**پیشگفتار**

**از ایندرا نویی**

وقتی که پنج سال پیش مدیرعامل شرکت پپسی کولا شدم، باید با صراحت بیان می کردیم شرکتمان در درازمدت چگونه اداره می شود. ما افکارمان را در یک عبارت ساده خلاصه کردیم: «اجرا با هدف.» در حالی که عملکرد عالی همواره نیروی حیاتی شرکت پپسی کولا محسوب می شد، برای پایداری کارمان باید حس واقعی هدف را به عملکردمان می افزودیم. ما سه محور را بیان کردیم؛ پایداری انسانی، پایداری محیطی و پایداری استعداد، که با هم نقشه ی راه آینده ی پپسی کولا را طراحی کردند.

پس از پیگیری دقیق موضوع، مشخص کردیم که برای مصرف کننده، روابط پایدار ارزشمندتر از قیمت است.

این ها واقعیت های جدید ما هستند. استفان کاوی و گرگ لینک نویسندگان کتاب شگفت انگیز اعتماد هوشمندانه، با راه حل های علمی، با این واقعیت های جدید روبه رو می شوند و این کار را به گونه ای مغتنم، مناسب و پیگیرانه انجام   
می دهند.

ما همچنین باید برای پیوند عاطفی ای که کارمندان در برابر شرکتمان احساس می کنند، ارزش زیادی قائل شویم، زیرا اگر آن پیوند عاطفی وجود نداشته باشد، شرکت ها نمی توانند به ظرفیت راستین خود دست یابند. اعتماد در قلب این پیوند عاطفی قرار دارد.

در نهایت، این کتاب پیگیرانه است. امروزه رهبران باید با دل و نیز عقلشان رهبری کنند؛ یعنی بهره گیری توأمان از سمت چپ و راست مغز. کتاب اعتماد هوشمندانه زمینه ی این کار را به خوبی فراهم می کند؛ به این صورت که با در اختیار قرار دادن اقدامات عملی، می توانیم به عنوان رهبر یک سازمان هم اعتماد را افزایش دهیم و هم خطرات و احتمالات و اراده و توانایی را متعادل کنیم؛ برای مثال، یکی از پنج عمل اعتماد هوشمندانه این است: «نیت خود را اعلام کنید ... نیت دیگران را مثبت بپندارید.» شاید «مثبت پنداشتن نیت دیگران» بزرگترین درسی باشد که تاکنون آموخته باشم؛ درسی که آن را از پدرم آموخته ام. این عمل ساده ی مثبت پنداشتن نیت دیگران، عملی اعتمادساز است و پویایی هر رابطه ای را به طور چشمگیری تغییر می دهد.

ایندرا نویی

رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل پپسی کولا

بخش خرید، نیویورک

**نیت ما**

نیت ما همچنین این است که ذره بینی به شما بدهیم تا ببینید چگونه مسائل مربوط به اعتماد بر هر موقعیتی اثر   
می گذارد و چگونه شما می توانید به راحتی از تفکر سنتی «یا این یا آن» بگذرید تا چیزی را که ما «اعتماد هوشمندانه» می نامیم، تعمیم دهید. همچنین به شما توانایی می بخشد تا از طريق به حداقل رساندن خطرها و به حداکثر رساندن احتمالات، با اعتماد زیاد در این دنیا فعالیت کنید. در دنیای شبکه ای امروز، اعتماد به پولی جدید تبدیل شده است؛ قابلیتی مهم برای افراد، سازمانها، گروه ها و حتی کشورها. ما امیدواریم این کتاب به شما برای کسب قدرت تشخیص، یاری برساند تا آگاهانه اعتماد هوشمندانه را تشخیص و تعمیم دهید، به طوری که بتوانید از رفاه، انرژی و شادی بیشتری در تمامی ابعاد زندگی بهره مند شوید و در پی این هدف غایی باشید که با هم بتوانیم اعتماد و منافع اعتماد را در سرتاسر جهان توسعه دهیم.

**بخش یک**

**تناقض و تعهد**

«ای کاش می توانستم به بچه هایم اعتماد کنم، ولی آن ها بارها و بارها نشان داده امد که نمی شود به آن ها اعتماد کرد. چگونه می توانم وادارشان کنم، عوض شوند؟»

«افراد بسیاری دیده ام که ضربه خورده اند. دیگر نمی دانم به چه کسی می توانم اعتماد کنم؟»

«من می دانم سازمان ما نیاز دارد با سازمان های دیگر همکاری کند، ولی من چگونه می توانم با افرادی همکاری کنم که به آنها اعتماد ندارم؟»

«ما بخشی از صنعتی هستیم که به شدت کنترل شده و تابع انواع و اقسام قوانینی است که بی اعتمادی را فریاد   
می زنند. چگونه می توانیم در چنین محیطی، در داخل سازمان اعتماد به وجود بیاوریم؟»

«در تصمیم گیری برای این که به کسی اعتماد کنیم یا نه، از کجا بدانم پیرو دلم باشم یا عقلم؟»

«کجاست آن شور و حال و شادی ای که من پیش تر در این شغل داشتم؟ بعضی روزها احساس می کنم: چه فایده ای دارد؟ »

«مدیرم می گوید به من اعتماد دارد، ولی آن طوری که او مرا زیر ذره بین می گذارد و بالای سرم می ایستد، درست عکس آن را نشان می دهد. چرا او نمی تواند این را ببیند؟ »

«رهبران شرکت به ما می گویند قرار است ما در یک گروه خرید زنجیره ای "شريك" شویم، ولی من چگونه می توانم به افرادی اعتماد و با آنها کار کنم که هیچوقت رودررو آنها را ندیده ام، به ویژه افرادی که اهل فرهنگی کاملا متفاوت اند و حتی به زبانی غیر از زبان من تکلم می کنند؟»

«چگونه می توانم برای اعتماد به افراد جرئت داشته باشم، درحالی که هزینه های اشتباه کردن بسیار سنگین است؟»

«اعتماد شاید در برخی موقعیت ها کارساز باشد، ولی در کشور ما (امریکا) به هیچ وجه کارساز نیست، رشوه خواری، تقلب و زدوبندهای سیاسی فقط بخشی از نحوه ی اجرای بازی در این جاست.»

**بخش یک. تناقض و تعهد**

«دوست دارم باور کنم اعتماد کارساز است، ولی موارد بسیار زیادی دیده ام که کارساز نبوده است. آیا رهبران دیگری به غیر از وارن بوفت هستند که بدانند چگونه از عهده اش برآیند؟ آیا سازمان هایی هستند؟ اگر چنین است، چگونه و چه کاره اند؟ »

«از کجا بدانم به چه کسی می توانم اعتماد کنم و چرا؟ »

اگر هر یک از این نگرانی ها به نظرتان آشنا می رسد، به این انجمن خوش آمدید، ولی همچنین بدانید چاره ی سومی میان اعتماد کورکورانه، که به ما ضرر می زند و بی اعتمادی، که ما را به واسطه ی رونق، تحرک و شادی فریب می دهد، وجود دارد. درک آن چاره ی سوم (اعتماد هوشمندانه) همان چیزی است که بخش اول این کتاب به آن می پردازد.

**فصل اول**

**تناقض بزرگ**

ما هیچ وقت به اندازه ی وقتی که به کسی اعتماد می کنیم، آسیب پذیر نمی شویم، ولی شگفت این که، اگر نتوانیم اعتماد کنیم، نمیتوانیم به موفقیت هم دست یابیم.

والتر اندرسون

اگر زیادی اعتماد کنید، شاید مغبون شوید، ولی اگر به قدر لازم هم اعتماد نکنید، در عذاب به سر خواهید برد.

فرانک کرین

**اعتماد هوشمندانه**

عناوین خبری و آمارها، جای هیچ تردیدی باقی نمی گذارند که دنیا در بحران اعتماد به سر می برد. اما نکته ی مهم این است که این بحران در عین حال اثری شگرف بر رونق اقتصادی و کیفیت زندگی در اطراف جهان دارد.

اعتماد مثل هواست؛ وقتی که هست هیچ کس متوجه نمی شود؛ وقتی که نیست، همه متوجه می شوند.

وارن بوفت

**هزینه ی بحران**

پس هزینه ی این بحران چیست؟ و چگونه می توانیم مقدار آن را تعیین کنیم؟ از آن جا که هر دو نفر ما در طول بیست سال گذشته با مردم و سازمان های مختلف در اطراف دنیا کار کرده ایم، دریافته ایم که اعتماد همواره سه پیامد مهم در زندگی شخصی و اجتماعی افراد و به تبع آن در جامعه دارد. این سه پیامد عبارت اند از: رفاه، انرژی و شادی. بیایید نگاهی در به هر یک بیندازیم.

**اعتماد، رفاه را تغییر می دهد**

اعتماد همان چیزی است که باعث می شود بازارهایمان کار کنند. اعتماد «دنیا را می چرخاند.» نظام سرمایه داری، در هسته ی اصلی خود، مبتنی بر سه چیز است: سرمایه، نقدینگی و اعتماد. گرچه هر سه حیاتی اند، اما این نبود اعتماد است که می تواند موجب نادیده گرفتن در مورد دیگر شود. داو سیدمن، بنیانگذار ال. آر. اِن. شرکت جهانی اصول اخلاقی و مدیریت انطباق، می گوید:

پاییز پارسال نزدیک بود دلیلی باعث سقوط بازارهای مالی جهان شود: نبود اعتماد. اعتبار، این نیروی حیاتی اقتصاد جهانی، تقریباً از جریان باز ایستاد. حتی بانک های بزرگ از قرض دادن به یکدیگر امتناع کردند، چون به آن ها برای بازپرداخت وامشان اعتماد نداشتند. ما اعتماد را بدیهی فرض می کردیم. گمان می کردیم قراردادها، معاملات و تراکنش هایمان حمایت می شوند، ولی چه کسی بدون اعتماد به شرکایش، آنها را امضا می کند؟ اعتماد در ایجاد روابط دیرپا با کارمندان، فروشندگان، مشتریان و جوامعی که در آنها دادوستد می کنیم، امری ضروری است و خطرپذیری ای را بر می انگیزاند که منجر به نوآوری و پیشرفت می شود.

**اعتماد انرژی را دگرگون می کند**

**تعهد:** اعتماد در سازمان ها در هیچ جا به اندازه ی تعهد کارمند انرژی را دگرگون نمی کند. گرچه محرک های تعهد بی شمارند، دو محرک از بزرگترین محرک هاعبارت اند از: (۱) رابطه ی قابل اعتمادی که کارمندان با سرپرست های خود دارند و (۲) اعتمادی که به طور کلی به سازمان دارند. بررسی سال ۲۰۰۸ دانشکده ی اقتصادی دانشگاه شهر دوبلین نشان می دهد که اعتماد و تعهد چرخه ی مطلوب، صعودی و تقویت کننده ی دوجانبه ای ایجاد می کنند؛ به عبارتی دیگر، وقتی که در سازمانی اعتماد افزایش می یابد، تعهد هم بالا می رود و وقتی که تعهد بالا می رود، اعتماد هم افزایش می یابد.

داگ کنانت، مدیر عامل شرکت کمبل سوپ، رابطه ی بین اعتماد با انرژی و عملکرد را با این الفاظ توصیف می کند:

**نوآوری:** اعتماد همچنین انرژی را به شکل همکاری مثبت (در جایی که 3=1+1 یا بیشتر است) و خلاقیت افزایش می دهد و باعث نوآوری می شود. وقتی دست به کاری می زنید، نوآوری از کجا می آید؟ از تلاقی تفاوت ها در محیط مناسب. همان طور که کارل جانگِ روانشناس آن را بیان کرد: «هرچه تضاد بیشتر باشد، ظرفیت بیشتر می شود. انرژی زیاد فقط از تنش زیادِ بین مخالفان نشئت می گیرد.»

اما بدون اعتماد، تفاوت ها لزوماً باعث ایجاد همکاری مثبت نمی شوند؛ در واقع، حاصل رایج تر این بی اعتمادی، همیاری منفی است (جایی که 1 = ۱ + ۱ یا کم تر است). خلاصه ی کلام، وقتی افراد به یکدیگر اعتماد می کنند، اختلاف ها به نقاط قوت تبدیل می شود؛ وقتی که به یکدیگر اعتماد نمی کنند، اختلاف ها تفرقه انداز می شوند.

همان گونه که تحقیقات نشان می دهند، نوآوری در محیط هایی که در آن اعتماد زیادی جریان دارد، شکوفا و در محیطی که در آن اعتماد کمی وجود دارد، پژمرده می شود. در امریکا بررسی و مقایسه ی بیست درصد اول هزار شرکت تاپ تایمز با بیست درصد پایین از نظر نوآوری و عملکرد نشان داد که اعتماد «مهم ترین عامل متمایز کننده» است. براساس این گزارش، «اعتماد بین افرادی که به آنها توانایی مطرح کردن عقایدشان را به صورت آزادانه داده اند، مهم ترین عامل در تشخیص نوآوران موفق بوده است.»

وجود اعتماد روح انسان را آزاد می کند تا خلاق، سخاوتمند و معتبر شود، نه حمایتی، عیب جو و حقه باز .

تام هیز

نویسنده نقطه ی پَرِش

رابرت پورتر لینچ، کارشناس نوآوری، فرایند نوآوری و نقش اعتماد را به شرح زیر توصیف می کند:

تمامی نوآوری ها از افراد دگراندیش سرچشمه می گیرند، یعنی یک دیدگاه با دیدگاه دیگر تلاقی می کند و چیزی نو متولد   
می شود، ولی دو دیدگاه متفاوت خود به خود چیزی نو خلق نمی کند و بیشتر اوقات تفاوت ها مخرب می شوند: مثل جمهوری خواهان در مقابل دموکرات ها، کهنه در مقابل نو، راه من یا شاهراه. بنابراین هنر این است: چگونه می توانید جنبه ی خلاق تعاملات بین گروه های مخالف را افزایش دهید؟ و پاسخ، اعتماد است. وقتی که این تنش در محیطی خوش بین به وجود بیاید، جوهرهای خلاق افراد در یک صف قرار می گیرند و آن افراد همه با هم نوآور می شوند، بنابراین اعتماد یعنی صفی از انرژی انسانی، به این انرژی به عنوان هم کوشی نیز اشاره می شود؛ چیزی که بسیاری اوقات در سازمان ها و در روابط مبهم است.

جامعه ای که در آن اعتماد کم است، هیچ وقت نوآوری پایدار ارائه نخواهد کرد.

توماس فریدمن

روزنامه نگار برنده ی جایزه ی پولیتزر

افزون بر تعهد و نوآوری، اعتماد انرژی را در زمینه ی سلامتی و رفاه نیز تغییر می دهد. با وجود اقدامات اجتماعی بسیار، شاخص مورد قبول عموم، عمر متوسط است. مجموعه ی فزاینده ای از اطلاعات حاکی است که رابطه ای بین طول عمر و اعتماد وجود دارد. به بیانی ساده، افرادی که اعتماد دارند، معمولا عمرشان طولانی تر است و افرادی که اعتماد ندارند، معمولاً زودتر از دنیا می روند. برای مثال، یک بررسی از نودوهفت هزار زن در طول یک دوره ی هشت ساله نشان داد کسانی که بیشتر عیب جو و بی نهایت به مردم بدگمان بودند، خطر مرگشان شانزده درصد بیشتر از همتایانشان بود. رابرت پوتمن در کتاب کلاسیکش، بازی بولینگ به تنهایی، می نویسد که افراد نیک اندیش نه تنها طولانی تر زندگی می کنند، بلکه سالم تر نیز هستند. وقتی به اطلاعاتی می نگریم که سلامت ملت ها را در مقایسه با میزان اعتماد در آن ملت ها نشان می دهد، رابطه ای روشن بین این دو مشاهده می شود.

سلامت یک ملت و نیز توانایی اش برای تلاش و جدیت، مشروط به یک مشخصه ی فراگیر فرهنگی واحد است: میزان اعتماد ذاتی در جامعه.

فرانسیس فوکویاما

عضو استنفورد

**اعتماد شادی را دگرگون می کند**

منظور ما از شادی فقط خوشی، خوشنودی و آن چیزی است که ماریت سلیگمن، روانشناس، آن را «خوش و خرم بودن» می نامد. برای افراد بسیاری در سرتاسر جهان، خوشی مهم ترین هدف در زندگی است.

وقتی با گروه ها و سازمانها در سرتاسر جهان کار می کنیم، مردم در توصیف روابطی با اعتماد زیاد در محل کار لزوماً واژه ی «شادی» را به کار نمی برند، ولی می توانید وجود داشتن یا نداشتن آن را در چهره هایشان ببینید. وقتی افراد در مورد روابطی با اعتماد کم صحبت می کنند، تنش، اندوه، رنج و گاهی ترس را می بینید، اما وقتی که درباره ی روابطی با اعتماد زیاد صحبت   
می کنند، همه چیز تغییر می کند؛ چشم ها برق می زنند، لبخندها

ظاهر می شوند، افراد سرزنده می شوند و کانون گفتگوها نتایج مثبتی در پی دارند که موجب شادی می شوند.

خوشی، بیش از هر عنصر دیگری، رمز موفقیت بِكرتر است.

ریچارد برانوسن

مدیر عامل شرکت ویرجین

**اعتماد اصل قدرت است**

به یقین اعتماد با رفاه، انرژی و شادی ای که ما در زندگی شخصی و حرفه ای خویش تجربه می کنیم، ارتباط مستقیم دارد. دلیلش این است که اعتماد اصل بنیادی و جاودانه ی کیفیت زندگی است؛ نه تنها برای ما در روابط شخصی مان، بلکه برای گروه ها، سازمان ها، اجتماعات، صنایع و حتی ملت ها. اعتماد عامل توانایی بخش و قدرت بخشی است که از طریق تمامی بخش های جامعه ای استوار و متمدن ایجاد می شود، ولی بیشتر ما، تا وقتی که آن را از دست ندهیم، حتی از آن، یا وابستگی مان به آن، خبر نداریم.

بیشترین ویرانی حاصل از حملات تروریستی، شاید حتی بیش از خسارات فوری وارد شده، ویرانی اعتماد است. به یک باره از انجام دادن کارهایی که در حالت عادی بدون اندیشه و نگرانی انجام می دادیم، بیمناک می شویم. چند سال پیش که منطقه ی واشنگتن دی. سی. برای دوره ای چندماهه به هدف حملات تروریستی تبدیل شد، تقریباً تمامی مردم در حومه ها به نیازهای اولیه برای حفظ زندگی بسنده کردند. ترس و بی اعتمادی به قدری زیاد شده بود که مردم به کلی از فعالیت های «اختیاری»، همچون بازی های فوتبال دبیرستانی و رویدادهای فرهنگی، اجتناب کردند.

هرچه جوامع آزادِ بیشتری در معرض تروریسم عنان گسیخته قرار گیرند، اعتماد بیشتری از بین می رود و جوامع آزاد بیشتری دیوارها را بالا خواهند برد و درعوض خندق حفر خواهند کرد.

توماس فریدمن

روزنامه نگار برنده ی جایزه ی پولیتزر

برای این که بدانید اعتماد بنیادی چیست، فقط کافی است دنیایی بدون اعتماد را مجسم کنید. اگر هیچ اعتمادی به رفتار با صلاحیت راننده های دیگر در جاده نداشتید، راندن اتومبیلتان چه حالی داشت؛ یا سوار هواپیمایی می شدید که هیچ اعتمادی به صلاحیت خلبان یا امنیت شیوه های تعمیر و نگهداری نداشتید؛ یا برای یک جراحی در بیمارستانی بستری می شدید که هیچ اعتمادی به مهارت دکتر و گروه پزشکی نداشتید؛ یا با کسی ازدواج می کردید که اعتمادی به دوست داشتن او نداشتید. یکی از دلایل مضر بودن تخطی از اعتماد این است که برای معنادار کردن جهانمان و ارزشمند کردن روابطمان روی اعتماد، به عنوان یک اصل حیاتی، حساب می کنیم.

بزرگترین لذت زندگی این است که به درستی مورد اعتماد قرار گیرید.

