



С. ХАКЕР, М. УИЛЛАРД



ОТ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ
ОТНОШЕНИЙ
К УСТОЙЧИВОМУ
БИЗНЕСУ

The Trust Imperative

Performance Improvement
through Productive
Relationships

Stephen Hacker
Marsha Willard

With Laurent Couturier

ASQ Quality Press
Milwaukee, Wisconsin

С. ХАКЕР, М. УИЛЛАРД
при участии Л. Кутюрье

ОТ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ К УСТОЙЧИВОМУ БИЗНЕСУ

Перевод с английского



РИА «Стандарты и качество»
Москва 2009

УДК 65.01



Библиотека Всероссийской организации качества

Серия книг «Деловое совершенство»

Хакер С., Уиллард М. при участии Кутюрье Л.

От доверительных отношений к устойчивому бизнесу / Пер. с англ. В.Н. Загребельного; Под науч. ред. А.В. Буровой. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. — с. 144, ил. — (Серия «Деловое совершенство»).

ISBN 978-5-94938-078-9

В наше время бизнес редко оперирует такими понятиями, как доверие. Даже если рассматриваются так называемые мягкие факторы управления — мотивация, оценка, развитие персонала и т.д., руководители видят в них инструменты повышения эффективности работы, в которых моральный и этический компонент вынесен за скобку. Авторы предлагают включить доверительные отношения в организации в число тех факторов, которые напрямую влияют на эффективность бизнеса. В книге приводятся примеры влияния уровня доверия в компании на снижение затрат и повышение результативности сотрудников. Ценностью книги является, несомненно, то, что в ней представлен обширный инструментарий для самоанализа и анализа уровня доверия в организации. Использование простых, но последовательных процедур оценки и укрепления доверия поможет руководителям найти новые ресурсы повышения своей личной эффективности и эффективности всего предприятия в целом.

Книга предназначена для руководителей компаний, менеджеров высшего звена, специалистов по персоналу.

УДК 65.01

ISBN 978-5-94938-078-9

Originally published in English as The Trust Imperative: Performance Improvement through Productive Relationships © 2002 by ASQ. All rights reserved. Printed in the United States of America by ASQ
© РИА «Стандарты и качество», 2009

Оглавление

К НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ.....	7
ПОСВЯЩЕНИЯ.....	8
ПРЕДИСЛОВИЕ.....	9
БЛАГОДАРНОСТИ	10
ВСТУПЛЕНИЕ.....	11
ГЛАВА 1 ПОЧЕМУ ДОВЕРИЕ НЕОБХОДИМО.....	13
ОБЯЗАТЕЛЬНО ЛИ ДОВЕРИЕ?.....	13
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОЛГОЛЕТИЯ КОМПАНИИ.....	19
ГЛАВА 2 АНАТОМИЯ ДОВЕРИЯ.....	21
ЧТО ЗНАЧИТ ВДУШАТЬ ДОВЕРИЕ?	21
СЛАГАЕМЫЕ ДОВЕРИЯ.....	26
АТМОСФЕРА НЕДОВЕРИЯ - ИГНОРИРОВАНИЕ ТРЕХ СЛАГАЕМЫХ ДОВЕРИЯ.....	27
ГЛАВА 3 ГОТОВНОСТЬ К СОЗДАНИЮ ДОВЕРИЯ	29
ГОТОВНОСТЬ К ЗАТРАТАМ.....	30
ГОТОВНОСТЬ К АНАЛИЗУ ДОПУЩЕНИЙ.....	31
ГОТОВНОСТЬ К РИСКУ	33
ГЛАВА 4 УРАВНЕНИЕ ДОВЕРИЯ	35
СОСТАВЛЯЮЩИЕ ДОВЕРИЯ, ВЗЯТЫЕ ВМЕСТЕ	35
ПРИМЕНЕНИЕ УРАВНЕНИЯ ДОВЕРИЯ.....	37
ВЕРА В СЕБЯ	38
ДОВЕРИЕ В МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЯХ.....	39
ДОВЕРИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	41
ДОВЕРИЕ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	44
ГЛАВА 5 ДИАГНОСТИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ	46
САМООЦЕНКА.....	47
ОЦЕНКА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ	48
ОЦЕНКА ОТНОШЕНИЙ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕЖДУ КОМПАНИЯМИ	48
КАК ОЦЕНИВАТЬ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ДОВЕРИЯ.....	49
ГЛАВА 6 УКРЕПЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ	54
ОБ УКРЕПЛЕНИИ ДОВЕРИЯ.....	54
ПОВЫШЕНИЕ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ.....	54
РАЗВИТИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ.....	58
ПОВЫШЕНИЕ АТМОСФЕРЫ ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	60
МЕТОДЫ УКРЕПЛЕНИЯ ДОВЕРИЯ.....	62

ЭПИЛОГ.....	63
ЛИТЕРАТУРА	64
ПРИЛОЖЕНИЕ А ОЦЕНКА ДОВЕРИЯ.....	65
КАК ПРОИЗВОДИТЬ ОЦЕНКУ ДОВЕРИЯ	65
ИНСТРУКЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ	65
СООБРАЖЕНИЯ ЭТИКИ	67
ПЛАНИРОВАНИЕ КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ.....	67
Оценка доверия - Я САМ	69
Оценка доверия- МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ	73
Оценка доверия - ОТНОШЕНИЯ ВНУТРИ КОМАНДЫ.....	77
Оценка доверия - ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ КОМАНДАМИ	82
Оценка доверия - ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	87
Оценка доверия - ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Б ИНСТРУМЕНТЫ ДОВЕРИЯ	97
КАК ПРИМЕНЯТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ДОВЕРИЯ	97
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СЕБЕ	99
ЛИЧНЫЙ ПЛАН ЖИЗНИ	102
КЛЮЧЕВЫЕ ОТНОШЕНИЯ И ДОВЕРИЕ	105
ЛЕСЕНКА ВЫВОДОВ.....	106
ВЫЯВЛЕНИЕ ДОПУЩЕНИЙ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИХ ДОВЕРИЮ	108
ПОИСК ТОЧЕК СОПРИКОСНОВЕНИЯ.....	109
ДИАЛОГИ, ВЕДУЩИЕ К ДОВЕРИЮ.....	110
УКРЕПЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ МЕЖДУ ЧЛЕНАМИ КОМАНДЫ	111
СОЗДАНИЕ ДОВЕРИЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ПОЛНОМОЧИЙ	113
ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИХ ДОВЕРИЮ.....	116
ДОСТИЖЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО УРОВНЯ ДОВЕРИЯ В ОТНОШЕНИЯХ.....	117
СОЗДАНИЕ ДОВЕРИЯ ЗА СЧЕТ ДОСТИЖЕНИЯ КОНСЕНСУСА.....	118
УТОЧНЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ, ЛЕЖАЩИХ В ОСНОВЕ ДОВЕРИЯ	121
СМЕНА (АНАЛИЗ) ИНСТРУМЕНТОВ ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	123
ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ПОДХОДА К ДОСТИЖЕНИЮ ДОВЕРИЯ	124

К НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ

Результаты опроса международной компании Grant Thornton, которые приводит газета РБК daily (июль, 2008), показывают: согласно исследованию, 22% российских компаний стремятся создать условия для работы потенциальных доносчиков. Оказывается, наши организации поощряют внутрикорпоративную слежку. Бизнес-сообщество внедряет нездоровую практику, заимствованную с Запада.

Новость оказалась настолько интригующей, что к ее обсуждению подключились многочисленные эксперты. Мне позвонили с одного из телевизионных каналов и попросили прокомментировать ситуацию. Я была вынуждена отказаться, так как именно в это время редактировала данную книгу и думала о тех, кто не попал в пресловутые 22%. Порадовалась, что таких предприятий большинство. Хотелось надеяться, что среди них есть и сознательно развивающие культуру доверия, которой посвящена книга.

Кому мы больше всего доверяем? Почему? Кому мы не доверяем? Чрезвычайно любопытно, что все интересуются этими вопросами и легко могут на них ответить. Объяснения «почему» часто связаны с сильными переживаниями из запомнившегося личного опыта.

Как только появился повод сопоставить культуру доверия с «культурой» доносительства, сразу стали всплывать в памяти примеры из жизни различных организаций. В частности, я была свидетелем того, как копии личных писем одного из сотрудников компании представили в качестве доказательства его «предательства». Человек был уволен, так как нарушил один из пунктов подписанного контракта с работодателем, о чем свидетельствовала данная переписка. Руководство организации отказалось продолжить сотрудничество с этим служащим, а он, в свою очередь, уходя из компании, увел за собой важного стратегического клиента. В итоге лидерам организации ничего не оставалось делать, как развести руками и пожалеть о потерянном объеме бизнеса. Данный случай можно расценить как пример того, что служба внутреннего контроля опоздала. Сам собой напрашивается вывод, что ее штат необходимо расширить и всем сотрудникам повысить зарплату, продемонстрировав тем самым значимость их работы для компании.

Чаще всего за непрофессиональными действиями менеджмента в таких случаях следуют более грубые ошибки. Усиление контроля вместо критического взгляда на свои действия — одна из наиболее распространенных. Слабые руководители пытаются апеллировать к силовым методам, действуя по принципу «работник руководителю враг».

Служащие тоже не ангелы. Молодая сотрудница, проходившая испытательный срок, при каждой попытке руководителя обсудить, как идут ее дела, находила повод для упреков. В результате после беседы по итогам испытания, когда руководитель скрепя сердце готов был предоставить ей еще один шанс научиться справляться с работой, женщина заявила, что увольняется. Причины все те же — недовольство всем и вся: «Вы сказали мне не то, не так и не вовремя». Результат? Время потеряно, работа не доделана, начало карьерного пути испорчено. А главное — установка, что руководитель не тот и делает все не так, стала укореняться. Как правило, подходящего руководителя таким работникам найти так и не удается.

С точки зрения авторов, приведенные случаи могут стать поводом для анализа уровня доверия в организации, конкретном подразделении, у определенных руководителей и сотрудников. Описанные в книге инструменты оценки уровня доверия и его укрепления можно использовать как для самоанализа, так и для оценки вашей компании или отдела.

Большинство руководителей, не способных влиять на уровень доверия в своей компании, зарывают голову в песок и пытаются работать, не думая об этом. Но такая позиция обходится организации слишком дорого. Каким образом низкий уровень доверия может проявить себя в личной жизни сотрудников и отношениях на работе, вы также узнаете, прочитав книгу.

Некоторые люди считают, что в вопросах доверия в отношениях между людьми существует единый стандарт и ко всем нужно относиться с доверием. Проведенные авторами книги исследования говорят о том, что подобный подход может принести вред, ведь любые взаимоотношения предполагают собственный «оптимальный уровень доверия». Авторы

рассматривают это понятие и объясняют, как наши личные предпочтения могут влиять на отношение к доверию. Как мне кажется, приведенные выше примеры подтверждают это.
Анна Бурова, бизнес-психолог

ПОСВЯЩЕНИЯ

Посвящаю памяти родителей, Эдди и Пегги Хакер. Их постоянная любовь и поддержка создали благодатную почву для моего развития и моих достижений.

Стивен Хакер

Моим детям — Анне и Аве Миколавич, которые каждый день учат меня доверию.

Марша Уиллард

ПРЕДИСЛОВИЕ

Кому мы больше всего доверяем? Почему? Кому не доверяем? Как психологу, мне представляется чрезвычайно интересным, что все разбираются в этих вопросах и легко могут на них ответить. Объяснения «почему» часто связаны с сильными переживаниями из личного опыта.

Доверие играет большую роль в нашей жизни. Тем не менее создание доверия редко можно встретить среди целей, которые ставят перед собой организации и частные лица. Хотя в этом есть очевидная необходимость. Когда я спрашиваю себя, кому я больше всего доверяю, первой приходит на ум моя сестра. На протяжении всей жизни я видел, что могу открывать ей свои секреты, не боясь, что о них узнают другие. Я могу быть абсолютно убежден, что она выполнит свое обещание. Я настолько верю сестре, что попросил своего юриста написать документ, дающий ей право принимать решение на тот случай, если со мной что-то случится и я окажусь в бессознательном состоянии. Я доверяю ей свою жизнь и все, чем владею.

Вы, вероятно, слышали фразу: «Я бы доверил ему свою жизнь». Приятно, когда подобное можно сказать о ком-то, кого вы знаете, и очень лестно услышать это о себе. Много лет назад у меня были такие отношения с товарищем по армии, который к тому же служил в десантных войсках специального назначения.

Испытываете ли вы подобное чувство к кому-нибудь из тех, с кем поддерживаете отношения? Насколько вы доверяете коллегам, работодателю, подрядчикам? Доверяете ли вы людям, которых не очень хорошо знаете, но оказывающим своими действиями влияние на вашу жизнь?

Почему, когда людей спрашивают, кому они не доверяют, те чаще всего называют продавцов подержанных автомобилей и политиков? Многие, объясняя это, отмечают, что не совсем уверены в них.

Здесь возникает немало интересных вопросов. Наиболее надежными нам кажутся те, кого мы хорошо знаем и кто своими действиями подтвердил, что им можно доверять. Легче всего не доверять людям, неизвестным нам лично, продемонстрировавшим, что в отдельных случаях им нельзя верить, и совершившим неэтичные поступки.

Что касается нас самих, то доверие к нам начинается с тех, кого мы лучше всего знаем. Постепенно нам начинают доверять и другие. Нужно помнить: заслужить доверие непросто, а потерять легко. Так же верна и другая аксиома: простить солгавшего можно только однажды. Второй раз этого сделать невозможно.

Люди, имеющие вредные пристрастия, склонны умолять, чтобы их простили и дали возможность исправиться. Но верить их клятвам бессмысленно. Психологи рекомендуют им делом завоевать доверие окружающих. Степень душевной травмы у обманутых людей различна. Некоторые люди быстро забывают все плохое и обладают большей внутренней стойкостью, чем другие.

Следует также помнить, что других мы судим по поступкам, а себя — по намерениям. Некоторые руководители, например, полагают, что их объяснения о том, почему им пришлось сказать неправду, должны приниматься безоговорочно. Их удивляет тот факт, что зачастую они лишаются после этого доверия подчиненных.

Несколько лет назад из крупной компании были уволены сотни специалистов, проработавших в ней около двадцати лет. Через год напряженных усилий руководству удалось найти для многих работу. Несмотря на это, сто человек так и остались нетрудоустроенными. Для разговора с ними был приглашен психолог Джеймс Пеннебейкер. Он обнаружил следующее: хотя большинство из этих специалистов получили предложение о работе, у них сохранялась настолько сильная обида на компанию, что когда вставал вопрос о выходе на службу, они ощущали сильное эмоциональное возбуждение. Каждый думал про себя: «А что, если этот работодатель меня тоже обманет?» Люди испытывали крайнюю степень недоверия, потому что не оправались от перенесенной душевной травмы.

Известно, что некоторые очень боятся страданий и испытывают недоверие, потому что не способны переносить разрушительные перемены. Их настоящая проблема не в недоверии к работодателю, а в том, что они не умеют справляться с неприятностями. Они обвиняют всех вокруг в свалившихся на них несчастьях и чувствуют себя жертвами обстоятельств. Ранним людям крайне недоверчивы. В то же время те, кто обладает большей стойкостью, не преувеличивают свои неудачи, потому что способны быстро переориентироваться. Вполне очевидно, что глупо доверять всем и вся. Но также неумно всех подряд подвергать сомнению. Задача заключается в том, чтобы научиться понимать, кому можно доверять, а с кем нужно быть осторожным.

В этой книге содержится много наблюдений и практических рекомендаций о том, как улучшить атмосферу доверия. Используя эти советы, можно выработать профессиональные навыки, позволяющие повысить уровень своего доверия к людям, а также к себе с их стороны, и создать организацию с высокой степенью доверительных отношений.

Эл Зиберт,

*доктор философии,
автор книги The Survivor Personality*

БЛАГОДАРНОСТИ

Идеи, изложенные в этой книге, сформировались под влиянием общения со многими ценными специалистами. Мы выражаем благодарность и людям, и организациям, которые щедро делились с нами своими временем и опытом.

Кэм Бирни

Майк Фриз

Дарси Хичкок

Джеф Израэл

Марк Миколавич

Уолт Роберте

Кристалл Ратлэнд

Эл Зиберт

InFocus Corporation

The Pacific Program

ВСТУПЛЕНИЕ

Если поговорить с руководителями о самых важных задачах, стоящих перед организацией, то доверие, по всей вероятности, будет названо в числе пяти основных. Без доверия компания не может добиться уровня сосредоточенности, преданности делу и подъема, которые ей необходимы, чтобы успешно конкурировать в условиях сегодняшнего рынка. Если вы продолжите этот разговор, то обнаружите, что нет двух руководителей, одинаково думающих о качестве. Еще меньше согласия среди них при решении вопроса о том, что нужно, чтобы завоевать доверие. Перед нами стоит задача предложить такое определение этого понятия, которое позволило бы руководителям и их подчиненным оценивать уровень доверия к себе и разработать методику для создания доверительных отношений между коллегами по работе и между организациями.

Мы уже несколько лет занимаемся изучением понятия «доверие» и проводим эксперименты. Простудировали большой объем соответствующей научной литературы и провели работу с нашими клиентами, чтобы выработать модели и инструменты для работы с этим понятием, которые можно было бы с успехом использовать в целях создания атмосферы доверия в организациях. Книга представляет собой краткое изложение нашего опыта. Наряду с представлением моделей, методов оценки доверия и инструментов в ней также развенчиваются отдельные заблуждения, связанные с понятием «доверие».

МИФ: ДОВЕРИЕ - ЭТО ХОРОШО, НО МЫ НАУЧИЛИСЬ РАБОТАТЬ, НЕ ДУМАЯ ОБ ЭТОМ

Большинство руководителей, не способных повлиять на уровень доверия в организации, пытаются работать, не думая о нем. На самом деле низкая степень доверия обходится предприятиям недешево. В главе 1 рассказывается, из чего состоят эти расходы, каким образом низкая степень доверия проявляется в частной жизни сотрудников и отношениях на работе.

МИФ: ДОВЕРИЕ ЗАВИСИТ ОТ ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА

Поговорите с сотрудниками о низкой степени доверия в их организации, и услышите, скорее всего, истории о том, что сделали их коллеги, чтобы испортить отношения. В действительности в этом процессе всегда виноваты обе стороны. Возможно, многим это не понравится, но мы обнаружили, что самое разумное начинать с себя. В главе 2 приводятся модель построения отношений доверия и способы анализа доверительности человеческих отношений.

МИФ: ВЕРИТЬ ВСЕМ ИЛИ НИКОМУ

Некоторые люди считают, что существует единый поведенческий стандарт, предлагающий ко всем относиться с доверием. Проведенные нами исследования свидетельствуют, что это не только неправильно, но зачастую опасно. Каждый вид взаимоотношений имеет свой оптимальный уровень доверия. Это подтверждает, что одни отношения требуют больше доверия, чем другие. При анализе доверия определяют не только его необходимый уровень, но и разумность или допустимость последнего, учитывая конкретную ситуацию или людей. Следует также помнить личную составляющую, которую мы привносим во все взаимоотношения, и оказываемое ею воздействие на создание доверительной атмосферы. В главе 3 рассматривается понятие оптимального доверия. В ней также показывается, как наша личная предрасположенность к чему-либо может повлиять на отношение к доверию.

МИФ: ДОВЕРИЕ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ

С точки зрения временного фактора, чтобы завоевать или оказать доверие, нужно ждать и наблюдать. Мы медленно накапливаем опыт общения с людьми, помогающий нам оценить, насколько им можно доверять. Это стало общепринятой нормой при построении доверительных отношений. Однако при всех своих преимуществах этот подход слишком медленный для нашего века больших скоростей. Организации работают все быстрее, что делает этот способ непригодным. Для большинства компаний доверие — это то, что требуется немедленно. В главах 4 и 5 показано, что должно лежать в основе доверительных отношений. В них дается описание модели, необходимой для понимания и проверки уровня доверия в целом ряде взаимоотношений, чтобы усилия по созданию доверительных отношений не растрачивались впустую.

МИФ: ДОВЕРИЕ ВОЗНИКАЕТ САМО ПО СЕБЕ

Представление, будто рост доверия происходит сам по себе и мы мало можем влиять на этот процесс, равноценно мифу о том, что «доверие требует времени». Подобные рассуждения оправдывают нашу пассивность при создании доверительных отношений. Это абсолютно не соответствует истине. Пассивность при наслужившихся отношениях принесет больше вреда, чем пользы. В главе 6 описывается шесть методов, которые можно применять на практике для создания отношений, основанных на доверии, а в приложении Б подробно описаны мероприятия, которые могут быть использованы для повышения доверительности в отношениях.

Помимо опровержения ложных представлений о доверии, мы стремимся показать ту роль, которую доверие играет в жизни организации. Наш опыт работы в качестве консультантов показал, что доверие служит необходимой основой для успешного развития любой компании.

Хотя многие и признают, что доверие — основная составляющая здоровой рабочей атмосферы, это понятие часто списывают со счетов из-за того, что с ним нужно напряженно и кропотливо работать. Нередко попытки измерить существующий уровень доверия, а затем показать успех в создании доверительных отношений в количественных показателях заканчиваются разочарованием. В приложении А представлены шесть методов, разработанных для оценки конкретных отношений.

Мы надеемся, что книга послужит не только развенчанию существующих мифов о доверии, но и научит читателя применять в работе методы, оценки и инструменты, необходимые для сознательного построения доверительных отношений как между людьми, так и между организациями.

ГЛАВА 1 ПОЧЕМУ ДОВЕРИЕ НЕОБХОДИМО

ОБЯЗАТЕЛЬНО ЛИ ДОВЕРИЕ?

В условиях сегодняшней конкуренции организациям для достижения успеха требуется быть гибкими, быстро адаптироваться к изменениям, ориентироваться на достижение качества, культивировать хорошие отношения, а также постоянно заниматься внедрением инноваций. Это касается всех отраслей экономики, в равной степени распространяется как на государственный, так и на частный сектор, коммерческие и некоммерческие, правительственные, полуправительственные организации, бизнес-компании, малые и крупные предприятия, многонациональные корпорации, одним словом, на всех. Теоретики вооружили нас стратегиями развития и моделями для удовлетворения этих требований: всеобщее управление качеством, реинжиниринг, обучающиеся организации и рабочие группы с делегированными им полномочиями, — чего только ими не разработано! При эффективном использовании этих методик компания может стать лидером в своей отрасли. А при неумелом применении или игнорировании ими — оказаться на обочине. Однако ни один из этих инструментов управления, да и все прочие усилия добиться улучшений в работе ничего не дадут, если они не будут опираться на доверие. Проведение успешных преобразований, результаты которых сохраняли бы свою эффективность на длительный срок, требует создания культуры управления, основанной на доверии. Доверие — это обязательный элемент в формуле успеха, это императив.

Если проанализировать деятельность организации, мы увидим роль, которую играет доверие. Можно обратиться к модели Скотта Синка, чтобы рассмотреть различные аспекты деятельности организации как системы (1). Как утверждает Синк, функционирование системы включает семь параметров, имеющих решающее значение:

1. *Результативность*: делать то, что нужно.
2. *Эффективность*: делать правильно.
3. *Качество*: предвосхищать желания конечного пользователя.
4. *Инновации*: постоянное улучшение.
5. *Качество жизни на работе*: предоставление безопасного, удобного рабочего места.
6. *Производительность*: делать больше с меньшими затратами.
7. *Прибыльность*: обеспечивать прибыль.

Доверие и результативность

Наш клиент — организация, занятая в биомедицинской отрасли, — несколько лет назад столкнулся с резким спадом производства, который подорвал веру в возможности руководителей управлять компанией. Поиск причин начавшегося спада породил комплекс вины. Сотрудничество между отделами, занимавшимися разработкой новой продукции, производством и управлением качеством, разладилось. Это привело к тому, что изготавливаемая продукция по много раз поступала в эти подразделения на доработку перед отправкой потребителю. В конечном итоге у компании образовался завал заказов, и некоторым клиентам приходилось ждать их выполнения по два года.

Хотя ваша организация может не испытывать подобных трудностей, давайте рассмотрим потенциальный ущерб, который низкая степень доверия может нанести компании, если взять результаты ее деятельности. Сотрудники, потребители и инвесторы верят в предприятие, если убеждены, что они делают то, что нужно. Другими словами, нанимают руководителей, которые надлежащим образом формируют видение и осуществляют правильные действия для его реализации. Доверие растет, когда ценности организации выстраиваются в соответствии с действиями руководителей, а в коллективе существует согласие относительно того, что нужно делать. Руководители нуждаются в высокой степени доверия к тем людям, с которыми они делятся своими полномочиями, а

подчиненным она требуется, когда дело касается сформулированного руководством видения и выбранного направления деятельности.

Джеффри Пфеффер, профессор Стэнфордского университета в области организационного поведения, обнаружил в ходе исследований, что доверие совершенно необходимо. В книге *Leader to Leader* он приводит три основных принципа, которые руководители используют для преобразования организации: создание доверия, стимулирование перемен и использование надлежащих методов работы (2).

Уоррен Беннис, один из наиболее публикуемых авторов по вопросам лидерства, подтверждает, что в основе правильной ориентированности людей относительно задач и целей лежит создание доверия (3).

В исследовании, проведенном компанией Royal Dutch Shell, отмечаются четыре характеристики, присущие организациям, срок жизни которых колеблется от 200 до 700 лет (4). Они:

- консервативны в финансовых вопросах;
- чувствительны к тому, что происходит вокруг них;
- добиваются сплоченности и осознания сотрудниками своей неординарности;
- ограничивают централизованный контроль и толерантны к деятельности отделений и филиалов.

Две последние характеристики отсутствуют, если в организации нет атмосферы доверия и ощущения взаимозависимости. Чувство сплоченности и единства возможно на основе общей веры в ценности и цели. Компании, не имеющие ярко выраженной иерархической структуры и предоставляющие сотрудникам более широкие полномочия, требуют особой ментальное™ собственника, в основе которой лежит базовое доверие.

Доверие закладывает и поддерживает позитивную среду, в которой служащие не чувствуют себя скованно и не испытывают никаких ограничений в достижении поставленных задач (5). Атмосфера доверия позволяет руководству менять стратегию и внедрять инновации, не встречая сопротивления со стороны недоверчиво настроенных подчиненных. Когда каждую новую инициативу встречают с опасением и сомнением относительно мотивов руководства, теряются драгоценное время и силы. Низкая степень доверия порождает защитную реакцию. Люди затыкают глаза и уши. Они видят только то, что подкрепляет уже сформированное мнение. Связи и общение нарушаются, и слухи становятся основным источником информации. Когда дело доходит до крайности, отсутствие доверия порождает доноительство и иногда даже саботаж. Для налаживания работы руководители должны вселить в людей уверенность, чтобы можно было внедрять нововведения и осуществлять преобразования, диктуемые обстоятельствами.

Доверие и эффективность

Недоверие создает почву для неэффективности. Вопрос доверия является первопричиной проведения проверок, контроля и переделок. Один из наших клиентов подсчитал, что 25% рабочего времени сотрудников было потрачено на переделку выполненного коллегами, потому что они не верили, что все было изготовлено правильно с первого раза. Огромные зарплаты сотрудников и штат, насчитывающий до ста человек, — все это резко повышало прямые издержки организации. Высокий уровень доверия позволяет организации сократить проверки и тем самым уменьшить издержки.

Доверие делает возможным эффективное кризисное управление. Когда существует доверие, люди начинают сотрудничать в поисках решения, а не пытаются перекладывать вину друг на друга. У одного из наших клиентов наблюдалось резкое снижение количества заказов. Встал вопрос о сокращении расходов на заработную плату, чтобы спасти компанию от разорения. Вместо того чтобы решать вопрос об увольнениях за закрытыми дверями, руководство рассказало сотрудникам о сложившейся ситуации.

Совместно с ними были найдены оригинальные решения, которые позволили большинству сохранить работу. Вынужденные жертвы пришлось понести каждому из подразделений, причем во многих командах предпочли пойти на уменьшение часов работы, чтобы не увольнять сотрудника, а возможности сокращения издержек были найдены в других областях. Хотя решение возникших проблем далось нелегко, компания сумела использовать тяжелую ситуацию в целях повышения доверия персонала к руководству.

Решения, инновации и усовершенствования представляют собой элементы жизни организации, которые выигрывают от того, что информацией о них делятся. Такое возможно только в атмосфере сотрудничества и доверия. Ла Порта, Лопес-де Силанес, Шлайфер и Вишни отмечают значительную положительную связь, существующую между доверием и результатами работы (6). Говоря простым языком, доверие способствует улучшению работы.

Доверие и качество

Организации, искренне стремящиеся к высокому качеству в своей работе, знают, что прежде всего они должны добиться доверия потребителей к их продукции и услугам. Как уже отмечалось, доверие позволяет компании делать все правильно с первого раза. Однако другая сторона экономики, построенной на конкуренции, требует, чтобы мы установили доверительные отношения и с контрагентами за пределами нашей организации. Все большее значение приобретает установление таких взаимоотношений с поставщиками, потребителями и государственными органами как на местном уровне, так и в отдаленных уголках глобального рынка. Это стало важно в силу ряда причин.

Компании вступают в партнерство друг с другом и строят планы на будущее, полагаясь на взаимозависимые отношения. Они пришли к пониманию значения синергетического эффекта, который дают связи, простирающиеся за пределы организаций. Возьмем, к примеру, партнерские отношения, которые большинство производителей устанавливают со своими поставщиками. Если работа с обычным поставщиком содержит в себе потенциальную угрозу потери поставок, то формат эксклюзивных партнерских отношений позволяет уменьшить вариации и размеры издержек. Однако такое партнерство зачастую требует обмена конфиденциальной информацией. Только в этом случае они становятся максимально эффективными. Подобный тип отношений помогает сократить временные и денежные затраты на ведение переговоров за счет согласования взаимных ожиданий.

Глобализация рынка поставила почти каждый вид бизнеса в положение, когда занимающимся им людям необходимо общаться с регулирующими органами, потребителями или поставщиками, представляющими страны, культура которых отличается от нашей. Различные общества и государства оказываются взаимозависимыми. Перед лицом такого многообразия отношений наши методы оценки ситуации оказываются недостаточными. Допущения о том, кому следует доверять и кому не следует, ставятся под сомнение. От нас требуется гораздо чаще, чем когда-либо, устанавливать и осваивать отношения между разными культурами и непохожими организациями. Создание международных ассоциаций и товариществ диктует необходимость тщательного и объективного изучения собственных этических норм и культур. Важно понять, насколько мы в своей работе руководствуемся общечеловеческими ценностями. Или в ее основе лежат исключительно принципы, заимствованные из нашей культуры? В первую очередь речь идет о способности устанавливать доверительные отношения с людьми из отдаленных стран. Другим распространенным способом повышения конкурентоспособности является проведение бенчмаркинга. Однако последний предполагает установление отношений с компаниями, отраслями промышленности и даже

с конкурентами для выявления наилучших практик работы. Доверие играет решающую роль в развитии отношений сотрудничества, при которых можно откровенно делиться информацией. Если данные, которыми обмениваются в ходе бенчмаркинга, вызывают сомнение, вся процедура превращается в фарс.

Доверие и инновации

Сокращение цикла разработки продукта и изобилие креативных идей позволили удовлетворить аппетиты общества потребления, обладающего высокой покупательной способностью на предметы повседневного спроса. Но чем чаще новые товары и услуги поступают на рынок, тем быстрее растут ожидания потребителей в отношении более новых товаров и услуг. И это касается не только сферы бизнеса. Граждане реализуют свои права на избирательных участках, чтобы потребовать от власти удовлетворения своих ожиданий. Потребность в инновациях ощущается повсюду: население ждет быстрого, качественного и дешевого обслуживания, новых и более качественных товаров.

Перед организацией встает нелегкая задача — работать на опережение растущего спроса на инновации. Это требует от нее в первую очередь постоянно генерировать новые идеи, для чего необходимо выполнение двух условий. Во-первых, в компании в отношениях между людьми должна существовать определенная степень доверия, чтобы они могли не бояться признать существующее положение дел неудовлетворительным и начали выступать за внедрение перемен. Во-вторых, служащие не должны сомневаться, что высказанные ими идеи рассматриваются и не будут использованы против них. Когда степень доверия низкая, люди предпочитают молчать и ставят под сомнение мотивы деятельности руководства. Выводы, к которым пришел исследователь Хост Керн, подтверждают это мнение. Он обнаружил: если сотрудники не доверяют руководству, то они боятся, что инновации могут привести к перемещениям с должности на должность или, еще хуже, к увольнению (7). Кто же будет выступать с предложением новых идей в подобных обстоятельствах?

Низкая степень доверия еще больше сдерживает процесс инноваций. Ценное время приходится тратить на мониторинг, проверки и контроль работы из-за недоверия и подозрительности. Ущербно выстроенный производственный цикл производства продукта, порождающий многочисленные ошибки, чреват губительными последствиями для предприятия. Однако замедленный цикл, когда производство задерживается проведением проверок и переделками, не намного лучше. Доверие — это тот императив, который позволяет широко распахнуть двери для скорейшего внедрения инноваций.

Доверие и качество жизни на работе

Помимо того что доверие и передача полномочий повышают результативность работы, они отвечают чаяниям современных работников. Наши служащие находятся в процессе постоянных изменений. Пережив трансформации в экономике за последние четыре десятилетия, люди привыкли к смене работы, специальности, саморекламе на рынке труда и к тому, что преданность одному работодателю ушла в прошлое. Современным работникам требуется не только высокая зарплата и привлекательные социальные льготы. Все больше людей хотят видеть в своем труде смысл, получать от него удовлетворение и иметь возможности для профессионального роста. Организации вынуждены идти на децентрализацию управления для делегирования полномочий и создания творческих условий для работы, чтобы привлечь и сохранить наиболее ярких и способных сотрудников. Работодателю, чтобы конкурировать с другими в удержании талантливых кадров, нужна атмосфера доверия.

