاتی امانت‌داری افراد و گروه‌های دیگر توسعه یابد. علاوه بر این، هر گاه اعتماد در یک سطح کلی و از راه ارزش‌ها تجربه شود، نگرش‌ها وسیله‌ای هستند که اعتماد از طریق آنها تجربه می‌شود.

بنابراین، باید توجه داشت که نگرش‌ها و ارزش‌ها تأثیر متقابل دارند و می‌توانند بر اثر سنیرژیک یکدیگر مؤثر باشند. نگرش‌ها، در ماهیت، ارزشی هستند و ارزش‌ها کلید مشخصی هستند از اینکه چطور افراد خود و سازمان‌های دیگر را ارزیابی می‌کنند؛ کما اینکه تغییر نگرش‌ها هم می‌تواند منجر به تغییر ارزش‌ها شود.

۳-۲-۴. حالات و احساسات

۱-۳-۲-۴. توصیف حالات و احساسات

افراد در فعالیت‌های روزانه و تعامل خود با دیگران، حالات و احساساتی دارند و با توسعه تجربه‌ها، اطلاعاتی به دست می‌آورند. تفاوت ابتدایی حالات و احساسات به شدت اثر وضعیت برمی‌گردد.

احساسات حالات مؤثری هستند که فرایند و رفتارهای شناختی حاصله را قطع می‌کنند و مربوط به وقایع یا شرایط خاص هستند. در حالی که حالات شدت و نفوذ کمتر و عمومیت بیشتری دارند؛ به گونه‌ای که نمی‌توان آنها را با واقعه یا شرایط خاصی مرتبط دانست. حالات بیشتر مربوط به احساسات روزانه‌ای است که مردم دارند.

یک روش قابل قبول و پذیرفته شده برای توصیف حالات و احساسات، توجه به آثار مثبت و منفی آنهاست. حالات، احساساتی که به نسبت زیاد دارای

احتمالاً، در رابطه با میزان اطلاعات آنها راجع به قابلیت اعتماد دیگران است. سه دلیل برای این امر وجود دارد:

الف) رابطه عدم اطمینان و اعتماد با نگرش

بیشتر تعاملات در سازمان مبتنی بر «عدم اطمینان» است. در چنین موقعیتی وجود عناصری از اعتماد ضروری است. حتی در مواردی که دیگر قسمت‌ها نسبت به تحقق امری خاص ضمانت بدهند، باز هم نسبت به نتایج واقعی آن عدم اطمینان می‌تواند موضوعیت داشته باشد. مثلاً ممکن است رئیس راجع به طرح‌های ارتقاء به زیر دستانش قول‌هایی بدهد، اما در این حالت هم به دلیل ابتکارهای سازمانی و کنترل‌های مافوق، بی‌اطمینانی کماکان باقی است؛ از این رو، در شکل‌گیری نگرش افراد نسبت به دیگران در یک زمینه سازمانی، افراد احتمالاً به ارزیابی میزان اعتماد دیگران می‌پردازند.

ب) رابطه وابستگی متقابل نگرش و اعتماد

وابستگی متقابل در زندگی سازمانی امری ضروری است. از آنجا که افراد در شکل‌گیری گروه‌ها و یا سازمان، به عنوان یک کل، مجبور به تکیه بر یکدیگر هستند، نگرش نسبت به این موجودیت‌های وابسته احتمالاً مبتنی بر احساسات، عقاید و اطلاعات آنها نسبت به میزان اعتماد به همدیگر شکل می‌گیرد.

ج) رابطه عقاید و اعتماد

فرض بر این است که تعاملات اجتماعی حاصل انتظاراتی است که تا حدی شناختی بوده و بر تجربیات گذشته بنا شده‌اند. در این صورت احتمالاً نگرش افراد نسبت به دیگران شامل عقاید آنها به میزان اعتماد آنهاست که خود مبتنی بر تجربیات گذشته، دانش آنها و تعاملات بین آنها می‌باشد و مبتنی بر این فرض است که شکل‌گیری نگرش افراد نسبت به افراد، گروه‌ها و سازمان‌های دیگر، به عنوان

دیگران را متأثر سازد. در مثال، وقتی یک سرپرست نسبت به زیردست خود دیدی منفی دارد در ارزیابی اعتماد آنها به احتمال، سؤال از اعتبار و مقبولیت زیردست، متأثر از این دید منفی است. به همین ترتیب، مدیر در مذاکراتش با تولیدکننده می‌تواند با اشاره به احساسات مثبت محیطی که با آن در تعامل است، زمینه اعتماد تولیدکننده را فراهم کند.

