

رهبری و توسعه اعتماد

دکتر حیدر تورانی

۱. صداقت:

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در ایجاد و توسعه اعتماد، صداقت است. بدون وجود آن تمام ابعاد مؤثر در اعتماد بی‌معنی می‌شود. کارکنان انتظار دارند عمل مدیران به ویژه در ارتباط با آن‌ها با حرف‌ها و گرایش‌های خودشان سازگاری داشته باشد و در ظاهر و باطن رفتار مشابهی ادراک شود. صداقت و راستگویی از عوامل مهم توسعه ارتباطات فردی است.

اعتماد و فقدان آن در سازمان موضوعی است که به طور فزاینده‌ای برای مدیران اهمیت پیدا کرده است. در این قسمت ضمن تعریف آن، برای توسعه آن در سازمان و بین مدیران و سایر کارکنان راهنمایی‌های لازم ارائه می‌شود.

اعتماد چیست؟ اعتماد انتظار مثبت از فردی است که از طریق کلمات، اقدامات یا تصمیمات فرصت‌طلبانه اقدام نکند و در شرایط مختلف بتوان به او متکی بود (Robbins, 2003). اعتماد بر مبنای اطلاعات و شناخت ایجاد می‌شود. اعتماد در طول زمان و گاهی به ندرت شکل می‌گیرد. این حس در بعضی از شرایط که به مشکلی برمی‌خورد، به شدت آسیب‌پذیر است. فردی که به فردی دیگر اعتماد می‌کند، مسئولیت چنین اقدامی را پذیرفته است و در هر ارتباط توأم با اعتماد، این تمایل به خطرپذیری و مسئولیت‌پذیری وجود دارد.

توسعه اعتماد سازمانی کمک می‌کند تا عدم اطمینان، عدم امنیت و ابهام در زمینه روابط بین کارکنان و مدیر زایل شود. هنگامی که اعتماد بیش‌تری ایجاد می‌شود، کارکنان احساس می‌کنند که توانمندترند؛ زیرا از رفتارهای غیر مولد و بی‌فایده ناشی از عدم اعتماد و سوءظن خبری نیست. به عبارت دیگر، هنگامی که افراد به دیگری اعتماد ندارند، گوش نمی‌کنند، به وضوح ارتباط برقرار نمی‌سازند، سخت نمی‌کوشند و همکاری نشان نمی‌دهند. از طرف دیگر، وقتی اعتماد وجود دارد، افراد آزادند که تجربه کنند، بیاموزند و بدون ترس از تنبیه همکاری کنند (وتن و کمرون).

عوامل مؤثر در توسعه اعتماد چیست؟ ابعاد پنج‌گانه توسعه اعتماد در شکل زیر نشان داده شده است، که به توضیح آن می‌پردازیم.



۲. شایستگی:

شایستگی به دانش و مهارت و توانایی لازم برای اجرای وظایف و حل مشکلات برمی‌گردد. کارکنان باید به این اطمینان داشته باشند که مدیرشان می‌تواند در شرایط مختلف به تصمیم‌گیری مناسب بپردازد و از شرایط لازم برخوردار است.

۳. گشودگی:

مدیران اعتمادساز^۵ در روابط خود باز هستند. از توانایی‌ها، تجارب، احساسات و انتظارات و شیوه رهبری خود برای دیگران توضیح می‌دهند. همچنین اطلاعات و اسرار مربوط به کار را در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهند. بی‌پرده و صادقانه برای آنان صحبت می‌کنند و کارکنان از مدیرشان شناخت لازم دارند. این مهم، حرکتی است از طرف خود مدیر تا کارکنان معرفت لازم را از شخصیت مدیر داشته باشند.

۴. وفاداری و توجه:

مدیران باید نشان دهند که به کارکنان توجه شخصی دارند و به هر یک کمک کنند تا احساس کند برای مدیر اهمیت دارد و در شرایط لازم مورد حمایت او قرار می‌گیرد. کارکنان باید احساس کنند که مدیر به نظرات و شأن آن‌ها اعتبار می‌دهد و از بی‌اعتبار شدن آن‌ها، در مقام انسان جلوگیری و اجتناب می‌کند.

شاید برای شما هم اتفاق بیفتد!

میتران روان

مدیر دبیرستان فجر اسلام، منطقه ۱۳ تهران

نماینده دبیران مدرسه مدتی بود که صبح‌ها با تأخیر به مدرسه می‌آمد.