چارلی مانگر

معاون رئیس برکشایر هاتاوی

شرکت لِگُو مستقر در دانمارک به مشتریانش اعتماد می کند، بدین گونه که ابزاری در اختیارشان قرار می دهد تا در ساختن، طراحی و سوار کردن جعبه ی آجرهای لگوِ خود «کار خود را انجام دهند.» نظر لگو این است که مشتری به   
اندازه ی شرکت، صاحب نام تجاری لگو است.

آمازون اعتماد مشتری را این گونه جلب می کند که تجربه ی خرید آنلاین بی نظیری فراهم می کند، از جمله به عنوان دلال یا واسطه به خرده فروشان گوناگون خدمت می کند؛ حتی گاهی قیمت خود را پایین می آورد تا هر گزینه ی ممکنی را در اختیار مشتری ها قرار دهد. جف بِزوس، مؤسس آمازون، می گوید: «اگر شما تجربه ای بزرگ ایجاد کنید،   
مشتری ها درباره ی آن به یکدیگر می گویند. حرف دهان به دهان بسیار قدرتمند است.»

**اعتماد و صعود مسئولیت اجتماعی**

در بخشی از این رنسانس اعتماد، افراد و سازمان ها ایده ی مسئولیت اجتماعی یا گرامیداشت پیامد سه گانه ی مردم، سیاره و سود، را در نظر می گیرند. ایده این است که ثمرات اعتماد بالا (رفاه، انرژی و شادی) تنها زمانی ادامه می یابد که سازمان ها و صنایع به گونه ای عمل کنند که تمامی افراد دست اندرکار سود ببرند، نه فقط سهامداران.

اگر به جوامعی که در آن ها خدمت می کنید اعتماد ندارید، شيوه ی کسب و کارتان شیوه ای پایدار و دراز مدت نخواهد بود .

اندرو ویتی

مدیر عامل گلکسو اسمیت کلاین

**یک نفر می تواند مؤثر باشد**

همان گونه که با خواندن این کتاب متوجه شده اید، تناقض بزرگی که درباره اش صحبت می کنیم، بسیار واقعی است. حتی در میان بحران بزرگی از اعتماد، ما به درستی شاهد رنسانسی از اعتمادیم. در دوران برنی مادوف ، ما محمد یونس را داریم. در دوران کِن لِى و جف اسکیلینگِ ارنون، ما وارِن بوفت و چارلی مانگرِ برکشایر هاتاوی را داریم. در دوران رامالینگا راجوِ ساتيام (ارنونِ هندوستان)، ما عظیم پرمجی و یپرو را داریم.

چون ما با افراد، گروه ها و سازمان ها در سرتاسر جهان کار می کنیم، بارها و بارها شاهد بوده ایم افرادی که تصمیم   
می گیرند براساس اعتماد زندگی و رهبری کنند، از مزایای رفاه، انرژی و شادی به طور کامل برخوردارند. جوامعی که آن گزینه را انتخاب کرده اند، نیز همین طورند.

خلاصه ی کلام، یک نفر می تواند مؤثر باشد. یک سازمان می تواند مؤثر باشد. یک کشور می تواند مؤثر باشد و در دنیای امروز، اعمال قابل اعتماد یک نفر می تواند با ایجاد اثری موجی، مزایای رفاه، انرژی و شادی را بین افراد ذی نفع در اطراف دنیا توزیع کند.

**فصل دوم**

**اعتماد کورکورانه یا بی اعتمادی:**

**کدام عینک را می زنید؟**

اگر بر حسب عادت عینک خاکستری مایل به قهوه ای می زنید، توقع نداشته باشید دنیا روشن بنماید.

چارلی ویلیام اليوت

قدیمی ترین رئیس دانشگاه هاروارد

ما دنیا را می بینیم، نه آن گونه که هست، بلکه آن گونه که ما هستیم، یا آن گونه که شرطی شده ایم.

دکتر استفان کاوی

**بیشتر** ما در اوقات گوناگون در زندگی مان و در موقعیت های مختلف، معمولا از پشت یک یا دو نوع عینک به روابط شخصی مان، گروه هایمان، سازمان هایمان و حکومت هایمان نگاه می کنیم: «اعتماد کورکورانه» (ساده لوحی) یا   
«بی اعتمادی» (بدگمانی). گاهی هم شاید حتی بین این دو در تردد باشیم. این عینک ها در اثر عوامل مختلفی به وجود آمده اند، از جمله شیوه ی نگاه پدر و مادرها و پدربزرگ ها و مادربزرگ هایمان به دنیا ( یا واکنش ما به آنها و ادارک آن ها )، تجاربی که در زندگی شخصی و حرفه ای مان داشته ایم، افرادی که با آن ها ارتباط برقرار می کنیم، چیزهایی که می خوانیم، چیزهایی که می بینیم و چیزهایی که می شنویم.

هرچند، بیشتر ما حتی تشخیص نمی دهیم که این عینک ها را زده ایم. ما گمان می کنیم دنیا را همان طور که هست   
می بینیم، نه به واسطه ی عینک هایی که زده ایم، ما هیچ گاه عینک هایمان را برنمی داریم و به راستی به آنها نگاه نمی کنیم تا ببینیم چه نوع اثری بر زندگی مان می گذارند یا اگر قرار بود عینکی دیگر بزنیم، چه چیزی متفاوت می شد.

ما در کارگاه هایمان تجربه ای را در میان می گذاریم که استفان هنگام مرخصی در مونتانا کسب کرد.

**استفان:**

یک بار، راهنمایی را اجیر کردم تا مرا به ماهیگیری ببرد. همانطور که داشتیم ماهی می گرفتیم، او از من پرسید، «تو چه   
می بینی؟»

- «رودخانه ای زیبا را می بینم؟»

- «ماهی می بینی؟»

- «نه.»

آن گاه به من گفت یک عینک آفتابی قطبی بزنم.

ناگهان همه چیز به طور چشمگیری متفاوت به نظر رسید. توانستم توی آب و ماهی ها را ببینم؛ یک عالمه ماهی. ناگهان امکاناتی عظیم دیدم که پیش تر ندیده بودم. ماهی ها از اول آن جا بودند، ولی تا وقتی که عینک نزده بودم، پنهان بودند.

**عینک اعتمادِ کورکورانه**

در نهایت، اعتماد کورکورانه اعتمادی خام، ساده لوحانه، شاد و خوش بینانه به همه کس و همه چیز است. گاهی زدن عینک اعتماد کورکورانه برای بیشتر ما آسان است، چون در واقع مستلزم تفکر یا تلاش زیاد نیست. همچنین آسان است، چون همان طور که اریک آشلنرِ مریلیند استاد دانشگاه اشاره می کند، «ما شاید زودباور زاده نشویم، اما تمایلمان برای اعتماد کردن به دیگران از همان بدو تولد شکل می گیرد.» در واقع، بیشتر کودکان گرایش زیادی برای اعتماد کردن دارند.

بدون شک، کودکان بیشتر زودباور و در نتیجه بسیار بیشتر خلاق اند. یک جایی در نوجوانی، به گمانم، این حالت عوض می شود.

چارلز گرین

مؤسسِ شرکت همکاران مشاور امین

طرح های هرمی، کلاهبرداری های مالی، دغلبازی ها همه منجر به هزینه های کلانی می شوند که سالی ۲.۹ تریلیون دلار در سرتاسر جهان برآورد شده است. در حالی که هشتادوهشت درصد مؤسسات تجاری در سال گذشته دست کم با یک نوع کلاهبرداری مواجه شدند. فعالیت های متقلبانه در دوران سخت اقتصادی بیشتر ظاهر می شوند؛ درست زمانی که پنهان شدن برای مجرمان سخت تر از جذب و فریفتن قربانیان جدید است. بنا بر گفته ی وارن بوفت: «فقط زمانی که امواج دریا فروکِش می کند، می فهمید چه کسی برهنه شنا می کرده.» همچنین در هنگام تنگدستی مردم با نومیدی می خواهند، هرچه را می شنوند باور کنند، در نتیجه خود را بیشتر برای اعتماد کورکورانه مستعد می بینند.

بی اعتمادی بسیار گران تمام می شود.

رالف والدو امرسون

سازمان ها هزینه ای بابت جذب و حفظ افراد بااستعداد می پردازند. بیشتر افراد، هم مدیران و هم کارکنان، دوست دارند مورد اعتماد قرار گیرند و در محیط هایی مطمئن کار کنند. وقتی به آن ها اعتماد نشود، یا برای ادامه ی کار بی انگیزه   
می شوند یا آن کار را ترک می کنند؛ به ویژه بهترین مجریان. نقل و انتقال کارکنان در محیطی که اعتماد کمی در آن وجود دارد، به مراتب بیشتر از محیطی است که در آن اعتماد موج می زند. برای مثال، نرخ نقل و انتقال متوسط در صنعت سوپر مارکت را، که چهل و شش درصد است، با فروشگاه بزرگ و قابل اعتماد وگمانس مقایسه کنید که فقط سه درصد است. یا این حقیقت را در نظر بگیرید که بیست و پنج شرکت از صد شرکت برتر در فهرست ۲۰۱۱ فورچون، که اعتماد برایشان دوسوم معیارها را تشکیل می دهد، نقل و انتقال سه درصدی یا کمتر داشته اند. هزینه ی نقل و انتقال کارکنان   
می تواند هنگفت باشد، بین ۲۵ تا ۲۵۰ درصدِ حقوق.

شراکت و همکاری نیز هم در داخل سازمان و هم با سازمان های دیگر هزینه ای دارد. طبق بررسی گالوپ، اعتماد دوطرفه ویژگی تمامی بهترین شراکت هاست، در حالی که در شرکت های ضعیف کمتر ازسه درصد به یکدیگر اعتماد دارند. دربیشترموقعیت ها منافع مشترک آن قدر نیست که اعتماد دوطرفه را تحت الشعاع قرار دهد.

بدون اعتماد، ما با یکدیگر همکاری مناسبی نداریم و فقط هماهنگ سازی و یا درنهایت تشریک مساعی می کنیم. این اعتماد است که هماهنگ سازی محض را به همکاری راستین و افراد را به یک گروه تبدیل می کند.

اعتماد ستون مشارکت است. با اعتماد، هر دو طرف می توانند بر مسئولیت های جداگانه ی خود تمرکز کنند، در نتیجه اعتماد به طرف مقابل رخ خواهد نمود. بدون اعتماد، بهتر است تنهایی کار کنید. بدون اعتماد، شراکت ممنوع.

راد ونگر و گیل مولر

نویسندگان و مدیران گالوپ

گاه گاهی فریب خوردن بهتر از اعتماد نکردن است.

ساموئل اسمایلز

نویسنده و اصلاح طلب اسکاتلندی

بدیهی است که اعتماد نکردن به اندازه، همچون اعتماد کردن بیش از اندازه خطرناک است. اعتماد نکردن در هر تعاملی که می تواند موجب رفاه، انرژی و شادی شود، مالیاتی سنگین در پی دارد.

**شما کدام عینک را می زنید؟**

احتمالاً شما نسبت به نوعی عینک شرطی شده یا به آن خو گرفته اید. هر عینکی که می زنید معمولاً دلایلی را درشت نشان   
می دهد که متناسب با الگوی رفتاری تان باشند و دلایلی را که مناسب نباشند از فیلتر عبور می دهد و بر میزان رفاه، انرژی و شادی در زندگی تان تأثیری بسزا می گذارد. به خاطر بسپارید که این تفکیک همه یا هیچ، سیاه یا سفید نیست. شاید عینکی قوی یا معمولی بزنید. شاید مدام آنها را تعویض کنید. شاید حتی عینک دوکانونی بزنید، به تعبیری به روابط کاری تان با بی اعتمادی و به روابط شخصی تان با اعتماد کورکورانه یا برعکس نگاه کنید. یا شاید خانواده تان را با اعتماد کورکورانه و افرادی را که با فرزندتان بیرون می روند، با بی اعتمادی بنگرید. نکته ی مهم این است که استفاده از هر عینکی در هر زمانی می تواند طرز نگاه شما به دنیا و در نتیجه کیفیت زندگی و توانایی تان را برای لذت بردن از روابط با دیگران و کار کردن با آنها به منظور تحقق اهداف معنادار، تحت الشعاع قرار دهد.

پس چرا یک لحظه صبر نمی کنید تا عینکتان را امتحان کنید؟ یادتان باشد آنها فقط عینک اند. شما می توانید انتخاب کنید آن ها را بزنید یا آن ها را بردارید. همان گونه که در فصل سه اشاره شد، شما می توانید حتی انتخاب کنید عینکی کاملا متفاوت بزنید.

اندیشیدن درباره ی چگونه دیدن مردم، یاریتان می دهد تا بهتر بفهمید آیا الگویتان می تواند نتایجی را که در زندگی به دست   
می آورید، تحت الشعاع قرار دهد. در مجموعه از بیاناتِ این جدول را در نظر بگیرید که افراط و تفریط در مورد اعتماد کورکورانه و بی اعتمادی را نشان می دهند. آیا شما با یکی بیش از دیگری همزاد پنداری می کنید؟ آیا شما معمولاً در موقعیت های گوناگون واکنش های مختلف نشان می دهید؟

واقعیت این است که هم اعتماد کورکورانه و هم بی اعتمادی هزینه های بالایی دارند. نه ذره بین های اعتماد کورکورانه و نه   
بی اعتمادی در درازمدت تداوم نمی یابد. کسانی که با اعتماد کورکورانه زندگی می کنند، در نهایت ضربه می خورند؛ افرادی که با بی اعتمادی زندگی می کنند هم در نهایت زیان های مالی، اجتماعی و عاطفی را تجربه می کنند.

اعتماد کردن به همه گناه است، اعتماد نکردن به همه نیز گناه است.

سنکا

فیلسوف رومی قرن اول قبل از میلاد

**اعتماد هوشمندانه دنیایمان را دگرگون خواهد کرد**

مسئله، نحوه ی نگاه شما به مشکل است. موضوع این یا آن نیست. فقط دو گزینه ی اعتماد کورکورانه و بی اعتمادی وجود ندارد. راه حل، گزینه ی سوم است؛ یک عینک کاملاً جدید، با طرز نگاه و رفتاری به درستی متفاوت، که ما آن را «اعتماد هوشمندانه» می نامیم.

همان گونه که در فصل بعد اشاره خواهد شد، عینک های اعتماد هوشمندانه نیز همچون عینک های قطبی هستند، که امکانات بزرگی را درست زیر سطح آب آن رودخانه در مونتانا آشکار کرد، دنیایی کاملاً جدید از امکانات را برای دستیابی به رفاه، انرژی و شادی آشکار می کنند. خبر خوب این است که شما قدرت دارید تا این گزینه ی سوم را انتخاب کنید. حتی اگر با ذره بین های عینک اعتماد کورکورانه نگاه می کرده اید یا در اثر فشار، ناامیدی، خیانت یا بدرفتاری دنیا را از ذره بین بی اعتمادی می نگریستید، می توانید مانع تسلط هر یک از این دو الگو بر زندگی تان شوید تا باقی عمرتان را به خوبی بنگرید.

در فصل یک از شما خواستیم دنیایی بدون اعتماد را مجسم کنید؛ دنیایی که در آن نتوانید به رانندگان جاده، خلبانان هواپیما، دکترها، دوست یا همسر خود اطمینان کامل داشته باشید. حال از شما می خواهیم دنیایی پر از اعتماد را مجسم کنید؛ دنیایی که در آن آزادید تا با سایر مردم به شیوه های بسیار اثربخش، خلاق و لذت بخش ارتباط برقرار کنید، بدون خطر اعتماد کورکورانه و نیز بدون ترس یا بدگمانی تضعیف کننده. گرچه شاید شما توانایی عوض کردن کل دنیا را نداشته باشید، اما با عوض کردن دنیایِ خود از اتفاقاتی که رخ می دهند، شگفت زده خواهید شد.

در فصل بعد، از شما دعوت می کنیم عینک های دیگری که استفاده می کردید را کنار بگذارید و از عینک اعتماد هوشمندانه بهره ببرید تا امکانات حیرت انگیزی را ببینید که درست زیر سطح قرار دارند. ما از شما دعوت می کنیم به ظرفیت خود برای افزایش رفاه، انرژی و شادی در زندگی خصوصی تان، گروهتان، سازمانتان و در دنیایتان توجه کنید.

اعتماد کردن یعنی پذیرفتن خطر و خطرها را باید عاقلانه پذیرفت. منتها اعتماد کردن به معنی گشودن درِ دنیاهای نو نیز هست.

فرناندو فلورس

وزیر دارایی پیشین شیلی

**فصل سوم**

**گزینه ی سوم:**

**«اعتماد هوشمندانه»**

داشتن معلومات زیاد همان باهوش بودن نیست؛ هوش به معنی فقط اطلاعات داشتن نیست، بلکه به معنی داشتن قوه ی تشخیص هم هست.

کارل ساگان

منجم، نویسنده و دانشمند

اعتماد کنیم یا اعتماد نکنیم: پرسش این است.

**اعتماد هوشمندانه چیست؟**

اعتماد هوشمندانه یعنی قضاوت؛‌ جدیت و فرآیندی که به ما توانایی می بخشد تا با اعتماد زیاد در دنیایی که در آن اعتماد کمی وجود دارد، عمل کنیم. این نوع اعتماد خطر را به حداقل و امکانات را به حداکثر می رساند و دو عامل کلیدی را بهینه می کند: (1)گرایش به اعتماد کردن و (2) تحلیل. به بیانی ساده، اعتماد هوشمندانه یعنی چگونه در دنیایی که در آن اعتماد کم است، اعتماد کنیم. گرایش به اعتماد یعنی تمایل، سوگیری یا میل به اعتماد کردن به مردم. همان گونه که در فصل دو گفتیم، بچه های کوچک معمولاً گرایش بیشتری برای اعتماد کردن دارند. این گرایش ممکن است به طریقی تحت الشعاع تربیت یا تجربه ی شخصی قرار گیرد. ما در کارمان زمانی این نوع اعتماد را تأیید می کنیم و بیشتراوقات آن را احیا شده می یابیم که مردم از سازمان ها، گروه ها و افراد معتمد در اطراف جهان و نتایج معاملاتی که با اعتماد همراه است، بیشتر مطلع شوند.

**1. گرایش به اعتماد کردن**

گرایش به اعتماد کردن در درجه ی نخست موضوعی حسی است. داشتن گرایش زیاد به اعتماد کردن و تعمیم آگاهانه ی اعتماد، بُعد حیاتی اعتماد هوشمندانه محسوب می شود؛ به شرطی که با تحلیلی به همان اندازه عالی تلفیق شود. در مشاهدات ما، افرادی که گرایش اعتماد کردن دارند، معمولاً تجربه هایی داشته اند که تمایلشان را به تعمیم اعتماد کم کرده است.

گرایش به اعتماد کردن تقریباً همیشه بهترین نقطه ی شروع اعتماد هوشمندانه است. به عبارت دیگر، ما نخست با اعتماد پیش   
می رویم. از تحلیل صرف نظر نمی کنیم: فقط آن را معوق می گذاریم. با این عقیده با موقعیت ها برخورد می کنیم که «بیشتر مردم در کل خوب اند» و دلیل این کارمان این است که این عقیده دنیایی کاملاً جدید از امکانات را به رویمان   
می گشاید.

در آغاز کار یا رابطه ای با گرایش زیاد به اعتماد، لزوماً به این معنی نیست که ما در نهایت تصمیم می گیریم اعتماد را به کسی تعمیم دهیم؛ در واقع شاید این کار را نکنیم، به ویژه پس از تحلیل. مفهومش این است که ما خودمان را در معرض امکانات قرار می دهیم. وقتی که با بی اعتمادی پیش برویم، حتی نمی توانیم امکانات را ببینیم؛ همچون نگاه کردن به رودخانه بدون عینک قطبی.