انسان با تجربه مثبت حالات و احساسات می‌تواند دیگران را با دید مثبت بیشتر ببیند و جهان را با عینکی به رنگ گل سرخ تماشا کند و، در نتیجه، اعتماد زیادی به دیگران داشته باشد. برعکس، حالات و احساسات منفی می‌تواند به واکنش منفی در تعاملات منجر شود و، در نتیجه، سبب اعتماد کمتر به دیگران شود. با توجه به مجموعه این دلایل، محققین نشان داده‌اند که دید مثبت می‌تواند نقش مهمی در ارتباط خوب با دیگران داشته باشد.

سوم، به این دلیل که اعتماد مبتنی بر انتظارات با حساسیت ساخته می‌شود، وقتی این احساسات ضربه می‌بینند، فرد بی‌اعتمادی را تجربه می‌کند.

۳-۲-۴. عام و خاص بودن حالات و احساسات حالات و احساسات بیشتر از ارزش‌ها و نگرش‌ها در طول زمان تغییر می‌کنند و علامت آن تغییر در تجربه اعتماد است. همچنین، در مقابل ارزش‌ها - که عام هستند - و نگرش‌ها - که عینی هستند - حالات و احساسات، هم عام هستند و هم خاص؛ زیرا افراد خاص ممکن است در شرایط یا روابط متفاوت، نوعی خاص از احساس داشته باشند. مثلاً یک فرد بسته به اینکه از حضور در یک گروه احساس حقارت و یا شایستگی کند، میزان همکاری او متفاوت است. بنابراین، احساسات نسبت به فرد، تعامل یا ارتباط «خاص» هستند ولی از این لحاظ که

تأثیر مثبت هستند را می‌توان شامل مواردی چون برانگیختگی، اشتیاق، فعال بودن، غرور، چالاکی و قدرت دانست؛ در حالی که حالات و احساساتی که تأثیر منفی زیاد دارند را می‌توان مواردی چون اضطراب، دشمنی، عصبانیت، هیجان‌زدگی، حقارت و ترسناک بودن دانست.

۲-۳-۴. دلایل اصلی نقش حالات و احساسات در تجربه

اعتماد

حالات و احساسات به سه دلیل از جنبه‌های اساسی تجربه اعتماد محسوب می‌شوند. اولاً، به این دلیل که تجربه اعتماد متضمن هر نوع اثر و نتیجه است، اعم از اینکه ناشی از حالات و احساسات قوی یا ضعیف باشد. اگر افراد بتوانند اعتماد دیگران را، با بررسی احساس آنها نسبت به خود، تجربه کنند، می‌توانند تصمیم بگیرند.

در مثال، اگر برخورد با یک خطر، اثری بسیاری منفی بر فردی داشته باشد مثلاً هیجان‌زده و عصبانی شود و یا بترسد - ممکن است این امور، در ابتدا سبب عدم اعتماد فرد شوند. همین طور در ایجاد یک اعتماد، فرد ممکن است آثار مثبتی را تجربه کرده و نسبت به چیزی مشتاق گردد. این ماهیت اعتماد است که در شرایطی آشکار می‌شود که افراد احساس کنند از طرف دیگران فایده‌ای نصیب آنها می‌شود. در چنین موقعیتی، احساسات ابزاری می‌شوند برای فشار بر «احساس عدم اعتماد». علاوه بر این، احساسات به دیگر افراد منتقل می‌شود و آنها هم آن را تشخیص می‌دهند. از این راه، حالات و احساسات مثبت یا منفی هر فرد می‌تواند دیگران را در تأثیر قرار دهد.

