



## اعتماد یا سخت‌گیری؟ کدام بهتر است؟

در میان همه انسان‌ها، روابط، گروه‌ها، خانواده‌ها، سازمان‌ها، ملت‌ها، نظام‌های اقتصادی و تمدن‌ها فقط یک عامل مشترک وجود دارد که اگر از میان برداشته شود، قدرتمندترین دولت‌ها، موفق‌ترین تجارت‌ها، فوق‌العاده‌ترین روابط دوستانه، محکم‌ترین شخصیت‌ها را از میان خواهد برد. از طرف دیگر همین خصیصه مشترک، اگر ایجاد شود و جان بگیرد، توانایی خلق سعادت‌مندی و موفقیت‌هایی شکوهمند را در زندگی بشر خواهد داشت. این کیمیا، همان اعتماد است.

اعتماد کیفیت تمام ابعاد زندگی و همه تلاش‌ها را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد و چگونگی تمامی لحظه‌های حال و آینده را از نظر مسیر و نتیجه، هم در مسائل شخصی و هم موارد کاری، دستخوش تغییر می‌کند.

۷ نوع خسارتی که سازمان‌ها با اعتماد پایین باید بپردازند:

## ۱. غرامت اخراج

غرامت اخراج یک تکرار غیر لازم است. البته وجود سیستم‌های تعدیل نیرو لازم به نظر می‌رسد؛ اما خسارت آن باید توسط تمامی سلسله مراتب سازمانی و لایه‌های مدیریتی پرداخت شود. در برخی شرایط نیز، طراحی دوباره سیستم‌ها (به دلیل غرامت اخراج و رفتار با اعتماد پایین) هزینه‌ای اضافی روی دست سازمان است.

## ۲. کاغذبازی

کاغذبازی یعنی قوانین، سیاست‌ها و شیوه‌های پیچیده و دست و پاگیر اداری که حجم زیادی از زمان و کاغذ را به هدر می‌دهد. کاغذبازی به جای اهمیت بر رشد و بهتر شدن هر روز، فقط پیچیدگی‌ها و هزینه‌ها را بالا می‌برد. عاملی جز بی‌اعتمادی، موجب این کار نشده و کاغذبازی نتیجه‌ای جز بی‌اعتمادی نخواهد داشت.

## ۳. سیاست‌ها

تعریف سازمان‌ها از سیاست این است: از تاکتیک و استراتژی برای کسب قدرت، سیاست‌های اداری باعث رفتارهای زیر می‌شوند: امتناع از دادن اطلاعات، رقابت تنگاتنگ، عمل کردن به دستورکارهای مخفیانه، بدگویی و برگزاری جلسات پشت سرهم، رفتارهایی که به طرز سرسام‌آوری پول، وقت، استعداد و انرژی‌ها را به هدر می‌دهند. این رفتارها همچنین، جو موجود را مسموم و استراتژی‌ها را از خط خارج کرده و خلاقیت و روابط را کم‌رنگ می‌کنند. در حقیقت از هر طرف که به آن نگاه کنی، سیاست نقطه مقابل اعتماد است.

## ۴. بی‌مسئولیتی

بی‌مسئولیتی زمانی ثابت می‌شود که کارکنان به ظاهر سر کار خود هستند؛ اما عملاً

کار مفیدی انجام نمی‌دهند. آن‌ها فقط در حدی کار می‌کنند که حقوق آخر ماه را گرفته و اخراج نشوند؛ اما از استعداد، خلاقیت و انرژی خود هیچ استفاده‌ای نمی‌کنند. این افراد فقط جسمشان آنجا است و قلب و ذهنشان همواره در جای دیگری است. دلایل زیادی برای بی‌مسئولیتی وجود دارد؛ اما اعتماد نداشتن را شاید بتوان مهم‌ترین آن‌ها دانست.

## ۵. نقل و انتقالات

نقل و انتقالات کارکنان هزینه زیادی را برای سازمان‌ها در بر دارد و در فرهنگ سازمانی با اعتماد پایین، این میزان، بالاتر از استاندارد بازار و صنعت است. من در مورد جابه‌جایی عقلانی افراد نامتناسب صحبت نمی‌کنم، بلکه منظورم جابه‌جایی غیرمنطقی افراد کارآمد است. افرادی که کار خود را به درستی انجام می‌دهند و خواهان کار در محیطی با اعتماد بالا هستند اما وقتی مورد اعتماد قرار نمی‌گیرند، ترجیح می‌دهند در فضایی غیر از آنجا به کار خود ادامه بدهند. این افراد به علت خسته شدن از کاغذبازی و سیاست‌های اداری، محیط بی‌اعتماد و رابطه بدشان با مدیر ارشد خود، تصمیم به انتقال می‌گیرند و البته سازمان خسارت سنگینی برای آن پرداخت خواهد کرد.