پس از یکی از برنامه هایمان، وکیلی نزد ما آمد و گفت: «باورم نمی شود چه کار می کرده ام! من فقط پی برده ام که همواره با ذره بین بی اعتمادی به کل دنیا نگاه می کردم. حرفه ام به من آموخته است که بی اعتمادی را به عنوان نقطه ی شروع درنظر بگیرم. این گاهی در حرفه ام تأثیرگذار بوده، ولی در مواقع دیگر برایم فوق العاده گران تمام شده است و مرا در روابط خصوصی ام درست و حسابی ضایع کرده است. از آنجا که برای بدگمانی تحت فشار قرار داشتم، امکانات فراوانی را برای ایجاد روابط شادتر و نیروبخش تر از دست داده ام. همچنین امکاناتِ کسبِ نتایج بهتر را هم از دست داده ام.»

برای افرادی همچون يونس محمد و شرکت هایی مثل ای بی، نتفلیکس و ال. ال. بین که با گرایش زیاد به اعتماد کردن شروع   
می کنند، امکانات بی حدوحصري وجود دارد. آنها کسب و کارشان را براساس نودوپنج درصد افرادی طرح ریزی می کنند که قابل اعتمادند، نه پنج درصدی که معتمد نیستند، اما به نوبه ی خود از مزایای اعتماد بالا نیز بهره مند می شوند. برای افراد بسیاری در قلب این رنسانس جهانی اعتماد، پیوند مجدد با گرایش طبیعی شان به اعتماد کردن، به معنی احیا یا رنسانسی شخصی است.

**۲. تحلیل**

اگر قرار بود فقط بر گرایشمان به اعتماد تمرکز کنیم، اغلب کورکورانه اعتماد می کردیم و متضرر می شدیم. برای اجرای اعتماد هوشمندانه باید گرایش بالا به اعتماد کردن را با تحلیلی به همان اندازه بالا تلفيق کنیم. به همین دلیل است که افراد و سازمان های موفق با وجود گرایشی شدید به اعتماد کردن، حتی برای پنج درصد از افراد نامعتمد نیز، با توجه به موقعیت یا زمینه ی مورد نظر، تدارکاتی اندیشیده اند. برای مثال، سیستم ای بی، که پیش تر ذکر شد، بر شالوده ی محکم شفافیت و شیوه های بازخوردی بنا شده است که بازرگانان را ترغیب می کند و به آنها قدرت می دهد تا به تنهایی در محل، نظم و آرامش برقرار کنند. اما افزون بر این، ای بی برای کشف رفتار نامناسب، کلاهبرداری یا تلاش هایی برای عرضه ی کالاهای تقلبی به بازار نیز اقداماتی پیچیده در محل دارد، سرسختانه سیستم را کنترل و اداره می کند و بازرگانان غیرقابل اعتماد را کنار می گذارد. به بیانی دیگر، سیستم آشکارا مبتنی بر اعتماد است، ولی نه اعتماد کورکورانه. گرچه با گرایش بالا به اعتماد کردن شروع می کند، اما آن را با تحلیلی به همان اندازه بالا تلفیق می کند. همین را می توان در مورد نتفلیکس و ال. ال. بین گفت.

اعتماد کنید، ولی با تحقیق.

ضرب المثل روسی

در حالی که گرایش به اعتماد کردن در درجه ی اول موضوعی حسی است، تحلیل در درجه ی اول موضوعی ذهنی است. تحلیل به توانایی ما برای سنجیدن، ارزیابی و رسیدگی به عواقب و پیامدها، از جمله خطرات احتمالی، اشاره دارد. همانند گرایش بالا به اعتماد کردن، تحلیل قوی نیز بُعد اساسی اعتماد هوشمندانه را تشکیل می دهد، ولی این هم باید تعدیل شود وگرنه اقدام کردن با اعتماد پایین و بعد غرق شدن در تحلیل ممکن است قضاوتمان را تحریف کند. ما همواره برای   
بی اعتمادی به رئيسمان، شرکایمان، مشتری هایمان، فروشندگانمان، همکارانمان یا حتی خانواده مان دلایل مختلفی   
می یابیم. نکته ی مهم این است که تحلیل، ضروری ولی ناکافی است و نباید در بیشتر موارد مقدم باشد. خوشبختانه، امروزه در دنیایی متکی بر وبِ، فناوری اطلاعات و شفافیت اینترنت می تواند اعتماد هوشمندانه را با تحلیلی سریع تر، فوری تر و دقیق تر، تقویت کند.

تحلیل اعتماد هوشمندانه مستلزم ارزیابی سه متغیر اساسی است:

1. **فرصت** (موقعیت - آنچه با اعتماد کردن به کسی می سپارید)؛

2. **خطر احتمالی** (میزان خطر دخیل)؛

3. **اعتبار** (منش و توانشِ اشخاص دخيل).

بیایید به نوبت به هر یک نگاهی بیندازیم.

**متغیر اساسی ۱: فرصت.** ارزیابی فرصت یا موقعیت موضوع تشخیص دقیق چیزی است که با اعتماد به کسی می سپارید. آیا شما به کسی اعتماد دارید که دورکاری کند؟ معامله ای منعقد کند؟ طرحی را مدیریت کند؟ در زنجیره ی تدارکاتی شریک شود؟ نتفلیکس، برای مثال، به مشتریانش اعتماد می کند تا دی وی دی ها را بگیرند و باز گردانند. بانک گرامین به وام گیرندگانش اعتماد می کند تا وام هایشان را پس دهند.

**متغیر اساسی ۲: خطر احتمالی.** زندگی پر از خطرات احتمالی است. هیچ راه گریزی از آن نیست. اعتماد کردن یعنی پذیرفتن یک خطر، اما اعتماد نکردن هم به معنی پذیرفتن یک خطر است. هدف اعتماد هوشمندانه این است که عاقلانه خطر را مدیریت کند و اعتماد را به طریقی تعمیم دهد که رفاه، انرژی و شادی را به حداکثر برساند. برای انجام دادن این کار، ما باید بتوانیم میزان خطر دخیل را برآورد کنیم:

• نتایج احتمالی کدام اند؟

• احتمال نتایج مثبت چقدر است؟

• اهمیت و قابلیت دید نتایج مثبت چقدر است؟

برای مقایسه، بیایید خطر را در دو موقعیت مختلف مقایسه کنیم. در طول یکی از برنامه هایمان دریاسالار یک زیردریایی هسته ای گفت: «در زیردریایی هسته ای هر کاری آداب و رسومی دارد. ما حتی برای استفاده از حمام یک سری تشریفات داریم. آیا شما می گویید این بی اعتمادی است و ما باید در بیشتر کارهایی که انجام می دهیم از شرِّ تشریفاتمان خلاص شویم؟» ما در پاسخ گفتیم: «به هیچ وجه. چون خطر در زیردریایی هسته ای بسیار زیاد است. از طریق آن تشریفات می توان به خطر احترام قائل شد و ایجاد اعتماد کرد.»

در برنامه ی دیگری، کارمند بانکی از کشوری خارجی تجربه ای را در میان گذاشت که پس از سؤال دختر جوانش با آن مواجه شده بود. دخترش پرسیده بود: «این کشور چه جور جایی است؟» پدر پاسخ داده بود: «تو می توانی در خیابانی قدم بزنی و به دستگاه سکه ای برسی که روزنامه میفروشد. آنها یک عالمه روزنامه در آن جا دارند و وقتی که دو ربع سکه در آن بیندازی قفل در باز می شود و تو فقط یک روزنامه برمی داری و بعد در دوباره قفل می شود و هیچ کس نیست تا وارسی کند تو بیشتر از یک روزنامه بر نداری.» دختر گفت: «اوه!» او به سختی توانست باور کند که مردم آن همه اعتماد را تعمیم می دادند. (درضمن، به آن دستگاه های سکه ای لقب «جعبه های افتخار» داده اند.)

این دو نمونه موضوع خطر را در افراط و تفریط مطرح می کنند: «آیا این وضعیت دربارهی زیردریایی های هسته ای است، یا درباره ی روزنامه هاست؟» به عبارتی دیگر، میزان خطر چقدر است؟

نزاکت دو بخش دارد: گشاده دستی وقتی که پر هزینه باشد و اعتماد وقتی که احتمال خطر وجود داشته باشد.

استفان کارتِر

تاریخدان و استاد حقوق در دانشگاه یِيل

در مورد خطر غریبه، که پیش تر ذکر شد، احتیاطِ به اندازه موجّه است، چون احتمال خطر بسیار زیاد است. حتی اگر فقط یک بچه ربوده شود یامورد سوءاستفاده قرارگیرد، باز هم خیلی زیاد است. در آن شرایط اعتماد هوشمندانه مستلزم اندیشیدن درباره ی تعدادی تدابیر امنیتی است. هرچند، همان طور که ذکر کردیم، باید این آگاهی را نیز در بچه ها ایجاد کند که بیشتر مردم در کل خوب اند تا بی اعتمادی، به الگوی غالب در دوران جوانی یا بزرگسالی شان تبدیل نشود.

برخی شرکت های امروزی با هدف کاهش خطر انجام دادن معاملات در دنیای الکترونیکی جهانی، بنا شده اند. یک نمونه وِری ساین است؛ شرکتی که تسهیلاتی فراهم می کند تا مشتری ها بتوانند با تحقیق در مورد حقانیت قانونی و ایمنی سایت های اینترنتی سریع معامله کنند. موردپژوهی ها نشان می دهند که وجود مُهر اعتماد وری ساین روی وب سایت هر شرکتی معاملات آنلاین را از ده تا سی و چهار درصد افزایش می دهد. نمونه ای دیگر پی پال است، که شماره های حساب بانکی و کارت اعتباری را برای هفتادوهشت میلیون مشتری اش در سرتاسر جهان در سایتی امن نگه می دارد تا بتوانند سریع و آسان و بدون خطرِ به اشتراک گذاشتن اطلاعات مالی، با بسیاری از بازرگانان اینترنتی، پولِ خریدهای آنلاین را بپردازند. پی پال به بازرگانان هم سود می رساند؛ بازرگانانی که خیالشان از بابت پرداخت های مشتریانشان راحت است.

ما شاهد رشد صنعت اعتمادیم.

جف جارویس

نویسنده و روزنامه نگار

**متغیر اساسی 3: اعتبار.** اعتبار به معنی منش و توانش شخص یا اشخاص دخیل است. احتمالاً شما داستان ساختگی پسر کوچکی را شنیده اید که مادرش از او خواست ناهار پدرش را، که مشغول حفاری در گودالی عمیق و تاریک بود، برایش ببرد. وقتی که پسر به لبه ی گودال نزدیک شد، پدرش صدایش زد و گفت که ناهارش را برایش پرت کند و پسر هم همین کار را کرد. بعد پدرش گفت: «هی، این همه غذا برای دو نفر زیاد هم هست. چرا نمی پری پایین و با من شریک   
نمی شوی؟ باهم ناهار خواهیم خورد.» آفتاب شفافی که در چشمان پسرک می تابید، نگذاشت توی چاه را ببینید و گفت: «ولی من نمی توانم تو را ببینم.» پدر جواب داد: «ولی من می توانم تو را ببینم. دست به کار شو و بپر. من می گیرمت.» اگر جای آن پسر بودید چه می کردید؟ در داستان، پسر می پرد توی تاریکی و پدرش او را در دستان قوی اش می گیرد و با هم ناهاری لذت بخش میل می کنند.

بدیهی است که پدر اعتبار زیادی نزد پسرش داشت. پس می دانست می تواند به او اعتماد کند، ولی اگر شخص ته چاه کس دیگری بود، چه می شد؟ اگر کسی بود که پسرک به زحمت او را می شناخت یا غریبه ای بود که اصلاً او را   
نمی شناخت، چه می شد؟ پسرک چقدر مایل بود آن پرش را انجام دهد؟

تعمیم اعتماد عملی است از روی ایمان و گاهی پرشی از روی ایمان. برای انجام دادن عملی همچون آن پرش، از آن جا که به سعی و تلاش برای اثبات اعتبار افراد یا سازمان نیاز دارد، به اجرایش نمی ارزد. اگر در موقعیتی خاص اعتبار پایین و خطر تعمیم اعتماد بالا باشد، شاید به این نتیجه برسید که تنها اقدام هوشمندانه تعمیم ندادن اعتماد است؛ یا شاید تصمیم بگیرید اعتماد را با احتیاط تعمیم دهید، با این نیت که همین عمل پذیرفتن خطر و تعمیم اعتماد، شخص یا سازمان را یاری خواهد داد قابلیت اعتمادش را افزایش دهد.

درس مهمی که در عمری طولانی فرا گرفته ام این است که تنها راه قابل اعتماد کردن شخصی، اعتماد کردن به اوست و   
مطمئن ترین راه برای بی اعتماد کردن او، بی اعتمادی به او و نشان دادن بی اعتمادی تان است.

هنری ال. استیمسون

وزیر امور خارجه ی پیشین آمریکا

شمامی توانید داستان های بسیاری برای تأییداعتبارهانتسمن پیداکنید. درصورت همگن بودن سایر عوامل، به احتمال زیاد سابقه ی درخشان رفتار اخلاقی، مهربانی و قابل اعتماد بودن او، بر تصمیم شما برای تعمیم اعتبار به او در رابطه ای تجاری تأثیر مثبت بسزایی خواهد گذاشت.

اعتبارهم مستلزم مش (درستی و نیت) و هم مستلزم توانش (توانایی ها و آمار اعمال و موفقیت های پیشین) است. همان گونه که راضی نمی شوید با شخصی معامله کنید که با وجود مهارت داشتن، دروغگو و متقلب است، برای معامله با کسی هم که راستگو است، ولی توانایی و مهارت ندارد، راضی نمی شوید. گرچه شاید به همکارتان اعتماد کنید تا زمانی که در مرخصی هستید، مسئولیت کار شما را بر عهده بگیرد، اما در کوتاه کردن موهایتان یا عمل کردن زانوی دخترتان به او اعتماد نمی کنید.

وقتی می دانیم کسی معتبر است، می توانیم برای اعتماد کردن به او به مراتب مطمئن تر شویم. در مورد سازمان ها هم همین طور است. مشکل وقتی پدید می آید که به اندازه ی کافی تلاش نمی کنیم تا از اعتبار شخصی مطمئن شویم یا فرض   
می کنیم چون آن شخص زمانی معتبر بوده، همان طور هم باقی می ماند. درست همان طورکه کمیسیون بورس واوراق بهادارموفق نشد درباره ی برنی مادوف به طور کامل و دقیق تحقیق کند، در نتیجه از کشف یک کلاهبرداری چند بیلیون دلاری عاجز ماند.

به همه ی مردم اعتماد نکنید، ولی به مردم ارزشمند اعتماد کنید؛ روش اولی احمقانه است و دومی احتیاط را نشان می دهد.

دموکریتوس

فیلسوف یونانی قرن پنج قبل از میلاد

پس از شناسایی عوامل ضروری اعتماد هوشمندانه باید این را هم بگوییم: اعتماد هوشمندانه بیشتر از این که علم باشد، هنر است. عمل قضاوت است. یاد فیلم جامعه ی شعرای مرده می افتیم که در آن رابین ویلیامز نقش شخصیت افسانه ای جان کیتینگ را بازی کرد؛ معلم انگلیسی در دبیرستان پیش دانشگاهی پسرانه ی آکادمی ولتون. در یک صحنه کیتینگ از دانش آموزی می خواهد از روی مقدمه ی کتاب شعر پسران، نوشته ی دکتر جی. ایوانس پریچارد را بخواند. این صفحه فرمول ریاضی خشکی برای رتبه بندی کیفیت شعر ارائه می داد. کیتینگ بعد از آن به دانش آموزان می گوید:

حالا از شما می خواهم آن صفحه را پاره کنید. یالا، کل صفحه را پاره کنید. شنیدید چه گفتم، پاره اش کنید. می خواهم تاریخ ناپدید شود. هیچی از آن باقی نگذارید. دور شو دکتر ایوانس پریچارد. این که کتاب مقدس نیست، به خاطر این کار به جهنم نمی روید. یالا، حسابی پاره اش کنید، نمی خواهم چیزی از آن باقی بماند. این یک نبرد، یک جنگ است. تلفاتش می تواند دل ها و جان های شما باشد.

ما این صحنه را در میان گذاشتیم تا بگوییم گرچه فرمولی به ما داده اند که عوامل مهم اعتماد هوشمندانه را در بر دارد، اما آنچه با آن برخورد می کنیم، همچون شعر، هنر است، نه علم. اعتماد هوشمندانه مستلزم قضاوت است؛ قضاوت آگاهانه. موضوع این نیست که «یک سایز، اندازه ی همه می شود» و معمولاً پاسخ «درست» هم فقط یکی نیست. علاوه بر خودِ عوامل، تعامل بین دو طرف، حتى غریزه و شهود را در حوزه ی قضاوت نیکو بالا می برد.

از آن جا که قضاوت از طریق تجربه ایجاد می شود، ما گاهی در اعتماد کردن به افراد، مرتکب اشتباهاتی می شویم، ولی هرچه بیشتر بتوانیم گرایشمان به اعتماد و توانایی مان برای تحلیل موقعیت، خطر احتمالی و اعتبار را به طور مؤثر تشخیص دهیم و اِعمال کنیم و هرچه بیشتر بتوانیم بین آنها همیاری قدرت بخشی ایجاد کنیم، در برقراری روابط قابل اعتماد و ایجاد فرصت ها و افزایش رفاه، انرژی و شادی موفق تر خواهیم بود.

قضاوت پسندیده از تجربه و تجربه، از قضاوت ناپسند نشئت می گیرد.

ريتا مایه براون

روی دیگر سکه

نمودار اعتماد هوشمندانه می تواند به ما در اتخاذ تصمیم درباره ی تعمیم اعتمادمان به دیگران کمک بزرگی کند، ولی اعتماد هوشمندانه بُعد مهم دیگری هم دارد؛ آن گونه که دیگران در تعمیم اعتماد به شما خاطرجمع باشند. ما می توانیم به این امر به عنوان روی دیگر سکه ی اعتماد هوشمندانه اشاره کنیم، ولی یک اختلاف فاحش وجود دارد: همان گونه که شما در گرایش داشتن یا نداشتن به اعتماد و تحلیل فرصت، خطر احتمالی و اعتبار کسی، مختارید، باید بدانید که روی دیگر سکه ی اعتماد هوشمندانه این است که خود شما قابل اعتماد باشید؛ اعتبار خود شما عامل ثابت مهمی است.

هاتاوی، که بسیاری او را به عنوان موفق ترین سرمایه گذار همه ی دوران تأیید می کنند. بوفت به طور مرتب یادداشت هایی برای هفتادوهفت گزارشگر خود (که آنها را ستارگان کامل می نامد) می فرستد که تعهد محکم و مطلقش به قابلیت اعتماد را تقویت می کند و از آن ها برای کمک به حفظ آن بهره می گیرد. وی می گوید:

ما می توانیم از عهده ی از دست دادن پول، حتی به مقدار زیاد برآییم، ولی نمی توانیم از عهده ی از دست دادن اعتبار حتی بسیار ناچیز، برآییم. بهتر است فراموش نکنیم هر کاری که در تجارت انجام می دهیم می تواند در صفحه ی اول یک روزنامه و در مقاله ای نوشته ی گزارشگری ناشناس، ولی باهوش گزارش داده شود. در بسیاری از زمینه ها، از جمله اكتساب ها، نتایج مثبت برکشایر از نام نیکش سرچشمه گرفته است و ما نمی خواهیم کاری کنیم که آن را لکه دار کند. بنا بر رتبه بندی فورچون، برکشایر دومین شرکتی است که بیشترین تحسین دنیا را از آن خود کرده است. چهل و سه سال طول کشید تا ما به اینجا رسیدیم، ولی می توانیم ظرف چهل و سه دقیقه آن را از دست بدهیم.

همان طور که در بخش «نیت ما» در آغاز کتاب تذکر دادیم، بوفت همچنین اظهار کرد:

امروز کسی مشغول انجام دادن کاری در برکشایر است که اگر من و شما از آن خبر داشتیم، غصه دار می شدیم. این اجتناب ناپذیر است؛ حالا ما بیش از ۲۰۰ هزار نفر استخدام می کنیم و احتمال اینکه آن ها بدون انجام دادن رفتار بدی روز را به شب برسانند، صفر است.

