

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اعتماد و اعتماد سازی در سازمان



گردآوری و تدوین:

نسرين واعظ قراملکی

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

و

منیره صبوری

دکتری مدیریت آموزشی

مدت دوره: ۱۰ ساعت

سال ۱۳۹۹

گروه هدف: کارشناسان آموزشی

اعتماد و اعتماد سازی در سازمان

مقدمه :

سازمان‌های امروز دیگر فرصت‌های زمانی سازمان‌های دیروز را ندارند، بنابراین همواره باید با توسل به سرعت و مهارت، توانمندی‌های خود را به روز نگه دارند و در عرصه کنونی رقابت، با توسل به عامل کلیدی پیشرفت و ترقی یعنی «نیروی انسانی کارآمد»، یگ گام جلوتر از سایر رقبا حرکت کنند. برای این منظور باید در درون سازمان اعتماد در درجه بالایی وجود داشته باشد تا کارکنان با ایمان به یکدیگر و در راستای اتکا به هم، دست در دست هم تیمی را ایجاد و سامان دهند که پیشرو باشد. «اعتماد در محیط‌های کاری یکی از منابع مهم مزیت رقابتی است. به عقیده تایلر، 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 بوده است. 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 بهره گیری از آثار آن هستند؛ از این گروه بیش از هر زمان، به اعتماد و چگونگی تقویت و واقعی سازی آن توجه دارند.

اهمیت اعتماد به این دلیل است که مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری مؤثر در سازمانها می‌باشند. اعتماد می تواند منجر به تسهیم اطلاعات و توانمندسازی کارکنان گردد چرا که برنامه های توانمندسازی کارکنان بدون وجود اعتماد محکوم به شکست هستند. اعتماد یکی از ابعاد توانمندسازی کارکنان

و از عوامل مؤثر بر آن می باشد. قدم اول در توانمندسازی کارکنان تسهیم و توزیع اطلاعات در سراسر سازمان است که شرط اول تحقق این امر نیز وجود اعتماد بالای درون سازمانی است و بدون وجود اعتماد مدیران به کارکنان، کارکنان به مدیران و کارکنان به همکاران خود، سازمان به اهدافش نخواهد رسید. صاحب نظران عنوان می کنند که اعتماد برای موفقیت سازمان ها عاملی حیاتی است به این دلیل که همکاری منابع انسانی را برای اجرای استراتژی های سازمانی تضمین می کند.

به طور کلی، روانشناسان اعتماد و فرایند اعتمادسازی را یکی از پایه های اساسی توسعه فردی توصیف کرده اند.

۱- تعریف اعتماد

از قرون باستان اعتماد، یکی از عوامل مهمی است که بیشترین اهمیت را بر ایجاد و ثبات همه نوع از روابط داشته است. یعنی روابط فردی قابل اعتماد بستگی به ارتباطات دارد و ارتباطات قابل اعتماد، بستگی به ایجاد اعتماد دارد. اعتماد، یکی مهم ترین عوامل فردی، روان شناسی و اجتماعی است که افراد را با هم نگه میدارد اعتماد، موضوعی بین رشته ای است و از رشته هایی مانند روانشناسی و جامعه شناسی نشئت میگیرد و یک عنصر کلیدی است که مشارکت در سازمان را موجب میشود.

اعتماد به عنوان باور به اینکه کسی میتواند به کسی یا چیزی تکیه کند، تعریف شده است، اما تعریفی جامع و جهانی در مورد اعتماد که قابل کاربرد در همه موقعیتهای باشد، وجود ندارد پژوهشگران اعتقاد دارند، که اعتماد حدی است که شخص مایل است از نیت خوبی برخوردار بوده و به کلام و اعمال افراد دیگر اطمینان داشته باشد، و حالتی روانشناختی است که فرد براساس انتظارات مثبت از نیت یا رفتار دیگری تمایل به پذیرش از

طرف او را دارد اعتماد به طور کلی اطمینان و خوش بینی نسبت به وقوع حوادث یا اطمینان داشتن به دیگران بدون وجود دلایل اجباری است.

