

سرعت اعتماد

(عامل دگرگونی)

نویسنده: استفن ام. آر. کاوی
با همکاری ربکا آر. مريل

مترجم: سران فرجی

با مقدمه‌ی دکتر محمود نزاری

ویراستاری: گروه علمی رسد



تهران - ۱۳۹۸

1557007

کتابخانه

www.ketab.ir

کاوی، استفن آر.، ۱۹۳۲-۲۰۱۲م. (Covey, Stephen R)

سرعت اعتماد: عامل دگرگونی / با پیشگفتاری از استفن آر. کاوی؛ با همکاری ربکا مریل؛ ترجمه مرجان فرجی.

مشخصات نشر: تهران، رشد، ۱۳۹۸

مشخصات ظاهری: ۵۰۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۵۱-۰۸۹-۰

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: The speed of trust: the one thing that changes everything. C 2006

موضوع: اخلاق کسب و کار (Business ethics)

موضوع: موفقیت در کسب و کار (Success in business)

شناسه افزوده: مریل، ربکا (Merrill, Rebecca R)

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۶ س۴ ۵۳۸۷/ک۲ HF

شناسه افزوده: فرجی، مرجان، مترجم

شماره کتابشناسی ملی: ۴۹۹۳۵۱۵

رده‌بندی دیویی: ۱۷۴/۴

حق چاپ محفوظ است

بیا بید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اخذ اجازه از پدیدآورنده کاری غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی و کسب درآمد از دسترنج دیگران است، نتیجه‌ی این عمل نادرست، موجب رواج بی‌اعتمادی و ایجاد محیطی ناسالم در جامعه و بروز پیامدهای ناگوار در زندگی فرد خاطی می‌شود.

سرعت اعتماد

(عامل دگرگونی)

نویسنده

استفان ام. آر. کاوی

بهره‌مندی ریچارد آر. مریل

مترجم: مرجان فرباهی

با مقدمه‌ی دکتر محمد دگرگونی

ویراستاری: گروه علمی رشد

چاپ: پاییز ۱۳۹۸ - شمارگان: ۵۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: آرمانسا



مرکز نشر و پخش کتاب‌های روان‌شناسی و تربیتی

ساختمان مرکزی: خیابان انقلاب، خیابان دانشگاه، خیابان شهدای ژاندارمری، شماره ۴۱ تلفن: ۶۶۴۰۴۴۰۶

فروشگاه: میدان انقلاب، روبروی سینما بهمن، خیابان منیری جاوید (اردیبهشت)، شماره ۷۲

تلفن: ۶۶۴۹۸۳۸۶ - ۶۶۴۹۷۱۸۱ - ۶۶۴۱۰۲۶۲

تهران - ۱۳۹۸

۱۸۳	موج دوم: اعتماد رابطه‌ای اصول اعتبار.....
۱۸۵	۱۳ رفتار.....
۱۹۷	رفتار شماره‌ی ۱: با صراحت صحبت کنید.....
۲۰۷	رفتار شماره‌ی ۲: احترام بگذارید.....
۲۱۷	رفتار شماره‌ی ۳: شفافیت ایجاد کنید.....
۲۲۵	رفتار شماره‌ی ۴: اشتباهات را جبران کنید.....
۲۳۵	رفتار شماره‌ی ۵: وفاداری خود را نشان دهید.....
۲۴۵	رفتار شماره‌ی ۶: کار تحویل دهید.....
۲۵۳	رفتار شماره‌ی ۷: بهتر شوید.....
۲۶۳	رفتار شماره‌ی ۸: واقعیت روبه‌رو شوید.....
۲۷۳	رفتار شماره‌ی ۹: انتظارات را واضح بیان کنید.....
۲۸۵	رفتار شماره‌ی ۱۰: پاسخگو باشید.....
۲۹۵	رفتار شماره‌ی ۱۱: اینها را به یاد داشته باشید.....
۳۰۵	رفتار شماره‌ی ۱۲: به تعهدات خود عمل کنید.....
۳۲۵	رفتار شماره‌ی ۱۳: به دیگران اعتماد کنید.....
۳۲۹	موج‌های سوم، چهارم و پنجم: اعتماد سهامدین (افراد ذی‌نفع).....
۳۳۳	موج سوم - اعتماد سازمانی اصل هم‌سویی.....
۳۶۵	موج چهارم - اعتماد بازاری اصل وجهه.....
۳۷۹	موج پنجم - اعتماد اجتماعی.....
۳۹۷	برانگیختن اعتماد دیگران.....
۳۹۹	اعتماد هوشمندانه.....
۴۱۷	احیای اعتماد از دست رفته.....
۴۳۹	میل به اعتماد کردن.....
۴۴۹	درباره‌ی استفن ام. آر. کاوی.....
۴۵۳	مدیر کل‌ها.....
۴۶۹	نمایه.....
۴۸۹	یادداشت‌ها و منابع.....