آن گاه ادامه داد و گفت:

ولی ما می توانیم تأثیر بسزایی در به حداقل رساندن چنین رفتارهایی داشته باشیم، به این صورت که وقتی ذره ای بوی رفتار ناپسند به مشام می رسد، به سرعت دست به کار شویم. طرز برخورد شما با چنین موضوعاتی که با رفتار و گفتار نشان داده می شود، مهم ترین عامل در شکل گیری فرهنگ کسب و کار شماست. فرهنگ، بیش از کتاب های قانون، نحوه ی رفتار سازمانی را تعیین می کند.

**اعتماد**

همان گونه که می توانید از این نمونه ها تشخیص دهید، سودهای کلان در نتیجه ی توانایی تعمیم عاقلانه ی اعتماد و قابل اعتماد بودن، حاصل می شوند. گویا جالب تر از همه چرخه ی مطلوب صعودی ای است که به دلیل ماهیت تقابلیِ اعتماد ایجاد می شود. وقتی به مردم اعتماد می کنیم، آنها هم در مقابل به ما اعتماد می کنند. وقتی در اعتماد کردن مضایقه   
می کنیم یا بی اعتمادی نشان می دهیم، آنها هم معمولاً با بی اعتمادی تلافی می کنند. در بسیاری از سازمان ها، دلیل   
عمده ی اعتماد نکردن کارمندان به مدیریت این است که مدیریت به کارمندان اعتماد نمی کند. بنابراین بی اعتمادی کارمندان عمل متقابل بی اعتمادی مدیریت است. همین پدیده به کرات بین سازمان ها و مشتری ها، بین شرکا در زنجیره ي تدارکات و حتی بین والدین و بچه ها رخ می دهد.

در واقع، تحقیقات بارها و بارها عمل متقابل اعتماد را در انواع و اقسام موقعیت ها، از جمله بین غریبه ها، نشان داده اند. یکی از همین تحقیقات به دست پل زاک و همکارانش اجرا شد. هدف این آزمایش بررسی رابطه ی بین هورمونِ اُكسی توکسین، که تسهیل کننده ی رفتارهای اجتماعی مثبت است، با اعتماد و قابلیت اعتماد بود.

**اعتماد مُسری است: چرخه ی مطلوب صعودی**

در پایان، عمل متقابل به هر دو شیوه کار می کند؛ وقتی اعتماد را تعمیم می دهیم، اعتماد ایجاد می کنیم؛ وقتی که اعتماد   
نمی کنیم، بی اعتمادی را رواج می دهیم. اعمال ما یا به سوی چرخه ی مطلوب و صعودی رفاه، انرژی و شادی حرکت می کند یا به سوی چرخه ی معیوب و نزولی که سرانجام به نابودی آن نتایج مثبت منتهی می شود. ما چه رنسانس اعتماد را توسعه دهیم، چه به بحران اعتماد کمک کنیم، در زندگی خصوصی مان، خانواده هایمان، جوامعمان، گروه هایمان، سازمان هایمان، مملکتمان و در جهان و هر عمل و هر عکس العملی تأثیری می گذارد. در واقع اعتماد و همین طور   
بی اعتمادی مسری است.

هر آن کس که به اندازه ی کافی اعتماد نکند، مورد اعتماد واقع نخواهد شد. اگر اعتماد نکنید، اعتماد نمی گیرید.

لائو تزو

نویسنده ی تائو تِه چینگ

خلاصه ی کلام، اعتماد هوشمندانه یعنی توانایی تعمیم عاقلانه ی اعتماد در دنیایی که به نظر می رسد هر لحظه اعلام   
می کند نمی توانید به کسی اعتماد کنید. اعتماد هوشمندانه به چرخه ی مطلوب و صعودی رفاه، ج از انرژی و شادی منتهی می شود. با نمونه های بسیاری که در اطراف جهان دیده ایم، می توانیم با اطمینان اعلام کنیم که حتی در دل بحران اعتماد امروز، به راستی رنسانس اعتمادی همزمان یافت می شود و اعتماد هوشمندانه مولد، نیروبخش و تقویت کننده ی بسیار قدرتمند این سه پیامد حیاتی است.

**بخش دو**

**پنج عمل اعتماد هوشمندانه**

**در** این بخش ما توجه خود را به پنج عمل اعتماد هوشمندانه معطوف می کنیم؛ پنج رفتار ویژه ای که به طور چشمگیری، افراد، گروه ها و سازمان های معتمد در سرتاسر دنیا از آن بهره می برند. ما بررسی خواهیم کرد که چگونه رهبران اعتماد هوشمندانه، همواره این پنج عمل را اجرا می کنند.

**• عمل اعتماد هوشمندانه ی ۱: تصمیم می گیرند به اعتماد هوشمندانه معتقد باشند** (آن ها الگویی بنیادی می سازند که تمامی رفتارهای اعتمادساز دیگر از آن نشئت می گیرد).

**• عمل اعتماد هوشمندانه ی ۲: با خود شروع می کنند.** (آن ها نخست بر کسب منش و توان اعتباری ای تمرکز   
می کنند که به آنها توانایی می بخشد که به خود اعتماد کنند و همچنین شخص، گروه، سازمان یا کشوری قابل اعتماد به دیگران ارائه دهند).

**• عمل اعتماد هوشمندانه ی ۳: نیتشان را اعلام می کنند و نیت دیگران را مثبت می پندارند** (آن ها چند و چون اهداف و اعمال موردنظر را از پیش آشکارا اعلام می کنند و معمولاً فرض می کنند دیگران هم نیت خیر دارند و می خواهند قابل اعتماد باشند).

**• عمل اعتماد هوشمندانه ی ۴: به قول خود عمل می کنند** (آن ها پیگیرند و تلاش می کنند نیت اعلام شده ی خود را اجرا کنند و به گفته های خود عمل می کنند).

**• عمل اعتماد هوشمندانه ی ۵: در تعمیم اعتماد به دیگران پیشقدم می شوند** (آن ها اولین کسانی اند که اعتماد را تعمیم می دهند و چرخه ی مطلوب و صعودی ای را راه می اندازند که منجر به رفاه، انرژی و شادی می شود).

**فصل چهار**

**عمل شماره ی یک اعتماد هوشمندانه:**

**تصمیم بگیرید به اعتماد معتقد باشید**

1. تصمیم بگیرید به اعتماد معتقد باشید.

٢. با خود شروع کنید

۳. نیت خود را آشکار کنید

۴. به گفته ی خود عمل کنید

۵. در تعمیم اعتماد پیشقدم شوید

بخش اعظم موفقیت های درازمدت مبتنی بر امور ناملموس، اعتقادات، اندیشه ها و مفاهیم نامرئی است.

ایسادر شارپ

بنیانگذار و مدیرعامل پاتوق ها و هتل های چهار فصل

همواره معلوم شده است که شرایط بیرونی زندگی شخص، بازتابِ

اعتقادات درونی اوست.

جیمز آلن

اعتقاد، در کسب نتایج در هر زمینه ای از زندگی امری مهم است. کار ما با رهبران، گروه ها و سازمان های اطراف دنیا متقاعدمان کرده است که اعتقاد پایه ی بنیادی هر موفقیت پایداری را تشکیل می دهد. در واقع، اعتقادات ما حتی مهم تر از دانسته های ماست، چون اعتقادات اعمال و رفتارمان را هدایت می کند. مجموعه ی روزافزونی از شواهد علمی این اصل مهم را تأیید می کنند. در زیست شناسی اعتقاد، دکتر بروس لیپتون آن را این طور بیان کرد:

«اعتقادات رفتارآدمی را و در نتیجه، خود شکوفایی زندگی مان را کنترل می کنند.» و مسئله این است آیا اعتقاداتمان   
درست اند یا نه.

معتقد بودن به اعتماد یک انتخاب است؛ انتخابی بنیادی که تمامی اعمال اعتماد هوشمندانه از آن جاری می شوند. در انتخاب اعتقاد داشتن به اعتماد، ما خود را وادار می کنیم اقدامات لازم رابرای تعمیم اعتماد هوشمندانه به عمل آوریم و این امردرگروه ها، سازمان ها و حتی کشورها نیز صدق می کند. اعتقاد ما به اعتماد، اگر مدام اِعمال شود، توانایی مان را برای ایجاد شرایط دگرگون می کند تا در تمامی کارهایی که انجام می دهیم، رفاه، انرژی و شادی تولید کند.

اعتقادات شما به افکارتان تبدیل می شوند. افکارتان به گفتارتان، گفتارتان به اعمالتان و اعمالتان به عادات تان تبدیل   
می شوند. عادات تان به ارزش هایتان و ارزش هایتان به سرنوشت تان تبدیل می شوند.

مهاتما گاندی

بسیاری از ما از پیش شرطی شده ایم تا بدگمان باشیم، بنابراین خودبه خود به هر موقعیتی با عینک بدگمانی نگاه می کنیم، شاید هنگام تعمیم اعتماد، تجربیاتی کسب کرده باشیم، ولی در انجام این کار به شدت ضربه خورده ایم. شاید همکاری به ما خیانت کرده باشد. شاید جدایی دردناکی را تجربه کرده باشیم. شاید شاهد بوده ایم افراد دوروبرمان دروغ می گویند، تقلب می کنند، دزدی می کنند و از آن قِسِر در می روند، وانمود می کنند که چون «همه این کار را انجام می دهند»، چنین رفتاری بیشتر به صلاح است و شیوه ای کارآمد برای پیش بردن مقاصد در دنیای امروز به شمار می رود. شاید می ترسیم که با اعتماد کردن کنترل امور را از دست بدهیم یا اعتماد کردن بیش از اندازه خطر دارد. دلیل هرچه باشد، بسیاری از ما ذاتاً به اعتماد، اعتقاد نداریم، یا شاید آن را به عنوان شعاری زیبا و آرمانی قبول داریم، ولی باور نمی کنیم کارساز باشد. مسئله ی اصلی در پسِ بسیاری از این سناریوها ترس است؛ ترس از مورد سوءاستفاده قرار گرفتن، آسیب دیدن، برداشتن آن گام متزلزل برای بیرون آمدن از آن جعبه، نداشتن شایستگیِ موفق شدن.

**سه عقیده درباره ی اعتماد**

1. اعتقاد به قابل اعتماد بودن

۲. اعتقاد به این که به بیشتر مردم می توان اعتماد کرد

٣. اعتقاد به این که تعمیم اعتماد شیوه ی بهتری برای اعتماد کردن است

در واقع، ما می توانیم بگوییم که آزمون راستین قابلیت اعتماد و اعتبار، انجام دادن کار درست است، به خصوص وقتی پای هزینه ای با پیامدی در میان باشد.

**٢. اعتقاد به این که به بیشتر مردم می توان اعتماد کرد**

شرکت ها و افراد بسیار معتبر و موفق، در اثر این باور به موفقیت دست می یابند که به بیشتر مردم می توان اعتماد کرد، البته نه همه ی مردم (که دیگر اعتماد هوشمندانه نمی شود)، بلکه بیشترشان. آن ها نمی گذارند اقلیت کوچکی که قابل اعتماد نیستند، اکثریت مطلقی را تعریف کنند که قابل اعتمادند. آن ها به عنوان بخشی از تحلیلشان راه هایی برای جدا کردن این اقلیت می یابند تا بتوانند بدون تأمل به آن اکثریت اعتماد کنند. آن ها همچنین این اعتقاد را نسبت به تمامی سهامداران، مشتری ها، شرکا، سرمایه گذاران، اعضای گروه و نیز خانواده و دوستان اعمال می کنند.

**۳. اعتقاد به این که تعمیم اعتماد شیوه ی بهتری برای رهبری کردن است**

رهبران معتبر و موفق معتقدند که تعمیم اعتماد شیوه ای بهتر برای رهبری است، زیرا در ابتدا اعتماد افراد را افزایش می دهد تا وظیفه ی خود را انجام دهند. (که این دوطرفه است) و در نهایت منجر به رفاه، شادی و انرژی بیشتری می شود.

در شرکت های محبوب، تصمیم می گیرند که اعتماد کنند. آن ها به کارمندان و مشتریان خود اعتماد دارند. اعتقاد و اعتماد سنگ بنای روابطشان را تشکیل می دهند. با مصمم شدن به اعتماد به مشتری ها، کارمندان از قوانین اضافی، خط مشی ها و لایه های بوروکراسی که مانعی بین آنها و مشتریانشان ایجاد می کند، خلاص می شوند. با اعتقاد به این که کارمندان   
می توانند کار درست را انجام دهند و انجام خواهند داد، پیش بینی و بررسی هر عملی و کم شدن توانایی کارمندان برای مستقل اندیشیدن جای خود را به انرژی، ایده های مشترک و میل به درنگ می دهد. انرژی ای وجود دارد که از معتمد بودن و از برگرداندن آن اعتماد به مشتری ها و کارمندان سرچشمه می گیرد.

**اعتقاد به اعتماد به عنوان فلسفه ی مدیریت**

در ژوئیه ی سال ۲۰۰۵، دکتر کای فی لی، نایب رئیس خدمات محاوره ای مایکروسافت، هنگامی که مایکروسافت را ترک کرد تا در چین رئیس گوگل شود، توجه بسیاری از رسانه ها را به خود جلب کرد. لی هر آنچه به نظرش عناصر تشکیل دهنده ی قدرت گوگل را تشکیل می داد، در فرمولی گنجاند و در وب سایتی چینی گذاشت که هزاران دانشجوی مهندسی آن را خواندند: «جوانی+ آزادی + شفافیت + الگوی نو+ سود عامه ی مردم + اعتقاد به اعتماد = معجزه ی گوگل.»

**جهش اعتماد**

اگر فیلم جونز ایندیانا و آخرين جنگ صلیبی ۱۹۸۹ را دیده باشید، احتمالاً آن صحنه ی هیجان انگیز و ناخوشایند را به یاد دارید که جونز، باستان شناس و نابغه ای ماجراجو، خیسِ عرق روی لبه ی پرتگاهی عظیم به عمق هزاران پا می ایستد. او برای نجات پدرش، که به دلیل تیراندازی «بچه های بد» مجروح شده و در شرف مرگ است، باید سریع از پرتگاه عبور کند و جام مقدس را بگیرد، ولی هیچ راه مرئی ای برای عبور یافت نمی شود. وقتی که با عجله به چند سرنخی نگاه   
می کند که پدرش (او هم باستان شناس بود) در دفتری کوچک نوشته بود، چشمش به این کلمات می خورد: «فقط با پریدن از روی سر شیر است که انسان ارزش خویش را ثابت خواهد کرد.» وقتی معنی آن را می فهمد، هول و هراس در چهره اش نمایان می شود، ولی بعد حالت چهره اش به فردی با اراده تغییر می کند و در حالی که نفس در سینه ی تماشاگران حبس می شود، گامی - جهش ایمان - به درون هوای رقیق برمی دارد. به طور معجزه آسایی، ناگهان پلی در زیر پاهایش ظاهر می شود. . در کمال آسایش خاطر بیننده، جونز می تواند از پرتگاه عبور کند و جام مقدس را پس بگیرد.

همان طور که در فصل سه دیدیم، اوقاتی پیش می آید که تعمیم اعتماد مستلزم یک جهش است. گرچه جهش اعتماد به ندرت به اندازه ی جهش جونز در هوای رقیق مهیج می شود، اما گاهی لحظه ای دشوار و بیشتر اوقات تعیین کننده است.

برای مثال، در سال ۲۰۰۷ تد مورگان، مدیرعامل یک شرکت فناوری مکان یابی ناشناخته، به نام اسکای هووک، ماه ها در تلاش بود تا شرکت های مهم را وادار کند فناوری اش را به کار برند. بعد یک روز هنگامی که مورگان دستگاه پیغام گیر خود را چک کرد، شنید که تماس گیرنده ای این پیغام را گذاشته است: «تِد، من استیو جابز از اپل هستم. دوست دارم راجع به اسکای هووک با تو حرف بزنم. در ... به من زنگ بزن.» او که گمان کرد پیغام، شوخی ای از طرف یکی از اعضای گروهش بوده، آن را پاک کرد. اواخر آن روز به مایک شین، یکی از مؤسسان اسکای هووک، گفت: «تلاش خوبی بود، ولی چون وانمود کردی استیو جابز هستی، آن را از دست دادی. باید می گفتی اسکات یا یکی از مدیران دیگری هستی که ما تازه در اپل ملاقات کردیم.» شین گفت هیچ خبری از پیغام ندارد. وقتی مورگان متوجه شد که پیغام به راستی از طرف استیو جابز، مدیر عامل اپل، بوده و خواسته تا با او ملاقات کند، فوراً به خود آمد.

مورگان جواب تلفن را داد و با جابز ملاقات کرد و وقایع سریع رخ دادند. گویی معامله ای بزرگ در شرف وقوع بود. آن گاه یک روز جابز به مورگان تلفن زد و گفت که اپل یک رویداد مک وُرد در راه دارد، که به انجام معامله ای با اسکای هووک نزدیک است و او می خواهد در این رویداد فناوری اسکای هووک را مدل قرار دهد، منتها نمی توانست این کار را بدون رمز اسکای هووک انجام دهد. از آن رو جابز از مورگان تقاضا کرد رمز را به او بدهد. در حالی که هنوز پشت تلفن بود، برگشت به گروه مدیرانش و درِ گوشی گفت: «رمزمان را می خواهد.» واکنش سریع گروه «نه! نه! نه!» بود. مورگان به جابز گفت: «استیو، همان طور که احتمالاً میدانی، ما هیچ گاه رمزمان را اعلام نکرده ایم. آن رمز دارایی ذهنی ماست. تمامی چیزی است که داریم.» جابز پاسخ داد: «این را می دانم. شما فقط باید به ما ساعتماد کنید.»

به رغم نصایح گروهش، مورگان رمز را به جابز داد. کمی بعد از مورگان پرسیدیم: «فکر می کنی چه اتفاقی می افتاد اگر به جابز میگفتی: من به راستی نمی توانم رمز را به تو بدهم؟» وی در جواب گفت: «آدم هیچ وقت نمیداند، ولی من شخصاً گمان می کنم در آن صورت او این کار را ادامه نمیداد. فکر می کنم استیو تغییر موضع می داد.» در عوض، استیو پاداش مورگان را داد؛ به این صورت که شخصاً فناوری اسکای هووک را در ژانویه ی سال ۲۰۰۸ در مک وُرد نشان داد، توضیحی جالب در مورد طرز کار فناوری داد و افزود: «محشر نیست؟ به راستی محشر است.» مورگان تبلیغات جابز در مورد اسکای هووک را «بزرگ ترین رویداد تبلیغاتی که هر شرکتی می تواند داشته باشد» خواند.

دبلیو پی اسِ (انجمن پردازش کلمه) اسکای هووک به نخستین موتور محل یابی برای نقشه های گوگل و سایر نرم افزارهایی تبدیل شد که تا آوریل سال ۲۰۱۰ هم در آیفون و هم در آی پاد لمسی به کار می رفت و شرکت همچنان به اپل و نیز دیگر غول های دیگر فناوری همچون سامسونگ، موتورولا، دِل، کوالکام، و ابزار تکزاس خدمات محلی ارائه می کند. نرم افزارش هزاران برنامه های کاربردی تلفن همراه را به کار می اندازد و روی ده ها میلیون دستگاه در اطراف جهان به کار برده شده است. جهش اعتماد مورگان بازی مثبت بزرگی برای اسکای هووک در پی داشت. علاوه بر این، او تصریح می کند که گرچه اعتماد کردن خطر دارد، اما خطر اعتماد نکردن اغلب اوقات بیشتر است.

کسی که به انسانها اعتماد می کند، کمتر از کسی که به آن ها اعتماد نمی کند، مرتکب اشتباه می شود.

کامیلو بنسو دی کاویور

سیاستمدار ایتالیایی

وقتی که دستی داده می شود، باید محترم شمرده شود، به هر قیمتی. چانه زنی شدید فقط قبل از توافق بر سر معامله صورت   
می گیرد. وقتی که دست می دهید، مذاکره تمام است. قول شما بزرگترین دارایی تان است؛ درستکاری بزرگترین فضیلت شماست.