الونن و همکارانش (۲۰۰۸) اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین شخصی (ارتباطی) و غیر شخصی تفکیک کردند. اعتماد شخصی میتواند به دو بعد شکسته شود: اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط میشود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیران شان بر میگردد. این اعتمادها بر اساس صلاحیت، خیرخواهی و یا اعتبار هستند. اعتماد غیر شخصی یا اعتماد نهادی به اعتماد اعضا به استراتژی و چشم انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرآیندهای منصفانه و سیاست های منابع انسانی سازمان اشاره دارد.

شاو اعتماد را به اعتقاد داشتن به دیگران تعریف میکند؛ زیرا برای رسیدن به خواسته های خود وابسته به دیگران هستیم.

در تعریف اعتماد بین فردی باید به سه عنصر توجه کرد:

۱- پیامدهای شناختی بالقوه

۲- وابستگی

۳- احساس امنیت

پیامدهای شناختی؛ اعتماد را با اهمیت میکند اما، در عین حال، مشکل ساز 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. 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 نشده اند .

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.

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

چارلتون اعتماد را فرایند یادگیری مستمر غیر قابل مذاکره در هر رابطه، مانند اعتماد کردن به بچه در قبول و تفویض مسئولیت میپندارد .

رابینز(۱۳۸۲) اعتماد را به این صورت تعریف می کند:

توقع صریح از دیگری به احتراز از فرصت طلبی، در گفتار و در کردار و یا تصمیم گیریها. در این تعریف توجه به این نکات زیر ضروری است:

توقع صریح: این تعریف شناخت و آگاهی در مورد طرف مقابل را فرض میدانند. اعتماد روندی مبتنی بر تاریخ است و به نمونه های مرتبط با تجربه قبلی، ولی محدود، متکی است. شکل گیری اعتماد، به زمان نیاز دارد و به وجود 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.

فرصت طلبانه: اصطلاح فرصت طلبانه در این تعریف به خطرجویی ذاتی و آسیب پذیری هر ارتباطی که به اعتماد مربوط باشد اشاره دارد. اعتماد آسیب پذیر 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 محققین در بیان مفهوم «اعتماد» به زمینه های اجتماعی و شرایط یا اموری که تعیین کننده 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.

۲- ابعاد اعتماد :

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

ابعاد کلیدی پنهان در مفهوم اعتماد

رک و راست بودن

از ایجاد ابهام و سوء تفاهم در ذهن افراد جلوگیری می کند و باعث افزایش اعتماد می شود.

وفاداری

یعنی میل به حفظ آبروی دیگری داشتن. بدینوسیله انسان میتواند به اشخاص اتکا کند.

ثبات

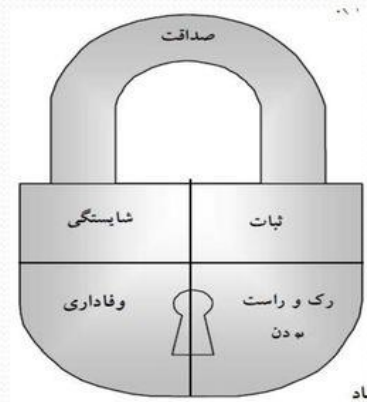
نداشتن ثبات در گفتار و عمل از اعتماد می کاهد

صداقت

این بعد با اهمیت تر از سایر ابعاد است زیرا بدون درک صداقت اولیه، دیگر ابعاد اعتماد معنی نخواهند داشت.

شایستگی

باید باور داشته باشیم که فرد مورد نظر برای اجرای آنچه به انجام آن قول می دهد مهارت و توانایی لازم را دارد.



صداقت بر درستی و شرافت دلالت دارد. به نظر میرسد که به هنگام ارزیابی میزان قابل اعتماد بودن دیگری این بعد با اهمیت تر از بقیه باشد. (بدون درک ویژگی اخلاقی و صداقت اولیه دیگران، دیگر ابعاد اعتماد معنی نخواهد داشت)

۲-۲ شایستگی

شایستگی دانش و مهارتهای میان افراد و دانش و 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 نمی گذاریم، 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

۲-۳ ثبات

ثبات به پایایی، پیش بینی پذیری و قضاوت مناسب در برخورد با وضعیتها دلالت دارد. نداشتن ثبات در گفتار و عمل از اعتماد میکاهد. این بعد 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 .