دوم، به این دلیل که جریان حالت فعال هر فرد ممکن است تجربه اعتماد او و، در نتیجه، شیوه شکل‌گیری نظریات و قضاوت او نسبت به اعتماد

ریسک مخصوص مشخص نیست؛
(ب) شناسایی موقعیت‌هایی که در گروه‌هایی از شهروندان، به‌طور منفی، به توسط ریسک موجود تأثیر می‌پذیرند؛

(ج) تقسیم هزینه‌ها و مزایای بالقوه ریسک. یک اشتباه جدی در یک بخش از سازمان می‌تواند به اعتبار سازمان لطمه بزند و، بنابراین، سطح اعتماد در کل سازمان را پایین آورد.

اعتماد یک مفهوم پیچیده و چندوجهی است. برای اعتمادسازی هیچ فرمول ساده‌ای وجود ندارد. اعتماد، در واقع، بیشتر هنر است تا علم، و ایجاد آن بسیار دشوار است و از دست دادن آن آسان است.

اعتمادسازی به رفتار اخلاقی مداوم و مستمر نیاز دارد؛ در حالی که با یک اشتباه ممکن است تخریب شود. یک حادثه منفی می‌تواند بیشتر تخریب‌کننده باشد تا حادثه مثبت که بتواند آن را ایجاد کند. در واقع، اگر شما چیزها را به درستی انجام دهید اعتماد به‌دست می‌آید. یافته‌های مطالعات نشان می‌دهد که فرایندهای مرتبط با بحث اعتماد نیاز به بسط و بررسی دارد.

تحقیق نشان داد که ارتباط بین روابط اعتماد و اعمال مدیریتی قوی هستند؛ ولی، به احتمال، یک رابطه ضعیف‌تر بین روابط اعتماد با جنبه‌های شخصیت وجود دارد (Martins, 2002: 767).

افراد ممکن است، به آسانی، به اعتماد طرف دیگر صدمه بزنند. اعتماد باید به‌دست آید و در طول زمان توسعه پیدا کند. پس ایجاد و نگهداری اعتماد خیلی ساده یا سریع نیست بلکه نیازمند یک فرایند رو به رشد است.

۱-۵. گام اول: فرهنگ‌سازی

ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان، در مرحله اول،

همین نوع احساس ممکن است در برابر افراد و موقعیت‌های دیگر دوباره تجربه شود، «عام» هستند. حالات و احساسات در تعامل با ارزش‌ها و نگرش‌ها، تعیین‌کننده تجربه اعتماد هستند.

احساسات منفی ناشی از رفتار یا فعالیت‌هایی است که با ارزش‌های ثابت و پایدار فرد ناسازگار است. نگرش‌ها بر احساس افراد تأثیر می‌گذارند و از این رو است که یک نگرش کاملاً مثبت نسبت به دیگران می‌تواند منجر به احساس خوب یا حالتی مثبت در او شود. برعکس، هر گاه فردی در زمانی خاص احساس منفی را تجربه کرده باشد، نگرش منفی پیدا می‌کند و این امر می‌تواند، به مرور، به تغییر ارزش‌های او منتهی شود.

۴-۲-۴. ارتباط ارزش‌ها، نگرش‌ها و حالات

پس، در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که، با دیدی روان‌شناسانه، اعتماد به‌نام یک امر چندبُعدی، نتیجه تعامل ارزش‌ها، نگرش‌ها و حالات و احساسات افراد است و، در این میان، ارزش‌ها استانداردهای اعتماداند، که افراد در روابط خود با دیگران درصدد به‌دست آوردن آن هستند؛ نگرش‌ها، دانش اعتمادپذیری دیگران را فراهم می‌کنند و حالات و احساسات جاری، در واقع، علائم و یا نشانه‌های وجود و کیفیت اعتماد در یک ارتباط هستند (Gareth & Jones, 1998: 531-535).