Утрата доверия неизбежно ведет к потере квалифицированных, преданных делу специалистов. Работа в условиях, когда низкая степень доверия становится нормой, создает постоянный стресс. Постоянное беспокойство о том, что у тебя делается за спиной, отнимает много сил. Ломать голову над мотивами поведения других и постоянно отвечать, почему ты поступаешь так, а не иначе, — пустая трата времени. Мы все стремимся к стабильным, доверительным отношениям на работе и рано или поздно добиваемся их.

Один наш клиент, начальник отдела информационных технологий крупной транспортной компании, поняв характер происходящих изменений, добился внесения серьезных улучшений в условия работы. Организация, опасаясь, что из-за высокого спроса на высококвалифицированных специалистов по обслуживанию компьютеров не сможет заинтересовать их только высокой зарплатой, значительно повысила заинтересованность сотрудников в работе, делегировав им полномочия, и использовала этот фактор для привлечения специалистов. Эти усилия окупились, в компании сейчас самая низкая текучесть кадров во всем Портленде и его окрестностях, хотя размер выплачиваемого сотрудникам жалования средний по сравнению с общерыночным.

Доверие и производительность

Условия конкуренции предъявляют к работникам требования, которые нельзя игнорировать. Чтобы удовлетворять требованиям, предъявляемым к качеству,

обслуживанию потребителей и инновациям, нужно стремиться к раскрытию творческого потенциала и способностей сотрудников и делегировать им полномочия для решения задач и претворения новых идей в жизнь. Рабочая среда, в которой люди располагают такими полномочиями, способствует их единению и сотрудничеству, что ведет к повышению результативности и производительности (8). Отдача может быть весьма значительной. В 1994 г. в компаниях Federal Express и IDS производительность труда выросла почти на 40% за счет создания рабочих групп, которым были доверены многие полномочия, ранее закрепленные за начальством (9). Доверие — это ключевая опора, на которой покоится делегирование полномочий и сотрудничество внутри компании.

Когда ко всем членам организации относятся с доверием, люди чувствуют, что от них ожидают искренних и честных поступков. На бумажной фабрике крали инструмент. Вместо того чтобы усилить охрану и лучше запирать шкафы, было решено начать выдавать инструменты сотрудникам на время, когда они им нужны для работы по дому. Инструменты не только перестали пропадать, но и были возвращены многие украденные ранее вещи. Сотрудники стали вести себя сознательнее и оценили оказанное им доверие. Когда отношение к служащим строится на доверии и диктуется интересами дела, работающие в организации люди отвечают взаимностью. И наоборот, когда люди чувствуют, что им *не* доверяют, вполне вероятно, что они будут себя вести неподобающим образом.

Доверие и прибыльность

После всего сказанного связь между доверием и прибыльностью должна быть очевидна. Отсутствие доверия порождает издержки, съедает понапрасну время и служит причиной переделок и излишних трудовых затрат. Представляется, что вне зависимости от проблемы, стоящей перед организацией, наши клиенты признают: ее первопричиной часто является недостаточная степень доверия. Все рассуждают о необходимости повышения доверия. Перепроверять работу других и ставить под вопрос мотивы их действий требует времени и сил. Когда эти ценные ресурсы расходуются на поддержание умирающей управленческой культуры, основанной на недоверии, можно не сомневаться:

где-то в этом мире, основанном на конкуренции, организация-конкурент не расточает свое время так бездарно.

В 1999 г. в исследовании, озаглавленном Watson Wyatt Worldwide, сообщалось, что «в компаниях, где сотрудников отличала высокая степень доверия к руководителям среднего звена, общие поступления акционеров за трехлетний период составили 108% по сравнению с 66% в тех организациях, которые характеризовались низким уровнем доверия» (10).

В другом исследовании, проведенном The Atlanta Consulting Group, в котором приняли участие 395 респондентов из 96 различных компаний, содержится более убедительная информация о зависимости между доверием и прибылью. Аналитики компании-исследователя сделали вывод: недоверие широко распространено в сфере бизнеса. Только 48% из опрошенных верили своим непосредственным руководителям и немногим более половины (52%) — высшему руководству. Если 66% респондентов отметили, что их организации имели четко обозначенные ценности, то только 33% считали, что они действительно проявляются в деятельности организации. Исследование также продемонстрировало высокую степень корреляции между доверием и прибылью. В отделах, имевших наилучшие показатели работы, 84% опрошенных сообщили, что имеют высокую степень взаимного доверия. В подразделениях с более низкими показателями работы лишь 27% сотрудников отметили наличие высокой степени доверия. Эти данные свидетельствуют о связи между уровнем доверия в организации и успешной реализацией таких важных инициатив, направленных на улучшение работы, как создание рабочих групп, повышение качества и реинжиниринг. Еще более важным представляется то, что эти данные подтверждают наличие ярко выраженной связи между доверием и общими результатами деятельности компании (11).

Когда работники предприятия вынуждены беспокоиться о том, что делается у них за спиной, и быть начеку, все заявления руководства о важных целях и задачах по повышению конкурентоспособности представляются пустыми словами. Можно благоденствовать по поводу провозглашенных основных направлений деятельности, но без доверия мало что можно выполнить. Способность сосредоточиться на внешних задачах предполагает наличие доверия внутри компании. Если это понятие не рассматривается в качестве императива, организация не сможет добиться высоких результатов (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Связь доверия и результатов работы организации

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОЛГОЛЕТИЯ КОМПАНИИ

Без доверия организация не сможет осуществить изменения, которые от нее требуются. Чтобы подчеркнуть высказанную мысль, давайте обратимся к схеме преобразований, которой пользовались многие, чтобы увидеть, действительно ли доверие так необходимо. В основе преобразований, проводимых в организациях, лежат четыре незаменимых элемента:

- 1) *индивидуальное мастерство*: каждый должен повышать свой личный профессиональный уровень и достигать высшего мастерства;
- 2) *совершенство межличностных отношений*: люди должны уметь строить и поддерживать коммуникации друг с другом для совершенствования межличностных отношений;
- 3) *разделение ценностей*: ценности в рамках крупной системы должны быть ясны всем участникам, последние обязаны разделять их;
- 4) *методология изменений*: соответствующие методы, стимулирующие и позволяющие проводить организационные преобразования, должны быть приняты и использоваться всеми.

В совокупности эти четыре краеугольных камня преобразований определяют параметры для непрерывной перестройки организации. Успеха часто добиваются за счет использования одного или двух из них, но возможности, которые открывает их совместное использование, часто упускают из виду. Совершенствование индивидуального профессионального мастерства, установление межличностных отношений, создание организации, добивающейся высоких результатов в работе, и разработка новых инструментов для управления изменениями — все это необходимо. Хотя это и не просто, от руководителей по-прежнему ждут, что они будут должным образом использовать каждый фактор в отдельности и все их вместе. Это задача дня.

Является ли доверие необходимым компонентом для применения этой модели, предназначенной для осуществления перемен? Трудно себе представить, как можно овладеть профессиональным мастерством без уверенности в себе и веры в тебя окружающих. Для того чтобы хорошо понять себя самого, нужно честно попытаться понять и признать свои слабости.

Точно также совершенство межличностных отношений зависит от того, насколько быстро вы сможете установить устойчивые отношения с окружающими. Трудно себе представить, чтобы кто-то мог делать это без доверия. И создание долговременных отношений, в ходе реализации которых вы обмениваетесь ценностями с потребителями и поставщиками, тоже предполагает наличие доверия. В заключение можно сказать, что в основе моделей перемен, которые доказали свою эффективность, также лежит доверие. Модели помогают осуществлять преобразования, но исходят из наличия приемлемого рабочего уровня доверия. Если его нет, четыре краеугольных камня преобразования бесполезны. Усовершенствования не получаются, и организация в конечном счете умирает — порой за день, а иногда долго и мучительно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Доверие необходимо для любого вида отношений. Важно при выборе организации, в которой планируете работать, исходить из задачи построения доверия — комбинацию многочисленных и разнообразных отношений с людьми. При этом оптимальный уровень доверия для каждого вида отношений вы определяете сами. Признав необходимость доверия для успешной работы организации, нужно осознанно и последовательно добиваться его в отношениях с другими.

КЛЮЧЕВЫЕ КОНЦЕПЦИИ

- Доверие имеет решающее значение для успешной работы организации.
- Доверие присутствует в различных взаимоотношениях.
- Преобразование организации нужно для предотвращения ее краха, а доверие необходимо для осуществления преобразований.

ССЫЛКИ

1. D.S. Sink, W.T. Morris, with C.S. Johnston, *By What Method?* (Norcross, GA: HE Engineering and Management Press, 1995).
2. J. Pfeffer, "The Real Keys to High Performance", in *Leader to Leader*, F. Hesselbein and P.M. Cohen, eds. (San Francisco: Jossey-Bass, 1999): 279.
3. W. Bennis, *On Becoming a Leader* (New York: Addison-Wesley, 1989).
4. A. de Geus, *Sytems in Action Conference, Dutch Shell Study*, August 4, 1995.
5. D.M. Daley and M.L. Vasu, "Fostering Organizational Trust in North Carolina: The Pivotal Role of Administrators and Political Leaders", *Administration and Society* 30, no. 1 (1998).
6. R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, and R.W. Vishny, "Trust in Large Organizations", *American Economic Review* 87, no. 2 (1997).
7. H. Kern, "Lack of Trust, Surfeit of Trust", in *Trust within and between organizations conceptual issues and empirical applications*, C Lane and R. Bachmann, eds. (Oxford: Oxford University Press, 1998).
8. P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, and A. Ahearne, "Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship between Group Cohesiveness and Productivity", *The Journal of Applied Psychology* 82, no. 6 (1997).
9. B. Dumaine, "The Trouble with Teams", *Fortune* 130, no. 5 (1994): 86.
10. As reported in *Business Ethics Buzz* — business ethics online news June 2000.
11. H. Bracey of the Atlanta Consulting Group

ГЛАВА 2 АНАТОМИЯ ДОВЕРИЯ

ЧТО ЗНАЧИТ ВДУШАТЬ ДОВЕРИЕ?

Подумайте, кому вы больше всего доверяете. Кто бы то ни был: жена, родители, бабушка и дедушка, друг или ваша любовь - постарайтесь понять, почему вы верите именно этому человеку. Какими чертами и качествами он обладает, что внушает вам доверие? Что в нем есть такого, чем другие люди не обладают? Почему вы верите ему больше, чем другим? Запишите ваши выводы в блокнот.

Мы задавали эти вопросы сотням людей на занятиях и семинарах по лидерству. В полученных ответах отмечаются такие качества, как честность, обязательность, надежность, заботливость, верность, чуткость, правдивость, наличие схожих целей и ценностей, последовательность и готовность оказать помощь. Возникает образ прямого, честного человека, с уважением относящегося к тем, кого он любит.

А теперь вспомните того, кому вы доверяете меньше всех. Какими чертами и качествами обладает он? Что вызывает у вас такую высокую степень недоверия? Запишите свои выводы в блокнот. В ответах, полученных нами, часто указываются непоследовательность, нечестность, неверность, несовпадение целей, ненадежность и легкомыслие и т.д.

Сравните оба списка качеств людей. Что вы видите?

Эти характеристики представляются диаметрально противоположными. Другими словами, характеристики, формирующие доверие, прямо противоположны основным характеристикам, формирующим недоверие. Используя этот вывод и данные, полученные в ходе проведения семинаров и опросов, мы выявили три основных компонента доверия: последовательность, обязательность и способности (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Из чего складывается доверие

Последовательность

В первую очередь и наиболее часто, когда мы задаем эти вопросы, называют последовательность. Она имеет два аспекта. Первый связан с тем, насколько слова соответствуют делу. Выполняет ли человек свои обещания? Является ли он «человеком дела»? Второй аспект касается последовательности с точки зрения временного фактора. Всегда ли человек делает то, что говорит? Я могу выполнить обещанное один или два раза, но люди хотят знать, буду ли я сохранять обязательность и впредь. Это особенно важно в отношениях, когда о намерениях не заявляется явно. Другими словами, люди могут не слышать моих слов. Они видят только то, что я делаю, и наблюдают за тем, насколько мое поведение будет последовательно в дальнейшем. Само собой разумеется, что человек, делающий все вовремя, отличается пунктуальностью.

Росс очень старался быть начальником, делегирующим полномочия подчиненным, как и ожидало руководство. Однако каждый раз, когда он пытался стимулировать членов своей команды проявить инициативу, ответом было полное молчание. Несмотря на то что он снова и снова предлагал подчиненным вносить предложения, сотрудники очень редко проявляли инициативу.

Потеряв всякую надежду, Росс пригласил коллегу, которому доверял, принять участие в собрании, чтобы узнать его мнение. Заседание шло как обычно, говорил один Росс. В конце совещания один из членов команды попросил разрешения задать вопрос. Возможно, вдохновленный присутствием постороннего человека, он внес предложение об изменении графика работы: перейти с пятидневной рабочей недели по восемь часов в день на четырехдневную по десять часов. Вполне очевидно, что этот шаг был им хорошо продуман, так как он начал перечислять преимущества новшества. Не успел сотрудник перечислить и половины, как Росс возвел глаза к потолку и покрутил пальцем у виска, давая понять, что он находит предложение не совсем нормальным. Он прервал выступавшего словами: «Об этом и речи не может быть. Профсоюз никогда на это не пойдет». Затем он быстро закончил совещание.

После заседания приглашенный коллега поделился с Россом своими впечатлениями. Это был классический случай, когда говорится одно («Я хочу услышать ваши предложения»), а подразумевается другое («Я хочу услышать предложения, которые мне нравятся»). Когда коллега указал Россу его непоследовательность, тот понял, из-за чего к нему возникло недоверие

Доверие растет по мере того, как увеличивается наше восприятие целостности и предсказуемости (1). Ключевыми элементами доверия являются надежность и предсказуемость человека. Непоследовательность разрушает нашу способность предвидеть поведение другого человека и заставляет быть постоянно начеку.

В деловой среде цена неверия в надежность и последовательность в поведении поставщика или сотрудника своей организации может быть очень высокой. Создаются ненужные дорогостоящие механизмы, чтобы обеспечить работу. Установление доверительных отношений само по себе требует много сил, но потери, переделки, а также излишние и дополнительные расходы, связанные с недоверием, обходятся значительно дороже. Нас пригласили проконсультировать государственную организацию, в которой возник конфликт между подразделением, обслуживавшим местную общину, и государственной комиссией, которая контролировала его деятельность. К работе комиссии относились с пониманием, но, как представлялось окружающим, ее действия расходились с заявлениями, в которых члены комиссии выражали поддержку упомянутому подразделению. Соображения внутренней политики и стремление

продемонстрировать нейтралитет, не вмешиваясь в текущую ситуацию, сделали линию поведения комиссии в отношении местной общины непоследовательной. То, что декларировалось на государственном уровне, не находило подтверждения на местном.

Вначале конфликт вызывал недоумение и был воспринят как простое недоразумение. Непоследовательность комиссии не привлекла внимания, и это привело к существенному разладу в отношениях. Разлад породил недоверие между двумя подразделениями одной организации. Каждая сторона обвинила другую в преследовании корыстных целей и забвении интересов потребителей. Недоверие пустило столь глубокие корни, что существовавшая ранее преданность общему делу была поставлена под сомнение. Наша главная задача заключалась в разъяснении непоследовательности поведения обеих сторон. Выработка единого понимания того, что следует делать и как нужно относиться друг к другу, является основой предпосылки, обязывающей людей вести себя последовательно.

Обязательность

Обязательность как свойство человека тоже имеет два аспекта: забота, которую он демонстрирует в отношении нас, и намерения, которые человек имеет относительно наших общих целей. Довериться другому мы можем только в том случае, если уверены, что он принимает наши интересы близко к сердцу. Мы должны знать, что при возникновении проблем человек будет на нашей стороне, не предаст нас в угоду своим интересам. Подобная обязательность в поведении проявляется в ходе прямого и открытого общения, совместного принятия решений и уважения чувств и интересов друг друга.

Другой аспект обязательности связан с ее уровнем, который человек демонстрирует с точки зрения общего дела. Знать, что другие люди проявляют обязательность по отношению ко мне, недостаточно. У них может отсутствовать подобное чувство по отношению к завершению общего проекта или к достижению стоящей перед нами цели. Все, наверное, бывали в затруднительном положении, когда приходилось работать с приятелем, который не перенапрягался. Хотя мы и понимаем, что специально он ничего плохого нам не сделает, мы теряем веру в искренность его намерений выполнить взятые обязательства.

Пола Шир, руководитель компании InTech, имела репутацию настоящего профессионала. Она работала девять лет и доказала свою преданность целям организации и интересам коллектива. Как ведущий менеджер в области маркетинга, она подчинялась непосредственно вице-президенту по маркетингу Карлу Зоэл. Оба занимались подготовкой к продаже сложного и дорогого изделия. Проблемы возникли, когда поступило несколько жалоб на плохую работу нового продукта. После напряженных усилий замаячило решение проблемы.

Настало время поделиться возникшими трудностями и предлагаемым решением с генеральным директором и представителями руководства. Карл колебался. Когда Пола напрямик задала ему вопрос, почему он не хочет доложить о ситуации руководству, Карл закрыл дверь в свой кабинет и приглушенным голосом объяснил ей причину: другая компания пригласила его на должность генерального директора. Он собирается принять это предложение. У него нет желания заниматься проблемами InTech. Все мысли Карла теперь связаны с новой работой, и он считает, что InTech сама сможет разрешить возникшие трудности.

Затем он, отдав должное профессионализму и служебным качествам Пола, предложил ей должность вице-президента по маркетингу в новой компании. Карл подчеркнул, что они всегда плодотворно работали вместе в одной команде и он хотел бы продолжить эту традицию на новом месте.

После того, что она услышала, уверенность Пола в то, что они оба одинаково относятся к компании, поколебалась. Узнав, что их больше не связывают общие обязательства, она почувствовала, что не может доверять Карлу также, как раньше. Ей было приятно услышать высокую оценку своего профессионального уровня, но отсутствие со стороны Карла лояльности к InTech вызвало у нее беспокойство. Как мог он так легко забыть свои обязательства перед родной компанией, тем более во время кризиса? Она полагала, что они вдвоем делали все, чтобы выйти из него. Но оказалось, для Карла новая работа важнее обязательств перед руководством их компании.

Пола задумалась над тем, что ей делать. Рассказать руководству о проблемах с проектом без поддержки со стороны Карла? Сказать Карлу, что так не поступают? Хотя предложение перейти на новую работу было лестным, возникшее недоверие к Карлу сделало эту идею непривлекательной.

Эта история показывает двойственный характер обязательности в человеческих взаимоотношениях. Во-первых, она должна существовать в отношениях людей друг к другу. Знать, что другой человек принимает твои интересы близко к сердцу, во всем поддерживает тебя и готов помочь в трудную минуту — это одна сторона медали. Не менее важно иметь веру в преданность человека общему делу или цели. Осознание наличия общей цели и общих ценностей укрепляет отношения. Когда ты знаешь, как думает другой человек, и видишь, что его мышление соответствует твоему, можно положиться на принимаемые им решения.

Карл, в отличие от Пола, показал отсутствие обязательности и лояльности в отношении InTech. Для Пола это явилось открытием. Она считала, что они одинаково преданны своей компании. Это внесло новый элемент в их взаимоотношения, поэтому о доверии к Карлу и о принятии его предложения не могло быть и речи.

Эту историю можно легко видоизменить таким образом, чтобы продемонстрировать обязательность в отношении общих ценностей и ее полное отсутствие, когда речь идет о другом человеке. В принципе это одна и та же ситуация. Для создания прочного доверия необходимы оба вида обязательности.

Пожалуй, лучшим примером является следующая история. В 1995 г. пожар полностью разрушил предприятие Polarfleece (штат Массачусетс). Случившееся несчастье давало владельцу предприятия Аарону Форштайну прекрасную возможность получить страховку и перенести производство в регион, где издержки были бы ниже. Однако он принял решение строить на прежнем месте. Он также решил выплачивать зарплату всем рабочим, несмотря на закрытие предприятия. В ответ на такое проявление обязательности рабочие ответили взаимностью, которая проявилась в том, что они в самый разгар кризиса вышли на работу. Люди пытались спасти то, что можно, и расчистить то, что спасти уже нельзя (2).

Способности

Третьей составляющей доверия является способность добиваться намеченного результата или выполнять то, чего ожидают от человека. Иными словами, речь идет о способности делать то, что нужно. Обладает ли он опытом или талантом, чтобы работать хорошо? Когда работник или команда ставят перед собой благородную цель, проблема доверия может возникнуть в том случае, если сложность или требования подобной задачи плохо поняты. Поручать задание, полагаясь только на последовательность или обязательность людей, не имея при этом веры в их способность, — значит испытать впоследствии разочарование. Эту сторону доверия часто не учитывают. Именно про это мы забываем, когда у нас возникают сомнения в ком-либо. Подростки часто обижаются и начинают спорить, когда родители проявляют недоверие и отказывают им в просьбе. «Вы что, боитесь мне доверить машину?» — возмущается сын или дочь. Можно быть высокого мнения об их последовательности и обязательности, но если у них недостаточно водительского опыта, то вы не сможете с легким сердцем отдать им ключи от автомобиля.

Марк очень хорошо проявил себя как менеджер по вопросам защиты окружающей среды в компании Chemco. Его работа с местным сообществом и прекрасные навыки общения создали компании добрую славу и сделали ее лидером в своей области в общенациональном масштабе. Отзывы о его работе были прекрасные, и на протяжении долгой работы в компании он получал максимальное вознаграждение. Поэтому, когда открылась вакансия вице-президента по производству, Марк верил, что его ждет повышение.

Однако президент компании Филипп Дэвис не стал даже рассматривать его кандидатуру. Да, он считал Марка способным и эффективным работником, много раз хвалил его деятельность по защите окружающей среды. Но Марк никогда не занимал ответственные должности на производстве, всю жизнь возглавляя другие направления. У него не было профессиональных навыков, необходимых для принятия непростых решений о приоритетности проектов, возможном сокращении персонала или распределении ресурсов. Более того, Дэвис считал, что усилия Марка улучшить окружающую среду подчас мешали повысить экономические и производственные показатели компании.

Назначение другого человека на должность вице-президента по производству стало для Марка ударом. Он просто не мог понять, почему Филипп не доверил ему эту работу. Разве он не был предан компании и не демонстрировал исключительных результатов в работе? Разве не выполнял взятые обязательства и не показал свою преданность делу защиты окружающей среды? Он крайне тяжело перенес недоверие к нему со стороны руководства. Марк посетил президента, чтобы спросить, почему тот не поддержал его кандидатуру.

Ответ Дэвиса его удивил. Президент верил в преданность Марка интересам компании и себе лично как ее руководителю. Он не ставил под сомнение последовательность Марка в достижении намеченных результатов. Но он не верил, что тот сможет работать вице-президентом по производству. Он сомневался, что у него есть необходимые для этого способности, и поэтому не доверил ему эту должность. Превосходный менеджер по защите окружающей среды — да. Вице-президент по производству — нет. Филипп не сомневался, что у Марка отсутствуют необходимые для этой должности профессиональные навыки.

Существует еще один, более тонкий аспект, касающийся способностей, который вносит свой вклад в вопрос о доверии. Это способности к межличностному общению. Они включают умение эффективно общаться с другими людьми, слушать с пониманием, откровенно, но тактично отвечать, улаживать конфликты и разногласия. Кто захочет делиться своими идеями или опасениями с человеком, который не умеет даже с сочувствием выслушать собеседника? Кому приятно иметь дело с коллегой, который при первом же удобном случае уходит в себя? Даже если перед нами хороший специалист, мы задумаемся, можно ли ему доверить дело, если он не обладает навыками эффективно работать в команде.

О способностях человека нечасто вспоминают, когда рассматривают вопрос о доверительности отношений. Их заслоняют и оттесняют последовательность и обязательность. Но игнорирование способностей при оценке людей приводит к серьезным недоразумениям. Марк считал, что начальник ценит его преданность компании и все то,

что им сделано. После описанной выше встречи их отношения оказались на грани разрыва. Первой реакцией Марка было чувство, что его недооценили и предали. Президент, как выяснилось, тоже был удивлен. Он, безусловно, верил Марку — специалисту по защите окружающей среды. Он, не сомневался в его последовательности и обязательности. Но не мог положиться на его способность работать вице-президентом по производству. Поскольку у каждого из них было нечеткое представление о том, что такое доверие, между ними возникло непонимание в оценке ситуации.

СЛАГАЕМЫЕ ДОВЕРИЯ

Три составные части доверия (последовательность, обязательность и способности) служат его базовой основой. Все три элемента должны быть в наличии, чтобы доверительные отношения стали прочными и надежными. Слишком часто мы себя обманываем, полагаясь только на один из элементов доверия. Например, мнение о том, кто имеет репутацию человека себе на уме, но демонстрирует обязательность по отношению к вам или к общему делу, может сложиться под влиянием его способностей и последовательного поведения. Или вы можете испытывать доверие к человеку, которого считаете обязательным, потому что он всегда держит слово, но при этом никогда не проявляет компетентности в порученных делах. Соображения бизнеса или обстоятельства могут вынудить вас продолжать работу с таким человеком, но не следует считать, что ваше решение автоматически делает доверие безоговорочным. В области мировой политики многие руководители проявляли силу, демонстрируя свои способности и последовательность, но надежды на их обязательность в отношении защиты интересов простых людей оказались тщетными. Когда народ верит в руководителя, не имея на то оснований, это неизбежно приводит к разочарованию.

Историк Стивен Эмброуз приводит в качестве примера использования руководителем трех составляющих доверия генерала Д. Эйзенхауэра. Он последовательно подтверждал делом свои высказывания о войсках, подчиненных, начальниках, а затем и правительствах других стран. Он обладал способностью завоевывать сердца людей своей очевидной обязательностью в отношении тех, с кем работал, и их интересов. В отличие от фельдмаршала Монтгомери, он никогда не подводил тех, кто верил в его способности, никогда не переоценивал свои возможности. Эти качества и профессиональное мастерство завоевали ему высокое доверие со стороны его соратников. Благодаря этому доверию и тем качествам, которые оно ему обеспечило, «он представлял собой великолепный пример главнокомандующего объединенными войсками союзников; вполне вероятно, это было лучшее назначение на должность, когда-либо сделанное Рузвельтом» (3).

Как показывает пример с Эйзенхауэром, доверие может быть надежным, только если все три его элемента имеются в наличии. Чем нагляднее присутствие каждого из них, тем выше доверие (рис 2.2).

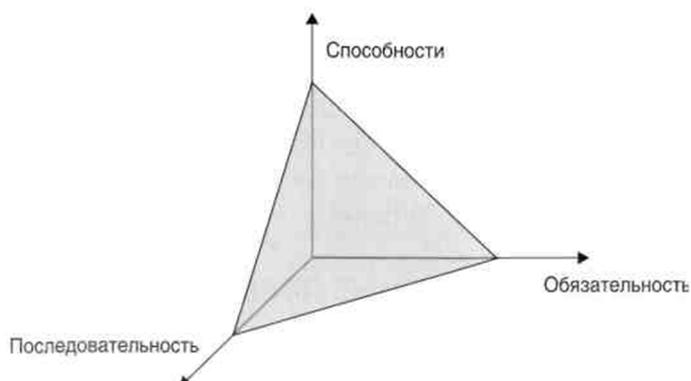


Рис. 2.2. Создание условий для доверия

Именно степень нашей уверенности в каждом из элементов определяет подлинность доверия, которое мы испытываем. Если один или два из них представлены, а третий отсутствует, о доверительных отношениях не может быть речи. Когда мы хорошо понимаем каждый из элементов доверия, мы можем увидеть их взаимодействие. Умение видеть взаимодействие элементов доверия необходимо для выработки навыков его анализа.

АТМОСФЕРА НЕДОВЕРИЯ - ИГНОРИРОВАНИЕ ТРЕХ СЛАГАЕМЫХ ДОВЕРИЯ

Игнорирование необходимости создания доверия в отношениях может явиться причиной недоверия. Анализ статуса каждого из элементов доверия позволяет лучше представить себе, как в компании формируется атмосфера доверия или недоверия.

В августе 1980 г. Уильям Пис был назначен генеральным менеджером компании Westinghouse Synthetic Fuels Division — совместного предприятия, занимавшегося разработкой многообещающей технологии получения газа из угля. Новому генеральному менеджеру предстояло превратить научно-исследовательское учреждение в конкурентоспособную прибыльную компанию.

Для Писа задача заключалась в решении ряда вопросов, связанных с работой. Он не считал, что кадровый вопрос вызовет серьезные затруднения, говоря: «Если бы это было проблемой, мне бы об этом сказали» (4).

Но недоверие в коллективе достигло невероятного уровня. Два менеджера обнаружили, что у их машин проколоты шины. Моральный дух рядовых сотрудников был ниже нижнего предела. Всевозможные розыгрыши и злые шутки становились нормой.

Клика техников заправляла всем в цеху. Менеджеры боялись что-либо делать для поднятия дисциплины, опасаясь мести. Возникло отчуждение между давно работавшими техническими специалистами и недавно принятыми на работу сотрудниками финансового и маркетингового подразделений, перед которыми стояла задача превратить научно-исследовательское учреждение в производство.

Как в этой организации сложилась подобная атмосфера недоверия?

Способности не на уровне

Технические специалисты считали, что работники финансового и маркетингового подразделений недостаточно хорошо разбирались в технических вопросах и недооценивали значение технических аспектов.

Финансисты и специалисты по маркетингу, в свою очередь, полагали, что технический персонал не понимает, что нужно для достижения успеха в области бизнеса.

Отсутствие обязательности

Средний управленческий персонал, отказываясь претворять в жизнь технические разработки, не проявлял необходимой обязательности в работе. Рекомендации кружка качества игнорировались. По мнению технических специалистов, задача руководства заключалась в продаже технических разработок для быстрого получения прибыли. Они считали, что руководители не полностью выполняют свои обязательства в отношении организации и работающих в ней людей. В частности, сотрудники были убеждены, что Пис рассматривает настоящую работу как трамплин, чтобы стать вице-президентом.

Непоследовательность

Цели компании постоянно менялись. Проекты начинали и бросали. На встречах с небольшими группами сотрудников руководство декларировало свою готовность отстаивать их интересы, но линия его поведения оставалась неизменной.

В конце концов Пис добился взаимопонимания между двумя группами, отстаивавшими технические интересы и интересы бизнеса. Были пересмотрены и заново подтверждены обязательства руководства перед организацией и намечена последовательность его действий на долгосрочный период. За счет анализа собственных действий, более частого общения с сотрудниками и обучения руководящего состава Пису удалось покончить с царившим в коллективе недоверием, создать благоприятную атмосферу и добиться выполнения поставленных задач.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Доверие определяется как наличие трех составных элементов: *последовательности, обязательности и способностей*. Все они необходимы для создания атмосферы доверия в отношениях. Однако наличие только одного из элементов может послужить условием для создания доверия на его основе. Чтобы быть твердо уверенным в другом человеке, необходимо проверить наличие каждого элемента в отдельности. Нужно представлять, в чем заключается последовательность, где требуется обязательность и какие необходимы способности. Подобный анализ способствует укреплению отношений.

Доверия трудно добиться (или использовать его для достижения определенных целей) отчасти потому, что это понятие широко и расплывчато. Подход к доверию на основе распространенных заблуждений и смутных представлений только затрудняет понимание вопроса. Использование трех элементов доверия способно помочь определить, какой из них присутствует и чего не хватает в отношениях, и начать выработку мер, необходимых для создания или восстановления доверительных отношений.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Доверие противоположно недоверию.
- Недоверие обходится дорого.
- Последовательность, обязательность и способности — составные части доверия.
- Доверие формируется на основе глубокого понимания всех трех его составных частей.

ССЫЛКИ

1. D.E. Zand, *The Leadership Triad* (New York: Oxford University Press, 1997). R.B. Shaw, *Trust in the Balance* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997). G.R. Jones and J.M. Georges, «The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork», *The Academy of Management Review* 23, no. 3: 1998.
2. L. Prusak and D. Cohen, "How to Invest in Social Capital", *Harvard Business Review* (June 2001): 86-93.

3. S.E. Ambrose, *The Victors* (New York: Touchstone, 1998): 54.

4. W.H. Peace, «I Thought I Knew What Good Management was», *Harvard Business Review* (March-April 1986).

ГЛАВА 3 ГОТОВНОСТЬ К СОЗДАНИЮ ДОВЕРИЯ

Углубленное понимание трех составных частей доверия (последовательности, обязательности и способностей) — это только половина из того, что нужно для создания или восстановления доверительных отношений. Важно, чтобы по крайней мере один из участников был готов совершить первый шаг. Про это предварительное условие установления доверительных отношений часто забывают.

Возможно, это происходит потому, что мы хотим видеть вину других в низком уровне доверительности. Но если мы не желаем себя обманывать, то следует признать: каждый из нас несет половину, а то и больше ответственности за доверие в отношениях.

Мы редко бываем обязаны создавать доверительные отношения. Никто не считает, с каким количеством людей у него сложились подобные контакты. Но если мы стремимся относиться к кому-либо с доверием, мы должны быть готовы к его созданию. Когда инициатива исходит не от нас, от нашего ответа на предложение другой стороны зависит, будут ли установлены доверительные отношения.