۲-۴ وفاداری

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

۲-۵ رک و راست بودن

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، 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

۳ – اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی به عنوان احساس اطمینان کارکنان از اینکه سازمان دست به اقداماتی میزند که سودمند و یا حداقل به آنها زیان نمیرساند، تعریف شده است اعتماد کارکنان به سازمان نشاندهنده وابستگی روانی آنها به رابطه کاری با سازمان است اعتماد به سازمان متکی بر روشی است که سازمان براساس یک روش رفتاری قابل اعتماد عمل می‌کند.

در ادبیات مربوط به اعتماد سازمانی سه بعد اصلی برای اعتماد سازمانی ذکر شده است که عبارتند از:

اعتماد به مدیریت : به داوطلب شدن کارکنان برای اقدام به روشی استوار و مفید به خاطر علائق سازمانی، حتی وقتی که مدیر هیچگونه کنترلی بر اقدامات و فعالیت ها ای کارکنان ندارد، اشاره میکند و نشاندهنده توانایی کارکنان برای اظهار آزادانه مشکلات مربوط به کار بدون ترس از مواجهه با عواقب منفی است

اعتماد به محیط کاری: به اعتماد کارکنان به سازمان و درک آنان از حمایت سازمان اشاره میکند و به عنوان درجه ای از اعتقاد به اینکه سازمان به وعده های خود عمل خواهد کرد، تعریف میشود. در محیط کاری منابع و پاداش های نظام مند در سازمان به درستی مورد استفاده قرار میگیرند. به همین دلیل کارکنان به محیط کاری اعتماد خواهند کرد؛ زیرا احساس میکنند برای سازمان باارزش و قابل احترام و تقدیر هستند

اعتماد به همکاران: اعتماد به همکاران از روابط موجود در دامنه های بالا و پایین گروه به وجود میآید: اعتقاد به اینکه هر دو طرف قابل اعتماد هستند و اعتقاد به اینکه هر دو طرف در کارهایی که به آنها واگذار می شود خیره هستند. بنابراین با در نظر گرفتن این دو دامنه و با به حساب آوردن اعتماد بین فردی، این بعد با انتظارات کارکنان مرتبط است و بخش هایی را که علاقه مند، کمک کننده، صادق و برخورد منصفانه ای با یکدیگر دارند و ویژگی های از قبیل شایستگی، عدالت، قابل اعتماد بودن و رفتار اخلاقی را شامل میشود.

در ارتباطات سازمانی سه نوع اعتماد وجود دارد :

مبتنی بر آگاهی ، مبتنی بر بازدارندگی ، مبتنی بر شناسایی

اعتماد مبتنی بر بازدارندگی :

شکننده ترین 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 تلافی جویی است آنگاه که از اعتماد تو استفاده میشود. کسانی که ارتباط شان 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 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 تجربه ای که اعتماد خود را به آن متکی میکند اندک باشد. پیوند به وجود آورنده این اعتماد اقتدار کارفرما و مجازاتی است که میتواند در مقابل انجام ندادن بر کارمند اعمال کند .

اعتماد مبتنی بر آگاهی :

بیشتر ارتباطات سازمانی ریشه در اعتماد مبتنی بر آگاهی دارد. به عبارت دیگر، اعتماد مبتنی است بر پیش بینی 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 پیش بینی کند. اعتماد مبتنی بر آگاهی به جای اتکای به بازدارندگی، متکی به آگاهی است. آگاهی از دیگری و پیش بینی 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 به عنوان کنش تجربه ای که ایجاد اعتماد و با ارزش بودن میکند، به وجود میآید. هر قدر کسی را بهتر بشناسید پیش بینی صحیح تری از رفتار او در آینده خواهید داشت. پیش بینی پذیری اعتماد را تقویت میکند؛ حتی اگر پیش بینی کنید که دیگری قابل اعتماد نیست - زیرا راههای سوءاستفاده او از اعتماد را میتوان پیش بینی کرد. هر قدر با افراد دیگر ارتباط بیشتر و تعامل منظم تر داشته باشید، این شکل از اعتماد بیشتر