۵. اعتمادسازی

اعتمادسازی امر کم‌اهمیتی نیست. آن را باید به‌صورت رفتاری مستمر و مداوم تقویت کرد. اعتماد، به‌ویژه، برای مدیریت ریسک حیاتی است؛ زیرا مدیریت ریسک خوب موارد زیر را شامل می‌شود.

(الف) شناسایی موقعیت‌هایی از عدم اطمینان که در آن احتمالات و نتایج یک

همه برای کمک به افزایش تعهد و روحیه کارکنان است.

بارسی و اسمیت^{۲۷} در مقاله خود، با عنوان قرار داد جدید^{۲۸}، می‌گویند که والدین ما از بوروکراسی شکایتی ندارند. آنها از اطاعت از قوانین و امنیت شغلی و دریافت حقوق بازنشستگی رضایت داشتند؛ اما، امروزه، سازمان‌های سلسله مراتبی نمی‌توانند این مزایا را فراهم کنند.

کوچک‌سازی‌ها، رقابت جهانی و دیگر عوامل، محدودیت‌کننده‌هایی برای تأمین و فراهم کردن این مزایا هستند. بنابراین، دلایل یک قرارداد جدید بین مدیران و کارکنان در حال ظهور است. در این قرارداد دو مبنا و پایه در مرکز هستند: کار معنی‌دار و روابط سالم.

۳-۵. گام سوم: ایجاد ارتباطات

مدیریت و کارکنان در رابطه با ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک و توانمند کردن کارکنان، به ایجاد ارتباطات با زیر بنای صداقت، انسجام و توجه واقعی به افراد و دیگران متعهد می‌شوند.

برای ایجاد اعتماد درون سازمان، اعضاء باید، در برقراری ارتباطات صادقانه با همکاران و مدیریت در محیط سازمان، احساس امنیت کنند، به هر حال، توسعه اعتماد نیازمند این است که، مدیریت و کارکنان هر دو، از انتظارات یکدیگر آگاه باشند و خود را برای ساختن محیط آکنده از اعتماد مسئول بدانند.

اعتماد کالای گران‌بهایست. اگر می‌خواهید سازمانی باکیفیت مطلوب داشته باشید، باید به افراد سازمان اعتماد کنید. این نقطه‌ای اساسی است.

نیازمند ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک در بین کارکنان است که به آن معتقد باشند. اعتماد دو طرفه در محیطی می‌تواند توسعه پیدا کند که در آن ارزش‌های مشترک، صداقت و انسجام پایه و اساس اعتماد در بین افراد قلمداد می‌شوند.

مأموریت‌های رسمی، اختیارات، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، سمبل‌ها یا نشانه‌هایی از فرهنگ سازمان‌ها هستند. جوهره و ذات فرهنگ پدیدار خواهد شد آنگاه این نشانه‌ها وارد عمل شوند.

به عبارت دیگر، رفتارهای بین افراد که با همدیگر در تعامل‌اند، از زبان‌هایی استفاده شده، تشریفات مختلف و استقرار فیزیکی سازمان باید بر مبنای ارزش‌هایی که هر فرد به آن اعتقاد دارد ایجاد شود. اگر فرهنگ سازمان با ارزش‌های سازمان در تعارض باشد اعتماد در آن به سمت نابودی خواهد رفت.

۲-۵. گام دوم: رهبری

رهبری یک مفهوم اعتماد دوطرفه بر مبنای ارزش‌ها و دید مشترک است. اگر ارزش‌ها و دید مشترک نباشند، رهبر باید از کنترل تحمیلی خارجی، قوانین محدودکننده و دست و پاگیر و رسمیت زیاد استفاده کند. اگر یک سازمان بر مبنای ارزش‌های مشترک ایجاد شده باشد، کارکنان بیشتر به آن متعهد خواهند شد؛ تا جایی که معتقد می‌شوند که اهداف سازمان راهی برای رسیدن به اهداف خودشان است.