Существует три области, в которых каждый из нас должен проверить свою готовность к дальнейшему развитию отношений: прежде всего готовность *потратить время и силы*, необходимые для создания или восстановления доверия; готовность *проанализировать наши допущения* относительно того, что мешает доверию; и самое главное, готовность *к риску*, который является основой любого доверия.

По нашему мнению, эти три фактора — петли, на которых держится дверь, ведущая к доверию (рис. 3.1). Откроете ли вы ее и сможете ли установить доверительные отношения с человеком или группой лиц — зависит от вас. Готовых рецептов не существует. Многое определяет глубина осознания степени вашей готовности открыть ту или иную дверь для установления доверительных отношений.

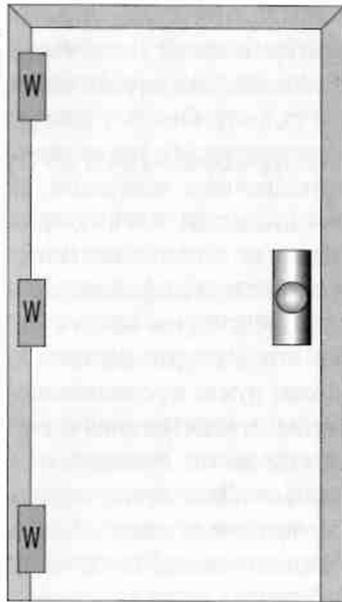


Рис. 3.1. Готовность открыть дверь, ведущую к доверию

ГОТОВНОСТЬ К ЗАТРАТАМ

Создание доверия требует усилий и целеустремленности. Решив, с кем и на каком уровне вы намереваетесь установить доверительные отношения, вы можете-же увеличить скорость и вероятность установления прочных и осмысленных контактов. Важно ли устанавливать доверительные отношения с конкретным человеком? Хотя это делается интуитивно, поразительно, как часто люди вступают в доверительные отношения, не задумываясь. Мы полагаем, что доверие возникнет само собой, нужно только спокойно ждать. В основе такого подхода лежит сбор информации об определенном человеке или опыт общения с ним. По мере того как мы узнаем другого человека, наше доверие к нему постепенно возрастает. Подобная практика применяется давно, но она требует массу времени, что является очевидным недостатком. Наблюдать за человеком — долгий, непредсказуемый процесс, и от прозорливости наблюдателя зависит, сможет ли он собрать интересующую его информацию. Учитывая современные темпы работы, этот метод представляется все менее пригодным.

Готовность затратить силы для установления доверительных отношений требует от нас не только терпения и пассивного участия. Мы должны занять активную позицию, чтобы наши намерения не оставляли сомнений. До того как мы примем решение, следует просчитать, насколько в данном случае необходимо доверие, и сравнить это с затратами и усилиями, которые от нас потребуются.

Произведенный расчет позволит определить оптимальный уровень доверия. На подсознательном уровне мы производим подобные расчеты десятки раз в день. Поскольку с большинством людей, с которыми мы встречаемся в течение дня, у нас слабая взаимозависимость, потребность в доверии к ним невысока и мы не стремимся затрачивать на это усилия. Мы редко что-либо предпринимаем, чтобы установить более тесные отношения с человеком, который вывозит из нашего дома мусор или упаковывает наши покупки в супермаркете. Если мы этих людей больше не увидим, наша жизнь от этого не изменится.

Однако если наша зависимость от людей возрастает, то увеличивается необходимость в оптимальном уровне доверия. Когда судьба сводит двух или несколько человек вместе, потому что для выполнения определенной работы усилий одного недостаточно, возникает

нужда в установлении доверительных отношений для эффективного и результативного достижения совместных целей. Преимущество доверительных отношений становится очевидным. Усилия, затраченные на их установление, себя оправдывают. Дело лучше спорится, и вероятность высоких результатов возрастает. Мы, часто не отдавая себе в этом отчета, приходим к выводу, что время, средства и (или) усилия, потраченные на установление доверительных отношений, того стоили.

Очевидно, что менеджерам, стремящимся получить отдачу от напряженной работы, и сотрудникам, получившим полномочия, доверие очень нужно. Делегирование полномочий подчиненным, которым вы не доверяете, доставит вам разочарование. И наоборот, стремление *делать вид*, что вы передаете полномочия на основе доверия, превращает привлечение сотрудников к творческому участию в работе в фарс и подрывает веру в искренность руководства. Служащие решают, что делегирование полномочий было всего лишь очередной уловкой руководства, чтобы заставить людей больше работать за те же деньги.

Детальный расчет затрат, необходимых для достижения доверия, позволяет оценить уровень тех усилий, которые будут оправданы и экономичны. Какой степени доверия требуют эти отношения? Что даст установление доверительных отношений? Сколько сил или средств для этого потребуется? Что нужно сделать, чтобы добиться доверия? При достижении доверия важно быть целеустремленным. Ускорить процесс завоевания доверия можно, когда четко знаешь, что нужно делать.

Часто мы не расположены добиваться доверия, потому что различие между доверием и привязанностью ощущается смутно. На подсознательном уровне мы путаем оба понятия. Представление, чем отличается одно от другого, позволяет легче и точнее оценить нашу готовность добиваться доверия в определенных отношениях. Если мы видим различие между доверием к человеку и симпатией к нему, мы поймем, как следует строить отношения, которые нам необходимы. Мы, например, любим наших жен, но не доверим им нас оперировать. В то же время мы доверяем нашу жизнь совершенно незнакомым людям всякий раз, когда ступаем на борт самолета. Нравится нам пилот или нет — это не влияет на его способности управлять самолетом. В служебной обстановке важно проводить различие между двумя этими понятиями, поскольку социальные аспекты отношений на работе переплетаются с необходимостью делового общения.

ГОТОВНОСТЬ К АНАЛИЗУ ДОПУЩЕНИЙ

Наши допущения о том, как устроен мир, лежат в основе наших убеждений и ценностей. А наши убеждения и ценности — это то, что позволяет нам выбрать и расставить приоритеты. Они также оказывают влияние на нашу предрасположенность верить во что-то. В каждой конкретной ситуации наш опыт, культура и убеждения помогают нам решить, доверять или нет, пытаться все проверить или выбрать нечто среднее.

Подумайте, как бы вы поступили, окажись в подобной ситуации:

Вариант 1. Вы идете по незнакомой улице, стемнело. Вы один, к вам приближаются три человека, которых вы не можете разглядеть (рис. 3.2). Вы проявляете беспокойство, поскольку не знаете, насколько безопасно ходить по этой улице. Оказывается, к вам приближаются молодая женщина в деловом костюме и два ее сына-подростка. У одного из детей в руках бейсбольная бита.

Вариант 2. Вы идете по незнакомой улице, стемнело. Вы один, к вам приближаются три человека, которых вы не можете разглядеть (рис. 3.2). Вы проявляете беспокойство, поскольку не знаете, насколько безопасно ходить по этой улице. Оказывается, к вам приближаются молодые люди, одетые в тренировочные брюки и кожаные куртки, на голове у них вязаные шапочки, натянутые на уши. У одного из них в руках бейсбольная бита.

Как бы вы повели себя в каждом из этих случаев и как их можно сравнить? Что вы подумали или почувствовали, когда ознакомились с каждым из вариантов?



Если вы испытали разные чувства, что лежало в основе вашего отношения к этим ситуациям? Отличалось ли ваше отношение к бейсбольной бите во втором варианте? Почему?

Правильной или неправильной реакции быть не может. Но какой бы ни была наша реакция, она окажет воздействие на отношение к ситуации или на ее исход. На нашу реакцию влияет то, с чем мы сталкиваемся повседневно (например, показанная в новостях статистика преступлений), собственный жизненный опыт (возможно, вы сами становились жертвой преступления). Влияет также и логическая цепочка, которая выстраивается в нашем сознании, связывая новые и старые знакомые нам ситуации (один из молодых людей может быть похожим на вашего сына).

Вы, вероятно, считаете себя доверчивым человеком. Возможно, ни один из предложенных вариантов не вызвал у вас чувства беспокойства. Вы все равно можете проанализировать, что лежит в основе вашей реакции, проследив свое отношение к возникшей ситуации. Доверяете ли вы людям, считаете ли, что в большинстве случаев они добры и на них можно положиться? Или вы проявляете доверие потому, что считаете: независимо от того, надежен человек или нет, вам выгоднее считать его надежным (1).

Решив проанализировать, что лежит в основе вашей реакции, вы обнаружите верные и неверные убеждения, из которых она формируется. Эти убеждения работать могут во благо или во вред, когда вы строите доверительные отношения с людьми. Известный консультант по управлению и исследователь Питер Блок утверждает: «Доверие — это отражение нашего внутреннего мира, а не реакция на людей или события» (2). Он считает, что в отношениях гораздо полезнее не жаловаться на отсутствие доверия к кому-то, а посмотреть, что мы ощущаем и как мы себя ведем, когда имеем дело с таким человеком. Он считает, что нас беспокоит собственная реакция на ситуацию, а не то, что кто-то другой может сделать. Когда мы не пытаемся понять наши ощущения и реакции, мы обвиняем другого человека в том, что мы чувствуем. Наше доверие к этому человеку падает, потому что мы позволили своим чувствам оказывать на нас воздействие. Если вы стремитесь установить доверительные отношения, проанализируйте то, что вы чувствуете и из чего исходите, — это может оказаться важным, так как способно повлиять на ваши действия. Понимание роли психологических факторов, которые оказывают на нас воздействие, поможет пересмотреть отношение к тем или иным вещам.

ГОТОВНОСТЬ К РИСКУ

Самым важным фактором, определяющим доверие, является риск. Мы учитываем риск при измерении затрат, он влияет на наши допущения и предрасположенность к оказанию доверия. Именно это в первую очередь сдерживает нас от проявления доверия. В данном случае без риска не обойтись. Без него не может быть доверия.

Существует несколько видов риска, определяющих доверие. Мы учитываем их, когда вступаем в доверительные отношения. Приходится рисковать личной безопасностью, имуществом, существующими отношениями или своим добрым именем. Всем этим мы по-разному рискуем. Например, раскрываем информацию о себе (сведения конфиденциального характера, личные данные), признаемся в своей неправоте, незнании, рассказываем о своих мыслях и т.д., уполномочиваем других принимать решения от своего имени, экспериментируем, пытаюсь сделать что-то новое, или действуем, не достигнув договоренности. Безусловно, бывают ситуации, когда рисковать ради доверия опрометчиво, потому что цена очень высока или человек (организация), с которым мы хотим установить доверительные отношения, показал, что он этого недостоин. Большинство из нас «оказывает доверие осмотрительно», что позволяет устанавливать доверительные отношения даже при незначительной отдаче за счет минимизации риска, на который мы **идем**, или за счет получения гарантий безопасности.

Зачастую мы прекрасно осознаем, чем рискуем, проявляя доверие, но в то же время нередко упускаются из виду последствия недоверия. Когда риск слишком велик, мы обращаемся к имеющимся договоренностям, чтобы добиться желаемого результата. Но это обходится недешево. Приходится платить за контроль, мониторинг, гарантии, безопасность вкладов и осуществление намеченных планов. Плата высока и с точки зрения временных затрат: когда доверие невелико или обусловлено оговорками, требуется дополнительное время или проведение работы для перепроверки, необходимо ждать или наблюдать. Мы делаем вид, что доверие, обусловленное оговорками, дает нам выигрыш во времени или опыт, необходимые для получения знаний, на которых оно базируется. Мы подвергаем друг друга испытаниям, чтобы проверить обоюдную надежность. Но подобный подход не всегда является абсолютной гарантией. Он только показывает, насколько можно доверять друг другу, когда ситуация под контролем. В неконтролируемых случаях каждый из нас может вести себя совсем иначе.

Трудовые договоры, например, предназначены для защиты трудящихся от эксплуатации. Они обеспечивают это, но одновременно предотвращают установление отношений доверия. Между работодателем и рабочими могут быть прекрасные взаимоотношения, но всегда существует оговорка, что они хороши, потому что защищены договором. Никто не верит, что отношения сохранятся, если контракт будет аннулирован. Вот пример из жизни. Бумажная фабрика в штате Орегон попыталась ввести у себя самоуправляемые рабочие группы. Как рабочие, так и руководители знали, что старая система, основанная на трудовом договоре, где повышение по службе определялось исключительно выслугой лет, не сочеталась с новой культурой управления, ее принципами частной собственности и передачи полномочий, которую руководство пыталось внедрить. Как заявил представитель профсоюза, только тогда, когда рабочим группам будут предоставлены полномочия принимать людей на работу, увольнять и повышать в должности, можно будет полностью отказаться от выслуги лет как принципа и исходить из оценки профессиональных качеств работника. Но пока руководство сохраняет за собой это право, базовым останется принцип выслуга лет. Вполне очевидно, что профсоюз еще не доверял руководству, его члены не представляли себе, как поведет себя руководство, когда гарантий, содержащихся в контракте, не будет.

Другая сторона риска — это наше отношение к нему. Идем ли мы на риск, чтобы добиться доверия или чтобы разочаровать? Создаю ли я доверие, если заранее готов на то, что вы меня подведете? Мы много раз видели, как это происходит в организациях. Представим себе компанию, в которой между рабочими и руководителями существует низкая степень доверия. Последние идут на риск, вводя самоуправляемые рабочие группы, и доверяют их членам принятие ответственных решений от имени организации. Рабочие скептически относятся к этому начинанию, но тоже готовы рискнуть и соглашаются на дополнительную отчетность. При этом они неустанно напоминают, что существует риск разочарования. В случае любой оплошности со стороны руководства служащие тотчас заявляют, что все старания начальства — обман и они давно это подозревали. Риск разочарования позволяет им утверждать, что они заранее знали о неудаче, и тогда желающие установить доверительные отношения должны все начинать сначала.

А если, стремясь добиться доверия, я рискую больше, чем другая сторона? Если я уже обжигался? Откуда мне знать, когда можно рисковать и в какой степени? Нам часто приходилось ломать голову над этими вопросами. Поскольку восприятие риска всегда связано с конкретными человеком и ситуацией, единого ответа нет. В этом случае может помочь правильное понимание ситуаций, из которых приходится выбирать. Если вас беспокоит, что степень риска для вас и другой стороны неравна, рассмотрите этот вопрос. Вы уверены, что это так на самом деле, или вам это только кажется? Поскольку многое из того, чем мы рискуем, проявляя доверие к кому-либо, носит нематериальный характер (например, репутация человека или взаимоотношения), очень легко ошибиться в оценке степени риска каждой из сторон. Если риск может быть измерен в количественных показателях (например, имуществом или деньгами) и действительно является неравным, все равно следует проявить сдержанность и посчитать, на какие затраты вы готовы пойти. Независимо от того, на что идет противоположная сторона, главным остается вопрос: чем риск чреват лично для вас, хотите ли вы с доверием отнестись к этим взаимоотношениям или нет?

Вопрос будет стоять несколько иначе, когда речь пойдет о восстановлении утраченного доверия. Мы часто задаем себе вопрос: «Почему я, раз обжегшись, должен опять верить?» Представляется, что для этого могут быть четыре мотивации:

. Вы просто хотите, чтобы нечто стимулировало вас делать то, что вы должны. Вам кажется, что еще одна попытка себя окупит (а иначе зачем вообще рассуждать об этом?).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В готовности к установлению доверительных отношений как одной из составляющих доверия часто забывают, и тем не менее именно с этого лучше всего начинать, когда возникает вопрос о доверии. Убедиться, что такая готовность есть, важно для успешного развития доверительности. Это также дает вам необходимые силы и ясное представление о том, что нужно делать для достижения доверия. Вот что пишет по этому поводу консультант по вопросам управления Питер Блок: *«Я могу создать высокую степень доверительности в отношениях, когда захочу. Я только должен осознать, что создаю среду, в которой живу. Мы боимся оказаться наивными и глупыми, если продолжим верить кому-то, зная, что он нас предал. Почему же так важно быть предусмотрительным и умным? Почему нельзя быть глупым? Может, готовность быть таковым и является средством, необходимым для создания мира, построенного на доверии?»* (3)

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Сознательное решение о том, что доверительные отношения необходимы и для этого потребуются затраты, — первый шаг на пути к их установлению.

- Допущения, из которых мы исходим, строя отношения, могут и препятствовать, и стимулировать нашу готовность к достижению доверия.
- Риск — это ключ для достижения доверительных отношений.
- Когда рискуешь, все может обернуться и недоверием.
- Риск увеличивается, когда неравны уровень доверия у сторон, участвующих в отношениях, последствия вступления в доверительные отношения или степень взаимности.
- Мы часто не принимаем в расчет стоимость риска, не оправдавшего себя в отношениях.

ССЫЛКИ

1. D.H. McKnight, L.L. Cummings, and N.L. Chervany, "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *The Academy of Management Review* 23, no. 3 (1998).
2. P. Block, "Trust in Whom", In *News for a Change* (Cincinnati, OH: Association for Quality and Participation, 1998): 11.
3. Ibid.

ГЛАВА 4 УРАВНЕНИЕ ДОВЕРИЯ

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ДОВЕРИЯ, ВЗЯТЫЕ ВМЕСТЕ

Мы выявили шесть главных составляющих доверия. Первые три — последовательность, обязательность и способности — позволяют определить, что заслуживает доверия. Эти три качества служат для измерения того, насколько человеку можно верить, стоит ли рассчитывать на выполнение им взятых на себя обязательств, будет ли он держать данное слово, сохранит ли верность в отношениях, хорошо ли выполнит свою работу. Три другие составляющие позволяют оценить готовность человека к установлению доверительных отношений с другими, потратить время и силы, подвергнуть анализу собственные допущения и предубеждения и, самое главное, готовность пойти на риск для установления отношений (рис. 4.1).

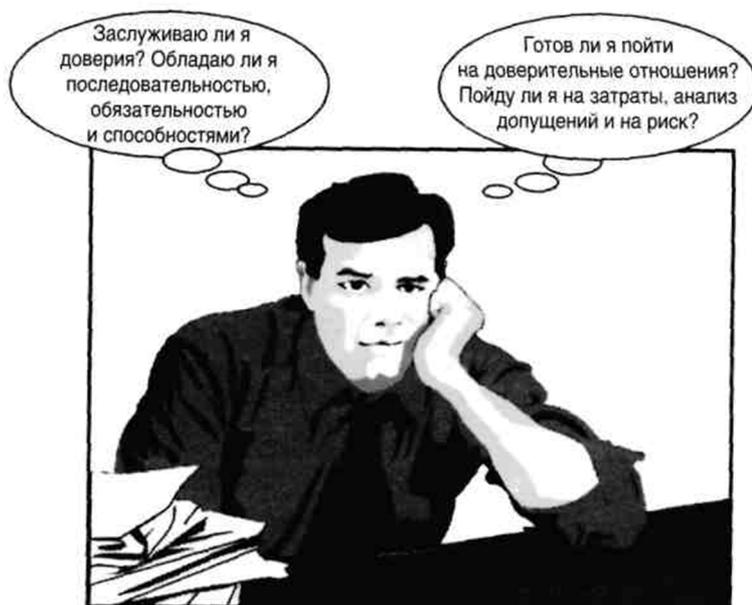


Рис. 4.1. Готовность к доверию

Взятые вместе, составляющие доверия образуют уравнение, позволяющее определить, как формируется доверие (рис. 4.2). То, насколько мы считаем себя пригодными для установления доверительных отношений, является производным от степени наличия каждой из шести составляющих.

Последовательность + Обязательность + Способности	+	Готовность к анализу допущений + Готовность к затратам + Готовность к риску	
Насколько заслуживают доверия	+	Готовность к доверию	= Сила доверия

Рис. 4.2. Уравнение доверия

Нехватка одной из составляющих влияет на нашу способность устанавливать доверительные отношения. Однако не менее важно, чтобы их наличие было сбалансировано. Иными словами, если кто-то попытается компенсировать отсутствие доверия к самому себе повышенной готовностью к установлению доверительных отношений, он не добьется успеха. Установление доверия требует наличия ряда факторов. Если в любой из частей уравнения отсутствует одна из составляющих, конечный результат будет нулевым. Исходя из рассмотренного выше, можно дать следующее определение доверию:

Готовность человека принять и (или) повысить возможные издержки от отношений с другим человеком, исходя из собственных представлений о его способностях, обязательности и последовательности.

Представьте себе человека, демонстрирующего все качества, необходимые для доверия, являющегося хрестоматийным примером всех трех составляющих доверия, у которого нет желания идти на доверительные отношения. Отсутствие готовности идти на затраты, рассмотреть собственные допущения и пойти на риск препятствует установлению доверительных отношений. Такой человек заслуживает высокой степени доверия, но, вероятнее всего, окажется не готовым к сознательному установлению отношений.

В то же время есть люди, у которых масса энергии для установления отношений, они готовы идти на риск и постоянно пытаются понять окружающих. Такой человек первым протягивает руку другим и рвется к общению. Однако если он не готов продемонстрировать определенную степень последовательности, обязательности и способностей, то также не сможет привлечь окружающих к установлению долгосрочных отношений.

ПРИМЕНЕНИЕ УРАВНЕНИЯ ДОВЕРИЯ

Уравнение доверия помогает нам понять составляющие этого понятия. Мы не готовы верить человеку, пока не убедимся, что он того заслуживает и готов пойти на установление доверительных отношений. Помимо составляющих доверия, мы можем рассмотреть это понятие с трех позиций: себя самого, межличностных отношений и отношений в организации (между организациями). Для наглядности мы разработали модель комплексного восприятия доверия — модель взгляда на доверие.

При создании доверительных отношений затрагиваются все три уровня. Но то, с чего вы начнете их установление, зависит от положения, в котором вы находитесь, и присущей вам влияния. Всегда можно улучшить свои качества для повышения доверия к себе, поэтому в центре модели помещаем самого себя (рис. 4.3).

Организация, в которой работает много людей, заслуживающих доверия и склонных к оказанию доверия, не всегда может создать внутри коллектива доверительную атмосферу. В компаниях существуют кодексы поведения, правила и различные системы, которые оказывают влияние на взаимодействие сотрудников и определяют складывающиеся модели поведения.

Любой организации потребуется определить правила и порядок работы, способствующие и поощряющие установление доверительных отношений между людьми. В последующих разделах каждый уровень рассматривается подробнее, что поможет вам понять, какие аспекты доверия заслуживают вашего особого внимания.



Рис. 4.3. Модель доверия

ВЕРА В СЕБЯ

Основой всего, что связано с установлением доверительных отношений, является ваше собственное отношение к доверию. До того как мы сможем установить отношение с кем-либо, мы должны убедиться, заслуживаем ли мы сами доверия, готовы ли к установлению доверительных отношений (рис. 4.4). Три составляющие доверия — последовательность, обязательность и способности — помогают нам видеть наши качества такими, какими их могут воспринимать другие. Вполне возможно, что необходимо сделать что-то еще в одной или нескольких областях, чтобы подготовиться к вступлению в доверительные отношения. Определение нашей готовности к таким отношениям может оказаться непростым делом, так как для этого потребуется заглянуть себе в душу и подвергнуть анализу наши допущения, ценности и мнение о природе человека. Мы должны проявить проницательность, чтобы определить степень доверия к себе самому. Понять себя — это ключ для налаживания отношений с другими.

Первостепенная задача заключается в том, чтобы сделать себя заслуживающим доверия. Обычно, когда начинают рассуждать о доверии, речь всегда заходит о том, что должны сделать другие, чтобы им доверяли. Однако мы можем оказать на создание доверительных отношений наибольшее влияние, если начнем с себя. Как только мы сможем заслужить высокую степень доверия, мы привлечем других к вступлению с нами в доверительные отношения. Кто же захочет тратить время и силы на установление отношений с человеком, который не вполне заслуживает доверия?

Чтобы вас считали заслуживающим доверия, необходимо демонстрировать качества, связанные с тремя составляющими доверия — последовательностью, обязательностью и способностями (рис. 2.2). Недостаточно просто декларировать, что они у вас есть. Знать, что кто-то обладает качествами, заслуживающими доверия, не то же самое, что продемонстрировать их на деле. Хотя слово всеисильно, о человеке судят по его делам.



Рис. 4.4. Я сам и модель доверия

При определении того, насколько вы заслуживаете доверия, можно проследить ваш уровень обязательности по отношению к себе самому. Выполняете ли вы взятые на себя обязательства? Как вы относитесь к себе? Знаете ли вы и готовы ли оценить свои личные качества? Ваша способность устанавливать доверительные отношения с другими зависит от веры в себя. Важным является ответ на вопрос, являетесь ли вы настоящим другом самому себе?

Вообразите близкого человека, друга или коллегу, который характеризует вас с точки зрения надежности, готовности и пригодности для установления доверительных отношений. Представьте себе, что вы обладаете репутацией человека, заслуживающего доверие и имеющего очень хорошие и долгосрочные отношения с людьми. Возможно, о вас скажут то же самое, что и о Рее:

Вы можете не сомневаться, что Рей сдержит данное им обещание. Он всегда готов помочь. Вначале я был слегка озадачен его педантичностью в понимании характера соглашения, которое мы обсуждали, шла ли речь о месте и времени совместного обеда или о чем-то связанном с большой финансовой ответственностью. Но вскоре я понял, что Рей делает это с целью убедиться, что он понял, о чем идет речь, и сможет выполнить любое заключенное им соглашение. И он держит слово. Он действительно его хозяин. Когда что-то не ладится или оказывается недоработанным, Рей первый признает это и стремится выправить положение. Он проявляет инициативу, чтобы устранить недочеты и выполнить взятые на себя обязательства.

Но он не просто хозяин своего слова. Он проявляет обязательность в отношениях с другими людьми. Рей внимательно слушает и всегда пытается понять, что ему говорят. Мы не то чтобы всегда во всем согласны, но мне кажется, что Рей способен лучше меня понять ход моих мыслей, даже имея противоположную точку зрения.

Я ценю риск, на который он идет в отношениях со мной. И поскольку он проявляет такую обязательность, я чувствую, что должен поступать так же. Это создало между нами по-настоящему доверительные отношения. Я ценю его открытость, правдивость, честность, а больше всего его дружбу. Он самый надежный из людей, которых я знаю.

Подумайте, можно ли сказать такое о вас? Представьте себе, каким вы должны быть, чтобы служить образцом доверия и готовности к установлению доверительных отношений. Что вам нужно сделать, чтобы достичь этого? Вы знаете, что вам следует исправить?

Теперь можно начать работу над собой, чтобы заслужить доверие и быть готовым к установлению доверительных отношений. В приложении А показано, как проводить самооценку, чтобы определить, заслуживаете ли вы доверия в глазах окружающих. Самооценка поможет о многом задуматься и определить, что нужно в себе изменить. В сочетании с замечаниями других людей о том, что следует сделать, чтобы вас считали более надежным, полученная информация послужит руководством к действию.

ДОВЕРИЕ В МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Наиболее часто доверие рассматривается с точки зрения отношений между людьми. Мы различаем два вида межличностного доверия: между вами и другим человеком и между членами команды взаимозависимых людей (рис. 4.5). Хотя они имеют много общего, существуют и тонкие различия, которые оказывают воздействие на установление доверительных отношений.



Рис. 4.5. Модель доверия с учетом перспективы межличностных отношений

Доверие между отдельными людьми

Установление доверия в отношениях между двумя людьми — личное дело участвующих в этом сторон, зависящее в основном от их готовности и способности начать и вести честный диалог. На какой-то стадии разговор должен затронуть взаимную оценку уровня доверия, которое одна сторона испытывает к другой, и то, что лежит в основе этой оценки. Инструментарий, предлагаемый в приложении А, должен помочь вам начать конкретное и конструктивное обсуждение того, в чем другой человек заслуживает вашего доверия, а где, по вашему мнению, следует проявить больше внимания для укрепления имеющихся отношений. Поскольку при проведении диагностики доверия применяется специальная методика описания поведения, вы можете использовать то, что оценивается для описания моделей поведения и взаимодействия, которые вы хотели бы видеть. Сосредоточить разговор на том, что можно и нужно сделать, — гораздо

более конструктивный подход, чем жалобы на то, чего другой человек не делает. Наиболее трудным, но и наиболее конструктивным в подобном диалоге является выяснение вопроса, чем каждый из вас готов рисковать для развития отношений.

Доверие внутри команды

Создание доверия внутри команды требует иного подхода, потому что отношения членов одной группы имеют свои отличия. Людям, объединенным в команду, например, часто бывает легче идти на риск, потому что они чувствуют поддержку коллектива. Однако анализ взаимоотношений между членами группы может осложнить вопрос, связанный с установлением доверия внутри нее. Лучше всего приступить к созданию внутрикомандного доверия с анализа формирования самой группы.

Проверьте прежде всего, правильно ли подобраны члены группы. Мы имеем в виду не только то, насколько люди ладят между собой, но и то, обладают ли они профессиональными навыками, необходимыми для выполнения задач, стоящих перед командой. Отбор членов команды по профессиональным качествам и последующее

распределение обязанностей и ответственности так, чтобы позволить раскрыться талантам членов команды, создает работоспособный коллектив. Поскольку распределить задания должным образом не всегда просто, предусмотрите ротацию обязанностей, чтобы оказать поддержку каждому человеку в освоении навыков для выполнения порученного дела. Тогда в случае неправильного распределения работы у людей не возникнет неверия в собственные силы, что положительно скажется на результатах работы.

Рекомендуется содействовать обсуждению задач, стоящих перед командой, а также целей, которые преследует каждый ее участник. Подобные разговоры повышают преданность членов команды общему делу. Такого отношения к работе трудно добиться, если люди не чувствуют, что могут оказывать влияние на то, что делают, поэтому стоит обеспечить равное участие всех в обсуждениях, а также в выработке согласия по поддержке высказываемых идей и принимаемых решений.

И последнее: люди должны прийти к консенсусу относительно того, как нужно работать вместе и какого отношения они ждут к своей команде. Для этого необходимо выработать механизм, позволяющий каждому члену команды чувствовать ответственность перед остальными ее участниками за выполнение индивидуальных и коллективных заданий. Когда эти вопросы обсуждаются заблаговременно, до возможного возникновения конфликтов, это облегчает принятие решений в сложных или неожиданных ситуациях. Подобный подход позволяет членам команды, а также группе в целом вести себя последовательно. В ходе обсуждения могут проявиться личные допущения или опасения, которые способны негативно отразиться на достижении доверия внутри команды.

Когда команда создана и приступила к работе, она должна выработать определенный стиль поведения, который необходим для создания доверия. Нужно наладить информирование ее членов о ходе работ, которое должно включать поощрение за хороший труд, предложения об улучшении деятельности команды, а также напоминание о том, что предполагается сделать, и о взятых обязательствах.

ДОВЕРИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

На третьем уровне — доверии с точки зрения организации — последняя рассматривается как единое целое. Хотя это и нелегко выявить, у каждого сотрудника есть свое глубоко личное отношение к атмосфере доверия (или недоверия), существующей на его предприятии. Многие служащие дают точную оценку того, насколько организации можно доверять и готова ли она идти на затраты ради доверия. Они видят допущения, на которых покоится управленческая культура компании, и то, готова ли она идти на риск. Как показано на рис. 4.6, этот аспект доверия имеет значение в отношениях между командами или отделами организации. Его влияние прослеживается и в управленческой культуре компании, пронизывающей все подразделения и служащей основанием для выработки решений, процедур и систем ведения бизнеса. Уровень доверия, существующий в организации, находит свое отражение и в отношениях, которые она устанавливает с другими компаниями и частными лицами, не работающими в ней.



Рис. 4.6. Модель доверия с учетом перспективы организации

Доверие между командами

Несмотря на то что культура доверия, царящая в организации, оказывает сильное воздействие на доверительность отношений между отделами или командами, существует несколько факторов, имеющих особое влияние на возникновение недоверия.

Столкновение приоритетов. В организации одного из наших клиентов нарушилось взаимное доверие между двумя подразделениями, каждое из которых было связано с производством. Конфликт возник между конструкторским бюро, в чью задачу входило проектировать и составлять документацию на производящуюся продукцию, и производителями, которые занимались ее выпуском. Казалось бы, задача у них общая (эффективно руководить производством для выпуска разработанной продукции), но выяснилось, что приоритеты у обоих разные. Работа конструкторского бюро оценивалась на основе измерения производственных издержек в долгосрочной перспективе, поэтому его основной задачей была оптимизация всей системы производства. У производителей же оценка работы связывалась с сокращением простоя оборудования. Быстрое устранение неполадок интересовало их гораздо больше, чем поиск решений для улучшения работы в долгосрочной перспективе, поскольку первое позволяло сразу наладить производство. Когда у команд или отделов имеются противоречия в задачах, следует прежде всего выяснить, кто за что отвечает и в чем заключается конфликт.

Борьба за доступ к ресурсам. Можно также предсказать, что между командами или отделами испортятся отношения, если возникнет ощущение, что существует конкуренция за доступ к получению ресурсов. В организации между подразделениями может присутствовать скрытая конкуренция. Практически невозможно испытывать доверие к тем, кого вы считаете своими конкурентами, так как у них свои собственные интересы, и поэтому полагаться на них нельзя. Устранение подобной конкуренции, кажущейся или реальной, позволит оздоровить климат и даст командам возможность приступить к конструктивному диалогу о доверии в отношениях.

Противоречия в системах отчетности. Нечетко разработанные системы отчетности негативно воздействуют на обязательность и последовательность поведения сотрудников компании. В крупной организации нами было обнаружено, что источник конфликта, возникшего между производственным отделом и отделом качества, заключался в противоречии между системами отчетности каждого из них. В отделе качества считали, что должны представлять интересы потребителя. В результате они установили очень

высокие требования к выпускаемой продукции и отбраковывали все, что не соответствовало этим требованиям. Производители же полагали, что отдел качества должен помогать им в разработке производственных процессов, которые позволили бы с первого раза выпускать продукцию, отвечающую предъявляемым требованиям, а не увеличивать издержки и сроки выпуска изделий, постоянно отвергая их на контроле качества. Отдел качества утратил доверие в возможности производителей выпускать качественную продукцию; производители, в свою очередь, разуверились, что отдел качества поддерживает их и способствует выполнению стоящих перед ними задач.