ایجاد خواهد شد و بیشتر به آن میتوان متکی بود. جالب اینجاست که در سطح اعتماد مبتنی بر آگاهی رفتار متناقض لزوماً سبب شکست اعتماد نمی شود

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 به عنوان کارگزار طرف دیگر عمل کند و در مراوده های 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 خواسته ها و آرزوهای هم احترام میگذارند. این تفاهم دو جانبه تا آنجا پیشرفت میکند که هر یک از دو طرف میتواند به گونه ای 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

بهترین نمونه اعتماد مبتنی بر شناسایی ازدواج طولانی مدت یک زوج خوشبخت است. شوهر به تدریج می آموزد که چه چیزهایی برای زنش اهمیت دارد و پیش بینی همان اعمال را میکند، و زن، به نوبه خود، مطمئن است که آنچه برای شوهرش مهم است را پیش بینی میکند، بی آنکه ناچار باشد بپرسد. شخص با شناسایی فزاینده 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 سابقه دار ایجاد کرده باشند، شکسته اند. قول و قرارهای وفا نشده، به آنچه روزگاری نامش پیوند وفاداری بدون قید و شرط بود، منجر شده است. احتمال دارد که جای آن نوع اعتماد را اعتماد مبتنی بر آگاهی گرفته باشد

۴- مدل و چارچوب تئوریک بحث اعتماد

الف. مدل اعتماد از دیدگاه مارتینز

ب. مدل مبتنی بر ارزشها، نگرش ها و حالات

مدل اعتماد از دیدگاه مارتینز

بسیاری از محققان بر جنبه ها و ابعاد مختلفی در جهت توسعه تئوری اعتماد تأکید کرده اند. در تحقیقی که مارتینز انجام داد بر اعتماد در یک موقعیت سازمانی با تأکید بر ارتباط کارمندان و کسانی که به طور 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 شده اند. با این همه، اعتماد میتواند به عنوان 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 آسیب پذیری های اعتمادکننده توجه شود مورد تأکید قرار گیرند .

جنبه های شخصی اعتماد :

مارتینز پنج ویژگی بزرگ صورت زیر بیان میکند :

وظیفه شناسی: شامل رفتارهایی مانند کار سازماندهی شده و سخت که قابل اطمینان، قابل اعتماد و مسئولیت

پذیر باشد. نقطه مقابل آن بی دقتی و عدم مسئولیت پذیری است .

خوشایندی: 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: شامل فقدان هیجان، افسردگی، عصبانیت، نگرانی، و عدم اطمینان است. نقطه مقابل آن اعمال عصبی

خواهد بود .

گشودگی تجربیات: شامل خلاقیت، نوآوری، مصمم بودن و هوشیاری است.

برون گرایی: شامل خوش مشربی، شور و اشتیاق، پر حرف و فعال بودن است . نقطه مقابل آن درونگرایی،

ساکت و کمرو و خجالتی است.

جنبه های مدیریتی اعتماد :

جنبه های مدیریتی با ابعاد زیر ارزیابی میشوند:

مدیریت تیمی: این بعد به مدیریت اثربخش تیم موفقیت در انجام اهداف فردی و اداره کردن تعارض درون

گروه ها اشاره دارد.

تقسیم اطلاعات: این بعد بر تمایل به بازخورد عملکرد فردی و آشکار کردن اطلاعات مربوط به سازمان در یک

جو منصفانه اشاره دارد.

حمایت کاری: این بعد به تمایل به حمایت کارکنان موقعی که ضرورت وجود دارد و فراهم کردن اطلاعات

مربوط به شغل برای توفیق فعالیتها اشاره دارد.