مدیریت در اینجا به کنترل نیازی ندارد؛ بلکه نیازمند رهبری بخش از طریق راهنمایی، حمایت و هدایت است. نگهداری و ایجاد تعهد کارکنان نیازمند یک استراتژی مدیریت است که بر توانمندسازی کارکنان متکی است. اجازه دادن به کارکنان برای مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، جریان ارتباطات، باز، و ایجاد کار معنی‌دار و بامفهوم برای کارکنان،

27. Smith & Barcey

28. The New Contract

دموکراتیک را پرورش می‌دهد و نقش انکارناپذیری در تحقق اهداف کلان سازمانی ایفا می‌کند. تعاریف متعددی از واژه اعتماد ارائه شده و، در گذر زمان، دستخوش تغییر قرار گرفته‌است.

در تعاریفی که از اعتماد ارائه می‌شود به‌طور معمول، از انتظارات یا باورهای یاد می‌شود که افراد دوست دارند دیگران به طریقی قابل پیش‌بینی و نه صرفاً برای منفعت شخصی خود نشان دهند. به‌عبارت دیگر، ما به دیگران اعتماد می‌کنیم تا منافع‌مان را در نظر بگیرند. اگر این افراد صرفاً منفعت‌طلب باشند این حالت نسبت به آنها بروز نمی‌کند؛ لذا اگر فرد مورد اعتماد فقط منفعت شخصی خود را ببیند اعتماد مفهوم پیدا نمی‌کند.

بی‌اعتمادی وقتی ایجاد می‌شود که بدگمانی بروز کند و، در نتیجه بی‌توجهی به برخی از انتظارات در یک مبادله دوطرفه، به احتمال، به دیگر مبادلات تعمیم داده می‌شود؛ بنابراین،

(الف) اعتماد نمی‌تواند در محیط مطمئن وجود داشته باشد؛ اگر چنین باشد، بسیار جزئی است. بنابراین، اعتماد در محیطی نامطمئن و ریسک‌زا وجود دارد؛

(ب) اعتماد منعکس‌کننده جنبه‌ای از پیش‌بینی، یعنی نوع انتظار است؛

(ج) اعتماد در محیطی مبتنی بر روابط متقابل وجود دارد؛ یعنی در یک وضعیت دوطرفه شکل می‌گیرد؛

(د) اعتماد پدیده مطلوبی است. وقتی از اعتماد سخن گفته می‌شود، در واقع، از احتمال پدیده‌های مثبت سخن می‌گوییم نه پیامدهای منفی آن؛ بنابراین، می‌توان اعتماد را نوعی انتظار نتایج مثبت دانست که یک طرف می‌تواند بر مبنای اقدام مورد انتظار طرف دیگر، در یک تعامل که مشخصه اصلی آن عدم اطمینان است، دریافت کند (الوانی، ۱۳۸۰: ۸).

اعتماد عبارت است از توقعات مثبتی که یک فرد از اعمال، کردار، گفتار، و تصمیمات طرف مقابل، جدای از اعمال فرصت‌طلبانه دارد (Robbins, 2003: 145).

در امر مشارکت اعتماد یک ضرورت است. بلومکلوئیست و استاله اعتماد را چشم‌داشت عاملان از شایستگی، حسن‌نیت و رفتار عقلایی طرف مقابل تعریف می‌کنند.

بنابر نظر ساید، توسعه و نگهداری اعتماد بسیار مشکل است. وی معتقد است که حتی اگر اعتماد مدیریت نشود، عاملان باید در ایجاد و نگهداری روابط و شبکه‌های درون سازمانی باید آن گونه عمل کنند که اعتماد را جلب کند.

جوتز و جورج در اینکه اعتماد چگونه می‌تواند تجربه و ایجاد شود مطالعه کردند. بنابر نظر آنها خلق و خو و احساسات مثبت از یک سو و ارزیابی مطلوب از سوی دیگر، تجارب مثبتی در اعتماد و ارتقای نتایج اعتماد است. هر فرد یک سیستم ارزشی دارد که پیشینه تجربه او درباب اعتماد است. عقیده بر این است که ارزش‌ها ممکن است گرایشی به اعتماد را ایجاد کنند که اساسی‌تر و معمول‌تر از اعتماد بر مبنای موقعیت‌ها و روابط ویژه و مخصوص است.