بهرت مطالب

- مقدمه (دکتر محمود گلزاری)..... ۷
- تشکر و قدردانی..... ۱۳
- پیشگفتاری از استفن آر. کاوی..... ۱۵
- عامل دیگرگونی..... ۲۱
- هیچ چیز سریع تر سرعت اعتماد نیست..... ۲۳
- ریش و قیچی در دست شماست!..... ۵۳
- موج نخست: اعتماد فردی..... ۷۱
- چهار جوهر اصلی اعتبار..... ۷۳
- جوهر اصلی ۱ - شرافت (آیا حرفتان با عملتان یکی است؟)..... ۹۳
- جوهر اصلی ۲ - نیت (دستور کار شما چیست؟)..... ۱۱۱
- جوهر اصلی ۳ - توانایی ها آیا مناسب هستید؟..... ۱۳۷
- جوهر اصلی ۴ - ثمرات چه سوابق درخشانی دارید؟..... ۱۶۱

قدمه

این روزها، ابر سیاه و نکبت‌بار بی‌اعتمادی، آسمان زندگی بسیاری از مردم زمانه‌ی ما را پوشانده است. پایه‌های اقتصاد خرد و کلان با موریانه بی‌اعتمادی سُست و لرزان شده است. نه خریدار به فروشنده اعتماد دارد و نه کارگر به کارگر! یکرنگی و درست‌پیمانی از میان دوستان رخت بر بسته است. به قول سعدی بزک:

یا وفا خسود نبود در عالم یا مگر کس در این زمانه نکرد
کس نیاموخت علم تیر از من که مرا عاقبت نشانه نکرد!

همسران و همسفران، با اندک وسوسه‌ای و با کوچک‌ترین خرده‌گیری، از یاران و همراهان دیریشان دل می‌کنند و خارخار این تردید را در جانشان می‌نشانند که «سری با او، دلی با دیگری داشت!»

آیا فراوانی نگران‌کننده‌ی گسستگی‌های پیوند ازدواج، آشفته‌گی‌های روابط خانوادگی، خشونت‌های آشکار در جامعه و درون خانه‌های به‌ظاهر امن، کتاب‌سازی و

مدرک‌سازی دانشگاهیان، فرو ریختن بناهای سربرافراشته با تکان خوردن نه‌چندان شدید زمینی در روستاها و در شهرهای بزرگ، خراب شدن زودهنگام کالاهای وطنی و جان سپردن بیماران به دلیل سهل‌انگاری تیم درمانگر و...، پیامدی جز بحران ویرانگر بی‌اعتمادی دارد؟

وقتی حافظ عزیز، در بدترین شرایط تاریخی با خود زمزمه می‌کرد:

اعتمادی نیست بر کار جهان بلکه بر گردون گردان نیز هم به پشانه‌ی ایمان به خداوند حکیم و مهربان و شخصیت مثبت‌نگر خود، امیدوارانه می‌سپرد:

چون سر آمد دلت شب‌های وصل بگذرد ایام هجران نیز هم اما پشتوانه‌ی ایمان ما در این عصر فروپاشی ارزش‌های والای انسانی چیست؟ مگر آموزه‌های اخلاقی که این‌ها را اگر به راهبردهای عملی نینجامد، چیزی جز «امید دروغین» به ما نمی‌دهد.

