

### مهر داد خوشناموند

مدیر مجتمع شهید مطهری، کوهدشت، لرستان

# اعتماد آفرینی در مدیریت

## چکیده

هدف از نگارش این مقاله تأکید بر ضرورت اعتماد و اعتماد آفرینی در مدیریت است. برای این منظور، ابتدا به اهمیت و مفهوم اعتماد پرداخته شده و نتایج برخی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه آمده است. در نهایت نتیجه گرفته‌ایم که راز موفقیت مدیران در رابطه اعتماد محور آن‌ها با کارکنانشان نهفته است.

## کلیدواژه‌ها: اعتماد، اعتماد آفرینی، مدیران

## اهمیت و مفهوم اعتماد

یکی از موضوعاتی که در مدارس به توجه ویژه نیاز دارد، بحث اعتماد است. هر جا گروهی از انسان‌ها با هم کار کنند و به تعامل با یکدیگر نیاز داشته باشند، اعتماد نقش خود را نشان می‌دهد. اعتماد اساس و بن مایه مدیریت است. وجود اعتماد برای هدایت و اداره همکاران، ایجاد آرامش روانی، احساس دلبستگی و بهبود عملکرد، ضرورتی انکارناپذیر است.

ساده‌ترین تعریف نقل شده درباره اعتماد می‌گوید: «اعتماد حالتی روان‌شناختی است که مفهوم قبول آسیب‌پذیری بر مبنای انتظارات مثبت از نیت دیگران را دربر می‌گیرد (روسو، ۱۹۹۸: ۳۹۵)». مدیران با مجموعه‌ای از همکاران سروکار دارند و رفتار افراد تحت تأثیر عوامل چندی بروز می‌یابد. بیشتر مدیران برای پیشرفت کار و موفقیت به عوامل ظاهری و بیرونی توجه می‌کنند و به ابعاد پنهانی رفتار همچون اعتماد، انگیزه، رضایت و صداقت کمتر می‌پردازند. منشأ رفتار افراد بیشتر عوامل درونی هستند. همکاری نکردن، هماهنگ نبودن، شرکت نکردن در جلسات، مشاوره ندادن به مدیر و رابطه غیرمؤثر، همه نشان از بی‌اعتمادی است. تحقیقات نشان داده است، نسبت به مدیران بی‌اعتمادی نسبی وجود دارد (پیت، فیلیپ و استوارت، ۲۰۰۶: ۴۵۸). مدیریت که بدون اعتماد کاری دشوار است. اعتماد یکی از آن حس‌های شکننده است که آفریدن آن دشوار و از دست دادن آن آسان است. اعتماد در گذر زمان ایجاد می‌شود. عنصر اعتماد در مدیران

- یک جامعه محلی حرفه‌ای را در ارتباط با یادگیری به وجود آورده‌اند.

- فعالیت دانش‌آموزانشان بر این جامعه تمرکز دارد (سنجش و...)

- در فعالیت‌های آموزشی خود دگرگونی‌هایی ایجاد کرده‌اند (پداگوژی و حمایت از یادگیری در کلاس درس).

## طراحی مدیریت مدرسه محور محلی برای پاسخ‌گویی

وینکلر و گرشبرگ به خوبی معیارهای پاسخ‌گویی در مدارس غیرمتمرکز را بیان کرده و نحوه طراحی آن را توضیح داده‌اند:

**اول:** باید تلاش شود اطلاعات مناسبی درباره عملکرد مدارس و معلمان تهیه و در آن‌ها به پیچیدگی فرایند آموزشی نیز توجه شود. بدین منظور، باید سازمان‌های مستقلی تأسیس شوند که در خارج از مدرسه‌ها به بررسی خروجی‌های آن‌ها بپردازند و مشکلات آنان را تشخیص دهند و آن‌ها را حل کنند.