جان هانتسمن

مؤسس شرکت هانتسمن

**تصمیمی برای باور کردن**

چه بسا مهم ترین باور بیشتر ما این باشد که می توانیم به اعتماد معتقد باشیم و به رغم هر نوع فشار یا تجربه ی منفی ای که شاید تجربه کرده ایم و به رغم بحران اعتمادی که اطرافمان را فرا گرفته است، می توانیم تصمیم بگیریم اعتماد را الگوی بنیادی خود، یا سیستم عامل شخصی خود، قرار دهیم و می توانیم به موجب آن رفاه، انرژی و شادی را در زندگی خود و در روابطمان افزایش دهیم.

گاهی غلبه بر تجارب سختی که می توانند عمری ما را زیر فشار قرار دهند، بی نهایت سخت می شود. ولی شدنی است. اگر هم فقط با زمینه ای برای باور کردن شروع کنیم، می توانیم روی ایجاد آن زمینه کار کنیم. ما می توانیم عینک اعتمادمان را بزنیم و دقیق تر به دنیای اطرافمان بنگریم. می توانیم تحلیل کنیم که اعتماد چه نقشی در روابط و زندگی افراد دیگر و نیز خود ما ایفا می کند. می توانیم آن را مطالعه کنیم، برای ایجاد اعتماد گام هایی برداریم و شاید با جهشی اتفاقی از اعتماد، شاهد نتایج مثبت باشیم. براساس تمامی چیزهایی که هر دوی ما، هم از لحاظ شخصی و هم از لحاظ حرفه ای در کارمان با افراد، رهبران و سازمان ها در همه جا دیده و تجربه کرده ایم، متقاعد شده ایم که ایجاد اعتقاد به اعتماد کردن نیرومندترین کاری است که مردم می توانند انجام دهند تا به مزایای اعتماد در زندگی شان دست یابند.

اگر این اعتقاد را دارم که می توانم کاری را انجام دهم، به یقین ظرفیت انجام دادن آن را کسب خواهم کرد، حتی اگر در ابتدا آن ظرفیت را نداشته باشم.

مهاتما گاندی

**فصل پنجم**

**عمل شماره ی دو اعتماد هوشمندانه:**

**باخود شروع کنید**

1. تصمیم بگیرید به اعتماد معتقد باشید

**٢. با خود شروع کنید**

٣. نیت خود را اعلان کنید

۴. به گفته ی خود عمل کنید

۵. در تعمیم اعتماد پیشقدم شوید

به خودتان اعتماد کنید، در آن صورت خواهید دانست که چگونه باید زندگی کنید.

گوته

تنها راهی که می توانیم از دیگران انتظار داشته باشیم به ما اعتماد کنند، این است که باید خود قابل اعتماد باشیم، به ویژه نسبت به خودمان

سیدنی مَدوِد

نویسنده و کارشناس ارتباطات

گرچه اعتقاد به اعتماد مهم است، اما کافی نیست. طرز رفتار افراد، رهبران، گروه ها و سازمان هایی که در دنیای امروز در کارشان موفق اند، از همین اعتقاد سرچشمه می گیرد. آن ها منش و توانی کسب می کنند که می توانند از طریق آن هم برای خود و هم برای دیگران قابل اعتماد باشند. استحکام و اطمینانی در خود احساس می کنند که می توانند آن ها را به سمت رفاه پیشرفته، انرژی بیشتر و شادی روزافزون سوق دهد.

شخصی که به خودش اعتماد نداشته باشد، به هیچ وجه نمی تواند به راستی به کس دیگری اعتماد کند.

کاردینال دی رتز

مبلغ فرانسوی قرن هفدهم

واضح بگویم، اعتماد به خود به معنی منیّت، تکبر یا خودستایی بیجا نیست. اعتماد درونی درواقع آگاهی مان را از مهم ترین نوع رفاهی که روزی خواهیم داشت، منعکس می کند؛ موجودی کلانی در حساب اعتماد شخصی خودِ ما. خبر خوب این است که می توانیم این موجودی جاری (یا موجودی گروه یا سازمانمان) را به طور چشمگیری افزایش دهیم؛ بدین سان که از طریق رفتارهایی که منش و توانش را توسعه و نشان می دهد، به طور منظم در آن سپرده گذاری کنیم.

اعتماد به خود، نخستین رمز موفقیت است؛ جوهر قهرمانی است. اعتماد به خود، تمامی فضیلت ها را در بر می گیرد.

رالف والدو امرسون

**ارائه ی مربی قابل اعتماد به بازیکنان و تماشاگران**

جان وودن یکی از موفق ترین و محترم ترین مربیان در تاریخ ورزش به شمار می رود. در طول بیست و هفت سال حرفه ی مربیگری بسکتبال مردان در یوسی ال ای، گروه برونز را در یک دوره ی پیروزی هشتادوهشت مسابقه ای در طول سال های نخست دهه ی ۱۹۷۰ و ده مسابقه ی قهرمانی ملی ان سی ای ای در دوره ای دوازده ساله هدایت کرد. همچنین هفت مسابقه ی بی بدیل متوالی را در کارنامه ی خود ثبت کرده است.

اما مهم تر از موقعیت های وودن در رسیدن به اهدافش، نحوه ی به انجام رساندن آن ها بود. وی به بازیکنانش یاد داد که علاوه بر بسکتبال در زندگی نیز موفق شوند. وی این موارد را تقویت کرد: کار گروهی «ستاره ی تیم، خود یک تیم است. "ما" جایگزین "من" می شود»)، وفاداری («با خودتان صادق باشید. با افرادی که رهبری شان می کنید، صادق باشید.»)، منش («بیشتر از آبرویتان، نگران منش خود باشید، چون منش شما خودِ واقعی شماست، در حالی که آبرویتان فقط آن چیزی است که دیگران فکر می کنند شما هستید.») و بخشش نوع دوستانه («شما نمی توانید روزی کامل را پشت سر بگذارید، بدون انجام دادن کاری برای کسی که هرگز نتواند آن را جبران کند.»). وی به شدت به اعتماد معتقد بود («من به این موارد اعتقاد دارم: این که اعتماد کنید و گاهی ناامید شوید، بهتر از این است که اعتماد نکنید و همیشه دلگیر باشید.») و آنچه یاد داد و زنده کرد همواره اعتمادساز بود.

حالا در سن هشتادونه سالگی، وودن سرحال تر، مثبت تر و شادتر از همیشه است. شادی و شادکامی زندگی وودن، امروز، مثل همیشه، از موفقیت دیگران نشئت می گیرد. وی به طور مرتب به ما می گوید چیزی که از دو معلم محبوبش، آبراهام لینکلن و مادر ترزا، یاد گرفته این است: زندگی ای که به خاطر دیگران سپری نشود، زندگی نیست.

**ارائه ی پزشکی قابل اعتماد به بیماران**

هر سال، ریدرز دایجست استرالیا بررسی ای انجام می دهد تا «معتمدترین شخص در استرالیا» را تعیین کند. مدت پنج سالِ متوالی، این افتخار نصیب دکتر فیونا وود، رئیس بخش سوختگی بیمارستان رویال پِرت شد. دکتر وود در سال ۲۰۰۲ وقتی مورد توجه قرار گرفت که به دنبال حمله ی تروریستی در بالی بیست و هشت نفر را با عجله به بخش سوختگی بیمارستان بردند. وی گروهی را رهبری کرد که شب و روز برای نجات جان بیمارانی کار می کردند که از سوختگی های کل بدن، عفونت های مرگبار و شوک های تهدید کننده ی زندگی رنج می بردند. به طور معجزه آسایی هر بیست وهشت نفرشان زنده ماندند. وود می گوید: «چقدر جالب است که در پایان روز ببینیم توانسته ایم بر جای سوختگی اثر بگذاریم. از نظر من جای سوختگی در ظاهرش نیست، بلکه در نحوه ی رفتار و نحوه ی عملکرد آدمی است.»

وی به تکنیکی دست یافته است که در آن، سلول های پوست را که از پوست خودِ بیمار کشت شده، مستقیماً روی استخوان تزریق می کنند و زمان کِشت برای پوست جدید را از چند هفته به فقط پنج روز تقلیل می دهند. وی خود را وقف   
آینده ی «الیتام زخم بدون اثر زخم» کرده است. او همچنین می گوید: «من به شدت معتقدم که هر روز سر کارم باید دنبال فرصت هایی برای رسیدن به نتیجه ی بهتر و فردای بهتر باشم. روزی که شما گمان می کنید: "روز فوق العاده خوبی است"، روز بازنشستگی است. مجسم کنید قربانی سوختگی بودید. اگر یک حق انتخاب داشتید، به چه کسی اعتماد می کردید روی شما کار کند؟»

**ارائه ی پدر یا مادری قابل اعتماد به بچه ها**

«او به ما یاد داد چگونه به مردم احترام بگذاریم.»

«او به ما یاد داد چگونه سخت تلاش کنیم.»

«او به ما یاد داد چگونه بدون قیدوشرط زندگی کنیم.»

«او به ما یاد داد چگونه ببخشیم.»

«او به ما یاد داد که به هیچ وجه دست از رؤیایمان نکشیم و آن را دنبال کنیم.»

مدیرعامل، با شور و شوق می گوید: «دارائی های اصلی من هر روز از در بیرون می روند. وظیفه ی من این است که مواظب باشم برگردند.» به منظور حفظ آن، رهبری شرکت در تلاش است تا رفاه، انرژی و شادی تمامی کارمندان شرکت را تضمین کند. شرکت، وسائل ورزشی زیبا و نیز مراکز بهداری در محل دارد؛ تسهیلات مراقبت از کودک، پارکینگ و خدمات مواد غذایی به طور مساوی در دسترس رهبران ارشد و کارگران خدماتی قرار دارد. این شرکت بر ارتباطات آزاد و باز و بر تقدیر از مشارکت ها و نوآوری های کارمندان به شدت تأكید می کند.

اگر نیروی کاری دارید که از وجود یکدیگر لذت می برند، به یکدیگر اعتماد دارند و به جایی که در آن کار می کنند، می بالند، مطمئن باشید که محصولی خوب تحویل می دهند. شما می توانید نصیحت کنید و آموزش بدهید، ولی اگر   
آن ها به راستی به کسی که برایش کار می کنند، ایمان نداشته باشند و به او افتخار نکنند و به یکدیگر و به مدیریت اعتماد نداشته باشند، شما موفق نخواهید شد.

جف اسمیسک

مدیرعامل اتحادیه ی شرکت های هواپیمایی

**«شروع با خود» به نفع کشورها هم کار می کند**

شاید بعضی ها به اهمیت کشوری که به اتباعش و به جهان، خود را قابل اعتماد ارائه می کند، پی نبرند، ولی این اعتماد بخشیدن نه تنها بر تصمیم های اقتصادی و سیاسی اتخاذشده از طرف کشورها، شرکت ها و گردشگرهای دیگر نسبت به آن کشور، تأثیری چشمگیر می گذارد، بلکه بر رفاه، انرژی و شادی اتباع خود آن کشور اثرگذار است.

دانمارک را در نظر بگیرید. اگر بگوییم دانمارکی ها به اعتماد اعتقاد دارند، شکسته نفسی کرده ایم. اعتماد به راستی نوع نگاه آنها به دنیا را تعریف می کند. طبق شاخص ادراکات فساد در سال ۲۰۱۱، دانمارک به عنوان کشوری با کمترین فساد در جهان با نیوزیلند و سنگاپور برابری می کند و از شروع بررسی این شاخص تا به حال هر سال پیوسته جزء ده کشور برتر بوده است. اعتماد منعکس شده از طریق این رتبه بندی و رتبه بندی های دیگر، به مردم دانمارک این توانایی را می دهد تا به راحتی اعتماد را به یکدیگر و به کل جامعه تعمیم دهند. طبق بررسی ای در اُ ای سی دی (سازمان تعاون و توسعه ی اقتصادی)، که در سال ۲۰۰۸ انجام شد، 8/88 درصد مردم دانمارک، سطح بالایی از اعتماد را به یکدیگر ابراز می کنند، یعنی بالاترین درصد در تمامی کشورهای جهان.

آنچه درباره ی پادشاهی دانمارک فوق العاده چشمگیر است، آشکار بودن اثرات رفاه، انرژی و شادی در جامعه است. به رغم جمعیتی 5/5 میلیونی، دانمارک جزء مولدترین کشورها در جهان محسوب می شود و در رتبه بندی رقابتی جهان، که هر سال از طرف آی ام دی (یکی از بهترین مدارس بازرگانی جهان مستقر در سوئیس) برگزار می شود، تقریبا در صدر قرار گرفته است. این کشور همچنین تولید ناخالص ملی فوق العاده ای دارد، که در میان بالاترین کشورهای دارای بالاترین تولید ناخالص ملی رتبه ی پنجم را کسب کرده است و در شاخص رفاه لگاتوم سال ۲۰۱۰ مقام دوم را دارد. از لحاظ انرژی، دانمارک در بیشتر اقدامات بهداشتی و اشتغال زایی تقریباً در صدر قرار دارد. آی ام دی رتبه ی یک را در بیانیه ی معیارها به این کشور داده است: «انگیزه ی کارگر بسیار بالاست.» شادی در دانمارک به راستی به چشم می خورد. کشور در سرشماری جهانی گالوپ به عنوان شادترین ملتِ روی زمین شناخته شد و در بررسی ها و شاخص های متعدد دیگر، تقریباً در صدر فهرست قرار گرفت.

بالا بودن اعتماد در دانمارک دلایل متعددی دارد؛ دلایل تاریخی، فرهنگی، جمعیتی، سیاسی، محیطی و رفتاری. در هر رویدادی دانمارک به دلیل معتمد بودن و تعمیم اعتماد به شهروندانش و به جهان، خود را به عنوان کشوری قابل اعتماد ارائه می کند.

**فصل ششم**

**عمل شماره ی سه اعتماد هوشمندانه:**

**نیت خود را اعلام کنید و نیت دیگران را مثبت فرض کنید**

به تعبیری بسیار واقعی، «اعلان نیت خود» یعنی ابلاغ مفهوم رفتارتان به دیگران؛ شبیه روشن کردن چراغ راهنما یا بوق زدن است. شما از این طریق به مردم می گویید که قصد دارید چه کار کنید و همچنین به آن ها می گویید چرا قصد دارید آن کار را انجام دهید.

**دو نیمه ی اعلان نیت: چه و چرا**

اعلان نیت به نحوی کارامد دو بخش دارد: اول این که توضیح دهیم چه کاری می خواهیم انجام دهیم و دوم توضیح دهیم چرا می خواهیم آن کار را انجام دهیم. هر دو نیمه مهم اند. بیشتر مدیران در اعلان چه کم و بیش ماهرند. (برای مثال: «این برنامه ی عملیاتی ما برای کاهش و هزینه هاست»)، ولی در اعلا چرا بسیار ضعیف اند. («انگیزه و نیت ما در پسِ تفکرمان این است»). این که دیگران چگونه ارتباطات ما را صادقانه تفسیر و نیز چگونه رفتار بعدی مان را تعبیر کنند، بستگی به مطرح کردن چرا در پسِ چه دارد.

واقعیت این است که ما معمولاً درباره ی خودمان طبق نیتمان و درباره ی دیگران طبق رفتار قابل مشاهده شان قضاوت   
می کنیم. درنتیجه وقتی مردم به ما اعتماد ندارند، بیشتر اوقات به دلیل نتیجه گیری درباره ی کارهایی است که انجام   
می دهیم. با اعلان نیتمان - هم چه و هم چرا - می توانیم به شدت نتیجه گیری های دیگران را تحت تأثیر قرار دهیم و درنتیجه جلب اعتماد آن ها و حفظ آن را افزایش دهیم.

اعلان زیرکانه ی نیت خود در مذاکرات، تغییر دهنده ی قدرتمندی در هر معامله است. رهبران یکی از شرکت هایی که ما با آن ها کار می کردیم، از تجربه ای به ما گفتند که قرار بود با شریکی عمده وارد مذاکرات درباره ی قراردادی چشمگیر شوند. پیش تر این روند را طی کرده بودند و مذاکرات قبلی در واقع در حد تبادل بوده است. آن ها معمولاً به توافق   
می رسیدند، ولی گاهی اوقات در جریان کار نمی دانستند که کدام طرف مذاکره پیروز است.

در این مورد رهبران شرکتی که مشتری ما بودند، تازه خود را غرق آموزش اعتماد هوشمندانه کرده و تصمیم گرفته بودند آن را بیازمایند. آن ها درست در انظار مردم نیتشان را برای مذاکره به شیوه ای متفاوت به شریک خود اعلان کردند. به جای فاش نکردن اطلاعات و حدس زدن بهترین سازش قابل قبول، آگاهانه با افشای کامل اهدافشان و پیشنهاد بهترین معامله ی خود شروع کردند. آن ها هر آنچه اهمیت بیشتری برایشان داشت، دلیل اهمیت آن و حتی آنچه را برایشان مهم نبود، مطرح کردند. آن ها به شریکشان گفتند مایل نیستند معامله ای انجام دهند که هیچ کدام از دو طرف آن برنده ی اصلی نیستند و به جای این که معامله از بالا شروع شود و به وسط ختم شود، بهترین معامله از دیدگاه خود را با صراحت و صداقت ارائه کردند؛ معامله ای که برای انجامش سر ذوق آمدند. در آن صورت شریکشان یک حق انتخاب داشت: آن ها می توانستند این افشاگری را به عنوان نقطه ضعف ببینند و تلاش کنند از این اطلاعات در مذاکره برای معامله ای بهتر به نفع خود بهره برداری کنند؛ یا می توانستند این اعتماد را تلافی کنند، یعنی نیت خود را از آنچه برایشان مهم است و مهم نیست و دلیلش را اعلام کنند. شریک گزینه ی دوم را انتخاب کرد و نتیجه اش این شد که هر دو شرکت سرانجام به چیزی دست یافتند که از نظر آن ها بهترین معامله ی ممکن بود؛ معامله ای که بسیار سریع تر و با شروع رابطه ای با اعتمادِ بالاتر همراه بود. این نتایج در پی این حقیقت بود که طرفین نیت خود را اعلام کنند، برنامه هایشان را فاش کنند و با شفافیت عمل کنند.

بله، این نوع رویکرد قدری هم خطر دارد، ولی احتمال بازدهی بسیار بالاتر نیز هست. چیزی که در موقعیتی مثل این اثر نمی کرد، ورود در راهکار مذاکره، بدون اعلام نیت خود بود؛ یعنی شفاف بودن یک سویه در مورد تمامی نکات معامله بدون آن که اول نیت خود را برای مذاکره به شیوه ای کاملاً متفاوت اعلان کرده باشند.

**اعلان نیت: شتاب دهنده ی اعتماد**

اعلان نیت، علاوه بر ایجاد امید و کمک به ما برای دستیابی به اهدافمان، عملکردمان را چند برابر هم می کند، زیرا به ما توانایی می بخشد با سرعت بیشتر اعتماد را زیاد کنیم.

ما آموخته ایم که بهترین شیوه ی ایجاد اعتماد این است که بگذاریم افراد خود ببینند ما چه کار می کنیم.

جان لچليتر ایر

رئیس و مدیرعامل الى ليلى

لحظه ای که درباره ی انگیزه های یک نفر تردیدی وجود داشته باشد، او هر کاری انجام دهد، خدشه دار می شود.

مهاتما گاندی

نسبت دادن نیتی مهمل از روی اشتباه موجب مناظره ای بین المللی در ماه مه سال ۱۹۹۷ شد؛ خانمی دانمارکی به خاطر رها کردن دختر چهارده ماهه اش در کالسکه ای درست بیرون ویترین رستورانی در نیویورک، در حالی دستگیر شد که نوشابه ای در دست داشت. پس از تلفنی از طرف یک مشتری، پلیس وارد رستوران شد، به خانم دستبند زد، او را زندانی کرد و اتهامات جنایی علیه او مطرح کرد و بچه را در پرورشگاه گذاشت. پس از از چهار روز، به او اجازه دادند تحت نظارت با دخترش ملاقات کند، تا این که چند روز بعد، قاضی دادگاه جنایی به او گفت چنانچه «مدت شش ماه دردسری درست نکند» از اتهامش کاسته می شود. هم این خانم و هم افراد بسیاری در دانمارک خشمگین شدند. این که پدر و مادرها بچه هایشان را هنگام خوردن یا خرید بیرون بگذارند، در کشور قابل اعتمادی مثل دانمارک غیرعادی نیست، چون آن ها معتقدند هوای تازه یکی از مهم ترین چیزهایی است که می توانند به هر کودکی بدهند. خانم استدلال کرد که در آن زمان می توانست به آسانی کالسکه را بیرون پنجره ببیند و به خیال خودش خوب از دخترش مراقبت می کرد.