روان‌شناسی علمی، تجربی و کاربردی سر آن دارد که فضیلت‌ها و توانمندی‌های منش انسانی را با برنامه‌هایی پذیرفتنی، به تربست‌های فردی و اجتماعی بکشاند. کتاب ارزشمند سرعت اعتماد یکی از مصداق‌های روشن و برپایه‌ی چنین برنامه‌هایی است. استفن کاوی، سازه‌ی اخلاقی و روان‌شناختی اعتماد با تبیین روش‌های افزایش و بازسازی آن در حیطه‌های گوناگون با بنیانی علمی و تحریر زبانی شیوا و ساده ارائه داده است. برای ترغیب خوانندگان به مطالعه‌ی این اثر ارزشمند، چکیده‌ای از مطالب اساسی کتاب را تقدیم می‌کنیم:

اعتماد چیست و چه می‌کند؟

«اعتماد یعنی ایمان. متضاد اعتماد، بی‌اعتمادی، یعنی تردید. وقتی به دیگران اعتماد می‌کنید که به آن‌ها یعنی به صداقت و توانایی‌هایشان، ایمان داشته باشید. وقتی به دیگران بی‌اعتمادید که به صداقت، نیت و انگیزه‌ها، قابلیت‌ها و پیشینه‌ی آن‌ها، مشکوک باشید.»

اعتماد فقط فضیلت اجتماعی نیست که برخوردار از آن زیبا و مهرآفرین باشد. در حوزه اقتصاد، اعتماد محرک فعالیت‌های سازنده و فزاینده‌ی بازدهی است، این نکته را می‌توان با فرمولی ساده نشان داد: وقتی میزان اعتماد کم می‌شود سرعت انجام دادن امور افت می‌کند و هزینه‌ها افزایش می‌یابد:

$$\text{اعتماد} \downarrow = \text{سرعت} \downarrow \text{ هزینه‌ها} \uparrow$$

و زمانی که اعتماد بالا می‌رود، بر شتاب فعالیت‌ها افزوده می‌شود و هزینه‌ها پایین می‌آیند.

$$\text{اعتماد} \uparrow = \text{سرعت} \uparrow \text{ هزینه‌ها} \downarrow$$

اعتماد، متغیر پنهانی است که به چشم بسیاری از مردم نمی‌آید. مردم نمی‌دانند که تأثیر اعتماد بر یک جامعه و تعاملات‌شان با دیگران و رویدادهای زندگی‌شان چه اندازه فراگیر است.

نویسنده تأکید می‌کند: «هرچند سطح بالای اعتماد لزوماً نمی‌توان راهبرد ضعیف را از مهلکه نجات داد، اما سطح پایین اعتماد تقریباً همیشه راهبرد خوب را پنجر می‌کند!» مطالعه‌ی «تونی بریک» استاد دانشگاه استنفورد حاکی است که دانش‌آموزان مدارس کم اعتماد در آزمون، نمره‌ی بهتری کسب می‌کنند. در سطح فردی، افرادی که سطح اعتماد بالایی دارند، با احتمال بیشتری ارتقا می‌گیرند، پول زیادتری کسب می‌کنند. بهترین فرصت‌ها را به دست می‌آورند و روابط رضایت‌بخش‌تر و با نشاط‌تری دارند.

«کاوی»، اعتماد را در پنج حوزه‌ی مهم زندگی فردی و اجتماعی - ۵ - از آنها به پنج موج اعتماد یاد می‌کند - توضیح می‌دهد و در هر حوزه، اجزای اعتماد، راههای افزایش و بهره‌های آنها را با ذکر نمونه‌های واقعی و راه‌گشا بیان می‌کند. نگاهی گذرا به این حیطه‌های پنجگانه امیدآفرین و پرفایده است.