قابلیت اطمینان: 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 و اطمینان یافتن از اینکه کارکنان از مقام و موقعیت خود لذت میبرند و قابل اطمینان هستند اشاره دارد

ترکیب جنبه های شخصی و مدیریتی در اعتماد:

نتایج تحقیق مارتینز نشان میدهد که بین روابط اعتماد در یک سازمان و شیوه های مدیریتی ارتباط وجود دارد. .
 بنابر نظر آنها اعتماد از تصمیم کارکنان و اختیار آنها در سازمان تأثیر می پذیرد. این مدل نشان میدهد که شخصیت مدیران ممکن است، غیرمستقیم، از زیر دستان تأثیر پذیرد .



نگاره ی (۵-۲). مدل مارکینز (۲۰۰۲: ۷۶۵)

مدل مبتنی بر ارزشها، نگرش ها و حالات

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 به دست آورد؛ یعنی مبتنی بر آن میتوان بررسی کرد که چگونه اعتماد بین افراد فراگیر و، به طور مستمر، 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، به ویژه موضوعاتی هستند که بررسی نشده اند. بنابراین، برای 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

ارزشها و نقش آنها در اعتماد

- تعریف ارزش:

ارزشها عبارت اند از اصول و یا استانداردهای کلی که به طور ذاتی، به نتایج مطلوبی توجه میکنند. مانند وفاداری، خوبی، عاقبت اندیشی، اعتبار، درستکاری، مسئولیت، انسجام، شایستگی، توافق، گشاده رویی، کمک رسانی .

- سیستم ارزش :

انسانها ارزشها را بر اساس سیستم ارزشی خود و به طور 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، واقعه ای، وضعیتی یا افرادی مطلوب یا نامطلوب هستند.

- چگونگی تأثیر ارزشها بر اعتماد :

محققین نشان داده اند که ارزشها و یا ایده آل های افراد، یعنی ارزش های درونی شده آنها زمینه تجربه اعتماد قرار میگیرند و استانداردی 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 شرایط و روابط خاص انتظار میرود. این اظهارات قسمت عمده ای از ادبیات اعتماد را شامل میشود. مثلاً باربر بیان می کند که اعتماد به حفظ و نگهداری ارزشهای مشترکی که منتهی به آن شده اند، 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 خصوصیتی ثابت از افراد است

نگرشها و نقش آن در اعتماد :

- تعریف نگرش :

می توان 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 شیوههای خاص استفاده کنند و آن عبارت است از به کارگیری نگرش به ماهیت دیگری که خود مبتنی بر دانش، عقاید و احساسات نسبت به طبیعت آن موجود است.

- ارتباط نگرش و اعتماد در زمینه سازمانی

نگرش افراد نسبت به همدیگر در یک زمینه سازمانی، 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 قول هایی بدهد، اما در این حالت هم به دلیل ابتکارهای سازمانی و کنترل های مافوق، بی اطمینانی کماکان باقی

است؛ از این رو، در شکل گیری 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 شکل گیری گروهها و یا سازمان، به عنوان یک کل، مجبور به تکیه بر یکدیگر هستند، نگرش نسبت به این موجودیت های 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 شده اند. 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 شکل گیری نگرش افراد نسبت به افراد، گروهها و سازمانهای دیگر، به عنوان یک کل، دربردارنده دانش آنها به میزان اعتماد آنهاست. نگرش این افراد بخش مهمی از تجربه اعتماد را تشکیل میدهد. به همین ترتیب، اعتماد میتواند با ارزیابی های 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 وسیله ای 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.

حالات و احساسات و نقش آن در اعتماد :

- توصیف حالات و احساسات :

افراد در فعالیت های روزانه و تعامل خود با دیگران، حالات و احساساتی دارند و با توسعه تجربه ها، اطلاعاتی بدست میاورند 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 گونه ای که نمیتوان آنها را با واقعه یا شرایط خاصی مرتبط دانست. حالات بیشتر مربوط به احساسات روزانه ای 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 تأثیر مثبت هستند را میتوان شامل مواردی چون برانگیختگی، اشتیاق، فعال بودن، غرور، چالاکي 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.