نیت پلیس چه بود؟ حمایت از کودک در برابر بدرفتاری. نیت مشتری ای که به پلیس خبر داد چه بود؟ تضمن امنیت بچه. نیت آن خانم چه بود؟ کودکش را داخل رستورانی دلگیر و شلوغ نبرد (این مسئله در آن زمان عادت بسیاری از پدر و مادرهای خوب در دانمارک بود). همه خوش نیت بودند، ولی چون نیت یکدیگر را درک نکردند، به ناحق قائل به سوءنیت شدند.

وقتی نیتمان را اعلان نکنیم، این خطر را می پذیریم که انگیزه هایمان بد تعبیر شوند. وقتی نیتمان را اعلان می کنیم، دیگران   
نمی توانند از طریق حدس زدن یا فرافکنی، انگیزه ی خاصی به کار ما نسبت دهند. همچنین آن ها را به حال خود رها   
نمی کنیم تا به خاطر پی نبردن به نیتمان، به فکر بیفتند. اگر رابطه ای با اعتماد کم داشته باشیم، ممکن است در ابتدا به ما اعتماد نکنند. شاید چیزهایی مثل این ها بگویند: «حالا می خواهند چه کار کنند؟» یا «در حال حاضر چه برنامه ای دارند؟» یا «به راستی تلاش می کنند چه کار کنند؟» ولی بهترین رهبرها به قول خود عمل می کنند، صادقانه می کوشند تا با دقت، به وضوح و آشکارا نیت خود را منتقل کنند؛ به طوری که جای تردیدی برای هیچ کس باقی نماند. برنامه های آن ها آشکار است، چون چیزی برای پنهان کردن ندارند. علاوه بر شفاف بودن، آن ها آشکارا شفافیت را اعلام می کنند و رفتاری واضح از خود نشان می دهند.

مثل ترس بچه ها از «هیولاهای زیر تخت»، که بعد از روشن شدن چراغ ها برطرف می شود، ترس افراد از این که شما   
می خواهید چه کاری و به چه علتی انجام دهید، زمانی برطرف می شود که شما به طور شفاف نیت خود را اعلام کنید و برنامه و انگیزه ی خود را روشن تر کنید.

«در نهایت ما نمی توانیم بدون ایجاد فرهنگ هایی مبتنی بر عشق و علاقه، سازمان های قابل اعتماد بیافرینیم.» وی پس از آن به چند نکته درباره ی تحریک تفکر بر این موضوع اشاره می کند:

رهبری باید متضمن عشق و علاقه ی راستین باشد. این را نمی توان وانمود کرد. اگر رهبری در اقداماتش ابراز عشق و علاقه نکند، آن گاه عشق و علاقه در سازمان شکوفا نخواهد شد. همان طور که گاندی گفت: «ما باید همان تغییری را داشته باشیم که آرزو داریم در جهان ببینیم.»

ما باید در تمامی تصمیمات مربوط به ارتقای رهبری مان، مزایای عشق و علاقه را درنظر بگیریم. ما نباید فقط صالح ترین رهبران، بلکه بامحبت ترین و دلسوزترین رهبران را هم ارتقا دهیم. سازمان های ما به هر دو نیاز دارند و ما باید رهبرانی را ارتقا دهیم که هر دو ویژگی را داشته باشند.

وقتی دست به کاری می زنیم، یکی از معدود چیزهایی که می توانیم به راستی تضمین کنیم، انگیزه است. یک رهبر همیشه   
نمی تواند عملکردی ویژه را تضمین کند یا تضمین کند که بازار تغییر نخواهد کرد، بانک ها ورشکست نخواهند شد، یا کسی با محصول یا خدماتی نو حضور نخواهد یافت تا شرکتی را مجبور به بازآفرینی یا بازسازی کند، اما رهبرها می توانند تضمین کنند که به شرکت، افراد، صنعت و به جهان اهمیت می دهند و این که از هیچ تلاش معقولی برای تبدیل این دلسوزی به رفتار و کرداری که باعث رفاه، انرژی و شادی برای تمامی افراد دخیل خواهد شد، دریغ نخواهند کرد. اعلام این نیت اعتماد می آفریند.

خواه مدیرعامل، فروشنده و یا سازمان دهنده ای داوطلب باشید و خواه مالک مؤسسه ای کوچک، مخاطبانتان تا وقتی که نتوانند به شما اعتماد کنند، هیچ گاه به طور کامل با شما مرتبط نخواهند شد، نظر شما را باور نخواهند کرد، یا در جشن خیابانی شما شرکت نخواهند کرد. تنها در صورتی که به انگیزه هایتان احترام بگذارند و با شما به عنوان انسانی هم طراز همدلی کنند، آن اعتماد را حس خواهند کرد.

پیتر گوبر

مدیرعامل پیشین سونی انترتینمنت

**نکته ی اصلی**

نکته ی اصلی، در روزهای تلخ و شیرین، این است و انگیزه ای که بیشتر از همه اعتماد می آفریند، دلسوزی است؛ انگیزه ای که اعتماد را از بین می برد، منافع شخصی و انحصاری است. دستور کاری که بیشتر از همه اعتماد می آفریند، منافع دوطرفه است؛ دستور کاری که اعتماد را از بین می برد، «برنده شدن به هر قیمتی» است و آزمون دلسوزی و دستور کار، شفافیت است؛ اگر نیت حقیقی شما به همه ی عالم اعلام می شد، مردم چه حالی می شدند و شما چه حالی می شديد؟ و چقدر بر تمایل مردم برای تعمیم اعتماد به شما اثر می گذاشت؟

باید گفت اوقاتی پیش می آیند که اعلام نیت منفعت طلبانه به طور آشکار و شفاف می تواند بهتر از اعلام نکردن آن باشد، فقط چون شفافیت و درستی اعتماد می آفریند. حتی اگر افراد با انگیزه یا رویکرد شما موافق نباشند، این حقیقت که شما نسبت به نیات خود صریح و شفافید، در برخی موارد آن ها را تشویق خواهد کرد به شما خوش بین تر شوند، چون می دانند واقعیت چیست و این که با آدمی متقلب سروکار ندارند. به تازگی وبلاگ نویسی این مطلب را به وبلاگ نویس دیگری که با او مخالف بود، نوشت: «تصمیم شما در مورد پنهان نکردن مسائل، شما را قابل اعتماد می سازد.» گرچه بیشتر مردم موافق اند که «قابل اعتماد» واژه ی مثبتی برای توصیف کسی با نیت منفعت طلبانه است، اما بیشتر مردم هم موافق اند رفتاری که شفافیت ایجاد می کند، اعتمادی را که مردم به ما دارند به شدت تحت الشعاع قرار می دهد. تصویری خنده دار از نیت منفعت طلبانه روی تابلویی بیرونِ رستوران گیگلینک مارلین در کابو سَن لوکاس در مکزیک آویزان است: «اگر غذاها، نوشیدنی ها و خدمات ما در حد معیارهای شما نیست، لطفاً معیارهایتان را پایین بیاورید.»

نیتی فریب دهنده، هرقدر هم که در ابتدا با دقت پنهان شده باشد، معمولاً سرانجام خود را نشان می دهد.

تيتوس ليويوس

تاریخدان روم باستان

ولی روی هم رفته، بهترین رویکرد برای اعلام نیت به شیوه های اعتمادساز این است: اگر معتقدید که نیت تان اعتماد ایجاد   
می کند، پس آن را اعلام کنید. اگر معتقد نیستید، ولی هنوز هم می خواهید اعتماد ایجاد کنید، نیت خود را خالص و بعد آن را اعلام کنید. آن گاه ما چگونه می توانیم نیتمان را خالص کنیم؟ می توانیم این طور شروع کنیم که برای بررسی نیات و انگیزه های راستین خود یک آزمون خودرس واقعیت انجام دهیم. یک راهش این است که از فرایند «پنج چرا»یی سود جوییم که از طریق تیاچی اُنو، تاجر ژاپنی، برای تویوتا طرح ریزی شد. به گفته ی اُنو، در اثر پرسیدن «چرا؟» و باز پرسیدن «چرا؟» در برابر آن جواب و هر جواب بعدی برای پنج بار، «ماهیت مشکل و نیز راه حل آن روشن می شود.» منظور این است که با «چرا؟»های متوالی به درک واقعی نزدیک تر و نزدیک تر می شویم و آن گاه می توانیم نیتمان را خالص یا اعلام کنیم.

وقتی نیتی قابل اعتماد را با شفافیت و روراستی اعلام کنیم و بعد آن نیت را تعقیب کنیم (که موضوع فصل بعدی کتاب است)، افراد بیشتری برای تعمیم اعتماد به ما تمایل می یابند. مهم این است که عاقل باشیم؛ یعنی آن قدر وعده و وعید ندهیم که نتوانیم به آن ها عمل کنیم و در نتیجه اعتماد دیگران به ما کم شود. نیت خود را آن قدر شفاف بیان کنیم، که تعبیر بدی در پی نداشته باشد. وقتی از روشن بودن نیتمان مطمئن باشیم، به افرادی که اعتبارمان را ارزیابی می کنند، توانایی می دهیم با آگاهی بیشتر تصمیم بگیرند.

برای کارمندی که با اهداف ارزش ها و اصول شرکت هماهنگ نباشد جرمی بسیار جدی محسوب می شد، حتی اگر از جهات دیگر خوب کار کند.

کهلر گفت: این پیش تر برای هر تحلیل گر یا هر مدرسه ی بازرگانی، نوعی معما تلقى می شد. وقتی در مدرسه ی بازرگانی برای گروهی تحلیل گر سخنرانی می کردم، افراد از من می پرسیدند: «کدام یک در اولویت قرار دارد، کارمندانتان، مشتری هایتان یا سهامدارانتان؟» و مدت هاست که شما می دانید من به آن ها می گفتم این که معما نیست. اگر شما با کارمندانتان درست رفتار کنید، آن ها خوشحال و سربلند می شوند و در کاری که انجام می دهند، با احترام مشارکت می کنند. آن ها همان حالت را به مشتریان شما نشان می دهند و مشتری هایتان با همان حالات باز می گردند. کار و کاسبی در واقع چیزی نیست جز باز گرداندن مشتری ها و خوشحال کردن سهامداران.

**تبدیل ایجاد اعتماد به هدفی آشکار**

سازمان ها و رهبران ارشد در یافته اند که یکی از مؤثرترین کارها برای اعلام نیت این است که ایجاد اعتماد را به هدفی آشکار تبدیل کنند. آن ها نمی خواهند اعتماد را فقط به عنوان پیامد جانبی یا پیامد طبیعی هر کار دیگری که انجام   
می دهند، در نظر بگیرند، بلکه می خواهند به عنوان پیامد ویژه ای به آن ها توجه داشته باشند؛ درست همان طور که سهم بازار یا حاشیه ی سود را هدف قرار می دهند. آن ها نیت خود را برای ایجاد گروه یا فرهنگی قابل اعتماد اعلام می کنند و سپس بر آن متمرکز می شوند. آن ها همه را در این نیت دخیل می کنند، همواره آن را بررسی می کنند و کوچک ترین حرکت را به سمت آن زیر نظر دارند. به بیانی دیگر، آن ها از روی عمد اعتماد ایجاد می کنند.

مذاکره و فروش فضاهایی عالی برای ایجاد اعتماد هدفی آشکار است. مؤثرترین رویکرد، جستجوی دو پیامد است:  
۱: رسیدن به معامله ای که برای طرفین سودمند باشد و ۲: ایجاد رابطه ای مبتنی بر اعتماد. اگر ما امتیاز انجام معامله را به دست بیاوریم، اما نتوانیم اعتماد کسب کنیم، ارزش معامله مان به طور چشمگیری کم می شود. در واقع، نبود اعتماد مانع اجرای معامله و نیز از دست رفتن فرصت برای مذاکرات و معاملات بعدی خواهد شد. اگر ما بتوانیم معامله را همراه با ایجاد رابطه ای قابل اعتماد، به دست بیاوریم، توانایی مان برای اجرای معامله و مذاکره ای مؤثر در مورد هر تغییری و یا معاملات بعدی به طور قابل ملاحظه ای افزایش می یابد. فیلیپینز، رئیس کوکاکولا، در سال ۲۰۱۱ به ما گفت که به دلیل برقرار کردن رابطه ای قابل اعتماد، معامله اش با مک دونالد، بزرگترین مشتری اش، همچنان با دست دادن ادامه دارد.

داگ کنایت، مدیرعامل شرکت سوپ كمپبل، توانسته است به سطوح جهانی تعامل با کارمندانش دست یابد. او به منظور رسیدن به این مقصود، نیت خود را برای ایجاد اعتماد اعلام کرده است، یک شرکت مواد غذایی اسطوره ای دایر کرده، کاهش شدید در قیمت بازار را وارونه کرده و «سودهای تراکمی در حد شرکت های رده بالای صنعت مواد غذایی جهانی به سهامدارانش داده است.» کنانت به ما گفت که در هر رابطه ای با کارمندان، مشتری ها، فروشنده ها و حتی سرمایه گذاران، بارها نیتش را (چیزی که او «خود را اعلام کنید!» می نامد) با الفاظی با این مضمون اعلام می کند: «برای من مهم است که رابطه ای قابل اعتماد ایجاد کنیم. این هدف آشکار من است، چون اگر بتوانیم به یکدیگر اعتماد کنیم، همه چیز برای طرفین بهتر می شود. بنابراین می خواهم که به من اعتماد کنید و من نیز به نوبه ی خود، می خواهم به شما اعتماد کنم، اما اول من پیشقدم خواهم شد. »

کنانت آن گاه رفتارش را آشکار می کند، به بیانی دیگر به افراد می گوید در پیِ چه چیزی باشند:

خب، این آن چیزی است که باید درباره ی من بدانید. اگر من چیزی به شما می گویم، باید بدانید که حقیقت را می گویم. من رک وراست حرف می زنم و آن را نمی پیچانم یا نمی چرخانم. اگر دستور کاری داشته باشم دستور کاری شفاف و باز خواهد بود. اگر قولی بدهم، باید بدانید که پایش می ایستم، وگرنه در وهله اول قول نخواهم داد. پس شما می توانید روی این رفتارها و دیگر رفتارهای این چنینی از جانب من حساب کنید. من طوری با شما رفتار خواهم کرد که اعتمادتان را جلب می کند. امیدوارم شما نیز با من چنین رفتاری داشته باشید، چون هدف، ایجاد رابطه ای قابل اعتماد است که به نفع هر دوی ما خواهد بود.

کنانت اکنون با دنبال کردن آنچه در اعلامیه اش گفته بود، به قولش عمل می کند. حال تصور کنید اگر شما در طرف دیگر رابطه ای با کنانت به عنوان شریک، فروشنده، مشتری یا سرمایه گذار بودید، آیا او رهبری بود که می خواستید از او پیروی کنید؟ آیا رهبری بود که می خواستید با او معامله کنید؟ نتیجه ی رویکرد کنانت را می توان در تعامل کارمندانش در سطح جهانی و سودهای تراکمی کلی سهامداران در بالاترین رده ی صنعت مواد غذایی جهان، مشاهده کرد.

به گفته ی سالزبرگ:

رقابت های دوستانه و خصمانه همه می گذرند. از هر کس دیگری در سازمان دعوت می شود شماره تلفن ما را بگیرد و به بحث های ما گوش کند. این جلسات و پرسش ها و پاسخ های اضافی روی سایتی در دسترس دیگران قرار می گیرند.

بررسی های آن لاین و ایمیل ها نشان می دهند که واکنش ها بی نهایت مثبت اند، بیشتر به خاطر صراحت پاسخ ها و فرصتی که به کارمندان داده می شود تا به طور مستقیم نظر خود را ارائه دهند و تمایل مدیر عامل به این که بی محافظ و در دسترس باشد. سالزبرگ راجع به اهمیت اعتبار، می گوید:

اعتبار برای هر کسب و کاری به منزله ی اکسیژن است. وقتی کم باشد اثرش بر کارمندان و مشتری ها یکسان است،   
می تواند شبیه افت فشار کابین در هواپیما باشد. هیچ وقت خطرش بیشتر از حال حاضر، در این اوضاع ویروسی عصر توئیتر، نبوده است.

برخلاف این نیروهای به ظاهر توقف ناپذیر فناوری پیشرفته، من معتقدم که اعتماد و شفافیت هنوز هم می تواند از اوجِ فناوری ابتدایی جاری شود: رهبری که ناشیانه در اتاقی ایستاده، گوش می دهد و در حد توانش بهترین اعتماد ساده و  
بی آلایش را عرضه می کنید.

**مثبت پنداشتن نیت دیگران**

با مردم طوری رفتار کنید گویی همان کسانی اند که باید باشند، در آن صورت یاری شان خواهید داد تا همان شوند که   
می توانند باشند.

گوته

تا این قسمت از فصل شش، ما بر این نکته تمرکز کرده ایم که چگونه اعلام نیت می تواند اعتماد بیافریند. حال بیایید نگاهی به آن روی سکه بیندازیم: چگونه مثبت پنداشتن نیت دیگران نیز می تواند اعتماد بیافریند. درست همان گونه که ما   
نمی خواهیم دیگران به بدترین شکل ممکن درباره ی ما فکر کنند، اگر به بدترین شکل درباره ی آن ها فکر کنیم، احساس خوبی به ما نخواهند داشت و این باعث خدشه دار شدن اعتبار می شود؛ به ویژه در شرایطی که نیت ها اعلام نمی شود، بهترین راه شروع یک رابطه، مثبت فرض کردن نیت است.

وقتی از ایندرا نویی، از مدیرعامل پپسی کولا، پرسیدند: «بهترین نصیحتی که تا به حال شنیده ای، چیست؟» وی پاسخ داد:

پدرم انسانی فوق العاده شگفت انگیز بود. من از او آموخته ام همیشه نیت را مثبت فرض کنم. هر کسی هر چیزی می گوید یا انجام می دهد. نینش را مثبت فرض کنید. متعجب خواهید شد از این که با چنین نگرشی چقدر رویکرد کلی شما نسبت به شخص یا مسئله ای بسیار متفاوت می شود. وقتی نیت را منفی فرض کنید، عصبانی می شوید. اگر آن عصبانیت را کنار بگذارید و نیت را مثبت فرض کنید، متعجب خواهید شد. بهره ی عاطفی تان بالا می رود، چون دیگر تقریباً در واکنشتان بی هدف نیستنید. حالت تدافعی پیدا نمی کنید. داد نمی زنید، تلاش می کنید بفهمید و گوش دهید، چون درون خود   
می گویید: «شاید آن ها دارند چیزی را که من نمی شنوم به من می گویند. در نتیجه «مثبت پنداشتن نیت» نصیحتی بزرگ برایم بوده است.

بیشتر رهبران کارامد نیت دیگران را مثبت فرض می کنند؛ این یعنی تعمیم اعتبار که از گرایش ما به اعتماد کردن جاری می شود و احتمالاتی را آشکار می کند که در غیر این صورت دیده نمی شدند. مثبت فرض کردن نیت دیگران به این معنا نیست که تحليل را حذف کنید، فقط به این معناست که در بیشتر موقعیت ها تحلیل را به عنوان نقطه شروع، مسکوت بگذاریم.

فرض گوگل از حسن نیت کارمندان منجر به پس انداز «۲۰ درصد زمان» و اعمالی شد که سودآوری بعضی از محصولات شرکت را به همراه داشت. مثبت انگاشتن نیت دیگران در را به روی روابط قابل اعتماد، مشارکت های خلاق و اعمال افزایش دهنده ی بهره وری، همچون ساعات کاری انعطاف پذیر و ارتباط از راه دور، می گشاید.