## ۶. تلاطم

تلاطم یعنی جایگزینی و نقل و انتقالات سهامداران به جای کارمندان. این دامنه اعتماد پایین درون سازمان‌ها به تعاملات درون بازار نیز کشیده شده است و موجب نقل و انتقال بزرگ‌تری بین مشتریان، عرضه‌کننده‌ها، توزیع‌کنندگان و سرمایه‌داران می‌شود. وقتی کارمندان مورد اعتماد قرار نمی‌گیرند، این بی‌اعتمادی را به مشتریان منتقل می‌کنند و سرانجام مشتریان از آن سازمان کناره می‌گیرند.

## ۷. کلاه برداری

کلاه برداری، جاده صاف کن نیرنگ، خراب کاری، مانع تراشی، فریب کاری و اخلاص بوده و هزینه تولید شده توسط آن بسیار گزاف است. کلاه برداری موضوعی است که منحصرًا به شخصیت (فقدان شرافت و وجود نیت معطوف به خود) مربوط است.

## ۷ سودی که سازمان‌ها با اعتماد به دست می‌آورند

### ۱. ارزش افزوده شده

میزان بالای اعتماد، ارزش را در دو بعد افزایش می‌دهد. یک، ارزش افزوده شده به سهامداران که از طریق چند برابر شدن قیمت سهام (بر طبق تحقیقات موجود) خود را نشان می‌دهد و دوم ارزش افزوده شده به مشتریان. این شرکت‌ها به طور مداوم ارزش بیشتری را نصیب مشتریان خود کرده و این دسته نیز در مقابل، ارزش بیشتری را برای سهامداران خود تولید می‌کنند.

### ۲. رشد شتابان

شرکت‌های با اعتماد بالا نه تنها در ارزش بخشیدن به سهامداران، بلکه در میزان فروش و منفعت نیز بهتر از شرکت‌های با اعتماد پایین عمل می‌کنند. تحقیقات نشان داده مشتریان از این شرکت‌ها بیشتر خرید کرده، بیشتر به آنجا مراجعت می‌کنند و زمان بیشتری در آنجا می‌مانند. از طرف دیگر سازمان‌ها این عملکرد بهتر را با قیمت پایین‌تری انجام می‌دهند.

### ۳. خلاقیت توسعه یافته

شرکت‌های با اعتماد بالا همیشه در مورد محصول یا ارائه خدمت خود بسیار مبتکر هستند؛ چون در محیطی کار می‌کنند که همه، اطلاعاتشان را در اختیار یکدیگر قرار داده، در غیاب هم حرمت و اعتبار یکدیگر را حفظ می‌کنند، خواهان ریسک کردن هستند، واهمه‌ای از اشتباه ندارند و قدرت همکاری با دیگران را دارند و تمامی این شرایط محصول اعتماد بالا است.

#### ۴. مشارکت بیشتر

در شرکت‌های با اعتماد بالا روحی از مشارکت و کار دسته‌جمعی دیده می‌شود؛ عاملی که برای موفقیت در اقتصاد جهانی امروز حرف اول را می‌زند. همان‌طور که دکتر میشل همر، مشاور تجاری، گفته است: «تجدید مهندسی‌ها فقط یک وسیله دست‌گرمی برای اقتصاد مشارکتی بوده است. البته این مشارکت فقط محدود به درون سازمان نیست و شامل حال مشتریان و عرضه‌کننده‌های بیرونی هم می‌شود».

#### ۵. شراکت قوی‌تر

تحقیقی در دانشکده بازرگانی warwick نشان داده است که روابط شراکتی مبتنی بر اعتماد، سود سرشاری (بیش از ۴۰ درصد از ارزش قراردادهای) را نصیب خود می‌کنند؛ اما روابطی که فقط زبان قرارداد را می‌فهمند نه اعتماد را، روند بدی را طی می‌کنند.

#### ۶. اجرای بهتر

شرکت‌های با اعتماد بالا نسبت به شرکت‌های با میزان اعتماد پایین، استراتژی‌های خود را به نحوه بهتری به مرحله اجرا در می‌آورند.

#### ۷. وفاداری بیشتر

شرکت‌های با اعتماد بالا، باعث برانگیختن میزان بالایی از اعتماد در سهامداران اولیه خود یعنی همکاران، مشتریان، عرضه‌کننده‌ها، توزیع‌کننده‌ها و سرمایه‌گذاران می‌شوند. اتفاقی که در شرکت‌های با اعتماد پایین به چشم نمی‌خورد.

با افزودن تمام منافع و سود حاصل از اعتماد به کار خود که ناخودآگاه میزان خسارت‌ها را به صفر می‌رساند، شکی نمی‌ماند که به زودی ارتباط معنادار، مستقیم و قابل اندازه‌گیری بین اعتماد بالا، سرعت بالا، هزینه کم و ارزش افزوده شده را در خواهید یافت. هیچ نظامی سودمندتر از نظام اقتصادی مبتنی بر اعتماد نیست. هیچ عاملی مناسب‌تر از تاثیر فراگیر اعتماد نیست و کلید صلاحیت یک رهبر در اقتصاد نوین جهانی توانایی ایجاد، رشد، تقدیم و بازاریابی اعتماد است.



«سرعت هیچ چیز به پای سرعت اعتماد نمی‌رسد.»