اعتماد فردی با توانایی هدف‌گذاری و دستیابی به اهداف، پایبندی به تعهدات، عمل کردن به قول و نیز با ایجاد اعتماد برای همکاری با دیگران سروکار دارد. در این جا اعتماد تابع دو چیز است: «منش» و «قابلیت». منش شامل شرافت (صداقت) و نیت

(انگیزه) است و «قابلیت» توانایی‌ها، مهارت‌ها، دستاوردها و پیشینه‌ها را در بر می‌گیرد. با این حساب اعتماد فردی به چهار عامل بستگی دارد:

۱. صداقت، ۲. انگیزه، ۳. توانایی‌ها و مهارت‌ها، ۴. پیشینه‌ی کاری (دستاوردها)

اعتماد رابطه‌ای به این معناست که چگونه نزد دیگران، دوستان، اعضای خانواده،

کسانی که با مدیران و رهبران ارتباط دارند «حساب اعتماد» باز کنیم. اصل کلیدی به مثابه‌ی زیربنای این موج، «رفتار منسجم باثبات و یکدست» است.

نویسنده توصیه می‌کند برای جلب اعتماد در روابط انسانی لازم است شخصیت

خود را با سرده رفتار مثبت بیارایید از جمله:

- با عراحت حفتان را بزنید

- احترام بگذارید

- اشتباهاتتان را تصحیح کنید

- ابتدا گوش دهید

- انتظارات را واضح بیان کنید

- وفاداری خود را نشان دهید

- به تعهدتان عمل کنید

اعتماد سازمانی با این موضوع سروکار دارد که مدیران چگونه می‌توانند اعتماد را

در همه نوع سازمان؛ اعم از تجاری، غیرانتفاعی، نهادهای دولتی، مؤسسات آموزشی،

خانواده‌ها، تیم‌های ورزشی و ... ایجاد کنند. اصل محور در این موج «هماهنگی و

همسویی» است. سازمان مورد اعتماد، مانند فرد اعتمادبرانگیر، باید چهار عامل: شرافت

و صداقت، نیت خیرخواهانه، توانایی و مهارت و نتایج و دستاوردهای ارزشمند را

داشته باشد و در برخورد با مراجعان خود سیزده رفتار مثبت را نشان دهد. علاوه بر

این‌ها، هفت عامل آسیب‌زای زیر را کنار بگذارد: تغییرات مکرر، دیوان‌سالاری

(کاغذبازی)، سیاست بازی (تفرقه‌افکنی‌ها و پنهان‌کاری‌های داخلی)، کم‌کاری و

روزمرگی، کنار گذاشتن یا جابه‌جایی نیروها، پر دادن مشتریان و فریبکاری.

سازمان‌هایی که به این راهبردها عمل کنند، به استواری، گستردگی و رشد

چشمگیری دست می‌یابند.

موج چهارم، اعتماد تجاری است که اصل کلیدی آن «وجه» است. چیزی که به نشان تجاری شرکت شما برمی‌گردد. وقتی پای نشان تجاری بسیار قابل اعتمادی در میان باشد، «مشری مثل مور و ملخ از در و دیوار می‌ریزد، بیشتر می‌خرد و بیشتر مراجعه می‌کند، تردید به خود راه نمی‌دهد و به مدت طولانی‌تری با شما می‌ماند. نویسنده‌ی کتاب *سرعت اعتماد* به خواننده می‌آموزد که چگونه نشان تجاری را بسازد و چگونه می‌تواند از نابود کردن آن جلوگیری کند.