البته در مثبت پنداشتن نیت دیگران احتمال زیان هم هست. شاید برخی افراد انگیزه های پنهان داشته باشند. شاید تلاش کنند شما را فریب دهند، تضعیف کنند، توجهتان را جلب کنند یا تفکراتتان را بدزدند و ادعا کنند از آن خودشان است. به همین دلیل این کتاب درباره ی «اعتماد هوشمندانه» است؛ درباره ی به کارگیری گرایشتان به اعتماد کردن و تحلیل مؤثر در انتخاب گزینه های اعتمادساز. ولی به خاطر بسپارید که اعمالِ تعداد کمیِ از متخلفان، که بیشتر رسانه ها و اذهان عمومی را به خود جلب می کنند، لزوماً معرف هنجارها نیستند. همچنین به خاطر بسپارید با وجود این که مثبت پنداشتن نیت دیگران خطرناک است، اما معمولاً خطر منفی پنداشتن نیت به مراتب بیشتر است. با این عمل شما خود را از احتمالات نامحدود و از بهره مندی و رفاه، انرژی و شادی نهفته در روابط قابل اعتماد محروم می کنید.

خوب پنداشتن نیت، پویایی رابطه را تغییر می دهد. الهام بخش عمل متقابل و رفتارهای اعتمادساز می شود. به جای چرخه ی نزولی و معیوبی از تردید و بدگمانی، چرخه ی صعودی و مطلوبی از اعتماد و اطمینان می آفریند.

شاید برخی از افراد بگویند این رویکرد ساده ای است، ولی بهترین رهبران، گروه ها و شرکت ها با آن فرض شروع   
می کنند و این گونه عمل کردن همان حالتی را ایجاد می کند که دنبالش هستند. افرادی که در ابتدا نیت دیگران را منفی فرض می کنند، زمینه را برای ایجاد همان حالتی به وجود می آورند که از آن می ترسند. آن ها فرصت ایجاد رفاه، انرژی و شادی را مختل می کنند و خیلی اوقات در نهایت با معامله ای ناکام روبه رو می شوند.

در تحلیل موقعیتی خاص، شاید دریابیم که معتبر نبودن فردی یا بالا بودن میزان خطر احتمالی ایجاب می کند نیت را خیر فرض نکنیم یا : درباره ی این که تا کجا و چقدر سریع پیش برویم، احتیاط کنیم، ولی به عنوان یک قانون کلی، مثبت پنداشتن نیت همکاران، گروه ها، سازمان ها، شرکا، فروشندگان، همسران، بچه ها و دیگران بهترین، پرانرژی ترین و شادترین نقطه برای شروع است.

**فصل هفتم**

**عمل شماره ی چهار اعتماد هوشمندانه:**

**به گفته ی خویش عمل کنید**

آنچه قصد دارید انجام دهید، پیگیری کنید. شما فقط به مرور زمان می توانید

اعتبار کسب کنید و اعتبار شما حاصل گفتار و اعمالتان است.

ماریا راز ومیخ - زیک

نایب رییس هتل های هنگ کنگ و شانگهای

قدرت فقط زمانی واقعی می شود که گفتار و کردار از هم جدا نشده باشند.

هانا آرِند

نظریه پرداز سیاسی آلمانی

**در اکناف عالم**

در ادیان سراسر جهان روی اعتبار عمل تأکید شده است، مانند:

«به وعده ها و تعهدات خود عمل کنید.»

«انسان باید به هر حرفی که از دهانش خارج می شود، عمل کند.»

«هیچ کس با چیزی که می گوید، قدرتمند نمی شود، مگر این که آن را انجام دهد.»

«من به آنچه می گویم، عمل می کنم و در واقع به حرفهایم عمل می کنم.»

«اگر واژه های مقدس فراوانی بر زبان بیاوری، اما مطابق آن ها عمل نکنی، چه فایده ای برایت دارند.»

«انسان متعالی کمتر حرف می زند و بیشتر عمل می کند.»

«ضوابط اخلاقی ای اهمیت دارند که ایجاب می کنند فرد به قول هایش عمل کند، به تعهداتش پایبند باشد و پیمان ها را رعایت کند.»

«اول بگویید می خواهید چه کار کنید؛ آن گاه آنچه می خواهید انجام دهید.»

«قول همچون تکه ابری است و عمل همچون باران.»

بهترین محل ها برای کار کردن، از تضمین بالاترین میزان اعتبارا مدیریت برخوردارند. کارمندان دوست دارند برای مدیریتی کار کنند که قابل اعتماد باشد و به تعهداتش عمل کند. جالب این است که بیست و پنج شرکت اول نسبت به بیست و پنج شرکت آخر در گزارش، در مورد عبارت «اعمال مدیریت با گفتارش تطابق دارد» نود و دو درصد و در مورد عبارت «مدیریت به وعده هایش عمل می کند» نود درصد امتیاز بالاتری کسب کرده اند.

«به گفته های خویش عمل کنید» مبتنی بر اصول یکپارچگی و سازگاری است. عکس آن، عمل نکردن به چیزی است که اظهار می کنیم. چاره های موقتی عبارت اند از: بیشتر قول دادن و کمتر عمل کردن، بی اعتنا بودن به وفای به عهد، توجیه ضعیف عمل کردن با بهانه ها، ایجاد تعهدات «ملایم» که امید می آفریند، اما از جوابگویی واقعی طفره می رود و ارائه ی فعالیت ها به جای موفقیت ها.

ما آنچه می گوییم قصد داریم انجام دهیم، انجام می دهیم.

لوی استراوس و ضوابط رفتاری

به عهد خود وفا کردن تعهدی است که من از راه آن امرار معاش می کنم. نمی توانم به شما بگویم چند دفعه متعهد به انجام دادن کاری شده ام و بعد خواسته ام از زیر آن شانه خالی کنم، ولی سرانجام در هر صورت انجامش دادم، چون برای من، شانه خالی کردن هیچ گاه یک انتخاب نبوده است. اگر با انجام دادن کاری موافقت کنم، تنها راهی که برای انجام ندادن آن دارم، این است که آنقدر مریض شوم که نتوانم حرکت کنم.

اپرا وینفری

**نیروی ترکیب حرف/عمل**

اعمال شماره سه و چهار اعتماد هوشمندانه، دوئتِ رفتاری نیرومندی اند. شما نیت خود را اعلام می کنید و آن گاه کاری را که می گویید، انجام می دهید. این ترکیبی است که بیشترین نیرو را برای از بین بردن تردید و بدگمانی دارد.

یکی از آسان ترین شیوه ها برای درک نیروی این عملِ دوگانه این است که چهار گزینه ی ممکن را که در ترکیب «حرف» و «عمل» وجود دارد، در نظر بگیرید. هنگام اندیشیدن به هر گزینه به خاطر داشته باشید که «حرف» به معنی اعلام نیت و «عمل» به معنی اجرای آن است. «حرف» یعنی گفتار و «عمل» یعنی کردار و وفای به عهد و عمل کردن به قول. به قول همکارمان راجر مریل: «ایجاد تعهدات (حرف) امید و وفای به تعهدات (عمل) اعتماد می آفریند.» وقتی مطلب زیر را   
می خوانید به این بیندیشید که هر گزینه چقدر می تواند ارزیابی فردی را برای اعتماد داشتن یا نداشتن به شما تحت الشعاع قرار دهد، یا چقدر می تواند بر ارزیابی شما درباره ی اعتماد داشتن یا نداشتن به فردی اثر بگذارد.

گزینه ی یک: حرفِ كم / عملِ كم - قول کم و عمل کم

این گزینه در مورد افرادی است که نه زیاد حرف می زنند و نه زیاد عمل می کنند؛ بنابراین نه امید می آفرینند و نه اعتماد. همچون کارمندانی که از روی عمد از وظایف خود طفره می روند یا کم کاری می کنند تا دیگر وظیفه ای بر عهده ی   
آن ها نگذارند. آن ها برای ترک کاری آزادند، اما می مانند تا حداقل کار لازم برای دریافت حقوق را انجام دهند. آن ها هیچ عنوان تجارتی ندارند، هیچ قولی نمی دهند، هیچ انتظاری ایجاد نمی کنند و به چیزی پایبند نیستند. رفتار آن ها معمولاً باعث اُفت تدریجی و نه ناگهانی اعتماد می شود.

گزینه ی دو: حرف زیاد / عمل كم - قول زیاد و عمل کم

این گزینه در مورد افرادی است که همه نوع قول و تعهدی می دهند، ولی آن ها را پیگیری نمی کنند. این افراد به قول خود عمل نمی کنند، نامتجانس اند، کردارشان با گفتارشان هماهنگ نیست، کاری را که می گویند گرامی می دارند، انجام نمی دهند. همان طور که در تگزاس می گویند: «آفتابه لگن هفت دست، ولی شام و ناهار هیچی.» جالب این است که گرچه گزینه ی یک هیچ کاری برای ایجاد اعتماد نمی کند، اما از بسیاری لحاظ بهتر از گزینه ی دو است، که اعتماد را از بین می برد، زیرا امیدی را که در اثر وعده و وعیدها ایجاد شده، به بدگمانی تبدیل می کند.

**اگر کاری را که اعلام می کنید قصد انجام دادنش را دارید، نتوانید انجام دهید، چه می شود؟**

چه می شود اگر نتوانید به قول خود عمل کنید؟ چه می شود اگر شرایط عوض شود یا چیزی مهم پیش بیاید و کاری را که گفته اید، به کلی نتوانید انجام دهید؟

یک پاسخ این است که علاوه بر بستن قرارداد، به دلیل تغییرات سریعی که در دنیای امروز رخ می دهد، رابطه ای اعتماد آمیز نیز ایجاد کنید. همان طور که در فصل شش تذکر دادیم، به علت رواج تکنولوژی های متغیر (هم مخرب و هم غیرمخرب)، قراردادهای برون سپاریِ امروز باید متفاوت از گذشته نوشته شوند. در حالی که پیش از این امکان پیش بینی هشتاد تا نود درصد هزینه ها و خدمات قرارداد برای دوره ای پنج ساله وجود داشت، اما امروز این رقم شاید کمتر از نصف باشد. با ایجاد رابطه ای مبنی بر اعتماد، وقتی نمی توانیم به تعهدات خویش عمل کنیم، دست کم می توانیم با حسن نیت پیش برویم. بدون اعتماد، یا با اعتماد کم، چالش های جدید از پشت عینک های بی اعتمادی و بدگمانی دیده خواهند شد و تجسم راه حل های جدید بسیار سخت تر خواهد شد، چه رسد به یافتن آن ها.

پاسخی دیگر این است که در انواع تعهداتی که ایجاد می کنیم، عاقل باشیم. یادتان باشد یک رهبر نمی تواند همواره عملکردی خاص، تغییر نکردن بازار یا تولید نشدن تکنولوژی ای جدید را که باعث احیای اجباری شرکتی می شود، تضمین کند. با این حال، اعلام نیت برای اعتماد هوشمندانه امری حیاتی است. بنابراین ما باید در اعلام نیتمان از لحاظ تمرکز حواس، تلاش، محبت و نتایجِ دست یافتنی عاقلانه عمل کنیم. تحقیق گالوپ نشان می دهد که اعتماد، اصلی مهم برای شرکت های مفید است، چون به طرفین توانایی می بخشد تا «روی مسئولیت های جداگانه ی خود تمرکز کنند، مطمئن از این که طرف مقابل به قول خود عمل خواهد کرد.»

ما باید در میزان تعهداتی که ایجاد می کنیم، نیز عاقل باشیم، اگر بگوییم می خواهیم شانزده کار انجام دهیم ولی موفق به انجام دادن چهار مورد شویم، شاید نسبت به این چهار مورد، احساس خوبی به ما دست دهد، ولی افراد دیگر تقریباً بدون شک روی دوازده کاری که به انجام نرسانده ایم تمرکز خواهند کرد. قول دادن برای انجام دادی چهار کار و ارائه ی همان چهار کار، بسیار بهتر و سریع تر اعتماد ایجاد می کند.

همکار ما آلن فاین ایده ی مفید دیگری به ما پیشنهاد کرد که آن را «حرف، عمل، بیان» می نامد: بگویید چه کاری انجام خواهید داد. آنچه می گویید، انجام دهید و اگر دریافتید که نمی توانید، آن را بیان کنید. وقتی نمی توانید به قول خود عمل کنید، با بیان سریع و شفاف، نه تنها توقعات را بازسازی می کنید، بلکه دیگران را سودمندانه برای توافق مجدد با یافتن راه حل های جایگزین درگیر می کنید. آلن در کتاب شما همین الان هم می دانید چگونه خارق العاده باشید، نوشت:

«حرف، عمل، بیان» به منزله ی رگ حیاتی سازمان، کلید سرعت و دقت در تصمیم گیری و اجراست و نشان دهنده ی نحوه ی تعامل افراد با یکدیگر برای رسیدن به نتایج پایدار و پیش بینی پذیر است. وقتی افراد به این شعار عمل می کنند، به طور طبیعی زمینه را برای ایجاد یا افزایش توانمندسازی، تعهد، اعتماد و جوابگویی فراهم می کنند. در غیر به این صورت این عوامل، که کارایی چشمگیری دارند، کم یا محو می شوند.

خلاصه ی کلام، برای برقراری روابط قابل اعتماد، فقط تعهداتی ایجاد کنید که مطمئنید می توانید به آن ها عمل کنید و اگر به هیچ وجه نمی توانید آن ها را انجام دهید، آشکارا و شفاف بیان کنید و برای راه حل های جایگزین دوباره برنامه ریزی و مذاکره کنید. این روش اعتماد به رئیس، اعضای گروه، مشتری، کارمند، شریک، فرزند یا دوست را حفظ   
می کند.

**اعتبار و نام تجاری**

عمل به قول خود تأثیر بسزایی در موفقیت شما با موفقیت سازمانتان دارد، زیرا در نهایت برایتان شهرت می آورد و نام تجاری شخصی و شرکت تان را تعریف می کند. نام تجاری امروزه در اقتصادِ اعتبار، بیش از پیش اهمیت دارد، زیرا عمل کردن یا نکردن به قول می تواند آن را بسازد یا از بین ببرد. نام تجاریِ قابل اعتماد روند تصمیم گیری اعتماد هوشمندانه را به طور چشمگیری تسریع می کند.

نام تجاری برای یک شرکت مثل نام نیک برای یک شخص است. شما در اثر تلاش برای خوب انجام دادن کارهای سخت، نام نیک کسب می کنید.

جف بزوس

بنیانگذار و مدیرعامل سایت آمازون

اگر فهرست های شرکت های موجود در میزان شهرت تعاملی هریس و تحسین برانگیزترین شرکت های جهان در فورچون را مطالعه کنید، شرکت های بی شماری را خواهید دید که به واسطه ی قول دادن واضح در مورد نام تجاری و پیوسته عمل کردن به آن، اعتباری قوی برای خود کسب کرده اند. از میان آن ها می توان به این شرکت ها اشاره کرد: گوگل (که بنا بر نام تجاری خود: «ایجاد دسترسی به اطلاعات جهان بایک کلیک» به قدری خوب عمل می کند که حتی نیاز ندارد تبلیغ کند)، سایت آمازون که با تمرکز بر تبدیل شدن به مشتری مدارترین شرکت دنیا، از «بزرگ ترین کتابفروشی جهان» به بزرگ ترین خرده فروش جهان تبدیل شده است) و کوکاکولا (که با غرور می گوید گرچه شعارها آمده و رفته اند، قول نام تجاری همچنان به قوت خود باقی است: «ایجاد لحظاتی برای خوش بینی و تعالی.»)

تقریباً در هر صنعتی، نام تجاریِ معتبر سودآورترین عامل است.

ست گادین

نویسنده و معلم بازاریابی

باربارا استاکینگ، مدیرعامل آن، می گوید: «کلید معتمد بودن، نشان دادن درستی شخصی است. منظورم فقط صادق بودن نیست، منظورم این است که همان کسی باشید که می گویید هستید و همان کاری را انجام دهید که می گویید انجام خواهید داد.»

اعتمادی که عامه ی مردم برای مؤسسات غیرانتفاعی قائل اند به اندازه ی نام های تجاری قوی و دیرپا در موفقیتشان تأثیرگذار است. آن هایی که به خوبی به قول ها و مأموریت های خود عمل می کنند، در برابر آزمون زمان ایستادگی می کنند.

جاستین گریوز

معاون ارشد شرکت تعاملی هریس

**اعتماد ایجاد کردن برای خود**

«نیت خود را اعلام کنید» و «به گفته ی خود عمل کنید» نه تنها سریع ترین شیوه به منظور ایجاد اعتبار و اعتماد برای دیگران است، بلکه به عنوان سریع ترین شیوه برای اعتماد و اعتبار بخشیدن به خود نیز به کار می رود.

وقتی افراد به اندازه ی مناسبی به خود اعتماد داشته باشند، بسیار بیشتر احتمال دارد که اعتماد را به دیگران تعمیم دهند. آن ها به توانایی های خاص خود نیز بیشتر اعتماد می کنند.

وقتی انتظارات مشتری زیر پا گذاشته می شود، شرکت ها باید برای اعاده ی اعتبار، هرچه سریع تر اقدام کنند. همان طور که ویوان دوشی، نایب رئیس شرکت هتل های ریتز کارلتون، می گوید:

من آمده ام تا بیاموزم، کم هزینه ترین راه حل، راه حلی است که به یکباره رخ بنماید. هرچه شکایت مشتری ای در سازمانی طولانی تر و زیادتر شود، بیشتر رشد می کند. زمانی که شکایتی به رهبر ارشد سازمان برسد، آنچه می توانسته با اندکی بهبود به جلب رضایت شاکی ختم شود به تصمیم های هزینه بری تبدیل می شود.

**چند رفتار اعتمادساز**

**با صراحت حرف بزنید**

حقیقت را بگویید. بگذارید مردم بدانت موضع شما چیست. از زبان ساده ای بهره ببرید. مسائل را آن گونه که هستند، مطرح کنید. صداقت نشان دهيد. مردم را فریب ندهید و حقایق را تحریف نکنید. حقیقت را نپیچانید. برداشت های غلط نداشته باشید.

**شفافیت ایجاد کنید**

طوری واقعیت را بگویید که مردم بتوانند کاوش کنند. رفتاری معقول، اصیل و صريح و موثق داشته باشید، بی پرده سخن بگویید. براساس اصل «چیزی کسب می کنید که می بینید» عمل کنید، دستور کار مخفی نداشته باشید. اطلاعات را پنهان نکنید.

**انتظارات را روشن کنید**

انتظارات را آشکار کنید و به بیان آن ها بپردازید، در صورت لزوم و امکان آن ها را دوباره مطرح کنید. انتظارات را نقض نکنید و گمان مبرید که شفاف یا مشترک اند.

**به تعهدات عمل کنید**

با دقت برای انجام دادن کاری متعهد شوید و به هر قیمتی به آن عمل کنید، یا اگر به هیچ وجه نمی توانید به عهد خود وفا کنید، درباره ی آن، دوباره مذاکره کنید. عمل به تعهد افتخارآمیز است. اعتمادها را از بین نبرید و عهدشکنی را توجیه نکنید.

**فصل هشتم**

**عمل شماره ی پنج اعتماد هوشمندانه:**

**در تعمیم اعتماد به دیگران پیشقدم شوید**

به مردم اعتماد کنید؛ آن گاه آن ها به شما وفادار باقی خواهند ماند؛

با آن ها شرافتمندانه رفتار کنید، آن گاه آن ها خودشان را شريف نشان خواهند داد.