- دلایل اصلی نقش حالات و احساسات در تجربه اعتماد :

حالات و احساسات به سه دلیل از جنبه های 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 فایده‌های 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 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 داده اند 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. 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 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، تعیین کننده 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. ارتباط ارزشها، نگرشها و حالات پس، در مجموع، میتواند نتیجه گرفت که، با دیدی روانشناسانه، اعتماد به نام یک امر چندبعدی، نتیجه تعامل ارزشها، نگرشها و حالات و احساسات افراد است و، در این میان، ارزشها استانداردهای اعتمادند، که افراد در روابط خود با دیگران درصدد به دست آوردن آن هستند؛ نگرشها، دانش اعتمادپذیری دیگران را فراهم میکنند و حالات و احساسات جاری، در واقع، علائم و یا نشانه های وجود و کیفیت اعتماد در ارتباط هستند

۵- اعتماد سازی :

اعتمادسازی امر کم اهمیتی نیست. آن را باید به صورت رفتاری مستمر و مداوم تقویت کرد. اعتماد، به ویژه، 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 ریسک مخصوص مشخص نیست؛

(ب) شناسایی موقعیتهایی که در گروههایی از شهروندان، به طور منفی، به توسط ریسک موجود تأثیر میپذیرند؛

(ج) تقسیم هزینه ها 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 ساده ای 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 تخریب کننده باشد تا حادثه مثبت که بتواند آن را ایجاد کند. در واقع، اگر شما چیزها را به درستی انجام دهید اعتماد به دست میآید. یافته های 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 ضعیف تر بین روابط اعتماد با جنبه های شخصیت وجود دارد. افراد ممکن است، به آسانی، به اعتماد طرف دیگر صدمه بزنند. اعتماد باید به دست 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.

▪ گام های اعتماد سازی :

گام اول : فرهنگسازی

ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان، در مرحله اول، 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 کوتاه مدت، سمبل ها یا نشانه هایی از فرهنگ سازمانها هستند. جوهره و ذات فرهنگ پدیدار خواهد شد آنگاه این نشانه ها وارد عمل شوند.

به عبارت دیگر، رفتارهای بین افراد که با همدیگر در تعامل اند، از زبان هایی 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

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 تصمیم گیری، جریان ارتباطات باز، و ایجاد کار معنی دار و بامفهوم برای کارکنان، همه برای کمک به افزایش تعهد و روحیه کارکنان است.

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 نقطه ای اساسی است.

اعتماد عبارت است از توقعات مثبتی که یک فرد از اعمال، کردار، گفتار، و تصمیمات طرف مقابل، جدای از اعمال فرصت طلبانه دارد. در امر مشارکت اعتماد یک ضرورت است. ارزشها، اصول معمولی یا سیستم راهنمای فرد هستند، آنها، به طور نسبی، پایدار هستند و محیط مناسبی را برای تجربه اعتماد فراهم میکنند. در بلندمدت ارزشها ممکن است تغییر یابند. برخی از صاحب نظران مدعی هستند که اعتماد نوعی ساز و کار انسجام دهنده است که وحدت را در سیستمهای اجتماعی ایجاد و حفظ میکند و پدیده ای است تسهیل گر که سبب بهره وری بیشتر سازمانها میشود. اعتماد، به عملکرد مؤثر منجر میشود؛ زیرا تبادل اطلاعات مرتبط و مناسب بین شهروندان و سازمانها را تشویق میکند. اعتماد، ارزشهای 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 گرفته است. در تعاریفی که از اعتماد ارائه میشود به طور معمول، از انتظارات یا باورهایی یاد میشود که افراد دوست دارند دیگران به طریقی قابل پیشبینی و نه صرفاً برای منفعت شخصی خود نشان دهند. به عبارت دیگر، ما به دیگران اعتماد میکنیم تا منافعمان را در نظر بگیرند. اگر این افراد صرفاً منفعت طلب باشند این حالت نسبت به آنها بروز نمیکند؛ لذا اگر فرد مورد اعتماد فقط منفعت شخصی خود را ببیند اعتماد مفهوم پیدا نمیکند. بی اعتمادی وقتی ایجاد میشود که بدگمانی بروز کند و، در نتیجه بی توجهی 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 ریسک زا وجود دارد؛

(ب) اعتماد منعکس کننده جنبه ای از پیش بینی، 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 پدیده های 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.