Доверие внутри организации

В следующем круге модели рассматривается организация в целом, и мы видим, что чем больше отдаляемся от отдельно взятого человека, тем сложнее с доверием. Рассматривая культуру доверия в компании, мы обнаруживаем два аспекта, позволяющих воздействовать на атмосферу доверия: руководство и организационная структура.

Руководство. Действительно ли доверие к руководству многое меняет? Или же доверие просто одно из условий рабочей среды, существующее на разных уровнях вне зависимости от влияния на результаты работы? Курт Диркс провел эмпирическое исследование взаимосвязи, существующей между доверием, руководством и результатами работы команды. Он хотел проверить широко распространенное мнение, будто доверие сотрудников к руководителю оказывает значительное воздействие на результаты их работы. Предметом его исследования были результаты выступлений и достижения баскетбольных команд, входящих в NCAA (Национальную спортивную ассоциацию колледжей). Он обнаружил свидетельства, подтверждающие, что вера в руководителей одновременно является следствием достигнутых успехов команды и определяет их. Иными словами, руководство добивалось высоких результатов, когда к нему была высокая степень доверия, а если команда выступала успешно, доверие к руководству возрастало (1).

Как руководители добиваются доверия? Прежде всего они должны решать поставленные задачи. Организация, не работающая успешно, вызывает у сотрудников чувства пренебрежения и неуверенности. Руководители, неспособные добиться поставленных результатов, лишаются доверия подчиненных, и их неизбежно начинают считать некомпетентными или двуличными. Руководство должно честно относиться к работе. Это означает, что оно обязано четко заявить о своих ценностях и следовать им. Руководители должны также быть обязательными в работе, признавать допущенные ошибки и использовать их для обучения других, а не как повод наказать сотрудников. Руководители обязаны заботиться о своих подчиненных. И забота должна быть подлинной. Сотрудники за версту чувствуют обман.

Руководители обязаны демонстрировать служащим, что они им доверяют, и это доверие следует повышать. Доверие со стороны руководителя стимулирует сотрудников доверять друг другу. И наоборот, когда начальники демонстрируют недоверие, они тем самым косвенно толкают на это и других (2).

В своей книге *Lessons from the Top* Томас Неф и Джеймс Цитрин изучили работу пятидесяти руководителей высшего уровня, таких как Джек Уэлч из General Electric и Энди Гров из Intel. Главное, что они обнаружили, — это общая приверженность всех пятидесяти лидеров стремлению «делать правильно то, что следует делать». Авторы рассматривают это как стремление честно относиться к жизни и обучать других на собственном примере (3). Честное отношение к жизни ведет к честным взаимоотношениям, основанным на открытости, что порождает высокую степень доверия к руководителю. Последний, опираясь на собственный пример, требует быть последовательным и на словах, и на деле. Правильный выбор того, что следует делать, и умение достигать поставленной цели свидетельствуют о профессионализме.

Неудивительно, что эти руководители высшего уровня добиваются доверительных отношений с подчиненными, поставщиками и клиентами.

Организационная архитектура. Помимо опытного руководства, для создания атмосферы доверия нужна определенная организационная архитектура (системы и структура). Роберт Шо в своей книге *Trust in Balance* определяет, что нужно сделать в компании для создания структуры, способствующей установлению атмосферы доверия (4). Основой создания подобной системы является наличие в организации четкого видения и амбициозных, но достижимых целей. Без видения, вдохновляющего сотрудников на работу, и четко определенного направления деятельности служащие вряд ли будут честно и серьезно относиться к делу и отдавать ему все силы. Важную роль играет существующая система отчетности. Хотя многие руководители считают полезным ограждать сотрудников от излишней бюрократии, на самом деле, поступая так, они оказывают им и организации медвежью услугу. Люди чувствуют себя увереннее, когда существует четкая система отчетности и компания требует ее последовательного соблюдения.

Организационная архитектура включает также информационную систему, которая контролирует передачу данных и доступ к ним. Компании, ограничивающие доступ к информации за счет создания различных иерархических уровней доступа, блокирующих его систем безопасности, установки фильтров и проведения закрытых совещаний, создают атмосферу подозрительности. Открытый обмен информацией свидетельствует также о стремлении добиваться доверия и готовности идти на риск.

Как уже отмечалось, философия руководства, базирующаяся на делегировании полномочий, также способствует созданию атмосферы доверия в организации. Когда служащим поручают принимать решения от имени компании, это свидетельствует о доверии, и люди в большинстве случаев отвечают взаимностью. Передаче полномочий способствует наличие системы обратной связи и поощрения, которая стимулирует хорошую работу, обмен информацией и риск в разумных пределах.

ДОВЕРИЕ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Все большее количество организаций начинают считать важным установление отношений с другими компаниями для достижения поставленных задач. Например, многие открыли для себя, что лучше работать вместе с профсоюзами, чем противостоять им. Аналогичным образом обстоит дело с поставщиками для получения материалов из одного источника для обеспечения постоянного качества, а также приемлемой цены. Применение реинжиниринга заставило организации сотрудничать со специалистами и использовать аутсорсинг для передачи непрофилирующих функций и услуг другим компаниям. Установление рабочих отношений с органами местной власти и представителями местной общественности позволяет организациям иметь источник квалифицированной рабочей силы, а также благоприятное налогообложение и зонирование. Некоторые компании считают сотрудничество с экологами и другими специализированными организациями необходимым для поддержания хорошей репутации на рынке. Слияния и поглощения ставят вопрос о системе совершенно новых отношений. Компания *British Telecom* в результате неудавшейся попытки слияния с *МСІ* пришла к пониманию, что «доверие, понимание и равенство столь же важны, как и вопросы стратегического, технического и финансового характера» (5).

Отношения между организациями отличаются особой сложностью, потому что в их основе лежат десятки ключевых взаимосвязей, объединяющих подчас меняющихся сотрудников соответствующих компаний. В зависимости от характера отношений, которые вы пытаетесь установить, вы можете обнаружить, что в них вы стремитесь

включить сотрудников из несопоставимых подразделений: отделов закупок, технического, производственного, качества, продаж, защиты окружающей среды, кадров, юридического, бухгалтерии, а также представителей руководства или другого высокого начальства, которые подготавливают или ведут переговоры. Вопрос, связанный с доверием, еще больше усложняется, если вспомнить о неравном положении сторон, участвующих в процессе отношений. Поставщики часто чувствуют свое неравенство по отношению к клиентам. Профсоюзы и экологи осознают свою слабость, сталкиваясь с мощными корпорациями. Как свидетельствуют проведенные исследования, когда одна из сторон ощущает неравенство, скептицизм может задержать достижение доверия. Следует с особым вниманием подойти к организации, которая чувствует себя более уязвимой, чтобы это не сказалось отрицательно на доверии.

Хотя сложность рассмотренных ситуаций отрицает возможность простого решения, мы разработали ряд мер, которые позволяют по крайней мере начать процесс установления доверительных отношений между компаниями.

1. *Оцените потребность в доверии.* Первым делом следует оценить потребность в доверии. Поскольку каждая ситуация отличается от другой, потребность в доверии различна. Общей аксиомой для всех ситуаций является следующая: чем выше уровень взаимозависимости между задействованными сторонами, тем больше потребность в доверии. Например, когда у клиента есть выбор поставщиков, потребность в доверии ниже, чем в случае стремления организации получать все материалы из одного источника.

2. *Оцените уровень доверия.* Допустив, что существует признанная потребность в установлении доверия, компания, стремящаяся к доверительным отношениям, в качестве следующего шага должна тщательно оценить свою готовность к установлению доверительных отношений. И поскольку организация в этих отношениях может быть представлена множеством сотрудников, важно, чтобы все заинтересованные стороны приняли участие в анализе этой готовности.

3. *Заявите о своих намерениях.* Третий шаг — заявление о намерениях установить доверительные отношения с другой организацией. Это включает разработку документа, в котором излагается ваше понимание преимуществ, получаемых вами от доверительных отношений, а также ваша оценка того, что следует предпринять для их достижения. Как на инициаторе процесса установления отношений, на вас лежит особая ответственность — открыто, честно и прямо изложите, что вы хотите получить. Для этого нужно поделиться своими соображениями и извлечь уроки из проведенной самооценки. Честность и искренность в изложении ваших соображений позволят перейти к следующему мероприятию.

4. *Помогите вашему партнеру провести самооценку.* В следующем мероприятии вы должны убедить вашего партнера провести самооценку его готовности установить доверительные отношения.

5. *Обменяйтесь полученной информацией.* В качестве следующего шага между организациями-участницами должен состояться конструктивный и откровенный обмен информацией о том, что ими сделано, и они обязаны рассказать об изменениях, которые, по их мнению, произойдут в каждой из организаций.

Начало подобного процесса закладывает почву для достижения доверия. Чтобы обеспечить его успешное завершение, организации-участницы должны создать необходимую инфраструктуру для беспрепятственного и эффективного обмена нужной информацией и итогами работ между соответствующими сторонами. Регулярная проверка проводимой работы также поможет ее бесперебойному проведению и оградит от возможных неожиданностей и несанкционированных действий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Помимо понимания, из чего складывается доверие, полезно выявить те области отношений в организации, где степень доверия является низкой или высокой. Хотя каждый уровень рассмотрения доверия связан и с тем, насколько определенная сторона заслуживает доверия (последовательность, обязательность и способности), и с готовностью к установлению доверия (готовность к затратам, анализ допущений и готовность к риску), везде взгляд на доверие подразумевает свой подход. Восстановление или создание доверия на одном уровне может быть недостаточным для появления культуры доверия внутри организации. Вы можете использовать предложенную модель для определения участков работы или моментов, в первую очередь требующих вмешательства для повышения доверия в вашей компании или развития ключевых взаимоотношений. В следующей главе рассматривается проведение оценок, связанных с каждым уровнем доверия, что позволяет лучше понять и диагностировать его.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Готовность к доверию зависит от того, насколько каждая сторона заслуживает его и желает его установления.
- Доверие может быть рассмотрено с шести точек зрения: вера в себя (самодоверие), доверие между отдельными людьми, доверие внутри команды, доверие между командами или отделами, культура доверия организации и доверие между организациями.
- Готовность к проявлению доверия со стороны отдельных лиц имеет решающее значение, но не менее важно, чтобы системы организации, принимаемые в ней решения, нормы и существующая практика работы соответствовали ценностям, лежащим в основе доверия.
- Руководители играют важную роль в развитии культуры доверия в компании, служа образцом поведения, внушающего доверие, и назначая на руководящие посты людей, заслуживающих доверия.

Ссылки

1. K.T. Dirks, «Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball», *Journal of Applied Psychology* 85, no. 6 (2000): 1004-1012.
2. L. Prusak and D. Cohen, «How to Invest in Social Capital», *Harvard Business Review* (June 2001): 86-93.
3. T.J. Neff and J.M. Citrin, *Lessons from the Top* (New York: Penguin Books, 2000).
4. R. Shaw, *Trust in the Balance* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).
5. Prusak and Cohen.

ГЛАВА 5 ДИАГНОСТИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ

В предыдущих главах мы рассказали, из чего складывается понятие «доверие». В этой главе дается описание методики проведения оценки доверия, что позволяет анализировать

его составляющие, выделяя их в поведении и практике отношений для диагностирования уровня доверия в отношениях. Эта методика позволит вам при установлении доверительных отношений сосредоточить усилия на тех областях, которые дадут наибольший эффект.

В приложении А приводятся шесть методов оценки. Каждый из них соотносится с одним из трех уровней предложенной модели взгляда на доверие: я, межличностные отношения и уровень организации.

Три составляющие доверия (способности, последовательность и обязательность) и три степени готовности (готовность к затратам, готовность к анализу допущений и готовность к риску) лежат в основе каждого метода оценки (рис. 5.1). Для каждого уровня был разработан свой метод оценки, чтобы можно было произвести диагностику конкретных отношений, которые интересуют вас в данный момент. В последующих трех разделах рассматривается суть каждого из этих методов оценки.

САМООЦЕНКА

Вся деятельность по установлению доверия зависит от вашего личного умения. Мы ставим это в центр модели, чтобы показать, что вся работа, связанная с достижением доверия, является производным наших возможностей внушать доверие к себе и относиться с доверием к другим. Мы советуем каждому начинать с проведения самооценки, потому что личное умение служит предпосылкой для установления хороших отношений на всех уровнях организации. Используйте самооценку для определения собственного уровня готовности к установлению доверительных отношений и уровня, показывающего, насколько вы сами заслуживаете доверия.

Представляется важным найти время задуматься о том, насколько мы заслуживаем доверия. Но если не учитывать, что об этом думают другие, можно потерять контакт с реальностью и сделать неправильные выводы. Если в основе доверия лежат наши совокупные допущения о положении дела, то, исходя только из собственной



Рис. 5.1. Модель доверия

самооценки, можно также сделать неправильный вывод. Проанализируйте, что о вас думают люди? Как они вас воспринимают? Считают ли они вас последовательным, надежным, обязательным в выполнении достигнутых договоренностей? Воспринимают ли вас как человека, сознательно выполняющего обещания, обязательного по отношению к другим, а также к выработанным совместным позициям? Считают ли вас человеком, трезво оценивающим свои способности, не умаляющим собственные профессиональные навыки

и не преувеличивающим свои возможности? Эти вопросы могут помочь вам лучше понять, насколько вам доверяют.

Спрашивать у других, внушаем ли мы доверие, может казаться унизительным, особенно когда с подобным вопросом мы обращаемся к широкому кругу людей. Но что действительно нового мы узнаем о себе, когда спрашиваем об этом окружающих? Как рассказали участники научно-практического семинара, когда начинают спрашивать о себе, сама ситуация вызывает рост доверительности в отношениях. Мы видели, как довольно натянутые отношения улучшались, когда человек начинал задавать вопросы, связанные с доверием к нему. И мы свидетели того, как крепкая дружба становилась еще крепче после подобных разговоров. Мы рекомендуем задавать такие вопросы многим людям. Польза от этого двойная: вы получите информацию о том, что думают о вас другие, и можете добиться доверия в ходе подобных опросов.

ОЦЕНКА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Обычно когда мы думаем о доверии, то всегда имеем в виду конкретные отношения. Для каждого из нас важно работать над собой, чтобы внушать больше доверия. Но проверить, насколько мы обладаем способностью внушать доверие, возможно, только установив отношения с кем-либо. Мы определили два уровня межличностных отношений: с частными лицами и между членами одной команды. Используйте метод оценки отношений между отдельными людьми, если вы ставите задачу улучшить отношения частных лиц. Метод оценки отношений внутри команды может быть применен, когда вам нужно установить доверие между ними.

Проведение подобной оценки поможет команде оценить, какого рода доверие в ней существует, и определить, какие действия членов команды способствуют укреплению доверия, а какие подрывают его.

ОЦЕНКА ОТНОШЕНИЙ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕЖДУ КОМПАНИЯМИ

Когда количество людей, участвующих в отношениях, возрастает, задача построения доверительных отношений может осложниться. Рассмотренные три метода оценки касаются как раз измерения доверия в отношениях большого масштаба. При оценке отношений между командами рассматриваются взаимосвязи, существующие между командами или отделами. В зависимости от структуры организации отношения между подразделениями и их сотрудничество могут нарушаться, создавая тем самым непреодолимые преграды между отдельными группами сотрудников, которые должны работать совместно. Если вы занимаетесь подобной проблемой, то можете применить данный метод оценки для определения, что представляет собой доверие (или его отсутствие) на этом уровне. Метод особенно эффективен для анализа отношений между командами или подразделениями (конструкторским бюро и производственным отделом, бухгалтерией и отделом закупок и т.д.), которые разладились.

При оценке отношений организация рассматривается как единое целое. Оцениваются и измеряются поведение руководителей и деятельность различных систем для определения существующей в компании культуры доверия. Эта оценка поможет вам получить представление о том, что думают сотрудники об организации, и одновременно определить положение с доверием на этом уровне. Если вы решите проводить анализ доверия, вы можете включить в него всех сотрудников организации или использовать представительную выборку. Как принято при проведении опроса сотрудников, вы должны

быть готовы своевременно поделиться с ними полученной информацией и принятыми решениями или намеченными мероприятиями после завершения анализа.

Последний метод оценки, касающийся отношений между организациями, может применяться для тех из них, которые хотят установить доверительные отношения со сторонними юридическими лицами. Это могут быть компании-продавцы, с которыми полезно иметь тесные партнерские отношения, профсоюзы, чтобы было легче вести переговоры, неправительственные организации (НПО) или регулирующие органы, отношения с которыми важны для поддержания репутации в глазах общественности. Рекомендуется также привлечь к проведению оценки все заинтересованные стороны, связанные с организацией.

КАК ОЦЕНИВАТЬ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ДОВЕРИЯ

Хотя каждый из рассмотренных методов оценки предназначен для определенного уровня отношений, все шесть методов, представленных в приложении А, построены по одному принципу и имеют единый формат. Каждый из них состоит из трех частей. В первой респонденты должны оценить общий уровень доверия, во второй — каждую из шести составляющих доверия, а в третьей части приводится методика подсчета баллов доверия, а также предлагаются советы по применению инструментов доверия или по проведению мероприятий для достижения доверия.

Часть первая. Общая оценка

Каждая диагностика начинается с того, что респондентов просят оценить текущий уровень доверия в отношениях, выбранных для анализа, и определить уровень доверия, необходимый для успешной работы организации. Шкала измерений, выбранная для оценки уровня доверия, на одном полюсе имеет полное неверие, а на другом — очень высокий уровень доверия. В середине шкалы — нейтральный уровень. Ниже приводится образец проведения оценки межличностных отношений между двумя людьми.

Оценка доверия						
ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ДВУМЯ ЛЮДЬМИ						
Эта анкета призвана помочь в установлении доверия в отношениях с конкретным лицом. Она состоит из двух частей. В первой вы должны дать общую оценку уровня доверия, которое вы испытываете к данному лицу. Во второй доверие раскладывается на шесть составляющих, и вас просят оценить каждую из них.						
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ: ОБЩАЯ ОЦЕНКА						
Как вы оцениваете нынешний уровень доверия к данному лицу по семибалльной шкале оценки?						
Сильное недоверие			Нейтральный уровень			Большое доверие
1	2	3	4	5	6	7
Каким бы вы хотели видеть уровень доверия к данному лицу по семибалльной шкале оценки?						
Сильное недоверие			Нейтральный уровень			Большое доверие
1	2	3	4	5	6	7

Эта предварительная оценка преследует двойную цель. Во-первых, она устанавливает точку отсчета, или «баллы», позволяющую респонденту оценивать доверие. Во-вторых, она наглядно показывает и в определенной степени позволяет измерить разрыв, существующий между нынешним уровнем доверия и тем, который вы хотите иметь или который нужен. Проведение подобной оценки важно для определения вашей готовности к затратам для развития отношений с данным человеком.

Часть вторая. Составляющие доверия

Во второй части каждой оценки проводится измерение шести составляющих доверия: последовательности, способностей и обязательности, а также готовности к затратам, анализу допущений и риску. Каждая составляющая определяется посредством набора моделей поведения или практик, которые представлены как пара противопоставлений. Респонденты должны указать, какие из противоположных моделей поведения в каждой паре в наибольшей степени похожи на их отношения. Они могут выбрать то, что соответствует тому или иному описанию отношений, или указать, насколько их отношения похожи на одну из моделей поведения. В каждой паре одна модель поведения описывает действия, порождающие недоверие, а другая — поступки, укрепляющие доверие. Каждая из пар соответствует семибалльной шкале, которая используется в первой части, что позволяет респонденту либо подтвердить первоначальную оценку, либо внести в нее коррективы.

Модели, или практики поведения, составляющие предмет оценки, могут быть использованы для нескольких целей. Они позволяют точнее определить каждую из составляющих доверия и в то же время представляют собой конкретные, доступные для наблюдения действия, которые служат подтверждением оценки доверия, произведенной респондентом. Они также показывают, какие меры участники опроса могут предпринять для улучшения доверия. В образце оценки, которая приводится ниже, представлена шкала из семи значений, взятых из оценки доверия отношений между отдельными людьми.

Часть вторая. Оценка составляющих доверия

Следующие вопросы помогут вам определить области, в которых степень доверия является максимальной или минимальной. Описание противоположных моделей поведения приводится, чтобы заставить вас задуматься о степени вашего доверия. Укажите в каждом ряду значение на шкале (от 1 до 7), которое наиболее соответствует вашим отношениям с определенным человеком. Значение «1» указывает, что описание модели поведения слева идеально соответствует существующим отношениям. А значение «7» подтверждает, что ваши отношения соответствуют описанию справа. Если ни одно из них не соответствует вашим отношениям, выберите другие подходящие значения на шкале. Обведите кружочком ваши ответы и подсчитайте количество баллов для каждой составляющей доверия.

Способности

1. Мы скрываем свои недостатки друг от друга	1	2	3	4	5	6	7	Мы честно говорим друг другу, что каждый из нас может и что не может сделать
2. Мы не обладаем необходимыми навыками для выполнения взятых друг перед другом обязательств	1	2	3	4	5	6	7	Каждый из нас обладает необходимыми навыками, чтобы выполнить взятые друг перед другом обязательства
3. У нас нет точных сведений о компетентности друг друга	1	2	3	4	5	6	7	Мы недвусмысленно продемонстрировали свою компетентность друг перед другом
4. Мы редко слушаем, что говорит другая сторона	1	2	3	4	5	6	7	Мы внимательно слушаем другую сторону
5. Мы делаем только то, что необходимо по работе	1	2	3	4	5	6	7	Мы делаем все, что в наших силах
6. Мы редко говорим другой стороне, что мы думаем о ней, или делаем это сбивчиво и оскорбительно	1	2	3	4	5	6	7	Мы часто делимся с другой стороной конструктивными и конкретными соображениями о ее работе

Общее количество баллов:

Респонденты должны подсчитать общее количество баллов, отмеченных кружочком в каждой из шести колонок. Эти данные следует перенести в соответствующую графу подсчета баллов третьей части оценки, где подводится итог произведенной диагностики.

Часть третья. Оценка результатов

Часть третья содержит указания, как производить подсчет баллов доверия. Респонденты должны перенести полученное общее количество баллов в каждой из шести колонок в соответствующую графу подсчета баллов, расположенную в третьей части оценки. Полученное количество баллов по каждой колонке нужно разделить на количество вхождений (наименований) в этой колонке, чтобы получить средний балл для этой колонки по семибалльной шкале. Этот подсчет позволит респонденту определить, в каких областях степень доверия является максимальной и минимальной.

Часть третья. Оценка результатов

Перенесите общее количество баллов по каждой колонке в графу подсчета баллов и разделите на количество позиций. Вы получите среднее значение для каждой составляющей по семибалльной шкале. Затем сложите три полученных значения в каждой колонке и разделите на общее количество позиций, чтобы получить количество баллов, определяющее готовность респондента к установлению доверия и то, насколько он заслуживает доверия.

	Количество баллов	Количество вхождений	Полученный результат
Способности		+6	
Обязательность		+7	
Последовательность		+5	
Насколько респондент заслуживает доверия		+18	
Готовность к затратам		+3	
Готовность к анализу допущений		+6	
Готовность к риску		+7	
Готовность респондента к установлению доверия		+16	

Сравните полученное количество баллов с первоначальной общей оценкой в первой части. Соответствует оно нынешней степени доверия? Насколько велик разрыв между полученным результатом и уровнем доверия, которого вы хотели бы добиться? Используйте полученный результат и предлагаемый инструментарий для выработки мероприятий по созданию доверия.

В конце каждой оценки приводится список инструментов, содержащихся в приложении Б. Они могут быть использованы для укрепления доверия в отношениях соответствующего уровня. Из этого списка следует выбрать то, что вам нужно. Предлагаемые инструменты носят рекомендательный характер. Выберите те, которые подходят для конкретной ситуации.

Предложения по выбору инструментов

Предложены инструменты, которые вы можете использовать для повышения способности к установлению доверительных отношений.

- Главные отношения и доверие.
- Диалоги, ведущие к доверию.
- Лесенка выводов.
- Левая колонка.
- Иерархия задач.
- Модель взаимодействия для решения конфликтных ситуаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработанная нами модель подскажет, из чего складывается доверие, а система оценок поможет подготовиться к работе, которую необходимо провести для создания или восстановления доверия. Описание конкретных моделей поведения позволяет увидеть, в каких областях отношений доверие оказалось нарушено и что необходимо для его восстановления. После того как область отношений, требующая улучшений, определена (отношения с другим человеком, между членами команды, между командами, внутри организации или между организациями), вы можете использовать соответствующую оценку, чтобы лучше понять характер данных отношений и начать работу по повышению доверия. Внимательное отношение к применению предложенных оценок является обязательным условием для сознательной выработки необходимых мероприятий, которые позволят добиться доверия.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Проведите самооценку независимо от того, где, по вашему мнению, положение с доверием в вашей организации является проблемой.
- Используйте оценку отношений не для того, чтобы определить, плохие они или хорошие, а для выявления возможностей и планирования мероприятий по улучшению доверия.
- Занимаясь вопросом доверия в группах или в организации, примите меры для сохранения анонимности респондентов.
- Проводя оценку с участием нескольких человек, позаботьтесь о том, чтобы ее результаты стали предметом обсуждения участников опроса, и узнайте у них, что, по их мнению, нужно предпринять.

ГЛАВА 6 УКРЕПЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ

ОБ УКРЕПЛЕНИИ ДОВЕРИЯ

В предыдущих главах мы рассмотрели, что определяет доверие как понятие, и произвели анализ этого понятия, а также представили инструменты для оценки доверия с шести точек зрения. В этой главе будет высказано несколько соображений, связанных с укреплением доверия. Знание о том, что такое доверие, приносит мало пользы, если оно не подкрепляется целенаправленными действиями. Мы заинтересованы в том, чтобы результаты наших исследований и выводы были использованы для улучшения отношений внутри организации и между компаниями. Будет очень обидно, если книга послужит только пищей для ума и не найдет практического применения. Еще хуже, если предложенные методики установления и улучшения доверия будут использованы как оружие против тех, кто, по нашему мнению, нуждается в исправлении. Это будет означать только одно: наш вывод, что источником доверия служит то, что лежит в нас самих, не был оценен.

Мы призываем понять: когда существует задача создать доверительные отношения, которые вас интересуют, необходимо приложить усилия. То есть если нужда в доверии и желание добиться доверия сильны, то полностью оправдываются уделяемое им внимание, время и душевные силы. В настоящей главе описываются методики укрепления доверия, которые разбиты на три основные области анализа, представленные в модели взгляда на доверие: я, межличностные отношения и отношения между организациями и внутри компании. В приложении Б приводятся конкретные рекомендации и практические советы, позволяющие использовать эти методики.

ПОВЫШЕНИЕ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ

Когда перед вами стоит задача улучшить личные качества, чтобы укрепить доверие в отношениях, мы рекомендуем два метода для саморазвития. Во-первых, внимательно присмотритесь к себе (произведите самооценку, составьте план того, что нужно сделать, чтобы повысить вашу готовность к доверительным отношениям). Во-вторых, определите, что нужно делать (постарайтесь понять, что вы собой представляете и чем занимаетесь, определите цель в жизни). Когда вы это сделаете, то почувствуете желание завоевать доверие. Чувство уверенности в себе будет расти на основании понимания поставленной задачи и правильно выбранной цели.

Приглядитесь к себе

Создание доверия — это процесс, серия действий, совершаемых в течение определенного времени, которые способны вызвать бурное развитие отношений. Как уже было сказано, прежде всего совершенно необходимо улучшить личные качества, которые повысят доверие к вам. Трудно представить, что можно установить доверительные отношения с человеком, который лишен качеств, позволяющих ему доверять. Если непредвзято посмотреть на себя, то можно обнаружить немало качеств, которые нужно совершенствовать в целях повышения доверия к себе. При проведении самооценки обратите внимание на три аспекта: насколько вы верите в себя, насколько вы доверяете другим и насколько вы заслуживаете доверия (6.1).

Самооценку полезно начать с проверки доверия, которое вы испытываете к самому себе. Выполняете ли вы обязательства перед самим собой? Берете ли вы такие обязательства

или предпочитаете не рисковать? Три составляющие доверия и три вида готовности к установлению доверия имеют отношение к вам лично, точно так же, как они имеют отношение к другим. Если не быть верным другом самому себе, ржавчина недоверия разъест все. Когда вы не можете сдержать обещание, данное самому себе, вы определяете модель ваших взаимоотношений с другими. Представьте себе мысленный разговор с самим собой. Что вы от себя скрываете? В чем вы кривите душой и проявляете непоследовательность? В чем недооцениваете или переоцениваете собственные способности? Прислушайтесь к диалогу с самим собой, когда вы строите планы или продумываете распорядок дня. Ответьте честно, что творится у вас в душе.



Рис. 6.1. Вы оцениваете себя самого

Затем оцените, насколько вы готовы доверять другим. Проанализируйте три вида готовности — производить затраты, анализировать ваши допущения и идти на риск в отношениях. Какие критерии вы используете, чтобы определить важность и необходимость доверия в отношениях? Насколько тщательно вы анализируете понятия или ожидания, которые сознательно или бессознательно привносите в отношения? В какой степени готовы на риск? Где границы этого риска и насколько они зависят от предыдущего опыта отношений? Мы слишком часто обвиняем других в низком уровне доверия, не желая при этом признавать, что сами несем за это ответственность.

И в заключение подумайте, как вы ведете себя по отношению к окружающим. Как вы оцените свое поведение с точки зрения трех составляющих доверия (последовательности, обязательности и способностей)? Когда мы начинаем внушать доверие, мы привлекаем к себе людей с похожими ценностями. Принцип, что доказательством служит поведение людей в обществе, обнаруживает нашу склонность к имитации поведения других (1). Мы имеем обыкновение перед тем как что-то сделать или сказать, понаблюдать, как себя ведут и что говорят другие люди. Иными словами, все мы склонны к конформизму. Когда мы своим поведением внушаем доверие, это вызывает ответную положительную реакцию. Строя отношения на основе доверия, мы оказываем влияние на общество.

Давайте рассмотрим, как ваше поведение, внушающее доверие другим, влияет на людей. Представьте себе, что в магазине самообслуживания вы сообщаете кассиру, что он ошибся и дал вам слишком большую сдачу. Допущенная им ошибка очевидна, но он уже занимается следующим покупателем. Другие люди в очереди все это видят и слышат. Когда вы обращаете внимание кассира на его промах, вы показываете пример честности. Влияние честного и заслуживающего доверия поведения выходит далеко за рамки конкретного инцидента. Создается ожидание честного расчета за покупки и того, что ни одна из сторон не может поступить и не поступит иначе. Это способствует честности при оплате покупок. Подобный положительный пример не останется незамеченным и повлияет на всех, кто наблюдал или участвовал в этом инциденте. Помимо создания атмосферы доверия, ваше поведение, основанное на доверии к другим, будет привлекать тех, кто привык вести себя аналогичным образом. Люди, стремящиеся к доверительным отношениям, почувствуют притяжение к вам. Видя, что вы внушаете доверие, и желая доверия к себе, они будут искать возможности укрепить с вами отношения. Это уже создает предрасположенность к открытым, честным отношениям. Те, кто не внушает

такого же доверия, будут воспринимать высокую степень обязательности, последовательности и способностей как угрозу. Мы не считаем готовность к проявлению доверия в отношениях доверчивостью. Мы думаем, что она помогает нам определить, какого рода доверительности можно ожидать от других. Мы легче распознаем обман, потому что приложили усилия, чтобы отказаться от поведения, построенного на обмане и недоверии. Можно использовать еще один психологический принцип, чтобы добиться большей степени доверия в отношениях. Люди хотят, чтобы слова не расходились с делом, потому что тогда не нужно гадать, что и как будет. Мы соблюдаем этот принцип по отношению к себе и ожидаем того же от других. Когда мы записываем свои обязательства улучшить некоторые личные качества, чтобы повысить доверие к себе (в данном случае нашу готовность к проявлению доверия со своей стороны), мы стараемся выполнить их как на сознательном, так и на бессознательном уровне. И если у нас есть совесть, мы выполним взятые обязательства. Вот почему записывать взятые обязательства так важно. Мы создаем свой новый образ человека, заслуживающего доверия, а затем стараемся соответствовать этому образу. Незафиксированные мечты о самоусовершенствовании не отличаются таким же воздействием, как то, что записано на бумаге, а затем проконтролировано.

Опытные руководители испытывают этот принцип в отношениях с подчиненными. Когда сотрудникам предлагают создать собственный положительный образ, это помогает им хорошо и качественно работать в отсутствие контроля сверху. Хорошие руководители отмечают недостатки в поведении подчиненных как непоследовательность, отклонение от желаемого стиля. «Джек, ты сорвал сроки. На тебя это совсем не похоже. Ты всегда так хорошо работаешь!» И наоборот, когда мы не можем скрыть своего разочарования и утверждаем, что плохое качество работы всегда было присуще данному сотруднику, мы усиливаем в нем нежелательные для нас качества. «Джек, я так и знал, что ты опять сорвешь сроки!» Способствуя созданию его отрицательного образа, мы тем самым поощряем Джека и в дальнейшем вести себя подобным образом. Он будет оставаться неорганизованным и ненадежным, даже не сознавая этого.

Когда мы создаем свой положительный образ, то замечаем, что начинаем вести себя соответственно, даже не задумываясь над этим. Мы стараемся, чтобы наши дела соответствовали эталону. Не нужно думать о себе негативно. Вместо этого обязуйтесь выполнять обещание внушать доверие и проявлять готовность к доверию.