و سرانجام؛ با **موج پنجم اعتماد** یعنی «اعتماد اجتماعی»، سروکار خواهیم داشت. هدف اعتماد اجتماعی، خلق ارزش‌ها برای اجتماع است. اصل محوری و نهفته در این موج «مشترکت» است. یعنی نشان دهید نیت شما این است که خوبی‌های دیگران را جبران، و دین خود را ادا کنید و شهروند مسئولی باشید. در اجتماع با اعتماد بالا، امکانات بیشتری در اختیار اد هاست و انتخاب‌ها و فرصت‌های بیشتری روبه‌روی آن‌ها قرار می‌گیرد، با اصطلاح کمتری با هم تعامل دارند و می‌توانند با سرعت بیشتر و هزینه‌ی کمتر، اجتماع با اعتماد را بسازند.

نویسنده در بخش «برانگیختن اعتماد دیگران» هشدار می‌دهد درحالی‌که بدبینی و بی‌اعتمادی به دیگران آثار ویرانگری دارد، اعتماد کور که همان ساده‌لوحی است مشکلات فراوانی را پدید می‌آورد و به آن دامن می‌زند اعتماد، پر برکت، اعتمادی بخردانه و هوشمندانه است که مردم به‌خوبی به آن پاسخ دلگرم‌کننده می‌دهند. در بخش امیدوارکننده و روشنگرانه‌ی «احیای اعتماد» می‌خوانیم: اگر تا به حال در تمام از حوزه‌های پنجگانه: فردی، رابطه‌ای، تجاری، سازمانی و اجتماعی با کژکاری‌ها و نگاه‌های خود نهال خرم اعتماد را از سرسبزی و شادی بازداشته‌اید و با اندوه و حسرت رزمه می‌کشید: «شیشه‌ی بشکسته را پیوند دادن مشکل است!» ناامید نشوید می‌توانید با درستکاری، توانایی و شکیبایی آب رفته‌ی اعتماد را به جوی زندگی‌ساز اطمینان و آرامش برگردانید. «یکی از سریع‌ترین راه‌های مرمت و بازسازی اعتماد آن است که خود را به انجام‌دادن کارهای خیلی خیلی کوچک برای خویشتن و برای دیگران متعهد کنیم و پای حرفمان بایستیم».

کتاب با بخش «میل به اعتماد کردن» به فرجامی نیکو می‌رسد. بگذارید با هم این دیباچه را با گزیده‌ای از سخنان شوق‌برانگیز نویسنده به پایان ببریم:

«بیشتر ما تجربه‌ای شیرین و سرنوشت‌ساز داشته‌ایم. جایی که یکی ما را باور کرد و سبب شد دگرگونی عظیمی در زندگی‌مان ایجاد شود. هیجان‌انگیزتر این است که بی ببریم ما هم می‌توانیم همین کار را برای دیگران انجام دهیم. می‌توانیم به آن‌ها اعتماد کنیم، می‌توانیم به آن‌ها کمک کنیم تا ظرفیت نهفته‌ی خود را کشف کنند و با مشارکت خویش، به نفع همه قدم بردارند.

فراموش نکنیم که بیشتر مردم به‌خوبی به اعتماد پاسخ می‌دهند. از سوی دیگر اعتماد درجانبه است: هر قدر بیشتر به دیگران اعتماد کنید، بیشتر به شما اعتماد می‌کنند. یاد اسقف کاتولیک بینوایان ویکتور هوگو می‌افتم که نه تنها ژان والژان سارق را می‌بخشد، بلکه تصدیق می‌کند انسان ارزشمندی است و با چنین اعتماد کردنی، تا ابد زندگی او را دگرگون می‌کند.

اعتماد کردن به دیگران، نور و حال درون را شعله‌ور می‌کند، هم آتش درون ما را و هم آتش درون آن‌ها را. این گرمای حرکت‌آفرین، شادی را برای ما به ارمغان می‌آورد. نهال سرسبز کارمان را به بار می‌نشانند و اطمینان را به زندگی ما ارزانی می‌دارد. از همه بالاتر زلال سودی سرشار در رگ‌های حیاطمان جاری می‌سازد: سرعت اعتماد.»

دکتر محمود گلزاری

خرداد ۱۳۹۸