▪ شیوه های اعتمادسازی :

(الف) اعتماد مبتنی بر خصیصه های شخصی .

(ب) اعتماد مبتنی بر فرایند.

(ج) اعتماد نهادی

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

اعتماد مبتنی بر فرایند به جای خصیصه های اسنادی از طریق مبادله های مکرر ایجاد میشود و، بدین ترتیب، در گذر زمان ظهور می کند.

اعتماد نهادی از راه نهادهایی ایجاد میشود که به واقعیتهای اجتماعی پذیرفته شده اند، و بنابراین، بندرت زیر سؤال میروند .

▪ راهکارهای بوجود آمدن اعتماد در کارکنان

مدیرانی که به نحوه ایجاد ارتباطات همراه با اعتماد پی برده اند به کارهای متداول معینی دست میزنند. بعضی از این اعمال عبارتند از:

رک و راست عمل کردن: رک و راست بودن به اعتماد و اطمینان منجر میشود. بنابراین، مردم را بی اطلاع نگذارید.

اطمینان بیابید که خط مشی هایی که بر آن اساس تصمیم گیری میکنید، آشکار و صریح است. دلیل تصمیم گیریها 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 حقیقت گو بدانند. مردم معمولاً در دانستن چیزی که حاضر به شنیدنش نبوده اند پیش از اطلاع یافتن از آنکه مدیرشان به آنها دروغ گفته است تسامح به خرج میدهند.

ثبات داشتن: مردم طالب پیش بینی پذیری اند. 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 گفته های 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 آسیب پذیر سازند باید مطمئن باشند که شما آن را با دیگران در میان نمی گذارید و یا به این راز خیانت

نمی کنید. اگر مردم شما را آدمی بدانند که رازهای محرمانه آنها را فاش می کنید و یا نمیتوان به شما تکیه کرد در آن حال، شما را قابل اعتماد نخواهند دانست.

ابراز شایستگی: با ابزار شایستگی فنی و توانایی حرفه ای تحسین و احترام دیگران را برانگیزید. به ایجاد ارتباط، مذاکره و دیگر مهارت های میان افراد و آشکار ساختن آنها توجه خاص مبذول دارید .

نتیجه گیری:

اعتماد یک عنصر سازمانی مهم برای موفقیت سازمان است. اعتماد کارکنان به سازمان نشان دهنده وابستگی روانی آنها به رابطه کاری با سازمان است. سطوح بالای اعتماد به افزایش نگرش مثبت، سطح بالاتری از همکاری و دیگر اشکال رفتاری در مکان کاری و افزایش سطح عملکرد، افزایش روحیه کارکنان، کاهش غیبت، افزایش نوآوری سازمانی و کمک به مدیریت تغییر مؤثر میشود. از سوی دیگر سطوح پایین اعتماد سبب افزایش استرس و کاهش بهره وری، فقدان نوآوری و ضربه وارد کردن به فرایند تصمیم گیری میشود. پس سازمان ها باید بدنبال ایجاد یک جو آکنده از اعتماد باشند و باید توجه داشت ایجاد اعتماد یک فرآیند ساده نیست، بلکه پدیده ای پویاست و مزایایی که از اعتماد ناشی میشود آ

منابع:

الوانی، سیدمهدی و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۰)، دانش مدیریت، شماره ۵۵، انتشارات دانشگاه تهران

رابینز، استیفن (۱۳۸۲)، مبانی رفتار سازمانی، انتشارات ترمه

پناهی، بلال (۱۳۸۷)، اعتماد و اعتماد سازی در سازمان، فصلنامه پیک نور، سال هفتم، شماره چهارم

قنبری، سیروس؛ عرفانی زاده، فریبرز (۱۳۹۵)، نقش اعتماد سازمانی در تعدیل بدبینی سازمانی کارکنان

شمس، شهاب الدین و اسفندیاری مقدم، امیر تیمور (۱۳۹۴)، ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی

کارکنان، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول ۹، سال بیست و سوم شماره ۷۷، بهار و

تابستان ۹۴، صص ۱۸۵-۱۷۱