Метод проведения самооценки, представленный в приложении А, позволяет начать повышение готовности к доверию путем выявления ваших сильных и слабых сторон. Когда вы готовы перейти к улучшению того, что препятствует вам устанавливать доверительные отношения, чаще говорите себе следующее: «Мне свойственно быть честным, внушать доверие, пользоваться доверием других и выполнять взятые на себя обязательства». Вы удивитесь, как быстро начнете соответствовать созданному вами образу.

Определите жизненные приоритеты

Для улучшения доверия крайне важно знать контекст, в котором это происходит. Знание собственных приоритетов позволяет определить роль доверия в вашей жизни в рамках определенной системы координат. Чтобы лучше понять, что определяет направление вашей жизни, вы можете воспользоваться инструментом «представление о себе», который приводится в приложении Б. Это метод анализа, позволяющий понять, что с вами происходит в жизни. В нем содержится ряд вопросов (они разделены на четыре части), которые позволяют продумать ваши долгосрочные перспективы и подвергнуть анализу служащие их достижению краткосрочные задачи и действия. Цель размышлений — осознать, для чего мы живем, и добиться последовательности в краткосрочных действиях. Понимание целей позволяет определить, как нужно строить повседневную жизнь. Наше

личное понимание жизненных приоритетов дает нам возможность обрести силу и определить направление движения.

Это понимание важно, потому что, когда мы имеем четкое представление о жизненной цели, другие люди больше нам доверяют. Люди понимают, из чего мы исходим, когда что-то говорим или делаем. Они осознают, что направление нашей жизни и наши действия взаимосвязаны. На нас легче положиться, когда мы берем обязательства, потому что они соответствуют тому, ради чего мы живем. Возникает внутренняя целостность. Прямо и косвенно эта внутренняя целостность передается окружающим.

Мы начинаем жить сознательной жизнью, что означает жить целенаправленно и честно. Честная жизнь вселяет в нас силу и уверенность, позволяет не беспокоиться о прошлом и будущем. Люди видят, что мы знаем, чего хотим, и начинают действовать соответствующим образом. Превратности повседневной жизни не меняют отношения к нам. Наше имущество, ученые звания и должности — это то, что мы имеем. Наши действия на работе и наши увлечения — это то, чем мы занимаемся. Но поскольку мы четко представляем себе, ради чего живем, то как личность становимся значительно интереснее и духовно богаче. Мы живем сознательной жизнью. Мы свободные люди, а не чья-то собственность. Наша жизнь вселяет в людей вокруг нас веру в то, что мы знаем себе цену, и уверенность, что мы будем действовать в соответствии с нашей жизненной целью.

Когда эта сознательная жизнь становится полнокровной, мы видим, что от нас исходят мощные импульсы. Мы излучаем жизненную энергию. Мы демонстрируем жажду жизни и общения с человеком, который сейчас перед нами. Проявление этой жажды жизни, передача ее другому и понимание того, кто те люди, с которыми мы имеем дело, позволяет быстро налаживать с ними отношения. Поскольку мы не скрываем своей сути и проявляем открытость в общении и готовность продемонстрировать свои слабые стороны, других это привлекает и создает благодатную почву для доверия. Нет никакой гарантии, что доверие сразу начнет возрастать, но возможности для этого велики.

Определения жизненных ориентиров имеет еще одно преимущество. В статье Олдена Хаяши «Когда верить своей интуиции» содержится предположение, что наши эмоции и чувства играют важную роль, определяя нашу интуитивную способность к принятию правильных решений (2). Мы хорошо понимаем, что левое полушарие определяет логичность и последовательность мышления при принятии компетентных решений. Но и наше правое полушарие также играет немаловажную роль. С ним связана способность вникать во все сложности и расширять чувственное восприятие действительности. И поскольку головной мозг с помощью нервной системы определяет наши действия, мы получаем от него команду, как действовать. Эта реакция на указания, поступающие от головного мозга, по мнению Хаяши, служит сравнительным преимуществом в бизнесе.

Проблема заключается в том, что ориентированность на интуицию имеет один существенный недостаток. Полагаться на эмоции и чувства при принятии решений полезно, когда мы знаем, чем они вызваны. Но если мы не осознаем, что нами движет, что нужно делать, а просто реагируем на что-то, это приводит к плохо продуманным решениям, которые принимаются под влиянием эмоций. Иными словами, чтобы использовать возможности правого полушария, доверяться интуиции, мы должны хорошо понимать себя. Поэтому определение жизненных ориентиров необходимо для познания себя и эффективного использования собственной интуиции. Нельзя позволять неосозанным эмоциям определять наши действия. Чтобы полагаться на интуицию, необходимо хорошо себя знать.

РАЗВИТИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Для укрепления доверия в отношениях с другими существует два метода, которые в значительной степени основываются на интуиции, однако поддаются объяснению. Первый применяется, когда нужно создать доверие, а второй — для его постоянного укрепления.

Вы намерены создать доверие

Первым шагом на пути к доверию является осознание того, что вы к этому готовы. Однако само по себе сознание этого не означает, что доверие будет достигнуто или укрепится. Единственной гарантией доверительных отношений служит наша постоянная забота о них и упорство в преодолении преград на пути к ним. Все, что связано с достижением доверия, редко осуществляется по заранее намеченному плану. Мы вступаем в отношения с людьми, которые обладают богатым воображением и сильной волей. Они в состоянии по собственной воле добиваться или уклоняться от доверительности в отношениях, решать, кому доверять, а кому нет, действовать, внушая доверие или недоверие. Даже когда эти люди исходят из лучших побуждений, они, так же как и мы, могут совершать ошибки.

Достижение доверия, несомненно, зависит от нашей готовности преодолевать существующие препятствия. Они определяют, какова будет цена с точки зрения затраты душевных сил и времени. Можем ли мы сказать, что способны добиться доверия в отношениях с кем угодно, независимо от существующих различий и трудностей? На этот вопрос можно ответить утвердительно. Нельсон Мандела добился доверия в отношениях со своими тюремщиками на острове Робине. Для этого понадобилось много усилий, упорство и умение ладить с людьми. Опыт достижения доверительных отношений в столь суровых условиях помог ему впоследствии наладить с ними дружеские отношения, чтобы преодолеть страх и раздробленность, царившие в государстве. Это стало возможным благодаря его целеустремленности, решительности, а также тому, что все имели ясное и правдивое представление о его целях. Мартин Лютер Кинг представляет собой еще один пример того, как в труднейших условиях достигается доверие. Он прекрасно понимал, каких огромных усилий потребует примирение белых и чернокожих американцев, и призвал своих соотечественников поддержать его в борьбе за осуществление этой цели.

«Господь, наделивший нас разумом, чтобы думать, и телом, чтобы трудиться, обречет свой замысел на неудачу, если позволит нам добиваться молитвами того, что может быть достигнуто трудом и смелостью. Молитва служит замечательным и необходимым дополнением к нашим скромным усилиям, но опасно, когда уповают только на нее... Я уверен, что нам нужно молить Бога, чтобы он помогал и наставлял нас в борьбе за интеграцию нации, но мы мучоко заблуждаемся, если считаем, что победим в этой борьбе за счет молитвы». Хотя гораздо проще и приятнее высказать влиятельным людям то, что мы о них думаем, это не приблизит нас к достижению результата, который, как мы утверждаем, нас интересует.

Чтобы добиться доверия в трудных ситуациях, мы должны хорошо разбираться в своих противоречивых желаниях. Создание доверия несовместимо с мезтью, как бы оправданна она ни была. Нельзя также пытаться установить доверие из соображений самолюбия. Часто мы утверждаем, что стремимся к доверительности в отношениях, но не хотим прилагать никаких усилий, когда возникают трудности. Это происходит не потому, что мы люди без чести, без совести. Возможно, мы просто недооцениваем трудности или переоцениваем наши способности. Можно учиться на своих неудачных попытках добиться доверия в отношениях, но только если мы понимаем, в чем мы ошибались. Обвиняя в этом других, мы можем испытать временное облегчение от странного чувства вины, но это не поможет разобраться в том, что произошло, чтобы в следующий раз не повторять ошибок. От нас никто не требует установления доверительных отношений со всеми, но мы сможем этого добиться, если захотим.

Мы знаем людей, которые легкомысленно надеются на то, что можно восстановить доверие, после того как отношения испорчены. Так, руководители, не желающие признать того очевидного факта, что уровень доверия в их организации низкий, тешат себя иллюзией, будто им повезет и доверие появится само собой, как в сказке. Но, уклоняясь от ответственности и не принимая никаких мер, они не только теряют драгоценное время, но и способствуют возникновению атмосферы недружелюбия, которая порождает недоверие. Начать работу по повышению уровня доверия в компании — непростая задача, особенно если учесть, что она потребует от руководителей большой ответственности.

Понимание того факта, что мы связаны с нашими действиями и поступками, включая и испорченные отношения, характерно для людей, живущих осознанной жизнью. Мы знаем, что вольно или невольно сами определяем характер отношений с теми, с кем общаемся. Эти отношения — плод наших стараний. Безусловно, другие люди тоже оказывают воздействие на отношения, но мы не можем на это повлиять. Нам подвластны только силы, которые мы затрачиваем, и попытки, которые совершаем. Два метода могут быть использованы для установления доверительных отношений. Они называются «ключевые отношения и доверие» и «укрепление доверия между членами команды». Оба метода приводятся в приложении Б.

Не сокращайте затраты на доверие

Достигнув высокого уровня доверия в отношениях и почувствовав удовлетворение от результатов произведенных затрат, мы можем успокоиться и сказать: дело сделано. Однако это не так. Доверие требует постоянных затрат. Общие цели и взаимные обязательства под воздействием времени и событий меняются, а способности что-то делать возрастают или уменьшаются. И люди, отличающиеся в нормальных условиях последовательностью в поведении, могут оказаться непредсказуемыми в атмосфере перемен и хаоса. Без постоянных затрат доверие, столь ценное для нас, может разрушиться.

Как сказал философ Алан Уотте, песню поют не для того, чтобы ее закончить. Мы добиваемся доверительных отношений, чтобы получить удовольствие от установленной связи. И если мы хотим, чтобы отношения продолжались, мы должны понимать, что постоянные затраты необходимы. Отношения с другими людьми требуют сил и времени. Постоянные затраты совершенно необходимы, чтобы сохранять доверие, даже если цели претерпевают изменения, житейские неурядицы осложняют жизнь, а повседневные заботы отвлекают от поддержания отношений.

Как воспрепятствовать эрозии доверительных отношений, установленных с таким трудом? Методы, использованные для завоевания доверия, пригодны и для его поддержания. Когда вы честно рассказываете о своих жизненных ориентирах другим людям по мере сближения с ними, вы подтверждаете взаимные обязательства. Оказывая поддержку и демонстрируя лояльность по отношению к человеку, который развивает свое дело, вы подтверждаете ваши обязательства перед ним. Совместное времяпровождение и обмен новостями делают ваше поведение более предсказуемым и последовательным. Когда вы узнаете об интересах и профессиональных навыках друг друга, вы лучше поймете, на что каждый из вас способен. Посмотрите, как со временем видоизменяются отношения между родителями и детьми. Родители своей любовью и заботой внушают им доверие. Любовь родителей и их участие в жизни ребенка рождает ответное доверие с его стороны. Сохранение этого доверия по мере того, как ребенок становится подростком, а затем взрослым, требует постоянных усилий со стороны как родителей, так и детей. Доверие, которое родители испытывают к подросткам, отличается от того, что они чувствуют к детям. В разном возрасте дети очень различаются по своим возможностям. Вместе с новыми интересами и отношениями у них появляются новые обязательства и

гораздо больше возможностей, чем в детстве, продемонстрировать последовательность своего поведения в разных ситуациях.

Доверительные и близкие отношения родителей с детьми-подростками и взрослыми детьми, время, которое они тратят на поддержание этих отношений, и интерес, проявляемый к детям, могут многому научить. Знать друг друга недостаточно, это знание требует постоянного обновления. Затраты на поддержание отношений включают и анализ наших собственных допущений и убеждений, который необходим, чтобы видеть, что в наших действиях может препятствовать доверию. Методы «лесенка выводов», «выявление допущений, препятствующих доверию» и «диалоги, ведущие к доверию», которые приводятся в приложении Б, могут помочь вам обнаружить, что мешает в установлении доверительных отношений.

ПОВЫШЕНИЕ АТМОСФЕРЫ ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Представление об огромной работе, требующейся для установления высокого уровня доверия в отношениях с другими людьми, а также для того, чтобы верить в себя, позволяет представить сложность задачи по укреплению доверия в организации. Как создается культура доверия в компании? Мы предлагаем два общих метода: переосмысление существующего положения и разработка нового подхода к доверию.

Переосмысление существующего положения

Работая в организации, мы можем не замечать массы вопиющих примеров, свидетельствующих о недоверии сотрудников к руководству. Недоверие может настолько проникнуть в принимаемые руководством решения и лежать в основе созданных структур, мышления руководства и норм поведения, принятых в компании, что мы можем привыкнуть к этому. Если мы задумаемся об имеющихся местах фактах недоверия, то сможем по-новому взглянуть на организацию и обнаружить проявление этого качества в повседневной практике работы (рис. 6.2).

Вот некоторые из общепринятых методов работы:

- сбор многочисленных подписей на заявках на приобретение;
- связи организации, которые приходится отслеживать;
- избыточный штат сотрудников и дублирование функций;
- контроль качества и проверки;
- ограниченный доступ к информации;
- иерархическая система общения.

Многие из этих методов могут быть оправданны, а подчас и необходимы, однако следует отдавать себе отчет в том, что они сеют недоверие.



Что способствует атмосфере доверия в организации? Существует масса факторов, благотворно влияющих на его достижение. В одной компании, в которой мы проводили исследования, в вестибюле офисного помещения были выставлены зонтики, которые сотрудники могли брать в случае необходимости (после использования их необходимо было вернуть на место). Более веское проявление доверия — делегирование полномочий и права принятия решений на цеховой уровень, что свидетельствует о признании компетентности и ответственности работников, занятых на производстве. В некоторых

организациях заводятся журналы предложений, в которых сотрудники могут записывать свои предложения и знакомиться с чужими мнениями в целях участия в выработке видения и направления работы организации. Подобные меры в глазах сотрудников свидетельствуют о доверии руководства к ним и отношении как к уважаемым деловым партнерам.

Возьмем, к примеру, старую и почти повсеместно принятую в компаниях практику сокрытия реальной зарплаты сотрудников. Подобная мера предотвращает разглашение личных сведений и уменьшает риск переманивания кадров хедхантерами (агентствами по трудоустройству, выискивающими ценных работников), но в то же время она недвусмысленно свидетельствует о том, что организация не доверяет своим сотрудникам, опасаясь, что те могут злоупотребить доверием. Но в одной организации мы столкнулись с другой практикой. Дэнис Бакке, генеральный директор AES Corporation, многонациональной энергетической компании, которая имеет оборот в 6,7 млрд долл. и штат, насчитывающий 53 тыс. сотрудников, считает, что их зарплата не должна быть секретом. Он допускает, что подобная информация может создавать проблемы для начальства, но уверен: такая политика ведет к оздоровлению обстановки в коллективе. Его опыт свидетельствует: когда сотрудники чувствуют доверие, принимают участие в выработке решений и ощущают удовлетворение от работы, вопросы зарплаты становятся не столь важными, а производительность труда возрастает (4).

Новый взгляд на компанию означает анализ повседневной практики работы через призму доверия. Что ведет к доверию? Что порождает недоверие? Это не означает, что процедуры, документация, организационная структура не имеют права на существование. Вполне возможно, были веские причины для их введения. Мы предлагаем посмотреть, какое воздействие они оказывают на создание и укрепление климата доверия в организации. Прежде всего нужно заново оценить общую обстановку в компании. Непоследовательные действия руководства, на словах призывающего доверять сотрудникам, а на деле принимающего решения, свидетельствующие о недоверии к коллективу, создают атмосферу неуверенности. Разработанный нами метод «анализ практики работы организации» поможет вам разобраться, какие формы работы способствуют созданию доверия, а какие препятствуют.

Переосмысление подхода к доверию

После того как мы увидели несоответствие между призывами к доверию и действиями, которые воспринимаются сотрудниками как проявление недоверия, мы можем приступить к разработке плана по улучшению условий, необходимых для доверия. Мы должны переосмыслить деятельность организации, чтобы фактор доверия занимал в ней гораздо более значимую позицию. Вся компания должна быть пронизана доверием. Перед тем как начинать эту работу, мы должны хорошо понимать, какие действия руководства вызывают недоверие. Существовали какие-то причины, приведшие к введению имеющихся процедур, структур, форм и методов работы, возникновению определенной управленческой культуры. Это давало какие-то преимущества. Мы хотим переосмыслить деятельность организации с точки зрения доверия в коллективе, чтобы эти преимущества не утратить.

На основе переосмысления деятельности организации должна быть разработана программа ее преобразования, основанная на учете конкретных особенностей данной компании. В приложении Б подробно объясняется, как мы начинаем эту работу и контролируем процесс изменений. Желая ознакомиться с этим могут обратиться к методу «переосмысление подхода к доверию», который приводится в приложении Б.

МЕТОДЫ УКРЕПЛЕНИЯ ДОВЕРИЯ

Мы только что рассмотрели основные методы укрепления доверия: самоанализ, готовность идти на риск в интересах доверия, создание доверия и постоянные затраты на его поддержание, новый взгляд на организацию и переосмысление существующего положения для достижения доверия. Для применения этих методов может быть использовано множество *инструментов доверия*, способствующих достижению последнего. В приложении Б приводится ряд этих инструментов, многие из которых были рассмотрены в настоящей главе. Предложенный набор не является исчерпывающим, скорее его можно использовать для выработки собственного набора инструментов и творческих методов для создания доверия. Мы попытались предложить разнообразные инструменты в надежде, что хотя бы один из них может быть использован читателем в определенной ситуации. Знакомство с введением к приложению Б поможет вам выбрать инструмент, наиболее подходящий для создания доверия в условиях вашей организации. Несмотря на то что все инструменты будут содействовать созданию доверия, мы обращаем внимание на разработку общей стратегии и плана действий до того, как приступить к выбору понравившегося вам инструмента доверия. Нам приходилось видеть, как выбранные инструменты вызвали недолгий энтузиазм у членов команды или участников семинара, но мало что давали в долгосрочной перспективе, потому что они не были связаны с общим планом действий. Следует начинать с соответствующей диагностики, чтобы определить, что конкретно препятствует достижению доверия, разработать общий план действий, а затем выбрать наиболее подходящий для вас инструмент доверия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Достижение доверия в отношениях зависит как от вас, так и от другой стороны. Понимание, из чего состоит доверие, и умение производить его оценку приносят пользу, если после этого следуют конкретные действия. Важным шагом на пути к доверию является собственная готовность к его установлению. Однако подлинные изменения могут быть достигнуты только в результате конкретных действий. Поддержание достигнутого доверия требует постоянных затрат и усилий. Этому в дальнейшем могут препятствовать меняющиеся обстоятельства, среда; потребности, намерения и возможности, которыми располагают люди, участвующие в отношениях.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Присмотритесь к самому себе, чтобы поверить в себя и внушать доверие другим.
- Проведите аналитическую работу, чтобы определить, ради чего вы живете, и наметьте четкий путь достижения доверия в отношениях с другими людьми.
- Существующие отношения требуют постоянных затрат времени и сил для создания доверия.
- В конечном итоге уровень доверия в отношениях с другими зависит от наших намерений.
- Определите, какие факторы приводят в организациях к разрушению доверия в отношениях, замените их или смягчите их воздействие, приняв для этого меры, и укрепите доверие.
- Переосмыслите структуру организации, ее управленческую культуру и подход руководства к созданию атмосферы доверия в коллективе.

Ссылки

1. R.V. Cialdini, *Influence: Science and Practice* (New York: HarperCollins, 1993).
2. A.M. Hayashi, «When to Trust Your Gut», *Harvard Business Review* 79, no. 2 (2001).
3. L. Hoskins, ed. «I Have a Dream», *The quotations of Martin Luther King Jr.* (New York: Grosset & Dunlap, 1968).
4. D. Bakke, «HBR Case Study», *Harvard Business Review* (May 2001): 46.

ЭПИЛОГ

Мы рассмотрели многие вопросы, связанные с темой доверия. Но одна важная область осталась незатронутой. Она связана с верой в нечто большее, чем группа лиц или организация, к которой мы испытываем доверие. Речь идет о вере в божество, судьбу или мироздание. Отсутствие этой темы не говорит о ее незначительности, а скорее, наоборот, служит признанием того, что этот аспект доверия заслуживает огромного внимания. Формат книги не позволяет осветить его должным образом. Мы касаемся этого аспекта доверия, говоря о *вере*, которая требует от нас высокой степени убежденности.

Возможно, наиболее известным человеком, обладавшим подобной убежденностью, является мать Тереза. Она родилась в 1910 г. в Скопье (современная Македония), ее настоящее имя Агнес Гонджа Бояджиу. В 1929 г. она была направлена в Калькутту для миссионерской деятельности. В 1930 г. вступила в конгрегацию лоретских сестер и получила имя Тереза. Сначала она работала в школе для девочек в Дарджилинге, городе к северу от Калькутты. Ее жизнь в монастыре складывалась вполне благополучно, пока она занималась с девочками из состоятельных европейских семей. Монастырь был окружен высокой стеной, и невзгоды внешнего мира не касались его.

Мать Тереза рассказывала, что получила знак свыше, когда ехала на поезде. Господь призвал ее довериться ему всей душой и начать действовать. Она утверждала, что это было самое трудное решение в ее жизни — послушаться Бога и довериться ему в этом вопросе, — намного труднее, чем принять монашеский обет. И все же она решилась и 16 августа 1948 г. оставила монастырь, чтобы начать помогать больным и обездоленным жителям страны. С этой целью Тереза основала организацию «Миссионеры благотворительности», где возглавила работу сестер, а затем и братьев милосердия, которые ухаживали за умирающими, голодными и бедными. Нобелевская премия, присужденная ей в 1979 г., свидетельствует, что мир по достоинству оценил ее преданность делу, способности и последовательность в осуществлении того, что она считала смыслом своей жизни. Однако не следует упускать из виду, что ее деятельность оказалась возможной, потому что она обладала верой в Бога, который символизирует собой нечто большее, чем повседневная реальность, которую мы видим (1).

Связь с высшим существом присуща почти любой культуре и всем духовным исканиям. Если рассматривать буддийскую традицию, Далай-лама говорит о пробуждающемся сознании как стремлении достичь состояния Будды. Вот его слова: «Пробуждающееся сознание напоминает эликсир, позволяющий превращать железо в золото. Это происходит потому, что когда мы практикуем пробудившееся сознание, даже наше внешнее поведение, то, как мы говорим и ведем себя по отношению к другим людям, могут претерпеть изменения» (2).

Иначе говоря, стремление к доверительным отношениям с высшим существом оказывает преобразующее воздействие на нашу жизнь и отношения с другими людьми. Вера в нечто огромное и неведомое для многих людей содержит в себе обещание достичь доверия в отношениях с людьми. Вера в высшие силы — это выбор, который делает человек. Стремление установить отношения с чем-то загадочным требует от человека степени доверия, не сопоставимой с уровнем простых человеческих отношений.

Ссылки

1. J.L. Gonzalez-Balado, *Mother Teresa: In My Own Words* (Hodder & Stoughton, 1996).
2. His Holiness, The Dalai Lama of Tibet, *The Joy of Living and Dying in Peace* (San Francisco: Harper Collins, 1997): 21.

ЛИТЕРАТУРА

- Cialdini, R. B. *Influence: Science and Practice*. New York: HarperCollins, 1993.
- Coutu, D. L. «Trust in Virtual Teams». *Harvard Business Review* 76, no. 3 (1998).
- De Furia, G. L. *Facilitator's Guide to the Interpersonal Trust Surveys*. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer, 1996.
- Gonzalez-Balado, J. L. *Mother Teresa: In My Own Words*. Hodder & Stoughton, 1996
- Kohen D. «Trust and Business: Barriers and Bridges». *Business & Professional Ethics Journal* 16, no. 1-3 (1997).
- Reina, D. and M. Reina. *Trust & Betrayal in the Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1990.
- Sheppard, B. H. and D. M. Sherman. «The Grammar of Trust: A Model and General Implications». *The Academy of Management Review* 23, no. 3 (1998).

ПРИЛОЖЕНИЕ А ОЦЕНКА ДОВЕРИЯ

КАК ПРОИЗВОДИТЬ ОЦЕНКУ ДОВЕРИЯ

Предлагаемые методы оценки доверия разработаны не только для оказания помощи в диагностировании его уровня в интересующих вас отношениях, но и свойств его составляющих, которые требуют первоочередного внимания. Мы рекомендуем каждому читателю произвести самооценку в качестве опыта самосовершенствования. Помимо этого, определите уровень доверительных отношений, вызывающих у вас беспокойство, и выберите метод оценки, соответствующий этому уровню или подходящий для анализа выбранных вами отношений. Приведенная ниже таблица поможет вам выбрать нужный метод оценки.

<i>Если вы анализируете отношения...</i>	<i>Тогда используйте метод оценки...</i>
С другим человеком	Межличностных отношений
Между людьми в команде	Отношений внутри команды
С другой командой или отделом	Отношений между командами
В организации в целом	Отношений в организации
С другой организацией	Отношений между организациями

Процесс оценки доверия — важный этап создания доверия. При небрежном подходе оценка доверия может принести больше вреда, чем пользы. Если вы привлекаете к этому других людей, относитесь к ним с уважением, чтобы никого не обидеть. Когда вы расспрашиваете людей, насколько кому-то можно доверять, это сопряжено с сильными эмоциями и может вызвать непредсказуемую реакцию. Ниже мы предлагаем набор инструкций и рекомендаций для корректного применения методов оценки.

ИНСТРУКЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ

Определите состав участников

Подбор людей для проведения оценки зависит от аспекта доверия, который вы выбрали для анализа. Очевидно, что если вы рассматриваете отношения между отдельными лицами, для проведения оценки конкретных межличностных отношений должны быть привлечены два их участника.

Когда вы оцениваете уровень доверия в команде, следует использовать метод «отношения внутри команды» с привлечением всех ее членов. Если вы рассматриваете отношения между отделами или в организации в целом, что предполагает большое количество участников, **вам придется** использовать представительную выборку. Когда участников немного (меньше тридцати человек), можно привлечь для опроса каждого из них. При проведении оценки отношений в организации, где работают тысячи человек, вы вынуждены ограничиться произвольной выборкой. Чем больше людей участвует в исследовании, тем сложнее процесс оценивания.

Если вы решили сделать выборку для проведения оценки, важно, чтобы количество отобранных участников было достаточным и точно отражало мнение об отношениях, которые вы оцениваете. После определения размеров выборки нужно решить, как вы будете отбирать респондентов. Метод отбора не должен исказить результаты опроса.

Например, привлечение к опросу первых тридцати человек, зашедших в кабинет начальника, не годится в качестве метода привлечения, потому что он негативно скажется на результатах опроса: в нем примут участие люди, имеющие хорошие отношения с начальством или те, кому по работе приходится часто с ним сталкиваться.

Метод произвольной выборки может включать:

- отбор для опроса каждого третьего сотрудника;
- составление списка сотрудников в алфавитном порядке и выбор каждого четвертого;
- отбор всех сотрудников, работающих в определенную смену и имеющих социальную страховку с нечетным номером.

При составлении выборки следует убедиться, что она представительна и отражает мнение сотрудников, работающих на всех уровнях, должностях, во всех сменах и т.д.

Разбивка данных

Разбивка данных нужна только тогда, когда проводится оценка отношений в организации. При оценке компании в целом необходимо определить уровень анализа и разбивки полученных данных. Другими словами, помимо получения результатов оценки по организации в целом, вы можете пожелать узнать результаты по отдельным подразделениям. Варианты разбивки бывают следующими (она не ограничивается только указанными вариантами):

- выбранный уровень анализа организации (отношения начальников с подчиненными);
- отношения между отделами;
- договаривающиеся стороны (на переговорах между профсоюзом и работодателем);
- выполняемые виды работы (например, секретари, рабочие, инженеры);
- определенные смены.

Предложенные принципы выборки, конечно же, не исключают другого подхода к отбору респондентов, вы можете комбинировать методы разбивки по своему усмотрению.

Вы можете захотеть произвести разбивку данных подробно, чтобы определить сильные и слабые стороны в отношениях. Например, полезно узнать, что в отделе А считают, что в организации низкий уровень доверия, а сотрудники отдела Б оценивают отношения в компании как хорошие. Однако вы не хотите делать слишком подробную разбивку, чтобы не нарушать конфиденциальность полученной информации и не разглашать фамилии участников опроса. Например, если один из разделов опроса включает инженеров, а в опросе участвовали один или два из них, анонимность респондентов будет нарушена. Поскольку информация, получаемая в ходе опроса, может носить приватный характер, неразглашение фамилий участников обеспечит более правдивые ответы. После определения метода разбивки информации вы должны так составить анкеты для участников опроса, чтобы можно было классифицировать полученные данные по соответствующим разделам. Это следует делать, не вызывая опасения у респондентов, что их ответы могут стать достоянием гласности. Для этого применяют метод кодирования анкет, когда используются анкеты разного цвета или конверты с кодами.

Распределение анкет среди участников опроса

Затем вам следует решить, как вы будете распределять анкеты среди участников опроса. Вы можете прибегнуть к следующим способам:

- попросить сотрудника, у которого участники опроса не находятся в подчинении, раздать анкеты на собрании;
- разослать анкеты и приложить конверт с обратным адресом;
- передать анкеты через руководителя.

Первый метод является наилучшим. Если анкеты раздает человек, проводящий собрание, он же может объяснить, как их заполнять, и тогда информация, которую получают респонденты, будет одинаковой. Если анкеты распределяются человеком, которому респонденты не подчиняются по службе, они будут чувствовать себя свободнее. При

раздаче анкет на собрании можно объяснить, с какой целью проводится оценка, и ответить на вопросы об анкетах. Этот способ также гарантирует, что анкеты будут заполнены и возвращены. Если же он невозможен, сопроводите анкеты подробным объяснением того, как их заполнять.

Вступительное слово перед проведением оценки

При распределении анкет вы должны сообщить участникам опроса следующую информацию:

- Почему проводится оценка.
- Как вы планируете использовать полученную информацию.
- Как будет сохранена ее конфиденциальность и анонимность участников опроса.
- Почему важно получение честных, откровенных ответов.
- Когда вы хотите получить ответы.

Инструкции должны быть подробными, следует объяснить, как заполнять анкеты, где в анкетах — «мы», а где — «наши руководители». Обычно «мы» означает людей, с которыми человек вместе работает, но это понятие может варьироваться в зависимости от целей оценки или разбивки данных опроса. Перед началом заполнения анкеты попросите респондентов ознакомиться со всеми включенными в нее вопросами. Объясните то, что людям непонятно.

СООБРАЖЕНИЯ ЭТИКИ

При проведении опроса важно осознавать, что вы несете определенные обязательства перед людьми, чье мнение выясняете. По нашему твердому убеждению, всегда, когда вы запрашиваете мнение сотрудников, необходимо своевременно информировать их о результатах опроса. Причем вначале следует сообщить полученные сведения тем, кто потратил свое время, чтобы участвовать в опросе. Если первым делом вы должны информировать о результатах руководство, следует удостовериться, что оно обязательно поделится полученными данными с участниками опроса и примет надлежащие меры.

Когда оценка проводится в масштабах всей организации, результаты опроса должны быть доведены до сведения всего персонала. Как уже отмечалось выше, лучше всего вначале информировать тех, кто принимал участие в опросе. Вы можете собрать всех респондентов вместе и сообщить им о полученных результатах. Каким бы способом вы ни решили информировать сотрудников о результатах опроса, это следует делать своевременно и так, чтобы они имели возможность высказать свое мнение о полученных данных.

ПЛАНИРОВАНИЕ КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ

Как будут использованы результаты опроса, в значительной степени зависит от количества его участников и других факторов. Однако перед составлением отчета о проведении оценки нужно сделать следующее:

- Проанализировать процесс проведения оценки, объяснить, как были собраны полученные данные и почему.
- Проанализировать составляющие доверия и модель, на которой базировалось проведение оценки.
- Представить полученные результаты и объяснить, как следует читать таблицы и диаграммы.
- Предоставить людям время для осмысления полученных данных и возможность высказать свое мнение.

- Принять решение или предложить план действий на будущее.

Когда вы обнаружите полученные результаты, то должны быть готовы к различным неожиданностям. Помощь людям в понимании значимости полученных результатов и способов их использования может послужить хорошим подспорьем в предотвращении конфликтов. Данные следует применять не для классификации уровня доверия, они должны помогать в определении того, что нужно изучить и изменить. Независимо от того, насколько удачна управленческая культура организации, всегда требуются улучшения. Предлагаемые методы оценки разработаны, чтобы помочь вашей компании выявить области, нуждающиеся в улучшении, и постараться их усовершенствовать.

Оценка доверия - Я САМ

Настоящий вопросник предназначен для оценки уровня доверия в ваших отношениях. Для повышения собственной способности к созданию доверия необходимо давать честные ответы на поставленные вопросы. Оценка состоит из двух частей. В первой вам предлагается измерить уровень доверия в ваших отношениях, т.е. выяснить, насколько вы внушаете доверие и какова ваша готовность к установлению доверительных отношений. Во второй части доверие раскладывается на шесть составляющих, чтобы помочь вам оценить вашу способность к его созданию с позиции каждой из этих составляющих. Для этого вы должны оценить себя по семибалльной шкале, приводимой в вопроснике.