**دوم:** به مدیران مدارس باید اختیارات زیادی داده شود. آن‌ها توانایی بیشتری برای کنترل مدارس و رفتار معلمان دارند و عملکرد آنان از سازمان‌های سیاسی و محلی (مانند شوراهای مدارس) نیز بهتر است.

**سوم:** نحوه تدریس در کلاس باید به گونه‌ای باشد که همه را به فعالیت وادار و شرایط را برای اعطای پاداش یا محروم‌سازی فراهم کند.

**چهارم:** برای بهبود فعالیت معلمان و جلوگیری از فرار آن‌ها از مسئولیت، باید شرایطی فراهم شود که این معلمان خودشان را مالک و طرفدار این تغییرات بدانند و به اصلاح امور تدریس همت گمارند؛ درست مانند موقعی که تصمیم می‌گیرند برای ارتقای علمی خود، در دوره‌های آموزشی شرکت کنند.

## توصیه‌هایی به وزارت خانه‌ها

ابوداهو به وزارت آموزش و پرورش توصیه می‌کند به هنگام طراحی نظام‌های مدیریت مدرسه محور محلی به نکات زیر توجه داشته باشد:

- نظام را طوری طراحی کند که همه سیاست‌ها و خط‌مشی‌های آموزشی و مالی را در نظر داشته باشد.

- نقش‌ها و کارکردهایی را که باید به صورت مرکزی یا محلی مدیریت شوند، شناسایی کند.

- درصد بودجه‌ای را که باید به هر محل اختصاص یابد، هزینه گردد و مدیریت شود، شناسایی کند.

- با توجه به تعداد دانش‌آموزان سازوکاری فراهم آورد که امکانات مالی به‌طور متناسب میان مدارس توزیع شود.

- ب تفویض مسئولیت‌ها دست بزند؛ حداقل درباره فعالیت‌ها و مسائلی چون آموزش، حمایت از عملکرد دانش‌آموزان، مدیریت و نحوه تدریس.

- سیستم مالی را رایانه‌ای کند و شرایطی فراهم آورد که مدیریت اجرایی از آن‌ها حمایت کافی به‌عمل آورد.

- نوعی نظام پاسخ‌گویی طراحی و اجرا کند و منابع مالی کافی را فراهم آورد.



را می‌توان به سه پایه‌ای تشبیه کرد که از سه نیروی وابسته به هم درست می‌شود:

اول، بلندپروازی با نیروی دانش؛ دوم، شایستگی با نیروی مهارت؛ و سوم، صداقت با نیروی اخلاق. بیشتر مدیران موفق این سه نیرو را در حد تعادل دارند. مدیر شرکت «هرمن میلر» معتقد است: بهترین شیوه رفتار با همگان اعتماد کردن است.

### ابعاد رفتار مدیریتی قابل اعتماد

تحقیقات کلارک و پاین (۱۹۹۷) پنج بعد رفتار مدیریتی قابل اعتماد را به این شرح بیان می‌کنند:

**درستی:** صداقت، درستکاری و اطمینان

**شایستگی:** توانایی فنی، دانش و مهارت برای انجام کار به صورت مطلوب

**رفتار سازگار:** مجموعه کارهایی که هماهنگ، درست و قابل پیش‌بینی هستند.

**وفاداری:** داشتن انگیزه حفاظت از فرد، مجموعه، سازمان

**رک‌گویی:** تمایل به تقسیم ایده‌ها و اطلاعات به صورت آزاد و دقیق (پیت و فیلیپ، استوارت، ۲۰۰۶: ۴۶۰).

رک‌گو و صریح باشد. **منش:** آنچه سبب گرد آمدن و ثمربخش شدن ویژگی‌های فوق می‌شود، منش است. برای آنکه مدیران بتوانند اعتمادآفرین باشند، باید احترام دیگران را به خود جلب کنند. منش روشی سطحی و ظاهری نیست. ریشه‌واژه انگلیسی آن فعلی است که در زبان یونانی باستان به معنای «حک کردن» است. منش نمایانگر هویت انسان است.