ارزش‌ها، اصول معمولی یا سیستم راهنمای فرد هستند، آنها، به‌طور نسبی، پایدار هستند و محیط مناسبی را برای تجربه اعتماد فراهم می‌کنند. در بلندمدت ارزش‌ها ممکن است تغییر یابند.

برخی از صاحب‌نظران مدعی هستند که اعتماد نوعی ساز و کار انسجام‌دهنده است که وحدت را در سیستم‌های اجتماعی ایجاد و حفظ می‌کند و پدیده‌ای است تسهیل‌گر که سبب بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها می‌شود. اعتماد، به عملکرد مؤثر منجر می‌شود؛ زیرا تبادل اطلاعات مرتبط و مناسب بین شهروندان و سازمان‌ها را تشویق می‌کند. اعتماد، ارزش‌های

۶. شیوه‌های اعتمادسازی

(الف) اعتماد مبتنی بر خصیصه‌های شخصی.

(ب) اعتماد مبتنی بر فرایند.

(ج) اعتماد نهادی.

اعتماد مبتنی بر خصیصه‌های شخصی از راه ویژگی‌های شخصی، مانند نژاد و جنسیت و پیشینه خانوادگی ایجاد می‌شود.

اعتماد مبتنی بر فرایند به جای خصیصه‌های اسنادی از طریق مبادله‌های مکرر ایجاد می‌شود و، بدین ترتیب، در گذر زمان ظهور می‌کند.

اعتماد نهادی از راه نهادهایی ایجاد می‌شود که به واقعیت‌های اجتماعی پذیرفته شده‌اند، و بنابراین، بندرت زیر سؤال می‌روند (الوانی، ۱۳۸۰: ۱۰).

براستی چطور می‌توان اعتماد به وجود آورد؟ مدیرانی که به نحوه ایجاد ارتباطات همراه با اعتماد پی برده‌اند به کارهای متداول معینی دست می‌زنند. بعضی از این اعمال عبارت‌اند از:

رک و راست عمل کردن: رک و راست بودن به اعتماد و اطمینان منجر می‌شود. بنابراین، مردم را بی‌اطلاع نگذارید. اطمینان بیابید که خط مشی‌هایی که بر آن اساس تصمیم‌گیری می‌کنید، آشکار و صریح است.

دلیل تصمیم‌گیری‌ها را توضیح دهید. در مورد مشکلات رودرباستی به خرج ندهید و اطلاعات مربوط را به‌طور کامل رو کنید.

احساسات خود را بازگو کردن: مدیرانی که فقط و فقط ناقل حقایق مسلم باشند به همان اندازه خشک و سرد قلمداد می‌شوند. اگر احساسات خود را با دیگران در میان بگذارید دیگران شما را آن گونه که واقعاً هستید و در مقام یک انسان خواهند دید، شما را خواهند شناخت و برایتان احترام بیشتری قایل خواهند شد.

حقیقت را گفتن: اگر صداقت جهت اعتماد اهمیت

دارد پس شما را باید آدمی حقیقت‌گو بدانند. مردم معمولاً در دانستن چیزی که حاضر به شنیدنش نبوده‌اند پیش از اطلاع یافتن از آنکه مدیرشان به آنها دروغ گفته است تسامح به خرج می‌دهند.

ثبات داشتن: مردم طالب پیش‌بینی‌پذیری‌اند. عدم اعتماد از آن ناشی می‌شود که ندانیم انتظار چه چیزی را داریم. وقتی هدف اصلی خود را دانستید از خود چنان ثباتی نشان خواهید داد که اعتماد به بار خواهد آورد.

وفای به عهد: لازمه اعتماد آن است که مردم باور داشته باشند که شما قابل اتکا هستید. از این رو، لازم است که به تعهدات و گفته‌های خود وفا کنید. به قولی که داده می‌شود باید عمل شود.