Если вы пожелаете провести эту оценку на следующем уровне, попросите другого человека ответить на вопросы за вас. Это позволит узнать, что другие думают о вас и насколько ваше представление о себе совпадает с мнением окружающих.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОБЩАЯ ОЦЕНКА

Как вы оцениваете уровень доверия в ваших отношениях по семибалльной шкале?

Сильное уровень			Нейтральный доверие			Большое недоверие
1	2	3	4	5	6	7

Какой уровень доверия в отношениях вы хотели бы продемонстрировать по семибалльной шкале?

Сильное недоверие			Нейтральный уровень			Большое доверие
1	2	3	4	5	6	7

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ОЦЕНКА СОСТАВЛЯЮЩИХ ДОВЕРИЯ

Следующие вопросы помогут вам определить области отношений, в которых степень доверия является максимальной или минимальной. Описание противоположных моделей поведения приводится, чтобы стимулировать вас задуматься о доверии. Укажите в каждом ряду значение (от 1 до 7), которое наиболее характерно для вас. Значение «1» показывает, что описание модели поведения слева идеально соответствует вам. А значение «7» отражает, что вы соответствуете характеристикам, указанным справа. Если ни одно из описаний не подходит, выберите другие значения на шкале, указывающие, что вам больше всего соответствует. Обведите кружочком ответы и подсчитайте количество баллов для каждой составляющей доверия.

Насколько респондент заслуживает доверия

Способности			
1	Я скрываю свои недостатки от других	1 2 3 4 5 6 7	Я честно говорю, что я могу и чего не могу
2	У меня нет необходимых навыков для выполнения своих обязанностей	1 2 3 4 5 6 7	Я обладаю как техническими навыками так и навыками для выполнения своих, межличностного общения
3	Я плохо умею слушать	1 2 3 4 5 6 7	Я с сочувствием слушаю других
4	Я делаю только необходимый минимум	1 2 3 4 5 6 7	Я всегда делаю все, что могу
5	Я не часто помогаю другим советами по работе	1 2 3 4 5 6 7	Я часто даю другим конкретные и полезные советы
Общее количество баллов:			
Обязательность			
6	Я говорю о других людях за их спиной	1 2 3 4 5 6 7	Я сохраняю к людям лояльное отношение, даже когда их нет рядом
7	Я часто неуважительно отношусь к мнению других	1 2 3 4 5 6 7	Я уважительно отношусь к взглядам, убеждениям и мнению других
8	Я не высказываю свою точку зрения другим	1 2 3 4 5 6 7	Я открыто делюсь своими мыслями, даже когда они отличаются
9	Я действую, не обращая внимания на других	1 2 3 4 5 6 7	Перед тем как действовать я принимаю во внимание чувства и интересы других людей
10	Я не обращаю внимания на плохую работу и нарушенные обещания	1 2 3 4 5 6 7	Я требую, чтобы люди соблюдали договоренности
11	Я думаю только о своем продвижении по работе	1 2 3 4 5 6 7	Я помогаю другим людям расти профессионально и в личном отношении
Последовательность			
12	Никто не знает, что я собой представляю	1 2 3 4 5 6 7	Я говорю то, что думаю, и думаю то, что говорю
13	На меня нельзя положиться, что касается обязательств	1 2 3 4 5 6 7	Я выполняю свои обязательства полностью
14	Я работаю неровно и	1 2 3 4 5 6 7	Я все время работаю с

	в работе непредсказуем		одинаковым напряжением
15	Мои слова расходятся с делом	1 2 3 4 5 6 7	Мои слова не расходятся с делом
16	Моя точка зрения меняется каждый день	1 2 3 4 5 6 7	Моя точка зрения всегда соответствует основным ценностям, которые я исповедую
Общее количество баллов:			
Готовность к затратам			
17	Я не думаю о достижении доверия в отношениях с другими	1 2 3 4 5 6 7	Я точно оцениваю уровень доверия, который я хочу установить в отношениях
18	Я считаю, что доверие придет само собой со временем	1 2 3 4 5 6 7	Я точно оцениваю, что потребуется для достижения доверия
19	Я пассивно отношусь к созданию доверия в отношениях	1 2 3 4 5 6 7	Я прилагаю усилия, чтобы добиться доверия в отношениях с другими людьми
Общее количество баллов:			
Готовность респондента к анализу допущений			
20	Я не люблю ставить под сомнение свои убеждения	1 2 3 4 5 6 7	Я постоянно анализирую свои допущения
21	Я отстаиваю свои взгляды	1 2 3 4 5 6 7	Я готов изменить свою точку зрения
22	Я с подозрением отношусь к мотивам действий других людей	1 2 3 4 5 6 7	У меня бывают сомнения относительно причин действия других людей
23	Я избегаю узнавать мнение других о себе	1 2 3 4 5 6 7	Мне интересно мнение других
24	Я скрываю или прячу свои ошибки	1 2 3 4 5 6 7	Я открыто признаю, когда я бываю неправ
25	Я строю отношения с людьми на основе своих допущений и предубеждений	1 2 3 4 5 6 7	Я не отношусь к людям предвзято, что положительно сказывается на моих отношениях с людьми
Общее количество баллов:			
Готовность респондента к риску			
26	Я не вижу открывающихся возможностей	1 2 3 4 5 6 7	Я постоянно ищу возможности для внесения изменений или улучшений
27	Я всегда выбираю самое безопасное решение	1 2 3 4 5 6 7	Я готов рисковать ради поиска новых решений
28	Есть вещи, о которых я ни с кем не говорю	1 2 3 4 5 6 7	Я могу говорить о чем угодно
29	Я скрываю и не	1 2 3 4 5 6 7	Я открыто делюсь

	разглашаю информацию		информацией, у меня нет секретов
30	Я не доверяю решениям, принятым без моего участия или не под моим влиянием	1 2 3 4 5 6 7	Я часто доверяю другим принимать решения от моего имени
31	Я не имею дела с людьми, допускающими оплошность	1 2 3 4 5 6 7	Я прощаю людям ошибки, это не сказывается на моем доверии к ним
32	Попадая в необычную ситуацию, я никому не доверяю	1 2 3 4 5 6 7	Я охотно доверяю людям, даже попав в необычную ситуацию
Общее количество баллов			

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Перенесите общее количество баллов по каждому разделу в графу подсчета баллов и разделите на количество позиций в каждом разделе, чтобы получить среднее значение для каждой составляющей по семибалльной шкале. Затем сложите три полученных значения в каждом разделе и разделите на общее количество позиций этой части оценки, чтобы получить количество баллов, показывающих уровень доверия к респонденту и его готовность к установлению доверия.

	Количество баллов	Количество позиций	Результат
Способности		+5	
Обязательность		+6	
Последовательность		+5	
Насколько респондент заслуживает доверия		+16	
Готовность к затратам		+3	
Готовность к анализу допущений		+6	
Готовность к риску		+7	
Готовность к доверию		+16	

Сравните полученное количество баллов с первоначальной общей оценкой в первой части. Соответствует ли оно первоначальной оценке существующего уровня доверия? Насколько велик разрыв между полученным количеством баллов и уровнем доверия, который вы хотели бы иметь? Используйте полученные данные и предлагаемые инструменты доверия для разработки мероприятий по созданию доверия.

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Для повышения вашей способности к установлению доверительных отношений могут быть использованы следующие инструменты доверия:

- жизненный план;
- лесенка выводов;
- левая колонка.

Оценка доверия- МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Вопросник разработан для оказания помощи в создании доверия в отношениях с конкретным лицом. Наша оценка состоит из двух частей. В первой предлагается дать общую оценку уровня доверия в отношениях с выбранным вами человеком. Во второй части доверие раскладывается на шесть составляющих, чтобы помочь вам оценить, в каких из них доверие является максимальным и минимальным.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОБЩАЯ ОЦЕНКА

Как вы оцениваете уровень доверия в ваших отношениях с данным человеком по семибалльной шкале?

Сильное Нейтральный Большое уровень
недоверие 1 2 3 4 5 6 7 доверие

Какой уровень доверия в отношениях с данным лицом вы хотели бы иметь по семибалльной шкале?

Сильное Нейтральный Большое
недоверие 1 2 3 4 5 6 7 уровень
доверие

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ОЦЕНКА СОСТАВЛЯЮЩИХ ДОВЕРИЯ

Следующие вопросы помогут вам определить области отношений, в которых степень доверия является максимальной или минимальной. Описание противоположных моделей поведения приводится, чтобы стимулировать вас задуматься о доверии. Укажите в каждом ряду значение (от 1 до 7), которое наиболее характерно для вас. Значение «1» показывает, что описание модели поведения слева идеально соответствует вам. А значение «7» указывает, что вы соответствуете характеристикам, указанным справа. Если ни одно из описаний не подходит, выберите другие значения на шкале, которые больше всего соответствуют вам. Обведите кружочком ответы и подсчитайте количество баллов для каждой составляющей доверия.

Насколько респондент заслуживает доверия

Способности			
1	Мы скрываем свои недостатки друг от друга	1 2 3 4 5 6 7	Мы откровенно рассказываем друг другу, что каждый из нас может и чего не может сделать
2	У нас нет навыков, необходимых для выполнения взаимных обязательств	1 2 3 4 5 6 7	У каждого из нас есть навыки, необходимые для выполнения взаимных обязательств
3	Мы плохо знаем степень компетенции друг друга	1 2 3 4 5 6 7	Мы четко показали друг другу степень своей компетенции

4	Мы редко слушаем друг друга	1 2 3 4 5 6 7	Мы с пониманием слушаем друг друга
5	Мы делаем только самое необходимое	1 2 3 4 5 6 7	Мы работаем с полной отдачей
6	Мы редко отзываемся о работе друг друга, а если говорим, то путано и оскорбительно	1 2 3 4 5 6 7	Мы часто даем друг другу конкретные и полезные советы
Общее количество баллов:			
Обязательность			
7	Мы не говорим друг о друге за спиной	1 2 3 4 5 6 7	Мы сохраняем взаимную лояльность, даже когда мы не вместе
8	Мы часто неуважительно относимся к мнению друг друга	1 2 3 4 5 6 7	Мы уважительно относимся к взглядам, убеждениям и мнению друг друга
9	Мы не делимся своей точкой зрения	1 2 3 4 5 6 7	Мы открыто делимся своими мыслями, даже когда они отличаются
10	Мы не учитываем интересы друг друга в своих действиях	1 2 3 4 5 6 7	Перед тем как действовать, мы принимаем во внимание чувства и интересы друг друга
11	Наши личные обязательства не связаны с нашими отношениями	1 2 3 4 5 6 7	Мы связаны обязательствами по достижению общей цели
12	Мы не обращаем внимания на плохую работу и не выполненные обещания	1 2 3 4 5 6 7	Мы следим за тем, как каждый из нас выполняет достигнутые договоренности
13	Мы мешаем в работе друг другу	1 2 3 4 5 6 7	Мы помогаем друг другу в повышении квалификации и личностном росте
Общее количество баллов:			
Последовательность			
14	Никто не знает, что каждый из нас собой представляет	1 2 3 4 5 6 7	Мы говорим то, что думаем, и думаем то, что говорим
15	Мы не выполняем своих обязательств	1 2 3 4 5 6 7	Мы выполняем свои обязательства полностью
16	Мы работаем неровно и в работе непредсказуемы	1 2 3 4 5 6 7	Мы все время работаем с одинаковым напряжением
17	Наши слова расходятся с делом	1 2 3 4 5 6 7	Наши слова не расходятся с делом
18	Позиции каждого из нас меняются в зависимости от того, с кем мы говорим	1 2 3 4 5 6 7	Наши позиции всегда соответствуют основным ценностям, которые мы исповедуем
19	Мы не думаем о достижении доверия в	1 2 3 4 5 6 7	Мы точно оцениваем уровень доверия, который

	наших отношениях		хотим установить, и осознаем, почему хотим это сделать
20	. Мы считаем, что доверие придет само собой со временем	1 2 3 4 5 6 7	Мы точно оцениваем, что потребуется для достижения доверия
21	Мы пассивно относимся к созданию доверия в отношениях	1 2 3 4 5 6 7	Мы прилагаем усилия, чтобы добиться доверия в наших отношениях
Общее количество баллов:			
Готовность к анализу допущений			
22	Мы не любим ставить под сомнение свои убеждения		Мы постоянно анализируем свои допущения
23	Каждый из нас упорно отстаивает свои взгляды		Мы готовы пересмотреть свою точку зрения
24	Мы с подозрением относимся к мотивам действий друг друга		Мы не подвергаем сомнению действия друг друга
25	Мы избегаем узнавать откровенное мнение о себе		Нам интересно мнение других
26	Мы скрываем или прячем свои ошибки друг от друга		Мы открыто признаем свою неправоту
27	В основе наших отношений лежат наши допущения и предубеждения		У нас нет предрассудков в отношении друг друга, что положительно сказывается на наших отношениях
Общее количество баллов:			
Готовность к риску			
28	Мы не видим открывающихся возможностей		Мы постоянно ищем возможности для инноваций или улучшений
29	Мы всегда выбираем самое безопасное решение		Мы готовы рисковать ради поиска новых решений
30	. Есть вещи, которые мы не обсуждаем		Мы можем говорить о чем угодно
31	. Мы скрываем и не разглашаем информацию		Мы делимся информацией, у нас нет секретов друг от друга
32	Мы не доверяем решениям, принятым без нашего участия или не под нашим влиянием		Мы доверяем друг другу принимать за себя решения
33	Мы не имеем дела с людьми, допускающими оплошность		Мы прощаем взаимные ошибки, это не сказывается на уровне доверия, которое мы испытываем друг к другу
	В необычных ситуациях		Мы охотно доверяем друг

	мы никому не доверяем		другу даже в необычных ситуациях
Общее количество баллов:			

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Перенесите общее количество баллов по каждому разделу в графу подсчета баллов и разделите на количество позиций, чтобы получить среднее значение для каждой составляющей по семибалльной шкале. Затем сложите три полученных значения в каждом разделе и разделите на общее количество позиций этой части оценки, чтобы получить количество баллов, показывающих уровень доверия в отношениях и готовность к установлению доверия.

Сравните полученное количество баллов с первоначальной оценкой в части первой. Соответствует ли оно первоначальной оценке существующего уровня доверия? Насколько велик разрыв между полученным количеством баллов и уровнем доверия, который вы хотели бы иметь? Используйте полученные данные и предлагаемые инструменты доверия для разработки мероприятий по созданию доверия.

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Для повышения вашей способности к установлению доверительных отношений могут быть использованы следующие инструменты доверия:

- ключевые отношения и доверие;
- диалог;
- лесенка выводов;
- левая колонка;
- иерархия целей;
- модель взаимодействия для решения конфликтных ситуаций.

2	У нас нет навыков, необходимых для выполнения взаимных обязательств	1 2 3 4 5 6 7	У каждого из нас есть навыки, необходимые для выполнения взаимных обязательств
3	Мы плохо знаем степень компетенции друг друга	1 2 3 4 5 6 7	Мы четко показали друг другу степень своей компетенции
4	Мы редко слушаем друг друга	1 2 3 4 5 6 7	Мы с пониманием слушаем друг друга
5		1 2 3 4 5 6 7	
6		1 2 3 4 5 6 7	
Общее количество баллов:			
Обязательность			
7	Мы не говорим друг о друге за глаза	1 2 3 4 5 6 7	Мы сохраняем взаимную лояльность, даже когда мы не вместе
8	Мы часто неуважительно относимся к мнению друг друга	1 2 3 4 5 6 7	Мы уважительно относимся к взглядам, убеждениям и мнению друг друга
9	. Мы не делимся своей точкой зрения друг с другом	1 2 3 4 5 6 7	Мы открыто делимся своими мыслями, даже когда они отличаются от общепринятых
10	Мы не учитываем интересы друг друга в своих действиях	1 2 3 4 5 6 7	Мы действуем, учитывая чувства и интересы друг друга
11	Мы не обращаем внимания на плохую работу и невыполненные обещания	1 2 3 4 5 6 7	Мы следим за тем, чтобы каждый из нас работал в соответствии с существующими стандартами
12	Мы мешаем в работе отдельным членам команды	1 2 3 4 5 6 7	Мы помогаем друг другу в повышении квалификации и личностном росте
13	У нас каждый сам по себе	1 2 3 4 5 6 7	У нас никто не преследует личных целей в ущерб интересам команды
Общее количество баллов:			
Последовательность			
14	Никто не знает, что каждый из нас собой представляет	1 2 3 4 5 6 7	Мы говорим то, что думаем, и думаем то, что говорим
15	Никто из нас не выполняет своих обязательств	1 2 3 4 5 6 7	Мы все выполняем свои обязательства полностью
16	Мы работаем неровно и в работе непредсказуемы	1 2 3 4 5 6 7	Мы все время работаем с одинаковым напряжением
17	Слова каждого из нас часто расходятся с делом	1 2 3 4 5 6 7	Наши слова не расходятся с делом
18	Позиции каждого из нас	1 2 3 4 5 6 7	Наши позиции всегда

	меняются в зависимости от того, с кем мы разговариваем		соответствуют основным ценностям, которые мы исповедуем
Общее количество баллов:			
Готовность к доверию			
Готовность к затратам			
19	Мы не думаем, нужно ли нам доверие в отношениях	1 2 3 4 5 6 7	Мы точно оцениваем уровень доверия, который хотим установить
20	Мы считаем, что доверие придет само собой со временем		Мы точно знаем, что потребуется для достижения доверия
21	Мы пассивно относимся к созданию доверия в отношениях		Мы прилагаем усилия, чтобы добиться доверия в отношениях с членами команды
Общее количество баллов:			
Готовность к анализу допущений			
22	Мы не ставим под сомнение свои убеждения		Мы постоянно анализируем свои допущения
23	Мы упорно отстаиваем свои взгляды		Мы готовы пересмотреть свою точку зрения
24	Мы с подозрением относимся к действиям других членов команды		Мы не подвергаем сомнению действия друг друга
25	Мы избегаем узнавать мнение о себе		Нам интересно мнение других
26	Мы скрываем или прячем свои ошибки друг от друга		Мы открыто признаем свою неправоту
27	В основе наших отношений лежат наши допущения и предубеждения		У нас нет предрассудков в отношении друг друга, что положительно сказывается на наших отношениях
Общее количество баллов:			
Готовность к риску			
28	Мы не видим открывающихся возможностей		Мы постоянно ищем возможности для инноваций или улучшений
29	Мы всегда выбираем самое безопасное решение		Мы готовы рисковать ради поиска новых решений
30	Есть вещи, о которых мы ни с кем не говорим		Можем говорить обо всем
31	Мы скрываем или не разглашаем информацию		Мы открыто делимся информацией, у нас нет секретов друг от друга
32	Мы не доверяем решениям, принятым без нашего участия или не		Мы доверяем друг другу принимать за себя решения

	под нашим влиянием		
33	Мы не имеем дела с людьми, допускающими оплошность		Мы прощаем взаимные ошибки, это не сказывается на уровне доверия, которое мы испытываем друг к другу
34	В необычных ситуациях мы никому не доверяем		Мы охотно доверяем друг другу даже в необычных ситуациях
Общее количество баллов:			

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Перенесите общее количество баллов по каждому разделу в графу подсчета баллов и разделите на количество позиций в каждом разделе, чтобы получить среднее значение для каждой составляющей по семибалльной шкале. Затем сложите три полученных значения в каждом разделе и разделите на общее количество позиций этой части оценки, чтобы получить количество баллов, показывающих уровень доверия в отношениях и готовность к установлению доверия.

	Количество баллов	Количество позиций	Результат
Способности		+6	
Обязательность		+7	
Последовательность		+5	
Насколько участники отношений заслуживают доверия		-И 8	
Готовность к затратам	к	+3	
Готовность к анализу допущений		+6	
Готовность к риску		4-7	
Готовность доверию	к	4-16	

Сравните полученное количество баллов с первоначальной общей оценкой в части первой. Соответствует ли оно первоначальной оценке существующего уровня доверия? Насколько велик разрыв между полученным количеством баллов и уровнем доверия, который вы хотели бы иметь? Используйте полученные данные и предлагаемые инструменты доверия для разработки мероприятий по созданию доверия.

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Для повышения вашей способности к установлению доверительных отношений могут быть использованы следующие инструменты доверия:

- диалог;
- иерархия целей;
- модель взаимодействия для решения конфликтных ситуаций;
- делегирование полномочий;
- командные соглашения;

- достижение консенсуса;
- выявление проблем;
-

уточнение

ценностей.

Оценка доверия - ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ КОМАНДАМИ

Настоящий вопросник разработан для достижения доверия в отношениях между командами, существующими в одной организации. Оценка состоит из двух частей. В первой части вам предлагается произвести общую оценку отношений между командами. Во второй части доверие раскладывается на шесть составляющих, чтобы помочь вам оценить, в каких из них доверие в отношениях между командами является максимальным и минимальным. Ответьте на поставленные вопросы, учитывая обстановку в обеих командах (обоих отделах).

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ: ОБЩАЯ ОЦЕНКА

Насколько высок *нынешний* уровень доверия в отношениях между командами по семибалльной шкале?

Сильное недоверие		Нейтральный уровень		Большое доверие		
1	2	3	4	5	6	7

Каков уровень доверия по семибалльной шкале в отношениях между командами *нужен* для достижения общих задач, стоящих перед ними?

Сильное недоверие		Нейтральный уровень		Большое доверие		
1	2	3	4	5	6	7

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ОЦЕНКА СОСТАВЛЯЮЩИХ ДОВЕРИЯ

Следующие вопросы помогут вам определить области отношений, в которых степень доверия в отношениях между командами является максимальной или минимальной. Описание противоположных ситуаций приводится, чтобы стимулировать вас задуматься о доверии. Укажите в каждом ряду значение (от 1 до 7), которое точнее всего характеризует отношения между командами. Значение «1» показывает, что описание слева соответствует существующим отношениям между командами. А значение «7» указывает, что отношения соответствуют описанию справа. Если ни одно из описаний не соответствует отношениям между командами, выберите другие значения на шкале. Обведите кружочком ваши ответы и подсчитайте количество баллов для каждой составляющей доверия.

Насколько члены команд внушают доверие

Способности			
1	Мы скрываем свои недостатки друг от друга	1 2 3 4 5 6 7	Мы откровенно рассказываем друг другу, что каждый из нас может и чего не может сделать
2	У членов команд нет навыков, необходимых для выполнения взаимных обязательств	1 2 3 4 5 6 7	У каждой команды есть навыки, необходимые для выполнения поставленных перед ними задач
3	Мы плохо знаем степень компетенции друг друга	1 2 3 4 5 6 7	Мы четко показали друг другу степень своей компетенции
4	Члены команд редко слушают друг друга	1 2 3 4 5 6 7	Члены команд с пониманием слушают друг друга
5	Каждая команда делает только самое необходимое	1 2 3 4 5 6 7	Каждая команда стремится быть лучшей
6	Как члены команд мы редко обмениваемся полезными советами по работе	1 2 3 4 5 6 7	Каждая команда часто получает от членов другой команды конкретные и полезные советы
Общее количество баллов:			
Обязательность			
7	Мы плохо отзываемся друг о друге в организации	1 2 3 4 5 6 7	Мы с уважением относимся друг к другу, даже заочно
8	Мы часто неуважительно относимся к мнению друг друга	1 2 3 4 5 6 7	Мы уважаем взгляды, убеждения и мнения друг друга
9	Мы не делимся своей точкой зрения друг с другом	1 2 3 4 5 6 7	Мы делимся своими мыслями, даже когда они отличаются от общепринятых
10	Мы не учитываем интересы друг друга в своих действиях	1 2 3 4 5 6 7	Перед тем как действовать, мы принимаем во внимание интересы другой команды
11	Мы не признаем, что мы взаимосвязаны с другой командой	1 2 3 4 5 6 7	Мы осознаем и признаем, что друг без друга мы не можем добиться успеха
12	Мы не обращаем внимания на плохую работу другой команды	1 2 3 4 5 6 7	Мы требуем друг от друга работы в соответствии с нашими стандартами
13	Мы мешаем успешной работе другой команды	1 2 3 4 5 6 7	Мы помогаем друг другу в выполнении своих задач и целей
14	Каждая команда сама за себя	1 2 3 4 5 6 7	Ни одна из команд не пытается решить свои задачи за счет другой
Общее количество баллов:			
Последовательность			
15	Никто не знает, что каждая из команд собой	1 2 3 4 5 6 7	Члены каждой команды говорят то, что думают, и

	представляет		думают то, что говорят
16	Ни одна из команд не выполняет своих обязательств	1 2 3 4 5 6 7	Каждая команда выполняет свои обязательства полностью
17	Команды работают неровно и в работе непредсказуемы	1 2 3 4 5 6 7	Обе команды все время работают с одинаковым напряжением
18	Слова членов каждой команды часто расходятся с делом	1 2 3 4 5 6 7	Слова членов обеих команд не расходятся с делом
19	Позиции каждой из команд меняются в зависимости от того, с кем из членов команды вы имеете дело	1 2 3 4 5 6 7	Позиции команд ясны и последовательны
	Общее количество баллов:		
Готовность к доверию			
Готовность к затратам			
20	. Мы не думаем, нужно ли нам взаимное доверие в отношениях	1 2 3 4 5 6 7	Каждая команда точно оценивает уровень доверия, который хочет установить с другой командой, и знает, почему это нужно
21	. Мы считаем, что доверие появится само собой со временем	1 2 3 4 5 6 7	Каждая команда точно оценивает, что потребуется для достижения доверия
22	Мы пассивно относимся к созданию доверия в отношениях	1 2 3 4 5 6 7	Каждая команда прилагает усилия, чтобы добиться доверия в отношениях с членами другой команды
Общее количество баллов:			
Готовность к анализу допущений			
23	Ни одна из команд не ставит под сомнение свои взгляды или убеждения	1 2 3 4 5 6 7	Каждая команда часто ставит под сомнение свои взгляды
24	Каждая команда упорно отстаивает свои взгляды		Каждая команда готова пересмотреть свои взгляды
25	Каждая команда с подозрением относится к действиям членов другой команды	1 2 3 4 5 6 7	Каждая команда не подвергает сомнению действия друг друга
26	Мы избегаем узнавать откровенное мнение о себе	1 2 3 4 5 6 7	Нам интересны мнение членов другой команды о нашей работе и их предложения
27	Мы скрываем или прячем свои ошибки друг от друга	1 2 3 4 5 6 7	Мы открыто признаем, когда бываем неправы
28	В основе наших отношений лежат наши допущения и предубеждения	1 2 3 4 5 6 7	У нас нет предрассудков в отношении друг друга, что положительно сказывается на наших отношениях

Общее количество баллов:			
Готовность к риску			
29	Каждая команда сильно заинтересована в сохранении существующего положения	1 2 3 4 5 6 7	Мы постоянно вместе ищем возможности для инноваций или улучшений
30	Каждая команда всегда выбирает самое безопасное решение	1 2 3 4 5 6 7	Каждая команда готова рисковать ради поиска новых решений
31	Есть вещи, которые мы не обсуждаем	1 2 3 4 5 6 7	Мы открыто можем говорить о чем угодно
32	Мы скрываем или прячем информацию друг от друга	1 2 3 4 5 6 7	Мы делимся информацией, у нас нет секретов друг от друга
33	Мы не доверяем решениям, которые другая команда принимает без нашего участия	1 2 3 4 5 6 7	Мы доверяем друг другу принимать за себя решения
34	Мы не имеем дела с людьми, допускающими оплошность	1 2 3 4 5 6 7	Мы прощаем взаимные ошибки, это не сказывается на уровне доверия, которое мы испытываем друг к другу
	В необычных ситуациях мы никому не доверяем	1 2 3 4 5 6 7	Мы охотно доверяем друг другу даже в необычных ситуациях
Общее количество баллов:			

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Перенесите общее количество баллов по каждому разделу в графу подсчета баллов и разделите на количество позиций в каждом разделе, чтобы получить среднее значение. Для каждой составляющей по семибалльной шкале. Затем сложите три полученных значения в каждом разделе и разделите на общее количество позиций этой части оценки, чтобы получить количество баллов, показывающих уровень доверия в отношениях и готовность к установлению доверия.

	Количество баллов	Количество позиций	Результат
Способности		+6	
Обязательность		+8	
Последовательность		+5	
Насколько участники отношений заслуживают доверия		-И 8	
Готовность к затратам		+3	
Готовность к анализу допущений		+6	
Готовность к риску		+7	
Готовность		+16	

доверию			
---------	--	--	--

Сравните полученное количество баллов с первоначальной общей оценкой в части первой. Соответствует ли оно первоначальной оценке существующего уровня доверия? Насколько велик разрыв между полученным количеством баллов и уровнем доверия, который вы хотели бы иметь? Используйте полученные данные и предлагаемые инструменты доверия для разработки мероприятий по созданию доверия.

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Для повышения вашей способности к установлению доверительных отношений могут быть использованы следующие инструменты доверия:

- иерархия целей;
- модель взаимодействия для решения конфликтных ситуаций;
- командные соглашения;
- достижение консенсуса;
- выявление проблем;
- уточнение ценностей.

Оценка доверия - ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Настоящий вопросник разработан для содействия достижению доверия в отношениях между людьми, работающими в одной организации. Оценка состоит из двух частей. В первой части вам предлагается произвести общую оценку существующих отношений. Во второй—доверие раскладывается на шесть составляющих, чтобы помочь вам оценить, в каких из них доверительные отношения в организации являются максимальными и минимальными. Ответьте на поставленные вопросы, учитывая особенности организации и руководителей.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ: ОБЩАЯ ОЦЕНКА

Насколько высок *нынешний уровень* доверия в организации по семибалльной шкале?

Сильное недоверие	Нейтральный уровень	Большое доверие
	1 2 3 4 5 6 7	

Каков уровень доверия в организации по семибалльной шкале *нужен* для выполнения стоящей перед ней миссии и реализации видения?

Сильное недоверие	Нейтральный уровень	Большое доверие
1	2 3 4	5 6 7

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ОЦЕНКА СОСТАВЛЯЮЩИХ ДОВЕРИЯ

Следующие вопросы помогут вам определить области отношений, в которых степень доверия в организации является максимальной или минимальной. Описание противоположных ситуаций приводится, чтобы стимулировать вас задуматься о доверии. Укажите в каждом ряду значение (от 1 до 7), которое наиболее соответствует отношениям в вашей организации. Значение «1» показывает, что описание слева идеально отражает эти отношения. А значение «7» определяет, что отношения соответствуют описанию справа. Если ни одно из описаний не соответствует отношениям в организации, выберите другие значения на шкале. Обведите кружочком ваши ответы и подсчитайте количество баллов для каждой составляющей доверия. Употребление «мы» в вопроснике относится ко всей организации в целом.