یک نویسنده ایتالیایی می‌گوید: «ما انسان‌ها فرشته‌هایی هستیم که یک بال داریم. پرواز هنگامی میسر می‌شود که بال به بال یکدیگر بدهیم.» در این زمانه، بهترین مدیران کسانی هستند که گروه‌ساز و جامعه‌سازند. چاره این است که نسبت به گروه همکاران احساس دل‌بستگی ایجاد کنیم. اعتماد چسب و ملاطی است که گروه‌ها را به یکدیگر پیوند می‌دهد (بتیس، ۱۳۸۱: ۵ و ۶). زمانی ما به کسی اعتماد می‌کنیم که او را راستگو، درست کردار، قابل اتکا و قابل پیش‌بینی بدانیم. اعتماد سبب پرورش کارمندان وفادار و با انگیزه می‌شود. دقت به تکنیک‌های مدیریتی، علت موفقیت مدیران را رابطه اعتمادمحور آن‌ها با کارکنانشان نشان می‌دهد. مدیران موفق اعتماد و اطمینان را القا می‌کنند.

### نتیجه‌گیری

با توجه به آنچه گفته شد، اعتماد یکی از موضوعات بااهمیت در مدیریت است. مدیریت بدون اعتماد کاری دشوار است. مدیران برای بهبود عملکردشان باید اعتمادآفرینی کنند. برای اعتماد کردن کارکنان باید ویژگی‌هایی مانند درستی، وفاداری و شایستگی در مدیران وجود داشته باشد. اعتمادآفرینی از ویژگی‌های مدیران موفق به‌شمار می‌رود.

### منابع

۱. بتیس، وارن. مدیران کهنه کار. ترجمه فضل‌الله امینی. تهران، فرا، ۱۳۸۸.
۲. میرسپاسی، ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن. ترمه. تهران، ۱۳۸۸.
۳. دوبرین، اندروچی، روان‌شناسی کاربردی اثربخشی فردی و سازمانی، ترجمه غلامرضا معمارزاده طهران، حجت‌اله طاهری‌گودرزی، البرز قیطانی. اندیشه‌های گوهریار، ۱۳۸۷.
۴. کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی
5. Pate Judy , Beaumont Philip. Stewart sandera (2006) **Trust in senior management in the public sector**. university of Glasgow.
6. Rousseau, R.M., Sitkin, S.M., Burt, R.S. and Camerer, C. (1998), "Not so different after all: across-discipline view of trust", Academy of Management Review. Vol. 23 No. 3, pp. 393-404.
7. <http://hrm.persian blog. ir>

### اعتمادآفرینی

یکی از ویژگی‌های مدیران موفق توانایی اعتمادآفرینی و پاسداری از آن است. مدیران با داشتن چند هنر سبب اعتمادآفرینی می‌شوند:

**شایستگی:** کارکنان برای اعتماد کردن به مدیران، باید در آن‌ها شایستگی و لیاقت ببینند. آن‌ها باید احساس کنند که مدیرانشان شایسته‌اعتماد هستند.

**مهربانی:** مهربانی یعنی دلسوزی، همدلی و ظرفیت درک احساس دیگران. به این معنا، خیلی‌ها مهربان نیستند، زیرا از نشان دادن همدلی و خود را به‌جای دیگران گذاشتن عاجزند. هیچ نوع ارتباطی بهتر از ارتباط رو در رو نیست. یکی از راه‌های اعتمادآفرینی و نشان دادن صمیمیت، درست گوش دادن است. در این حالت، تعامل به بهترین صورت خود ظاهر می‌شود. شنیدن مساوی پذیرفتن نیست اما نشانه همدلی برای درک دیگری است.

**رک‌گویی:** پرده‌پوشی یکی از موارد نگران‌کننده هر سازمان است. نبود صراحت باعث می‌شود در برابر مقامات به مجامله و پرده‌پوشی متوسل شویم. مدیر باید برای گردش درست امور