رالف والدو امرسون

اگر نتوانید به افراد اعتماد کنید، به چه کسی می توانید اعتماد کنید؟

جان ویدیکامب

ما از شما می خواهیم همین الان یک دقیقه وقت بگذارید و همین کار را انجام دهید. به کسی بیندیشید که اعتماد را به شما تعمیم داد. چه کسی بود؟ چه موقعیتی بود؟ چه تأثیری بر زندگی شما گذاشت؟

رهبران، مدیران و والدینی که از اعتماد هوشمندانه بهره می برند، در تعمیم اعتماد به دیگران از همه ی طبقات جامعه پیش   
می افتند. آن ها با ایجاد اطمینان در افراد، ظرفیتشان را رها و عملکردشان را تکثیر می کنند. آن ها اعتماد متقابل را در هر دو سو القا می کنند؛ نخست به تعمیم دهندگان آن و بعد به کسانی که بتوانند از آن بهره ببرند. آن ها با ایجاد فرهنگ های قابل اعتماد زمینه را برای رفاه، انرژی و شادی بیشتر فراهم می کنند.

رهبرها باید پیشقدم شوند

برای افزایش تأثیر و رشد اعتماد در گروه، سازمان، انجمن، خانواده یا رابطه ای، یک نفر باید گام نخست را بردارد.

این همان کاری است که رهبرها انجام می دهند. آن ها در تعمیم اعتماد پیشقدم می شوند. در واقع، نخستین وظیفه ی رهبر القای اعتماد و بعد تعمیم آن است. این امر هم در مورد شخصی که نقش رهبری رسمی را دارد (مثل مدیرعامل، مدیر، رهبر گروه، پدر یا مادر) و هم شخصی که ایفاگر نقش رهبری غیررسمی است (مانند شریک کاری، همسر یا دوست) صدق می کند.

در تمرینی که پیش تر توضیح داده ایم، پس از آن که از رهبران تقاضا شد تجربه ی زمانی را به یاد بیاورند که کسی به آن ها اعتماد را تعمیم داده است، از آن ها پرسیدیم: «شما کِی در تعمیم اعتماد به یک نفر دیگر پیشقدم شده اید؟» جالب است که بیشتر اوقات این رهبران متعجب می شوند، وقتی پی می برند که چه فرصت هایی را برای تعمیم اعتماد، راه انداختن چرخه ی صعودی، ایجاد رفاه، انرژی و شادی از دست داده اند. شاید شما هم بخواهید به تجارب خاص خود فکر کنید. آیا اوقاتی پیش آمده که بتوانید با تعمیم اعتماد به دیگران بر زندگی شان تأثیر بگذارید؟ آیا پیش آمده که به خاطر بهره نبردن از چنین فرصت هایی افسوس بخورید؟

خلاصه ی کلام، اگر با وجود مدیریت سازمان یا اداره ای نتوانیم اعتماد ا را القا کنیم و آن را تعمیم دهیم، در واقع نتوانسته ایم رهبری کنیم. ما امور را سازماندهی می کنیم، افراد را هدایت می کنیم و رهبری راستین مستلزم اعتماد است. همان طور که وارن بینز، رهبری معروف، می گوید: «رهبری بدون اعتماد دوطرفه نوعی تناقض لفظی است.»

اگر احترام بدهید، احترام خواهید گرفت. همین در مورد وفاداری، اعتماد و تمامی فضیلت های دیگری صدق می کند که معتقدم رهبران بزرگ باید ارائه دهند. من همچنین معتقدم که رهبر، باید این روند را آغاز کند. منتظر نمانید تا کارمندی به شما احترام بگذارد و بعد شما به او احترام بگذارید.

جان وودن

مک نایت گفت: وقتی کسب و کارمان ترقی می کند، تفویض مسئولیت و ترغیب مردان و زنان به نوآوری به شدت ضروری   
می شود. این به بردباری قابل توجهی نیاز دارد. مردان و زنانی که مسئولیت و اختیاری به آن ها می دهیم، اگر افراد خوبی باشند، تصمیم می گیرند وظایف خود را به شیوه ی خاص خود انجام دهند.

اشتباهات رخ خواهند داد. اما اگر شخصی در اصل درستکار باشد، اشتباهاتی که مرتکب می شود در درازمدت به قدر اشتباهاتی که مدیریت مرتکب خواهد شد (مدیریتی که به افرادِ در مسند قدرت می گوید چگونه باید به وظایف خویش عمل کنند) خطرناک نیستند.

مدیریتی که هنگام رخ دادن اشتباهات بسیار منتقدانه عمل کند، ابتکار عمل را از بین می برد؛ در حالی که ما برای رشد کردن به ابتکار عمل افراد زیادی نیاز داریم.

**یک رهبر چگونه «اعتماد هوشمندانه» را تعمیم می دهد؟**

همان گونه که در ابتدا اذعان کردیم، تعمیم اعتماد کاری مخاطره آمیز است و به همین دلیل شهامت می خواهد، ولی تعمیم ندادن اعتماد هم اغلب خطری بزرگ تر در پی دارد. بنابراین چگونه، تا چه حد و با چه شرایطی می توانیم تعمیم دادن یا ندادن اعتماد را تشخیص دهیم؟

شاخص اعتماد هوشمندانه ای که در فصل سه ارائه کردیم، به دو عاملی اشاره دارد که مردم در اتخاذ تصمیماتی مربوط به اعتماد هوشمندانه، بسیار مفید دانسته اند: گرایش به اعتماد و تحلیل فرصت، خطر و اعتبار: همان طور که توضیح داده ایم، قضاوت درست در نتیجه ی آمیزه ای از این دو شکل می گیرد.

البته همان طور که تذکر دادیم ایجاد بیشترین هماهنگی بین این دو عامل بیشتر نوعی هنر است تا علم. ایجاد هماهنگی بین دو عامل گرایش به اعتماد کردن و تجزیه و تحلیل فرصت ها ایجاب می کند، نیت دیگران را مثبت فرض کنیم؛ مگر این که دلیل موجهی برای مثبت نبودن آن ها داشته باشیم. افزون بر این ایجاب می کند که مشخص کنیم بررسی صحت اعتماد چه موقع زمینه ی اعتماد کردن را فراهم می کند و چه موقع مانع آن می شود. پیشقدمی در اعتماد کردن به تشخیص نیاز دارد و گاه به منطقی نیاز دارد که انسان را طور دیگری هدایت کند.

در هر موقعیتی، اعتماد هوشمندانه مستلزم قضاوت است. ترکیبی جدایی ناپذیر از خِرَد قلب و ذهن و همیاری ای بین گرایش به اعتماد و تحلیل آن که به مراتب بزرگتر از مجموع بخش هایش است. گاهی دیگران درک نمی کنند که چرا ما کاری را انجام می دهیم که بر آن برچسب «اعتماد هوشمندانه» می زنیم. با این حال، کم پیش می آید انرژی و شادی ای را احساس کنیم که در نتیجه ی تأثیر گذاشتن بر زندگی دیگران به دلیل تعمیم اعتماد حاصل شده است.

ما در سفرهایمان گاهی به رستوران هایی بر می خوریم که رویکرد «هرچقدر گمان می کنید غذای ما می ارزد، بپردازید» را اتخاذ کرده بودند، زیرا مالکان آن ها به مشتریان خود اعتماد داشتند که براساس ارزیابی شان از نحوه ی سرویس دهی و غذا پول می پردازند. البته گاهی بعضی از مشتری ها هیچ پولی پرداخت نمی کنند، بیشتر آن ها مبلغی می دهند و بعضی بسیار بیشتر از قیمت معمولیِ غذا پول پرداخت می کنند که به احتمال زیاد در نتیجه ی اعتمادی است که کسب کرده اند؛ گرچه تفاوت هایی وجود دارد، اما بسیاری از رستوران ها نسبت به شیوه ی سنتی شان درآمدهایی برابر یا در برخی موارد، بسیار بالاتر داشتند. برای مثال کیش، رستورانی ایرانی در فرانکفورت آلمان، پس از اجرای این شیوه، درآمدش تا پنجاه و چهار درصد افزایش یافت. وقتی ما از پوریا فیلی، مالک رستوران، پرسیدیم که چگونه چنین اتفاقی افتاده است، پاسخ داد: «در کل مردم صادق اند. بیشتر آن ها همان طور که دوست ندارند شکست بخورند، دوست ندارند زمینه ی شکست دیگران را هم فراهم کنند و از آن جا که آن ها خودشان قمیت را تعیین می کنند، گمان می برند نوعی معامله انجام می دهند، حتی اگر همان مبلغی را پرداخت کنند که تعیین شده است. این رویکرد معمولاً باعث جذب و حفظ مشتری های بیشتری   
می شود.

**تعمیم اعتماد هوشمندانه به کارمندان**

سازمان های موفق علاوه بر مشتریانشان در تعمیم اعتماد به کارمندانشان نیز پیشقدم می شوند. در کتاب قدرت ما، جک آدلر، رئیس و افسر ارشد عملیات هتل های زنجیره ای مجلل لوئوس، تجربه اش را در ایراد اولین سخنرانی اش برای مدیریت ارشد شرکت لوئوس، از جمله مدیر عاملش لاری تیش، این گونه شرح داد:

من چشم انداز کسب و کار هتلداری را به تفصیل شرح دادم و ما درباره ی طرحهایمان کمی صحبت کردیم. آن گاه لاری تیش از جایش برخاست و گفت: «بسیار خب، بهترین کاری که از دستت بر می آید، انجام بده.» و جلسه را ترک کرد. این پایان جلسه بود. .

من انتظار اطلاعات کمی مشروح تر از این را داشتم! در نتیجه پیش باب هاسمن رفتم، که در آن زمان رئیس من بود، به او گفتم: «لاری به من گفت بهترین کاری را که می توانم، انجام دهم. این یعنی چه؟ »

باب خندید و گفت: «این یعنی او به تو اعتماد دارد و تو باید بهترین عقاید خویش را به کار گیری.»

ما بدین نحو این هتل ها را اداره می کنیم. ما به افراد اعتماد می کنیم و از آن ها می خواهیم بهترین عقاید خویش را به کار گیرند و معمولاً همین طور عمل می کنند. نتایج مثبت ثابت می کنند که این رویکرد کارساز است.

**تعمیم اعتماد هوشمندانه در روابط شخصی و شبکه های اجتماعی**

در وقت استراحت میان یک سخنرانی، مردی نزد ما آمد و گفت: «این برای من در کسب و کارم بسیار مفید بوده است، ولی من می خواهم درباره ی زندگی شخصی ام با شما صحبت کنم. من پسری نوجوان دارم و وقتی شما درباره ی تعمیم اعتماد و دو جانبه بودن آن، صحبت کردید، بلافاصله پسرم به ذهنم رسید.» مرد وقتی به این جا رسید نفسش بند آمد و گفت: «توانستم صدای خودم را بشنوم؛ حرف هایی که من تقریباً هر روز به پسرم می گویم: من به تو اعتماد ندارم. تو قابل اعتماد نیستی. به تو نمی شود اعتماد کرد و من هیچ کاری برای تو انجام نمی دهم، مگر این که به من ثابت کنی قابل اعتمادی. من فهمیدم که پسرم با رفتارش باعث شده اعتمادم را به او از دست بدهم، ولی من این را تداوم بخشیده ام و فرصتی برای تغییر به او نداده ام. من رهبر هستم؛ من پدر هستم و وظیفه ی من است که پیشقدم شوم، اما من این کار را نکردم.»

ما این مرد را مجاب کردیم که پیشقدمی در تعمیم اعتماد هوشمندانه به این معنی نیست که او باید فقط رفتاری را که موجب سلب اعتمادش شده، نادیده بگیرد. ما به او گفتیم که گاه باید در صدد یافتن موقعیت ها و فرصت های ویژه ای برآید تا بتواند اعتمادش را نشان دهد؛ اعتمادی که می تواند فقط یک پیشامد ساده باشد. ما او را تشویق کردیم دلیل یا راهی بیابد تا به پسرش بگوید: «من در این مورد به تو اعتماد دارم» سپس آن را بیان کند، مشخص کند و نیت خود را اعلام کند. ما یک بار دیگر تصریح کردیم که مردم معمولاً اعتماد را به همان روشی تلافی می کنند که بی اعتمادی را تلافی می کنند و معمولاً اعمال دائمی رهبر (یا پدر و مادری) موجب هدایت این چرخه می شود که یا به سمت بالا یعنی اعتماد و یا به سمت پایین یعنی بی اعتمادی در حرکت است.

بدیهی است که اعتماد داشتن یا نداشتن تأثیری بسزا بر روابط شخصی دارد. ما به تازگی با کارآفرینی صحبت کردیم که پنجاه درصد سود شرکتش را با تخفیفی چشمگیر به شریک کاری اش فروخته بود، فقط چون می خواست هر چه زودتر از این رابطه رهایی یابد. چرا؟ چون شریکش به او و به همه کس و همه چیز بسیار بی اعتماد بود و این باعث از بین رفتن تمام شادی اش در زندگی شده بود. رفع اثر منفی ای که بی اعتمادی روی انرژی و شادی اش می گذاشت، برایش به مراتب اهمیت بیشتری نسبت به زیان اقتصادی ای داشت که با بیرون رفتن از آن رابطه متحمل شده بود. همین امر گاهی در طلاق ها و در موقعیت های دیگری رخ می دهد که در آن ها بی اعتمادی به قدری رابطه را مخدوش کرده که فقط بیرون آمدن از آن به و نیروی محرکه ای در فرد تبدیل می شود.

وقتی خوشحالیم، وقتی طرز فکر و خلق و خویمان مثبت باشد، باهوش تر، با انگیزه تر و در نتیجه موفق تریم. خوشحالی مرکز است و موفقیت حول آن می چرخد.

**ایجاد فرهنگ اعتماد هوشمندانه**

خیرخواهی رهبرانی که عاقلانه اعتماد را به گروه ها و سازمان ها تعمیم می دهند، باعث ایجاد فرهنگ اعتماد هوشمندانه و در نتیجه تولید رفاه انرژی و شادی می شود. در ابتدای این کتاب ما نیت خود را برای ارائه ی شواهد قانع کننده ی نیروی تعمیم اعتماد هوشمندانه در دنیایی که اعتماد کمی در آن وجود دارد، بیان کردیم. این قدرت در فرهنگی قابل اعتماد با شفافیت هرچه تمام تر آشکار می شود.

برنامه ریزی عاملی حیاتی برای فرهنگ سازی است.

پیتر دراکر

مهم، جاری کردن اعتماد در تمام جهات است:

اعتماد هنگامی بهینه می شود که بین تمامی سطوح درون سازمان جریان یابد. بسیاری از رهبران اشتباه می کنند که گمان می برند عامل اصلی افزایش اعتمادِ سازمانی این است که نیروی کاری را مجبور کنید به رهبری بیشتر اعتماد کند. اما اعتماد رهبری به نیروی کار هم به همان اندازه مهم است. برای دریافت اعتماد باید خود آن را انتقال دهیم. تشکیل گروه های به هم پیوسته ی کوچک می تواند جریان یافتن اعتماد را در تمام جهات یک سازمان تضمین کند.

هنگامی که رهبرها در تعمیم عاقلانه ی اعتماد هوشمندانه پیشقدم می شوند، اعمالشان در سرتاسر گروه، سازمان، محله، یا خانواده اثری موجی دارد و به دگرگونی رفتار در کل فرهنگ می انجامد. گاهی اعمالِ رهبرانی که اعتماد را تعمیم   
می دهند، افسانه ای می شود. برای مثال گوردون بتون کتاب های راهنمای سیاست ها و روش های شرکت هواپیمایی کنتیننتال را در پارکینگ سوزاند و به کارمندانش گفت به آن ها اعتماد می کند تا در حل مسائل، قوه ی تشخیص خویش را به کار گیرند. این عمل او درنهایت به نماد فرهنگ جدید اعتماد در کنتیننتال تبدیل شد.

مانگر این فرهنگ اعتماد هوشمندانه را به زیبایی توصیف می کند:

همه دوست دارند مورد تحسین قرار گیرند و منصفانه با آن ها رفتار شود. شخصیت های مقتدری که می توانند مؤسسه ای را اداره کنند، دوست دارند مورد اعتماد قرار گیرند. بچه ای که مورد اعتماد واقع شده و کلید اتاق کامپیوتر را به او سپرده بودند، گفت: «مورد اعتماد قرار گرفتن، خارق العاده است.»

ما در برکشایر این گونه عمل می کنیم، شبکه ای یکپارچه از اعتماد شایسته. ما از شرّ کارهای احمقانه و افرادی که مدام   
مواظب اند کارها درست انجام شود، نجات یافته ایم. وقتی شبکه ای یکپارچه از اعتماد شایسته به دست می آورید، توانایی های فراوانی کسب می کنید.

برکشایر همواره برای ایجاد شبکه ای یکپارچه از اعتماد شایسته تلاش می کند. البته این شیوه هر از گاهی اثر نمی کند، نه به خاطر بد بودن کسی، بلکه به خاطر این که کسی به سمت رفتاری نامناسب کشیده می شود و بعد آن را توجیه می کند.

برکشایر چگونه می تواند با فقط بیست و یک نفر در مراکزش کار کند؟ هیچ کس نمی تواند به این نحو کار کند. ولی ما میتوانیم.

هراز گاهی چیزی ما را غافلگیر می کند؛ شاید یک بار در ده سال. این همان چیزی است که می خواهیم. چه کسی دلش نمی خواهد در خانواده ای با شبکه ای یکپارچه از اعتماد شایسته زندگی کند؟ ما برای همین هدف در تجارت تلاش   
می کنیم. این نه یک دانش پیچیده، بلکه کاملاً ابتدایی است. نمی دانم چرا بیشتر مردم به آن عمل نمی کنند. شاید چون ابتدایی است.

سؤالی که باید از خود بپرسیم این است: «چه نوع میراثی باید به نسل های آینده، به خانواده ام، به وابستگان شخصی ام، جامعه ام، شرکتم، سازمانم و به ملتم منتقل کنم؟ آیا این میراث اعتماد است که رفاه، انرژی و شادی روزافزون را تولید خواهد کرد؟» این موضوع کلی رنسانس اعتماد، یعنی تأثير فزاینده ی تعمیم اعتماد به یک عمل، یک شخص، یک گروه و یک سازمان است.

بنابراین اگر تصمیم بگیرید بخشی از این رنسانس جهانی باشید، در کجا می توانید میراث اعتماد خود را تقویت کنید؟ آیا عضوی از خانواده تان هست که بتوانید اعتماد هوشمندانه را به او تعمیم دهید و الگوی دسیسه آمیز رفتار بی اعتمادی را مختل کنید؟ آیا دوست یا رفیقی هست که با او بتوانید رابطه ای منفی را به رابطه ی قابل اعتماد و سرشار از رفاه، انرژی و شادی تبدیل کنید؟ آیا همکار یا موقعیتی یافت می شود که با تعمیم اعتماد هوشمندانه بتواند فرهنگی از چرخه ی معیوب نزولی را به چرخه ی مطلوب صعودی تبدیل کند؟ آیا فرصتی برای شما پیش می آید تا در ایجاد فرهنگ تعمیم اعتماد هوشمندانه در گروه یا سازمان خود پیشقدم شوید؟

هروقت شروع کنید، تصمیم شما برای پیشقدمی در تعمیم اعتماد هوشمندانه به دیگران، تأثیرگذار خواهد بود. امکان دارد نتایج را بلافاصله نبینید و به یقین هیچ گاه تأثیر کامل را نخواهید دید، چون افرادی که به آن ها اعتماد می کنید، به نوبه ی خود پیشقدم م یشوند و اعتماد را به دیگران تعمیم می دهند و این روند ادامه می یابد؛ اما وقتی روی چیزی سرمایه گذاری می کنید که می تواند بر نسل های متوالی، بر هر رابطه ای در هر گروهی، شرکتی، سازمانی، خانواده ای و هر ملتی در سرتاسر دنیا اثرگذار باشد، رضایتی ژرف را احساس خواهید کرد و به واسطه ی رفاه، انرژی و شادی ای که چنین تلاشی در پی دارد، شخصاً غنی خواهید شد.

بالا بردن سطح اعتماد در هر گروه، شرکت، یا جامعه ای

فقط باعث وقوع رویدادهای خوب می شود.

توماس فریدمن

روزنامه نگار و برنده ی جایزه ی پولیتزر

عالم را به مکانی بهتر تبدیل کنید.

استیو جابز