Насколько организация внушает доверие

Способности			
1	Мы принимаем на работу, учитывая стаж работы, зарплату и связи кандидата	1 2 3 4 5 6 7	Мы принимаем на работу, учитывая компетентность и способности кандидата
2	Мы выделяем мало времени и средств на обучение сотрудников	1 2 3 4 5 6 7	Мы способствуем постоянному обучению сотрудников
3	Наши руководители не отличаются компетентностью	1 2 3 4 5 6 7	Наши руководители способные люди, которые решают поставленные перед ними задачи
4	Людям даются служебные поручения исходя из стажа работы или их наличия на рабочем месте	1 2 3 4 5 6 7	Людям даются поручения в соответствии с профессиональными навыками, необходимыми для ее выполнения
5	Нам приходится компенсировать некомпетентность других сотрудников	1 2 3 4 5 6 7	Каждый выполняет работу в меру своей компетентности
6	Направление работы организации нечетко определено и подвержено непредсказуемым изменениям	1 2 3 4 5 6 7	Организация следует четко сформулированному и благородному видению развития компании
7	У нас имеются серьезные финансовые проблемы или проблемы, связанные с качеством	1 2 3 4 5 6 7	Организация последовательно выполняет или перевыполняет поставленные задачи
Общее количество баллов:			
Обязательность			
8	Наблюдается текучесть кадров	1 2 3 4 5 6 7	Мы стараемся, чтобы хорошие работники от нас не уходили
9	От сотрудников ожидают выполнения указаний	1 2 3 4 5 6 7	Сотрудники участвуют в обсуждении вопросов, которые их касаются
10	Сотрудники должны работать, но не обращать на себя внимание	1 2 3 4 5 6 7	Организация запрашивает мнение сотрудников перед проведением крупных перемен
11	Инструменты и оборудование хранятся под замком	1 2 3 4 5 6 7	Оборудование, нужное людям для работы, хранится в открытом доступе
12	. Мы дозируем информацию,		Доступ к служебной

	нужную для работы		информации открыт для всех
13	Мы постоянно увольняем и принимаем на работу сотрудников	1 2 3 4 5 6 7	Мы несем обязательства перед принятыми на работу сотрудниками, стараемся сохранить их и повысить по службе
14	На первом месте работа; семья и личные дела — на втором	1 2 3 4 5 6 7	Организация стремится повысить благосостояние сотрудников
Общее количество баллов:			
Последовательность			
15	Наши системы ведения бизнеса мало связаны с нашими целями и ценностями	1 2 3 4 5 6 7	Наши системы ведения бизнеса соответствуют ценностям организации
16	Ко всем людям в организации относятся по-разному	1 2 3 4 5 6 7	Мы относимся ко всем одинаково справедливо
17	За соблюдением дисциплины следят от случая к случаю	1 2 3 4 5 6 7	Дисциплинарные требования ко всем одинаковы, они четко определены, справедливы, и их соблюдение обязательно
18	.Отчетность не определена или редко соблюдается	1 2 3 4 5 6 7	Отчетность четко определена и соблюдается
19	Организация славится невыполнением своих обещаний	1 2 3 4 5 6 7	Организация держит данное ею слово перед сотрудниками и клиентами
20	Нормы этики соблюдаются, если они не вступают в противоречие с интересами бизнеса	1 2 3 4 5 6 7	Организация строго соблюдает этические нормы практики ведения бизнеса
21	Руководители говорят одно, а делают другое	1 2 3 4 5 6 7	У руководителей слова не расходятся с делом
22	Допущенные ошибки не принято признавать	1 2 3 4 5 6 7	Руководство признает допущенные ошибки
23	Известно, что руководители не всегда выполняют данные ими обещания	1 2 3 4 5 6 7	Руководители выполняют взятые ими обязательства
Общее количество баллов:			
Готовность к доверию			
Готовность к затратам			
24	Организация не думает, нужно ли создать атмосферу доверия в коллективе	1 2 3 4 5 6 7	Все понимают, что доверие нужно
25	В организации считают, что доверие появится само собой	1 2 3 4 5 6 7	Существует общее понимание, что нужно для достижения доверия
26	В организации пассивно относятся к созданию доверия в отношениях	1 2 3 4 5 6 7 1	Организация активно стремится создать атмосферу доверия в

			коллективе
Общее количество баллов:			
Готовность к анализу допущений			
27	Ценности, убеждения или допущения организации никогда не ставятся под сомнение	1 2 3 4 5 6 7	Мы постоянно ставим под сомнение свои допущения
28	Наши руководители упорно отстаивают свои взгляды	1 2 3 4 5 6 7	Наши руководители готовы пересмотреть свои взгляды
29	Всегда задаются вопросы о мотивах	1 2 3 4 5 6 7	Мы исходим из того, что люди действуют в интересах организации
30	Сотрудники и руководители организации избегают узнавать откровенное мнение о себе	1 2 3 4 5 6 7	Сотрудникам и руководителям организации интересно знать мнение сотрудников и клиентов о ее работе и получать их предложения
31	Ошибки скрываются	1 2 3 4 5 6 7	Руководители открыто признают, когда бывают неправы
32	В основе решений и политики лежат предрассудки, распространенные в организации	1 2 3 4 5 6 7	В организации нет предрассудков в отношении сотрудников или других людей, с кем она имеет деловые отношения
Общее количество баллов			
Готовность к риску			
33	. Мы не используем открывающиеся возможности для улучшения работы	1 2 3 4 5 6 7	Мы постоянно ищем возможности для инноваций или улучшений
34	Мы всегда выбираем самое безопасное решение	1 2 3 4 5 6 7	Мы готовы рисковать ради поиска новых решений
35	Есть вещи, которые мы не обсуждаем	1 2 3 4 5 6 7	Мы открыто можем говорить э чем угодно
36	Мы скрываем или не разглашаем информацию	1 2 3 4 5 6 7	Мы делимся информацией со всеми сотрудниками
37	. Руководители не доверяют решениям, которые они не принимали сами	1 2 3 4 5 6 7	Сотрудники уполномочены принимать важные деловые решения
38	За ошибки наказывают	1 2 3 4 5 6 7	На ошибках учатся
	В необычных ситуациях мы никому не доверяем		Организация работает, доверяя сотрудникам даже в необычных ситуациях
Общее количество баллов:			

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Перенесите общее количество баллов по каждому разделу в графу подсчета баллов и разделите на количество позиций в каждом разделе, чтобы получить среднее значение для каждой составляющей по семибалльной шкале. Затем сложите три полученных значения в каждом разделе и разделите на общее количество позиций этой части оценки, чтобы получить количество баллов, показывающих уровень доверия и готовность к его достижению.

	Количество баллов	Количество позиций	Результат
Способности		+7	
Обязательность		*7	
Последовательность		*9	
Насколько участники отношений заслуживают доверия		+23	
Готовность к затратам	к	ч-3	
Готовность к анализу допущений			
Готовность к риску		4-7	
Готовность к доверию	к	+16	

Сравните полученное количество баллов с первоначальной общей оценкой в части первой. Соответствует ли оно первоначальной оценке существующего уровня доверия? Насколько велик разрыв между полученным количеством баллов и уровнем доверия, который вы хотели бы иметь? Используйте полученные данные и предлагаемые инструменты доверия для разработки мероприятий по созданию доверия.

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Для повышения вашей способности к установлению доверия в отношениях могут быть использованы следующие инструменты доверия:

- анализ используемых инструментов доверия в организации;
- переосмысление подхода к достижению доверия.

Оценка доверия - ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Настоящий вопросник разработан, чтобы помочь вам в достижении доверия в отношениях между вашей организацией и организацией, с которой вы связаны деловыми связями. Оценка состоит из двух частей. В первой предлагается произвести общую оценку уровня доверия в отношениях между организациями. Во второй части доверие раскладывается на шесть составляющих, чтобы помочь вам оценить, в каких из них доверие в отношениях между организациями является максимальным и минимальным. Ответьте на поставленные вопросы, учитывая особенности обеих организаций.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ: ОБЩАЯ ОЦЕНКА

Насколько высок *нынешний* уровень доверия в отношениях между организациями по семибалльной шкале?

Сильное недоверие			Нейтрал ьный уровень			Большое доверие
1	2	3	4	5	6	7
Какой уровень доверия нужен для выполнения		в отношениях между организациями по семибалльной шкале				
		за стоящих перед вашей да компанией?				
		ч,				
Сильное недоверие			Нейтрал ьный уровень			Большое доверие
1	2	3	4	5	6	7

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ОЦЕНКА СОСТАВЛЯЮЩИХ ДОВЕРИЯ

Следующие вопросы помогут вам определить области отношений, в которых доверие в отношениях между организациями является максимальным или минимальным. Описание противоположных ситуаций приводится, чтобы стимулировать вас задуматься о доверии. Укажите в каждом ряду значение (от 1 до 7), которое наиболее соответствует отношениям между организациями. Значение «1» показывает, что описание слева идеально отражает отношения между ними. А значение «7» указывает, что отношения соответствуют описанию справа. Если ни одно из описаний не соответствует действительности, выберите другие значения на шкале. Обведите кружочком ваши ответы и подсчитайте количество баллов для каждой составляющей доверия.

Насколько организации заслуживают доверия

Способности			
1	Мы скрываем ошибки друг от друга	1 2 3 4 5 6 7	Каждая организация откровенно говорит другой, что она может сделать, а что нет
2	Работники обеих организаций не способны решать поставленные перед ними задачи	1 2 3 4 5 6 7	В каждой организации работает квалифицированная рабочая сила
3	У нас нет точных сведений о компетентности друг друга	1 2 3 4 5 6 7	Каждая организация четко продемонстрировала свою компетентность
4	Ни одна организация не слушает внимательно, что говорит другая	1 2 3 4 5 6 7	Каждая организация внимательно слушает, что говорит другая организация
5	Качество продукции в каждой организации вызывает сомнение	1 2 3 4 5 6 7	Каждая организация устанавливает высокие стандарты качества и соблюдает их
6	Обе организации страдают из-за того, что они используют устаревшую технологию	1 2 3 4 5 6 7	В каждой организации используют самую современную технологию
7	Связь между двумя организациями носит сложный характер, много факторов препятствует общению		У нас существует эффективный и легкодоступный механизм для общения друг с другом
Общее количество баллов:			
Обязательность			
8	. Мы плохо отзываемся друг о друге, когда рядом нет представителей другой организации		Мы с уважением относимся друг к другу, даже когда рядом нет представителей другой организации
9	Между нашими организациями существуют непреодолимые преграды в культуре управления		Мы ценим и используем в работе различия в культуре управления, которые существуют между нашими организациями
10	Мы не обмениваемся мнениями друг с другом		Мы открыто делимся своими взглядами, даже когда они отличаются от общепринятых
11	Мы действуем без учета		До того, как действовать,

	интересов организации	другой	мы принимаем во внимание интересы другой организации
12	Мы не видим взаимозависимости с другой организацией		Мы признаем и исходим из того, что мы не можем успешно работать друг без друга
13	Мы не обращаем внимания на плохую работу другой организации		Мы требуем друг от друга работы в соответствии с нашими стандартами
14	Мы мешаем успешной работе другой организации		Мы помогаем друг другу в выполнении своих задач и целей
15	Каждая организация сама за себя		Ни одна из организаций не пытается решать свои задачи за счет другой организации
Общее количество баллов:			
Последовательность			
16	Никто не знает, что творится в другой организации		В каждой организации слова не расходятся с делом
17	Ни одна организация не выполняет взятых обязательств		Каждая организация полностью выполняет свои обязательства
18	Обе организации ненадежны в работе		Обе организации постоянно работают с одинаковым напряжением
19	Слова работающих в каждой организации часто расходятся с делом		Слова работающих в обеих организациях не расходятся с делом
20	Позиции каждой организации меняются в зависимости от того, с кем из ее сотрудников вы разговариваете		Позиции организаций ясны и последовательны
Общее количество баллов:			
Готовность к доверию			
Готовность к затратам			
21	Мы не думаем, нужно ли создавать атмосферу взаимного доверия		Каждая организация точно знает, какой уровень доверия ей необходим в отношениях с другой организацией и почему
22	Мы считаем, что доверие появится само собой		Каждая организация точно знает, что необходимо сделать, чтобы добиться доверия в отношениях между ними
23	Мы пассивно относимся к созданию доверия в		Каждая организация активно стремится

	отношениях		добиться доверия в отношениях
Общее количество баллов:			
Готовность к анализу допущений			
24	Ни одна организация не сомневается в правоте своих взглядов или убеждений		Каждая организация постоянно ставит под сомнение свои взгляды
25	Обе организации упорно отстаивают свои взгляды		Каждая организация готова пересмотреть свои взгляды
26	Каждая организация с подозрением относится к мотивам действий другой организации		Каждая организация не сомневается в мотивах действий другой организации
27	Мы избегаем узнавать откровенное мнение о себе		Нам интересно знать мнение другой организации о своей работе и получать ее предложения
28	Мы прячем или скрываем свои ошибки друг от друга		Мы открыто признаем, когда бываем неправы
29	В основе наших отношений лежат допущения и предубеждения		У нас нет предубеждений в отношении друг друга, которые бы негативно сказывались на наших отношениях
Общее количество баллов:			
Готовность к риску			
30	Каждая организация сильно заинтересована в сохранении существующего положения		Каждая организация постоянно ищет возможности для внедрения инноваций и улучшения работы
31	Каждая организация всегда выбирает самое безопасное решение		Каждая организация готова рисковать ради поиска новых решений
32	Есть вещи, которые мы не обсуждаем		Мы открыто можем говорить с представителями другой организации о чем угодно
33	Мы не сообщаем или скрываем информацию друг от друга		Мы открыто делимся информацией, у нас нет секретов друг от друга
34	Мы не доверяем решениям, которые другая организация принимает без нашего участия		Мы доверяем друг другу принимать решения, касающиеся обеих организаций
35	Мы не прощаем оплошностей в работе		Допущенные ошибки в работе не сказываются на уровне доверия в наших отношениях

36	В необычных ситуациях мы никому не доверяем		Мы с готовностью доверяем друг другу даже в необычных ситуациях
Общее количество баллов			

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Перенесите общее количество баллов по каждому разделу в графу подсчета баллов и разделите на количество позиций в каждом разделе, чтобы получить среднее значение для каждой составляющей по семибалльной шкале. Затем сложите три полученных значения в каждом разделе и разделите на общее количество позиций этой части оценки, чтобы получить количество баллов, показывающих уровень доверия и готовность к его достижению.

	Количество баллов	Количество позиций	Результат
Способности		+7	
Обязательность		+8	
Последовательность		+5	
Насколько участники отношений заслуживают доверия		-ь20	
Готовность к затратам		+3	
Готовность к анализу допущений		+6	
Готовность к риску		+7	
Готовность к доверию		+16	

Сравните полученное количество баллов с первоначальной общей оценкой в части первой. Соответствует ли оно первоначальной оценке существующего уровня доверия? Насколько велик разрыв между полученным количеством баллов и уровнем доверия, который вы хотели бы иметь? Используйте полученные данные и предлагаемые инструменты доверия для разработки мероприятий по его созданию.

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Для повышения вашей способности к установлению доверия в отношениях могут быть использованы следующие инструменты доверия:

- иерархия целей;
- модель взаимодействия для разрешения конфликтных ситуаций;
- командные договоренности;
- достижение консенсуса;
- выявление проблем;
- уточнение ценностей.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б ИНСТРУМЕНТЫ ДОВЕРИЯ

КАК ПРИМЕНЯТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ДОВЕРИЯ

В приложении содержится набор инструментов, предназначенных для достижения доверия в различных ситуациях и отношениях. Предложенный набор не исчерпывает всех возможных инструментов, которые могут быть использованы. Скорее он пригоден для начала работы по созданию доверия в отношениях. Представленные инструменты связаны с различными оценками доверия в книге, что позволяет определить в интересующих вас отношениях конкретные области, требующие вмешательства.

С чего начинать

Мы предлагаем начать с выбора определенного уровня отношений, которым вы хотели бы заняться (например, ваша собственная способность к достижению доверия, отношения с другим человеком, отношения внутри команды, отношения между командами или в организации в целом). Определите, какая оценка подходит для этого уровня отношений, а затем выберите инструмент доверия из списков, которые приводятся в конце описания этой оценки, чтобы использовать его для достижения доверия. Описание каждого инструмента доверия состоит из четырех частей. Первые две содержат ссылку на уровень отношений и составляющую доверия. В третьей части дается краткое описание инструмента доверия и указывается, для чего он предназначен. В четвертой подробно описывается, как его следует применять в выбранной вами ситуации.

Ниже приводится полный список инструментов доверия, содержащихся в книге. Они позволяют определить уровень отношений и конкретную составляющую доверия (последовательность, обязательность, способности, готовность к затратам, анализу допущений и риску), которыми вы хотите заняться.

Инструмент доверия	Уровень	Составляющая доверия
Представление о себе	Я сам	Готовность к анализу допущений, готовность к риску
Личный план жизни	Я сам	Готовность к затратам, готовность к риску
Ключевые отношения и доверие	Межличностные отношения	Готовность к затратам
Лесенка выводов	Я сам Межличностные отношения	Готовность к анализу допущений
Выявление допущений, препятствующих доверию	Я сам Межличностные отношения	Готовность к анализу допущений
Поиск точек соприкосновения (иерархия целей)	Межличностные отношения Внутри команды Между командами	Обязательность

Диалоги, ведущие к доверию	Межличностные отношения Внутри команды	Готовность к анализу допущений
Укрепление доверия между членами команды	Отношения внутри команды	Готовность к анализу допущений Последовательность Обязательность Способности
Создание доверия посредством делегирования полномочий	Отношения внутри команды	Обязательность Способности
Выявление проблем, препятствующих доверию	Межличностные отношения Внутри команды	Готовность к анализу допущений
Достижение оптимального уровня доверия в отношениях (модель взаимодействия для решения конфликтных ситуаций)	Межличностные отношения Внутри команды	Обязательность Способности
Создание доверия за счет достижения консенсуса	Отношения внутри команды Отношения между командами	Обязательность Способности
Уточнение ценностей, которые лежат в основе доверия	Отношения внутри команды Отношения между командами Отношения внутри и между организациями	Обязательность
Смена (анализ) инструментов доверия в организации	Отношения внутри и между организациями	Готовность к затратам Готовность к анализу допущений Готовность к риску
Переосмысление подхода к достижению доверия	Отношения внутри и между организациями	Готовность к риску

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СЕБЕ

Уровень: я сам

Составляющая доверия: готовность к анализу допущений и готовность к риску

Описание

Инструмент доверия «представление о себе» дает возможность узнать, что вы собой представляете. Он содержит ряд вопросов, разбитых на четыре группы, которые позволяют задуматься о долгосрочных перспективах и подвергнуть анализу связанные с ними краткосрочные цели и действия. Применяется этот инструмент главным образом для того, чтобы осознать, ради чего вы живете, и синхронизировать свои краткосрочные действия с этой целью. Понимание того, ради чего мы существуем, позволяет нам определить, какой должна быть повседневная жизнь. Сформулированное представление о цели жизни делает нас сильнее и указывает, что следует предпринять.

Подобное представление важно, потому что, когда мы имеем четкую жизненную цель, окружающие больше нам доверяют. Люди знают, из чего мы исходим и почему говорим и поступаем именно так, а не иначе. Они видят, что наши действия согласуются с поставленной целью. Мы более надежны, и когда берем обязательства, на нас можно положиться, потому что они соответствуют нашим жизненным целям. Образуется внутренняя целостность, которая прямо или косвенно передается окружающим нас людям.

Способ применения

Настоящий инструмент предназначен для индивидуального использования. Он включает четыре раздела, содержащих вопросы для размышления. Инструмент не служит для оценки доверия, он используется для самоусовершенствования. Он призван заставить вас задуматься о себе, пробудить ваше сознание, переосмыслить жизненные ориентиры. Инструмент не рассчитан на разовое применение. Результаты, полученные вначале, вы можете рассматривать как первую версию и периодически обновлять.

1. Представление о себе как в личном, так и в служебном плане:

- Кто вы?
- Чем занимаетесь? С кем сотрудничаете? Какие ценности вы предлагаете вашим клиентам? Вашей организации? Миру?
- Как вы себя представляете при знакомстве? Что вы рассказываете другим о себе?
- В чем ваши личные преимущества? Как вы это объясните? В чем заключается ваша техническая и профессиональная компетентность?
- В чем ваши слабости? Почему?
- Что вы особенно любите в жизни? Что доставляет вам радость?
- Кто ваши учителя жизни? Чему вы у них учитесь? Учится ли у вас кто-нибудь? Если да, то кто и чему?
- Насколько вы соблюдаете обещания, данные себе самому и другим людям? Сохраняете ли вы доверительность в отношениях? Насколько вы внушаете доверие?
- Каковы ваши основные ценности? Какие принципы для повседневной деятельности базируются на ваших ценностях?
- Каких результатов вы добиваетесь? Почему? Что вы делаете, когда не добиваетесь поставленных результатов?

2. Личная цель жизни и профессиональное видение:

- В чем цель вашей жизни? Для чего вы родились?

- Если бы вы смогли прокрутить свою жизнь, как киноленту, до конца, а затем бросить ретроспективный взгляд на пройденный путь, что бы вы увидели? А что бы при этом почувствовали?
3. Личные и профессиональные цели и задачи (на ближайшие 2—5 лет):
- Каковы ваши цели и задачи?
 - Какие области жизни они охватывают? Какие сферы остаются неохваченными?
 - Как вы узнаете, выполнены эти цели и задачи или нет?
4. Действия на ближайшую перспективу (предстоящие 3—6 месяцев):
- Какие действия вы предпримете для личного и профессионального роста? Каких результатов предполагаете добиться в ближайшие 3—6 месяцев:
 - реализовать свою цель в жизни?
 - продвинуться в претворении в жизнь своего видения?
 - Что вы попробуете сделать? Чем готовы рискнуть?
 - Что вы будете:
 - читать?
 - делать?
 - изучать?
 - пытаться испытать?
 - Отзывы какого характера о своей деятельности вы бы хотели получить?
 - Какие отношения установите, исправите или улучшите?
 - Как вы будете добиваться договоренностей и доверия?

ЛИЧНЫЙ ПЛАН ЖИЗНИ

Уровень: я сам

Составляющая доверия: готовность к затратам и готовность к риску

Описание

«Личный план жизни» представляет собой документ, который нужно составить, и процесс, в ходе которого можно соотнести наши повседневные занятия с внутренним ощущением смысла жизни. Составление плана жизни помогает определить наши цели и устремления: чего мы хотим добиться и как преобразить мир вокруг нас.

Наличие собственного видения и четкое представление о реальности служат огромным подспорьем. Определение жизненной перспективы высвобождает в нас силы, которые помогают реализации нашего видения и достижению ощутимых результатов.

Мы знаем по собственному опыту, что люди часто не решаются приступить к составлению жизненного плана. В частности, многие считают, будто такой план должен носить законченный и совершенный характер. Мы предлагаем нечто прямо противоположное. План жизни — это документ, над которым нужно работать всю жизнь. Вы можете вначале составить несовершенную версию, зная, что со временем вы ее улучшите. Главное начать.

План жизни — это гибкий документ. Мы предлагаем вам пересматривать его примерно раз в год или чаще, если в вашей жизни происходят перемены. Многие люди подвергают его пересмотру накануне дня рождения.

Способ применения

1. Начните с определения важных событий в вашей жизни. Важное в жизни — это нечто особенное, происшествие, имеющее существенные последствия, ключевой эпизод в прошлом, произошедший в определенное время и в определенном месте. Это конкретный момент в вашей жизни, который в силу определенных причин имеет для вас значение. Опишите несколько эпизодов, имевших для вас решающее значение. Какое воздействие они оказали на вашу жизнь и что вы собой представляете как человек?

2. Затем рассмотрите, что доставляет вам в жизни удовольствие. При каких обстоятельствах вы испытываете чувство радости?

3. Третий шаг заключается в определении ваших основных ценностей. Основные ценности не нуждаются в рациональном объяснении или внешнем оправдании, они не зависят от моды или новых тенденций. Жизненные принципы — это самоочевидные рекомендации, служащие ориентиром для поведения, это основные истины. Какие у вас основные ценности? Какие принципы для вас наиболее важны? Какими ценностями и жизненными принципами вы руководствуетесь?

4. Используйте ответы, полученные в пунктах 1—3, чтобы сформулировать вашу цель в жизни. Для чего вы живете?

5. Теперь опишите, каким вы себя представляете в ближайшей перспективе. Если заглянуть на пять лет вперед, что вы увидите? Каким вы будете, чем займетесь?

Планирование отдельных частей целого

В данном разделе выделены семь сфер жизни человека. Но количество выбранных областей может быть увеличено или какие-то из них заменены, чтобы лучше соответствовать представлению об основных аспектах вашей жизни. В каждой сфере вам предлагается описать ваше видение будущего (пункт прибытия), нынешнее состояние (пункт отправления) и действия, необходимые для реализации вашего видения. Для каждой области, которую вы будете описывать,

определите одну или несколько измеряемых целей и укажите, что вами сделано для их достижения.

После завершения этого раздела не следует считать, что вы должны подписаться под выполнением амбициозных целей в каждой из этих областей. Амбициозные цели привлекательны и соблазнительны, но лучше сосредоточить усилия на том, что для вас действительно достижимо. Многие из нас испытывали разочарование после того, как поставленные цели оказывались невыполненными. Типичным примером могут служить невыполненные обещания, которые вы давали себе под Новый год. Мы рекомендуем выбрать для формулировки целей три или пять областей. В остальных сферах вы можете просто следить за тем, что происходит в вашей жизни.

Если выбор одной из областей представляется вам затруднительным, отложите его на время и проанализируйте, что вами уже сделано в других сферах. Перечитайте сформулированные цели, принципы, ценности и т.д. Возьмите эти основные области в качестве основы для планирования всего остального.

Условия успеха

Какое внутреннее состояние вам необходимо, чтобы успешно реализовать цели в выбранных областях (например, душевное и умственное состояние, подходы к жизни, личные навыки и т.д.)? Какие внешние условия нужны для достижения поставленных целей (например, семья, поддержка со стороны и т.д.).

Духовный рост	
Пункт прибытия	Пункт отправления
Конкретные измеряемые цели	Достигнутые сейчас результаты
1.	1.
2.	2.
Семья	
Пункт прибытия	Пункт отправления
Конкретные измеряемые цели	Достигнутые сейчас результаты
1.	1.
2.	2.
Интеллектуальное развитие	
Пункт прибытия	Пункт отправления
Конкретные измеряемые цели	Достигнутые сейчас результаты
1.	1.
2.	2.
Повседневная жизнь	
Пункт прибытия	Пункт отправления
Конкретные измеряемые цели	Достигнутые сейчас результаты
1.	1.
2.	2.

Увлечения	
Пункт прибытия	Пункт отправления
Конкретные измеряемые цели	Достигнутые сейчас результаты
1.	1.
2.	2.
Материальное благополучие	
Пункт прибытия	Пункт отправления
Конкретные измеряемые цели	Достигнутые сейчас результаты
1.	1.
2.	2.
Отношения в общине	
Пункт прибытия	Пункт отправления
Конкретные измеряемые цели	Достигнутые сейчас результаты
1.	1.
2.	2.

КЛЮЧЕВЫЕ ОТНОШЕНИЯ И ДОВЕРИЕ

Уровень: межличностные отношения
Составляющая доверия: готовность к затратам

Описание

Настоящий инструмент доверия предназначен для оказания вам помощи в осознании уровня доверия, который для вас важен и который нужен вам в отношениях.

Способ применения

Подумайте о тех, с кем вы хотите установить доверительные отношения. Последние могут быть как личными, так и служебными. Напишите фамилии этих людей в анкете (с. 121). В нее могут быть внесены пять фамилий, но их количество можно увеличить по вашему желанию.

В первой колонке справа от фамилии оцените нынешний уровень доверия в ваших отношениях с этим человеком по десятибалльной шкале (высший балл 10). Затем оцените уровень доверия, который, по вашему мнению, *должен быть* у вас в отношениях с каждым из этих людей.

Когда вы выявите разрыв между нынешним и желаемым уровнем доверия (если он есть) с каждым из перечисленных лиц, подумайте о том, что бы вы хотели предпринять, чтобы повысить уровень доверия в отношениях с конкретным человеком. Помните об основных методах, которые имеются у вас для этого: повышение собственной готовности к анализу допущений и готовность пойти на риск в отношениях с этим человеком, а также повышение доверия к себе. Запишите ваши соображения под каждой фамилией.

	Нынешний уровень доверия	Желаемый уровень доверия
Фамилия:		
Меры, которые следует предпринять:		
Фамилия:		
Меры, которые следует предпринять:		
Фамилия:		
Меры, которые следует предпринять:		
Фамилия:		
Меры, которые следует предпринять:		
Фамилия:		
Меры, которые следует предпринять:		

ЛЕСЕНКА ВЫВОДОВ

Уровень: я сам и межличностные отношения
Составляющая доверия: готовность рассмотреть допущения
Описание

Инструмент доверия «лесенка выводов» разработан Крисом Аргирисом из Массачусетского технологического института. Его применение особенно эффективно, когда нужно выявить или подвергнуть анализу допущения, на основе которых мы формируем наши убеждения и ценности. Инструмент сравнивается с лесенкой, чтобы показать ходы мышления, которые используются нами для обращения жизненного опыта в отвлеченные выводы или умозаключения. В большинстве случаев (по крайней мере нам хотелось бы так думать) этот процесс является рациональным и выводы соответствуют реальности. Наша вера в то, что происходит в нас подсознательно, настолько велика, что мы начинаем оперировать полученными выводами как абсолютными истинами. Понимание принципа функционирования лесенки и использование метода мышления в обратном направлении, т.е. сверху вниз, может помочь нам определить, соответствуют ли допущения, которые влияют на нашу способность создавать доверие, реальности и действительно ли они являются полезными.

Способ применения

На рис. Б.1 изображена лесенка, каждая ступенька которой служит иллюстрацией нашего мыслительного процесса. Используйте ступеньки лесенки для анализа ваших убеждений, чтобы осознать, каким образом вы делаете ваши рассуждения понятными для других, или помочь другим людям подвергнуть анализу их допущения.



Рис. Б.1. Лесенка выводов

Следующие вопросы могут помочь вам в работе с «лесенкой выводов».

- Какие наблюдаемые данные лежат в основе моих выводов?
- Все ли воспринимают полученные данные так же, как и я?
- Как я мыслил, чтобы превратить эти данные в выводы.

Более подробно см.:

Argyris, C. *Reasoning, Learning, and Action*. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
— *Overcoming Organizational Defenses*. Needham, MA: Allyn and Bacon, 1990.

Senge, P., et al. *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday, 1994.

ВЫЯВЛЕНИЕ ДОПУЩЕНИЙ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИХ ДОВЕРИЮ

Уровень: я сам и межличностные отношения

Составляющая доверия: готовность к анализу допущений

Описание

Настоящий инструмент, в основе которого лежит методика Криса Аргириса, представляет собой еще одно средство для выявления и анализа допущений, препятствующих установлению доверия в отношениях. Его лучше всего использовать совместно с инструментом «укажи, что тебя беспокоит» (Name Your Concern).

Способ применения

Начните с выбора ситуации или отношений, вызывающих у вас беспокойство, в которых, как вам представляется, вы не можете добиться доверия. Вспомните один или два разговора (события), кажущихся вам характерными для данной ситуации. Разделите листок бумаги на две части. Левую колонку озаглавьте «Что я думал», а правую — «Что было сказано на самом деле» (рис. Б.2).

Что я думал	Что было сказано

Рис. Б.2. Невысказанные допущения

В правой колонке запишите один из ваших разговоров с человеком, отношения с которым вы рассматриваете. Если вы не можете вспомнить его, сочините такой разговор, который, по вашему мнению, мог бы состояться между вами.

В левой колонке запишите ваши мысли или чувства, связанные с каждым вопросом, затронутым в разговоре, так как вы знаете реплики или мнения, которые не были включены вами в диалог.

Примените написанный документ для анализа ваших допущений и мнения о данном человеке (ситуации). Используйте прилагаемые ниже вопросы, чтобы понять, почему вы так думаете.

- Что заставило меня так думать?
- Какие допущения привели меня к этим выводам?
- Что мне дает то, что я придерживаюсь этих убеждений?
- Во что мне обходится подобный образ мышления? • В чем моя вина, если отношения не складываются?
- Почему я не сказал то, что думаю?
- Каким образом я хотел бы построить разговор?
- Что я сделаю иначе, если подобная ситуация повторится?

Более подробно см.:

Argyris, C. *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

Senge, P., et al. *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday, 1994.

ПОИСК ТОЧЕК СОПРИКОСНОВЕНИЯ

Уровень:	межличностные отношения, отношения внутри команды и между командами
Составляющая доверия:	обязательства

Описание

Для поиска точек соприкосновения используется метод, который называется «иерархия целей», который соединяет «как» с «почему». В основе каждого действия лежит иерархия вызывающих его причин. Например, вы улучшаете качество, это повышает удовлетворенность потребителей, что увеличивает вашу долю рынка и повышает ваше воздействие на местное сообщество, а это, в свою очередь, способствует улучшению жизни. Люди часто не находят согласия относительно того, как что-то следует делать. Но если поставить перед ними высокую цель, они начнут сотрудничать с вами, а не растрачивать силы на споры друг с другом. Этот инструмент помогает также понять, какое место ваша деятельность занимает в работе организации.

Способ применения

Для создания иерархии целей вначале следует задать вопрос «почему?» Например, если вы прибегаете к иерархии целей, чтобы сформулировать миссию команды, нужно задать вопрос «для чего мы существуем?» Запишите ответ в середине листа бумаги. Продолжайте задавать этот вопрос и записывайте ответы членов команды вверху листа. Затем задайте вопрос «как мы можем этого добиться?» и начните записывать ответы внизу листа. Ответы будут представлять собой предлагаемые действия или задачи, которые вытекают из цели. На рис. Б.3 показан в качестве примера ресторан быстрого приготовления пищи (фаст-фуд), в котором пытаются разработать более здоровое питание.



Рис. Б.3. Иерархия целей

ДИАЛОГИ, ВЕДУЩИЕ К ДОВЕРИЮ

Уровень: межличностные отношения
или отношения внутри команды
Составляющая доверия: готовность к анализу допущений
Описание

Диалог — это способ обмена идеями, который существенно отличается от дискуссии. Цель дискуссии заключается в том, чтобы представить или отстоять определенную идею или позицию для принятия решения. Диалог — это свободное, творческое исследование идей, предполагающее умение внимательно слушать и не навязывать другим свое мнение. Цель диалога — создание оптимальных условий в ходе разговора, позволяющих участникам обосновать и доказать все высказанные позиции.

Дискуссия нужна, чтобы принять решение и начать действовать. Диалог больше подходит, когда нужно что-то узнать и внедрить новое. В нашей культуре, ориентированной на действия, мы искушены в дискуссиях, но, к сожалению, не имеем навыков ведения диалога.

Диалог как творческая форма разговора дает людям возможность услышать много нового и сделать нестандартные выводы, к которым они вряд ли бы пришли сами. Это полезный инструмент, который ваша команда может использовать, когда ей нужно найти творческое решение сложной проблемы или когда люди начинают спорить, кто прав.

Диалог можно вести, только когда существует высокая степень доверия, а авторитет и иерархичность в отношениях не играют большой роли. Эта форма разговора требует признания своих допущений, умения отличать их от тех мыслей или убеждений, которые основаны на фактах, чтобы потом подвергнуть эти допущения критическому анализу в присутствии других.

Способ применения

Для ведения диалога следует удостовериться, что все участники понимают его принципы и основные правила. Начните с анализа и уточнения допущений, которые приводятся ниже:

- все имеют равную возможность высказаться;
- ни одного выступающего нельзя прерывать;
- все обязуются внимательно слушать;
- все должны принимать к сведению сказанное как истинное и правильное, не споря и не выражая свое несогласие.

Запишите основные тезисы каждого выступления на листе бумаги. После того как все получили возможность поделиться своими соображениями, постарайтесь предложить максимальное количество решений или нововведений, которые бы как можно полнее учитывали все высказанные взгляды.

Задача не в том, чтобы найти правильную идею или решение, а в том, чтобы постараться сформулировать что-то новое за счет комбинирования предложенных идей.

УКРЕПЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ МЕЖДУ ЧЛЕНАМИ КОМАНДЫ

Уровень: отношения внутри команды
Составляющая доверия: готовность к анализу допущений, создание обязательности, способностей и последовательности
Описание

На ранней стадии образования команды следует установить основы хороших служебных отношений, договорившись о взаимодействии в команде — об основных правилах поведения, которыми будут руководствоваться ее участники в отношениях друг с другом. Это часто означает, что команде придется отложить то, что считается «настоящей работой», и потратить время на обсуждение процесса совместной деятельности. Однако затраченное на это время поможет вскрыть допущения относительно того, что можно и чего нельзя делать в команде, и установить взаимоприемлемые нормы поведения.

Правила должны отражать то, какого обращения люди ждут от других и как они собираются вместе работать. Примерами установленных правил поведения в команде могут служить следующие: «начинать и кончать работу в одно и то же время», «оценивать идею, а не человека» и «принимать решения на основе консенсуса».

- Зафиксируйте достигнутую договоренность о нормах поведения, которая бы включала процедурные вопросы (например, «повестка дня совещания должна сообщаться по крайней мере за день») и вопросы межличностных отношений (например, «уважение к собеседнику, имеющему иную точку зрения»).
- Достигнутые в команде договоренности должны быть взаимно приемлемы, а не просто отражать то, что думает большинство.
- Они не могут быть составлены раз и навсегда. К ним следует регулярно возвращаться, чтобы удостовериться: они по-прежнему отражают нужды и мнения членов команды.
- Все члены команды обязаны их выполнять. Когда кто-то не соблюдает какое-либо из установленных правил, ему следует вежливо напомнить, что об этом все договорились. Если достигнутые договоренности постоянно нарушаются, их следует пересмотреть, чтобы они точно отражали желания и нужды членов команды.

Способ применения

Составьте список проблем, которые вы испытываете в ходе работы. (Используйте вначале приведенные ниже образцы и добавьте к ним проблемы, более точно отражающие ситуацию в команде.) Разбейте команду на группы, состоящие из трех—пяти человек, и дайте каждой карточки, на которых записаны проблемы. Попросите их зачитать карточки по очереди. По каждой проблеме они должны ответить на вопросы, представленные ниже, и записать полученные ответы.

- О чем нам следует договориться, чтобы это больше не повторялось?
- Если это произойдет опять, как лучше всего реагировать на случившееся? Когда группы закончат просмотр карточек (или когда вы решите, что прошло уже достаточно времени), попросите их обменяться высказанными мнениями о возможных договоренностях. Помещайте полученную информацию по мере ее поступления на стенд для всеобщего обозрения. Дайте группе просмотреть весь список, а затем решите, требуется ли что-то уточнить или пересмотреть, добавить; нет ли в нем положений, с которыми кто-то может не согласиться.

Исходя из составленного списка, сформулируйте договоренности о нормах поведения в команде. Просматривайте его время от времени, чтобы удостовериться, что он отражает

реальное положение дел. Постепенно вы научитесь составлять список правильно, и какие-то пункты в нем можно будет вычеркнуть. По мере возникновения новых обстоятельств в работе команды вы, возможно, придете к выводу, что необходимо сформулировать и добавить в список новые договоренности.

Образцы проблем

Совещания, проводимые в команде, никогда не начинаются и не заканчиваются вовремя.

Члены команды не придерживаются на совещаниях установленной повестки ДНЯ.

На совещании всегда больше всех говорит один человек.

Складывается впечатление, что одни и те же два человека выполняют в команде всю работу.

Команда в конечном счете принимает решение по непростому вопросу, не один человек осуждает сделанный выбор в разговорах с посторонними.

Все договорились на последнем совещании выполнять принятое группой решение, но вы замечаете, что несколько членов команды не делают этого.

Несколько человек в команде обычно не принимают участия в обсуждении работы и не вносят предложений, но любят жаловаться после того, как решение принято.

Один член команды все встречает в штыки. Всякий раз, когда кто-нибудь предлагает что-то новое, он говорит одно и то же: «Ничего не получится, потому что...»

Принятые группой решения не выполняются. Через какое-то время после принятия решения у кого-нибудь из членов команды находятся основания, чтобы «вернуться к этому еще раз».

Складывается впечатление, что независимо от обсуждаемого вопроса команда оказывается разделенной на два непримиримых лагеря.

В команде есть два-три человека, которые считают себя лучше других и неуважительно относятся к мнению остальных ее членов, считая их непрофессионалами.

В команде сложился порочный, но эффективный стиль принятия решения: все идет на поводу у самого шумного (влиятельного, упрямого и т.п.).

Некоторые люди в команде не могут забыть старых обид и при каждом удобном случае напоминают о них. Обсуждение любого решения они используют для сведения счетов.

Несколько человек в команде не имеют обыкновения проверять электронную почту и читать отправленные им служебные записки.

У вас складывается ощущение, что обо всем договариваются за вашей спиной; члены команды мало в чем участвуют.

Наиболее выгодные задания получают одни и те же люди.

СОЗДАНИЕ ДОВЕРИЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ПОЛНОМОЧИЙ

Уровень: отношения внутри команды

Составляющая доверия: обязательства и способности

Описание

Делегирование полномочий представляет собой прекрасный способ продемонстрировать свою готовность оказать людям доверие, а также дать возможность другим показать, что они его заслуживают. Однако предоставление полномочий оказывается наиболее действенным, когда возлагаемые обязанности разъяснены и имеют конкретное содержание.

Способ применения

Если вы обладаете властными полномочиями, которые желаете делегировать, или сами хотите получить дополнительную служебную обязанность, начните с выбора обязанности, которую, по вашему мнению, можно использовать для объяснения общей выгоды от передачи полномочий для выполнения данной работы. В конце данного инструмента доверия мы приводим в качестве образца список служебных обязанностей, с которых организации часто начинают процесс делегирования полномочий сотрудникам.

Рекомендуем следующие действия для осуществления процесса делегирования полномочий.

1. *Определите задание (служебные обязанности).* Недостаточно просто назвать работу, которую вы поручаете выполнить, чтобы удостовериться, все ли понимают ее одинаково и имеют одни и те же ожидания относительно нее. Продумайте с человеком, которому передаются полномочия, все, что связано с выполнением новой обязанности. Используйте следующие вопросы, которые помогут вам вести подобный разговор:

- В чем заключается задание?
- Какие стадии, связанные с его выполнением, имеют решающее значение?
- Существуют ли особые форматы или установленные процедуры, которые необходимо соблюдать?
- Кого затронет выполнение данного задания и в чем заключаются их нужды (потребности)?
- Как часто придется выполнять данное задание?
- Куда следует направлять или где хранить результаты (если имеется продукция материального характера — отчеты)?
- Какие критерии качества должны быть установлены (что собой представляет хорошо выполненная работа)?
- Какие полномочия нужны для реализации данного задания?
- Что входит в сферу компетенции (что можно, а что нельзя делать)?

2. *Определите, что вам понадобится на подготовительном этапе.* Когда вы узнали, в чем заключается задание, решите, как лучше всего подготовиться для его выполнения. Наметьте мероприятия, которые позволят тем, кому эта работа поручена, потренироваться в ее выполнении до того, как им придется делать ее по-настоящему.

Следует также подумать, как будет организовано обучение сотрудников. Кто лучше всего сможет научить людей выполнять эту работу — человек, который владеет теперь этим процессом? Не будет ли правильнее организовать обучение на курсах или пригласить преподавателя? Сколько времени займет обучение и сколько его потребуется новому владельцу процесса, чтобы официально приступить к выполнению своих обязанностей?

3. *Составьте график выполнения работ.* Одни работы могут быть переданы для выполнения сразу. Когда для осуществления задания требуются определенные

способности, вы, возможно, захотите помочь новому человеку, чтобы и вы и он были уверены, что он справится с задачей. Для постепенного введения сотрудника в курс дела вы можете использовать один из следующих приемов:

- *Смотри, как я выполняю это задание*, — новый владелец процесса наблюдает за работой профессионала и высказывает свои замечания о ходе ее выполнения (это может входить в процесс обучения).
- *Выполняй ее вместе со мной* — обе стороны работают вместе, несут за нее общую ответственность и контролируют ее выполнение.
- *Попробуй сам* — новый человек выполняет работу сам, но под наблюдением опытного сотрудника.
- *Дай мне проверить* — новый сотрудник выполняет работу, но конечный продукт проходит проверку до выхода за пределы предприятия.
- *Теперь действуй самостоятельно* — непосредственная передача полномочий.

Независимо от графика работ, вам необходимо уточнить пределы вашей компетенции, связанные с новой работой, а также выяснить, какие последствия будет иметь хорошее или плохое ее выполнение. Постарайтесь, чтобы ни у кого не было ложных иллюзий на этот счет, иначе вас могут ждать неприятные сюрпризы.

4. *Устраните существующие опасения*. Делегирование полномочий может быть успешным только в том случае, если обе стороны делятся тем, что их беспокоит, и совместно пытаются устранить причины этого беспокойства. Человек, передающий полномочия, должен задать вопросы: «Существует ли что-нибудь, связанное с делегированием полномочий, что вызывает у меня тревогу? Что должен сделать человек, принимающий полномочия, чтобы я не волновался? Свою обеспокоенность необходимо довести до сведения человека, принимающего полномочия, чтобы он это понял и при возможности отреагировал. В свою очередь, принимающие полномочия должны спросить себя: «Имеется ли что-нибудь, связанное с новыми полномочиями, что меня тревожит? Как может другой человек успокоить нас и вселить уверенность, что мы справимся с новой работой?» Последняя стадия завершает обсуждение передачи полномочий и служит гарантией того, что все делается ответственно и завершится успешно. Ниже приведены рекомендации по «выявлению проблем, препятствующих доверию», которые помогут вам в осуществлении мероприятий, связанных с последней стадией

Образец работ, связанных с делегированием полномочий в организациях

Обязанность	Обязанность	Обязанность
<p>Постановка цели Напишите бизнес-план. Установите цели команды. Установите цели для сотрудников. Составьте бюджет.</p> <p>Утвердите заявки на приобретение. Выберите новое оборудование (инструменты)</p>	<p>Управление работой Составьте график. Расставьте приоритеты. Обеспечьте технику безопасности при выполнении работы. Организуйте мониторинг качества выполнения работы. Составьте график выходных и отпусков. Наладьте контроль посещаемости</p>	<p>Вознаграждение за выполненную работу Хвалите сотрудников. Практикуйте формы нематериального поощрения. Награждайте материально. Определите уровень зарплаты в команде</p>
<p>Кадровые вопросы Распределяйте работу каждый день.</p> <p>Установите критерии приема на работу. Проведите собеседование с кандидатами. Примите новых сотрудников. Проведите инструктаж новых сотрудников.</p> <p>Выберите руководителя команды. Определите вопрос с повышением.</p> <p>Выведите сотрудников из команды. Увольте сотрудников</p>	<p>Обучение сотрудников Определите ожидания от работы. Организуйте мониторинг работы. Обеспечьте неформальную обратную связь. Оцените работу членов команды. Оцените работу менеджера. Организуйте обучение без отрыва от производства.</p> <p>Определите потребности в обучении. Составьте график обучения. Повысьте уровень обучения. Окажите помощь сотрудникам, у которых существуют проблемы. Решите проблемы, связанные с работой. Предложите служебный рост</p>	<p>Контакты по работе Вносите руководству предложения по улучшению работы.</p> <p>Поддерживайте контакты с «клиентами».</p> <p>Поддерживайте контакты с «поставщиками».</p> <p>Согласовывайте свою деятельность с другими отделами. Поддерживайте контакт с руководителями</p>

ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИХ ДОВЕРИЮ

Уровень: межличностные отношения
и отношения внутри команды

Составляющая доверия: готовность к анализу допущений

Описание

Иногда самым простым способом для установления доверия является выяснение причин, которые мешают этому. Откровенный разговор может стать эффективным средством для создания доверия. В особенности это касается выявления истоков существующего недоверия, когда всем сторонам предоставляется информация, необходимая для внесения корректив. Этот инструмент поможет вам прояснить для себя причины беспокойства, которые ограничивают вашу готовность к установлению доверия, и найти возможности для устранения опасений, существующих у вашего партнера.

Способ применения

Используйте список следующих положений, чтобы выявить и сформулировать то, что вызывает у вас беспокойство относительно достижения доверия в данной ситуации:

- У меня имеются допущения (ожидания) относительно того, что произойдет.
- Я боюсь рисковать _____.
- По моим предположениям, цена доверия окажется очень высокой, если сравнить ее с тем, что я получу.
- Я сомневаюсь, что другой человек справится с работой.
- Я не верю, что другой человек будет соблюдать свои обязательства по отношению ко мне и нашим общим делам.

Когда вы приступите к высказыванию своих опасений, будьте осторожны и выбирайте выражения, чтобы другой человек не воспринял ваши слова как обвинение в свой адрес. Начните разговор с информации о своих ощущениях и опасениях. Дайте другому человеку возможность ответить. Проявите терпение, если вначале он начнет защищать свою позицию. Постарайтесь не следовать этому примеру. Когда другая сторона начнет обсуждать то, что вас беспокоит, спросите, знают ли они, что можно сделать для устранения причин беспокойства. Пусть они предложат решение, даже если у вас имеются собственные соображения на этот счет. Вполне возможно, что они выскажут ваши же мысли и будут рассматривать предложенное решение как свое собственное. Если этого не случится, сообщите о своих идеях в форме вопроса: что вы думаете по этому поводу... (ваши соображения)? Не возникнут ли проблемы, если мы... (ваши соображения)?

До завершения разговора обязательно дайте другой стороне возможность высказать свои опасения. Предложите собственные варианты решения проблемы, а затем уточните, были ли их идеи отличны от ваших.

ДОСТИЖЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО УРОВНЯ ДОВЕРИЯ В ОТНОШЕНИЯХ

Уровень: межличностные отношения
и отношения внутри команды

Составляющая доверия: обязательства и способности

Описание

Если в прошлом у вас был негативный опыт общения, консультант-профессионал поможет наладить более успешные отношения в будущем. В качестве инструмента для этой цели может быть использована модель взаимодействия для решения конфликтных ситуаций Блейка и Мутона.

Способ применения

После выяснения, кто на чьей стороне, совершите следующие действия, поочередно выполняя указанные задания в одиночку и вместе с другой стороной.

1. Каждая сторона описывает оптимальный уровень отношений.
2. Стороны обмениваются и уточняют свои соображения.
3. Каждая сторона описывает реально существующие отношения.
4. Стороны обмениваются взглядами и уточняют их.
5. Совместно стороны планируют и договариваются о внесении изменений.
6. Через определенный промежуток времени стороны проверяют, что удалось сделать.

Фокусирование на оптимальном уровне отношений является важным психологическим фактором для достижения успеха.

Более подробно см.:

Blake, R., and J. Mouton. *Solving Costly Organizational Conflicts: Achieving Intergroup Trust, Cooperation and Teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

СОЗДАНИЕ ДОВЕРИЯ ЗА СЧЕТ ДОСТИЖЕНИЯ КОНСЕНСУСА

Уровень:	отношения внутри команды или между командами
Составляющая доверия:	обязательства и способности

Описание

В ситуациях, когда консенсус нужен и приемлем, вам необходимо начать процесс, который обеспечит достижение желаемого результата без негативных последствий для существующих отношений.

Способ применения

По опыту работы мы знаем, что процесс достижения консенсуса включает пять стадий, имеющих решающее значение. Вы можете внести изменения в каждую из них, чтобы она лучше соответствовала вашим условиям, но мы ни в коем случае не рекомендуем исключать какую-либо из стадий. В конце концов вам все равно придется вернуться к ней.

1. *Определите сроки и сферу компетенции.* Начните с уточнения параметров и того, что входит в сферу вашего решения. Когда с логической точки зрения (или в силу внешнего давления) решение *должно быть* принято? Каков крайний срок? Сколько понадобится времени, чтобы все было сделано не в ущерб качеству, и как вы будете планировать выполнение работы, чтобы это не сказалось на результате? Какие вопросы не подлежат обсуждению, каковы условия, на которых решение должно быть принято? Существуют ли финансовые ограничения, обязательства по контракту, анкеты юридического характера и т.д., которые требуют соблюдения?

2. *Определите нужды заинтересованных сторон.* Затем выявите всех, к кому ваше решение будет иметь отношение, и определите, что каждая сторона от него ждет. Что нужно потребителям, вашей организации, а также каждому члену вашей команды? Какие интересы *должны быть* удовлетворены, чтобы принятое решение было успешно реализовано?

3. *Соберите информацию.* Постарайтесь собрать всю необходимую информацию по интересующему вас вопросу, чтобы обеспечить наилучший исход дела. Какая информация вам требуется для принятия компетентного решения? Были ли учтены нужды всех заинтересованных сторон? Имеются ли допущения, которые требуют проверки до начала работы?

4. *Определите имеющиеся варианты.* Только сейчас следует приступить к разговору о возможных вариантах. Большинство команд совершают ошибку, начиная работу с этого, и оказываются втянутыми в бесконечные споры или приходят к неправильным выводам. Рассмотрите все имеющиеся в вашем распоряжении варианты (помимо тех, которые вам понравились и были вами предложены). Насколько каждый из них служит удовлетворению всех нужд, которые были выявлены в предыдущих разговорах? 5. *Составьте план действий.* Работа не заканчивается после принятия решения. Не забудьте запланировать проверку того, что сделано. Как вы собираетесь выполнять принятое решение? Кто еще должен быть поставлен об этом в известность? Нужно ли отработать запасную позицию в случае неудачного исхода дела? Как вы узнаете, что вами было принято правильное решение? Нужно ли вернуться к анализу решения еще раз? Если нужно, то когда и при каких обстоятельствах?

Инструменты для достижения консенсуса

Описанные мероприятия предлагают процесс действий, но сами по себе полностью не гарантируют, что работа не будет парализована из-за бесконечных споров или проверок и перепроверок. Предлагаемые ниже инструменты могут оказаться полезными для практического использования достигнутого консенсуса.

Пять «почему» (особенно полезно для второй стадии описанного выше процесса достижения консенсуса). Слишком часто группы приступают к процессу принятия решения с обсуждения различных имеющихся вариантов решения проблемы. Все силы при этом тратятся на попытку убедить принять предложенный вариант и изменить мнение. Иногда это получается, но чаще приводит к ситуациям, когда одна сторона выигрывает от принятого решения, а другая остается в проигрыше или для обеих сторон складывается тупиковая ситуация. Вместо того чтобы поступать так, попросите людей вначале объяснить, что они хотят получить от принимаемого решения. Попробуйте заставить их взглянуть на предлагаемое ими решение со стороны, спросив, почему они выбрали именно его. Иногда нужно задать вопрос «почему?» несколько раз, чтобы понять суть дела. (Японцы считают, что требуется не менее пяти раз, чтобы дойти до сути вопроса.) Используйте тот же метод при обсуждении решения в команде. Спросите, какой общей цели должно служить принимаемое решение?

Диграф взаимосвязи (полезно для третьей стадии процесса). Иногда, для того чтобы с пониманием дела говорить о возможных решениях проблемы, нужно получить полное представление об этой проблеме. Примените диграф взаимосвязи, чтобы отделить симптомы от причин при ее анализе. Используйте предложенные ниже действия для выявления нескольких коренных причин, имеющих решающее значение.

1. Запишите вопрос, который будет отражать рассматриваемую вами проблему, на доске или на листе бумаги. С какими трудностями мы сталкиваемся сейчас (или в будущем), которые должны быть сняты благодаря обсуждаемым нами решениям или мерам? 2. Пусть участники обсуждения напишут свои ответы на карточках с клейкой оборотной стороной (по одному ответу на карточке).

3. Выберите ответ одного человека и прикрепите его на доске, а затем отберите ответы с подобными или похожими ответами. Соберите сходные ответы вместе и расположите их один поверх другого, написав вверху крупными буквами заголовок (например, «отсутствие доверия» может служить общим названием для многих отдельных ответов).

4. Повторите то, что рекомендуется в п. 3, чтобы получить еще один ряд аналогичных ответов.

5. Разместив на доске две группы ответов, соедините их стрелками и укажите, что из чего следует. Обозначьте направление стрелок от причины к следствию. Не направляйте стрелки туда и обратно!

6. Добавьте еще одну группу ответов и посмотрите, есть ли между тремя группами связь. Укажите стрелками связь между ними.

7. Продолжайте сортировку до тех пор, пока все вопросы не будут размещены на доске. Обязательно указывайте стрелками связь новых групп вопросов с уже размещенными на доске. Использование цветных фломастеров поможет лучше указать сложную связь между разнообразными ответами.

Если после обсуждения направления стрелок участники не придут к консенсусу относительно взаимосвязи между ответами (что причина, а что следствие?), вам следует добиться, чтобы они согласились с вашими допущениями до окончательного выбора варианта взаимосвязи.

8. После обозначения всех стрелок посчитайте, сколько их ведет к каждой группе ответов и сколько стрелок из каждой группы ответов исходит. Группа ответов с наибольшим количеством исходящих стрелок представляет собой ключевые причины. Подход к решению проблемы станет более эффективным, если он будет ориентирован на причины, а не на следствия. На рис. Б.4 приводится пример диграфа взаимосвязи.



Рис. Б.4. Пример диграфа взаимозависимости

Мозговой штурм (полезно для четвертой стадии процесса). Мозговой штурм является известным методом генерирования творческих идей. Чтобы добиться успеха, следует отделить творческий процесс от аналитического. Если во время предложения идей начнется их обсуждение («из этого ничего не получится»), творческий характер процесса будет нарушен.

Существует несколько видов мозгового штурма. Наряду с методом, который известен большинству, когда каждый участник свободно предлагает все, что он считает нужным, ведущий, расхаживая по комнате, может, поочередно обращаясь к участникам, просить их вносить свои предложения. (Это позволяет обеспечить более сбалансированное участие в обсуждении.) Вы можете также дать людям время спокойно обдумать предложения до начала мозгового штурма, что позволит многим из них сформулировать свои предложения.

Распространенным вариантом мозгового штурма является использование карточек с клейкой обратной стороной, которые располагают в виде диаграммы средства. Все записывают на них свои предложения, размещая на карточке по одной идее. Затем карточки без указания фамилии автора группируют для анализа полученных предложений. Это позволяет обсуждать идеи анонимно и сбалансированно.

Если члены команды используют компьютеры, постарайтесь найти групповое программное обеспечение, которое позволит автоматизировать эту работу. Вот общие рекомендации по проведению мозгового штурма:

- Постарайтесь внести как можно больше предложений. (Как показывают проведенные исследования, первые 15—20 высказанных идей — это те, которые все уже слышали или пытались использовать. Необходимо, чтобы количество предложений превысило 20, тогда вероятность выдвижения новых идей возрастет.)
- Не комментируйте идеи в момент их выдвижения. Даже благожелательные замечания иногда нарушают процесс работы, потому что люди с другими идеями могут воздержаться от их высказывания.
- Следует поощрять использование новых идей наряду с ранее высказанными. Вариации могут также носить творческий характер.
- Обязательно включите в предложения эксцентричные идеи. По общему признанию, они редко попадают в окончательный список, но удивительно ценны для стимулирования продуктивной работы.

Матрица (диаграмма) взвешенных критериев (особенно полезна для четвертой стадии процесса). Матрица взвешенных критериев может оказаться особенно пригодной для выбора одного из нескольких имеющихся вариантов. Расположите взвешенные критерии вверху матрицы, а критерии или потребности, которые должны быть выбраны, сбоку.

Определите удельный вес каждого критерия по десятибалльной шкале. Сравните каждый выбор с другими критериями и определите его балл (либо от 1 до 10, или используйте только 1, 3 или 9). Умножьте баллы на удельный вес. Сложите данные в каждой колонке, чтобы получить общее значение для каждого выбора, как указано на рис. Б.5.

Критерии	Вес	Выбор 1	Выбор 2	Выбор 3	Выбор 4
Качество	10	1 10	10 100	8 80	3 30
Стоимость	1	10 10	5 5	1 1	7 7
Удовлетворенность	7	7 49	6 42	10 70	1 7
ИТОГО		69	147	151	44

Рис. Б.5. Пример диаграммы взвешенных критериев.

УТОЧНЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ, ЛЕЖАЩИХ В ОСНОВЕ ДОВЕРИЯ

Уровень:	отношения внутри и между командами, отношения внутри и между организациями
Составляющая доверия:	обязательность

Описание

В основе взаимных обязательств по работе лежат общие ценности. Их иногда бывает нелегко определить, потому что мы редко анализируем собственные ценности и часто предполагаем, что у всех такие же ценности, как и у нас. Данный раздел будет способствовать началу разговора о ценностях, которые практикуются в вашей организации. Воспроизводя ситуации (настоящие или вымышленные), вы можете оценить, отражают ли предпринятые (или потенциальные) действия в данных ситуациях ценности, которых, как утверждают в вашей организации, в ней придерживаются.

Способ применения

Опишите ряд ситуаций. Используйте образцы приведенных ситуаций или создайте новые, которые более точно соответствуют опыту работы вашей организации. Зачитайте описания ситуаций поочередно. Исходя из каждой, ответьте на прилагаемые ниже вопросы. (Если у вас большая группа, разделите ее на команды, состоящие из 3—6 человек и сделайте несколько комплектов вопросов.)

- Как мы действовали в подобных ситуациях в прошлом?
- О каких ценностях свидетельствуют эти примеры?
- Следует ли нам копировать эти ценности?
- Если нам не следует копировать эти, то какие нужно? как нам действовать в подобных ситуациях в будущем?

Образцы ситуаций

- Почти все в вашей команде — чрезвычайно занятые люди. Однако кажется, что один человек, Билл, работает меньше других. Он и раньше допускал ошибки. Вашей команде предложили новую работу, которая совпадает с тем, что делает Билл и за что он отвечает. Кому вы поручите выполнение этой работы?
- Вы выполняете важный проект для одного из ваших клиентов, который может резко улучшить обслуживание всех ваших внешних потребителей. Проект должен быть завершен к концу недели. Ваш руководитель позвонил и попросил вас подготовить специальный отчет (который, очевидно, менее значим, чем работа, выполняемая вами), и он, конечно же, должен быть готов к концу недели. У вас нет времени завершить вовремя и то, и другое. Что вы будете делать?
- Ваша команда выполняет работу, которую попросили сделать клиенты. Однако в целом она не так уж важна для компании. Она отнимает время и не позволяет заняться более важной работой. Как вы поступите?
- Существующие правила требуют от вас осуществлять определенную задачу неэффективным способом. Вы должны завершить большой объем бумажной работы, что требует длительного времени, но не оплачивается соответствующим образом. В целом она содержит в себе массу действий, не связанных с дополнительной ценностью. Что вы будете делать?
- Ваши клиенты всегда считали, что на долю вашей команды приходится вся бумажная волокита и тяжелая работа. Когда вы спрашиваете их, что, по их мнению, вы должны изменить в вашей работе, они отмечают две эти позиции. Вы чувствуете, что ваша команда может приносить в то, что вы делаете, значительно больше добавленной ценности (например, больше консультировать). Как вы поступите?
- Выполнение одного из видов работ, которым занимается ваша команда, могло быть организовано дешевле за счет аутсорсинга. Стоимость этого равнялась бы зарплате одного сотрудника. Поэтому, если вы прибегнете к аутсорсингу, по меньшей мере один из членов команды потеряет работу. Что вы будете делать?
- В ходе совещания руководитель команды узнает, что она срывает сроки выполнения важного заказа. Это происходит не в первый раз. Участвующие в этом проекте члены команды обещают сделать все возможное, чтобы уложиться в срок.
- Руководителю команды позвонил рассерженный клиент. Он крайне недоволен качеством обслуживания.
- Ваша команда выступает с важным предложением по улучшению работы, которое сэкономит организации тысячи долларов.
- Член команды, которому было сказано, что работа осталась несделанной, отвечает: «А это не моя обязанность».
- У другой команды целый ряд претензий к вашей. Они жалуются вашему руководителю.
- Руководитель высокого уровня допускает серьезную и очевидную ошибку в суждении.

СМЕНА (АНАЛИЗ) ИНСТРУМЕНТОВ ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Уровень: отношения на уровне организации
Составляющая доверия: готовность к затратам, анализ допущений, готовность к риску

Описание

Иногда факторы, препятствующие установлению атмосферы доверия в организации, видны невооруженным глазом. Настоящий инструмент доверия может быть использован для выявления и изменения практики работы, административных структур и существующих положений, которые способствуют или затрудняют создание атмосферы доверия в коллективе.

Способ применения

Пригласите на встречу представительную группу сотрудников, работающих в вашей организации. Мы успешно проводили подобные встречи с группами численностью до семидесяти человек. Разбейте группу на рабочие подгруппы (обычно по 4—6 человек).

Поручите каждой третьей подгруппе провести анализ следующих аспектов деятельности вашей организации:

- управленческая культура — существующие нормы (зафиксированные и устные), традиции, символы, уровень честности и открытости, разделяемые ценности (т.е. готовность идти на риск, отношения между сотрудниками, отношения с клиентами) и т.д.;
- административная структура — служебные обязанности и выполняемая работа, система отчетности, контрольные функции, система вознаграждения и наказаний, система найма и повышения по службе, процесс принятия решений и т.д.;
- система руководства — философия управления, имеющийся потенциал, честность и целостность и т.д.

Попросите, чтобы члены каждой группы ответили на следующие вопросы:

- Что делают организации вашего типа, чтобы разрушить доверие?
- Что делают организации вашего типа, чтобы создать доверие?
- Что из того, что утверждается о вашей организации, соответствует действительности?
- Что должна сделать ваша организация, чтобы усилить действие факторов, способствующих установлению доверия?
- Что должна сделать ваша организация, чтобы нейтрализовать или ослабить воздействие факторов, разрушающих доверие?

Проведение этих мероприятий особенно эффективно, когда оно сочетается с оценкой уровня доверия в компании, который описывается в приложении А. До начала внесения изменений необходимо знать текущее положение дел с доверием в организации. Попытка сразу приступить к реализации планов по улучшению ситуации с доверием может привести к негативным последствиям, если в организации не понимают, что способствует улучшению доверия, а что нет.

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ПОДХОДА К ДОСТИЖЕНИЮ ДОВЕРИЯ

Уровень: отношения на уровне организации

Составляющая доверия: готовность к риску

Описание

Переосмысление подхода организации к достижению доверия в целях повышения его уровня — дело непростое. В данном разделе описаны мероприятия, позволяющие компании составить комплексный план для создания атмосферы доверия. Для этого требуется от шести до восьми часов работы, в которой должны принять участие сотрудники, представляющие различные подразделения. Мы успешно проделывали это в группах от пяти до пятидесяти человек. Работу по созданию «стены доверия», которая описывается ниже, лучше проводить под руководством опытного консультанта. Используйте при этом навыки слушания, управления временем и разделения больших групп на подгруппы. Не бойтесь привлекать для создания «стены доверия» людей, которые принесут эмоции и страсть. С ними гораздо легче иметь дело, чем с вялыми, на все согласными сотрудниками.

Способ применения

Работа заключается в заполнении каждого раздела «стены доверия» (рис. Б.6). Ниже приводится порядок заполнения и указания, как это следует делать.

Видение доверия. Сформулируйте видение организации с доверительными отношениями между сотрудниками, которую вы стремитесь создать. При обсуждении сконцентрируйте внимание на доверии. Используйте следующие вопросы, чтобы направлять ход обсуждения:

- Что будет представлять собой организация, деятельность которой построена на доверии?
- Что будут чувствовать работающие в ней сотрудники, какой эта компания окажется на «вкус, запах и звук»?
- Какая символика будет в ней использоваться?
- Постарайтесь дать не просто скучное, излишне подробное описание вашего видения, а сделайте его таким, чтобы организацию можно было представить наглядно.

Контрольное табло. Как вы планируете фиксировать повышение уровня доверия в организации? Что явится контрольным пунктом, где вы сможете определять изменения в культуре доверия, административной структуре или лидерстве? Определите 2—4 показателя доверия. В качестве одного из инструментов может быть использован предлагаемый в книге метод оценки доверия в организации. В качестве других — средний уровень руководства, на котором требуется утверждать решения, а также случаи воровства и плохого управления в компании.

Горящая платформа. Почему нужна организация с более высоким уровнем доверия в отношениях? Представьте себе деревянную платформу, горящую по краям. Какие напасти могут свалиться на организацию, если вопрос с доверием оставить без внимания? Из-за чего платформа начала гореть? Почему нужно срочно повысить уровень доверия в компании? Без четкой и неотразимой аргументации видение доверия останется нереализованным.



Рис. Б.6. «Стена доверия»

Прошлое организации. Не анализируя подробно опыт работы организации, посмотрите, какие меры принимались в прошлом для создания атмосферы доверия. Выясните, какие меры способствовали возникновению недоверия. Не стремитесь, чтобы все пришли к единой точке зрения по этому вопросу. Люди будут оценивать одни и те же действия по-разному.

Извлеченные уроки. Проанализируйте опыт прошлых лет и извлеките из него несколько (5—8) ключевых уроков. Достичь согласия в отношении прошлого опыта не так важно, как выявить, что в действительности было сделано. С этим скорее все согласятся, и это может стать основой для выработки взаимного понимания.

Что работает, а что нет. Посмотрите, что в контексте сегодняшнего дня способствует повышению уровня доверия, а что нет. Изменение вносимых предложений, пересмотр системы поощрений, перестройка системы взаимодействия подразделений организации — вот примеры мероприятий, которые могут оказать влияние на план по созданию атмосферы доверия.

Основные области, требующие внимания. Определите несколько ключевых областей, на которые следует обратить особое внимание при создании доверия. Какие факторы, если ими заняться, будут способствовать повышению доверия? После выявления этих отраслей определите, что послужит свидетельством того, что вы осуществили задуманное в этих ключевых областях. По-нашему мнению, когда намеченное в ключевых отраслях реализовано, контрольное табло должно проинформировать об этих улучшениях. Разработайте график выполнения запланированных мероприятий, а также назначьте ответственных.