یک روز با لبخند، روز دیگر با کنایه و خلاصه هر بار با لطایف‌الحیلی تذکر دادم، ولی ...

با خود خیلی فکر کردم که چگونه به دبیری که سمت نمایندگی دبیران را هم دارد، تذکر دهیم و حرمت همه‌چیز را نیز حفظ کنیم. با کمک خداوند این جمله را در برگه ارزشیابی سه‌ماهه ایشان ذکر کردم:

«سرکار خانم ... نماینده محترم دبیران، امیدوارم با همیاری خانواده و کمک اهل منزل در رسیدن به هنگام به مدرسه، رتبه اول را کسب کنید.»

هنوز بعد از گذشت ۸ سال هر وقت یک‌دیگر را می‌بینیم، این جمله لبخندی بر لب‌های هر دوی ما می‌نشانند.

گپ سامانه‌ای

ناهید پاک‌آیین

مدیر دبیرستان فجر اسلام، منطقه ۱۷ تهران

از مدیر مدرسه‌ای پرسیدند: «با سامانه‌های مدیریتی هفت‌گانه آشنایی؟»

گفت: «بلی.» گفتند: «نام ببر!» گفت: «یاددهی!» گفتند: «بعد!» گفت: «اگر به همین یک مورد بپردازیم، بعدی نمی‌ماند!» گفتند: «چگونه؟» گفت: «هر یاددهنده‌ای یادگیرنده‌ای خواهد و هر یادگیرنده‌ای از آن چه نمی‌داند خواهد پرسید. هر یاددهنده‌ای موظف است در طلب آن چه مطلوب یادگیرنده است باشد، پس یاددهنده ناچار به وسایل و ابزارهای متمسک خواهد شد تا مطلوب یادگیرنده را یاد دهد و هر عصر و دوره‌ای وسایل و ابزار زمان خود را سزد، که به یقین آن چه در مکتب‌خانه بدان متمسک می‌شدند تا یاد دهند در دوران جدید نتوان بدان چنگ زد و با آن یاد داد و بدون برنامه‌ریزی، کار به‌درستی به انجام نرسد و هماهنگی مقدور نگردد!»

پس یاددهنده، یادگیرنده خواهد و آموزش برای آن که یاد دهد و ابزاری که با آن بیاموزد و علوم جدید تا مطلوب آموزنده را برآورد و برنامه‌ای تا این همه بدان هماهنگ سازد و این، هفت در یک خلاصه گردد و چون بدان بپردازی همه را در بر گیرد!

۵. ثبات:

ثبات به قابلیت اطمینان، قابلیت پیش‌بینی و قضاوت صحیح در رسیدگی به وظایف و مسئولیت‌ها تأکید دارد. بی‌ثباتی بین حرف‌ها و اقدامات، اعتماد را از بین می‌برد. مدیران برای ایجاد اعتماد باید که در اقداماتشان از خود ثبات نشان دهند و عملشان با حرف‌ها سازگاری داشته باشد. به نظر می‌رسد که اعتماد با مهارت رهبری ارتباط تنگاتنگی داشته باشد (Driks, pp. 1004-1012). مدیران باید برای توسعه مهارت رهبری خود، به ویژه از طریق ابعاد مذکور تلاش کنند و کارکنان نیز در چنین شرایطی اگر این ویژگی‌ها را ببینند، بهتر و آسان‌تر تحت‌تأثیر قرار می‌گیرند و فرایند رهبری و نفوذ آسان‌تر صورت می‌گیرد و ارتباطات اثربخش انجام می‌گردد. برگزاری جلسات مستمر با کارکنان و گفت‌وگوی باز و صمیمانه، شرایطی را فراهم می‌کند که به ابعاد مطرح در توسعه‌ی اعتماد جامعه عمل پوشانده شود.

تفویض اختیار به کارکنان و همچنین مدیریت مشارکتی می‌تواند برای توسعه اعتماد به کار گرفته شود. امروزه یکی از اصول رهبری، بهره‌مندی از هوش عاطفی بالا است. مدیر با هوش عاطفی بالا می‌تواند به توسعه اعتماد بین کارکنان بپردازد و کارکنان تحت تأثیر رهنمودهای او قرار گیرند (دانیل گلمن و دیگران، ۱۳۸۵).

* الهام از مجله گزیده‌های مدیریت جهان،

۱۱-۲۰۱۰
پی‌نوشت

1. trust
2. integrity
3. competence
4. openness
5. confidence-building managers
6. loyalty
7. consistency