رازداری: ما به افرادی که محتاط هستند اعتماد داریم و می‌توانیم به آنها اتکا کنیم. بنابراین، اگر افراد با گفتن رازی خود را آسیب‌پذیر سازند باید مطمئن باشند که شما آن را با دیگران در میان نمی‌گذارید و یا به این راز خیانت نمی‌کنید. اگر مردم شما را آدمی بدانند که رازهای محرمانه آنها را فاش می‌کنید و یا نمی‌توان به شما تکیه کرد در آن حال، شما را قابل اعتماد نخواهند دانست.

ابراز شایستگی: با ابزار شایستگی فنی و توانایی حرفه‌ای تحسین و احترام دیگران را برانگیزید. به ایجاد ارتباط، مذاکره و دیگر مهارت‌های میان افراد و آشکار ساختن آنها توجه خاص مبذول دارید (Robbins, 2003:148).

نتیجه‌گیری

اعتماد یک عنصر سازمانی مهم برای موفقیت سازمان است.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که سطوح پایین

نیازمند تعهد به ایجاد روابط بین فردی بر مبنای صداقت، انسجام و گشودگی روابط با طرف مقابل است.

پس توصیه می‌شود که سازمان‌ها به دنبال ایجاد یک جو آکنده از اعتماد باشند باید توجه داشت که ایجاد اعتماد یک فرایند ساده نیست، بلکه پدیده‌ای پویاست و مزایایی که از اعتماد ناشی می‌شود آن را با ارزش‌تر می‌کند.

حسن‌زاده، حسن (۱۳۸۴)، «شناسایی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی در سازمان و بررسی آن در سازمان‌های اجرایی کشور»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم؛

Charlton, G. Human (2000), *Habits of Highly Effective organizations*, Van Schaik, Pretoria;

De Furia, G.L. *Facilitator's (1996) Guide to the interpersonal Trust Surveys*, Jossey-Bass. San Francisco, C.A;

Gareth R. & Jones, Jennifer M-Georg (1998), "the experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork", *Academy of Management Review*, Vol 23, no3. p. 531-546;

Kipnis, D., (1996) "Trust and technology" in Kramer, R.M and Tyler, T. R. (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks. CA, , pp. 39-50;

Mayer, C. R., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1993), "An integrative model of organizational trust", *Academy of management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-34;

Martins, N. (2002), (a model for managing trust), *International Journal of manpower*, Vol. 23, No. 8;

Mcknight, D., Harrison and Cummings; Larry, L.

اعتماد سبب افزایش استرس و کاهش بهره‌وری، فقدان نوآوری و ضربه وارد کردن به فرایند تصمیم‌گیری می‌شود.

از سوی دیگر، سطوح بالای اعتماد سبب افزایش روحیه کارکنان، کاهش غیبت، افزایش نوآوری سازمانی و کمک به مدیریت تغییر مؤثر می‌شود.

اعتماد سازی نخست با ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک شروع می‌شود. ایجاد اعتماد

منابع

الوانی، سیدمهدی و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۰)، *دانش مدیریت*، شماره ۵۵، انتشارات دانشگاه تهران؛
رایینز، استیفن (۱۳۸۲)، *مبانی رفتار سازمانی*، انتشارات ترمه؛

and Chervany, Norman, L., (1998) "Trust Formation in new organization relationships", *advances in Group processes*, ,Vol. 11;

Mcknight, D. H. and Webster, J. (2001), "Collaborative insight or privacy invasion. Trust Climate as a lens for understanding acceptance of awareness systems", in Cartwright. S. and Early, P. C. (Eds), *The international handbook of organizational Culture and climate* , John Wiley, Chichester, p. 538;

Reynolds, L., (1997), "The trust effect: Crating the High Trust, High Performance , organization, Nicholas Brealy, London;

Robbins, S. P., (2003), "organizational Behavior», *New Delhi: practice, Hall of India.*,

Sounders, Mark. N. K. & Thormhill, A. (2003), (organizational Justice, Trust and the management of changen, *personal Review*, Vol. 32 , No, 3;

Tyler, Tom R., (2003), (Trust within iganization), *personal review*, Vol. 32, No. 5. ■