

Стивен Кови-мл., Ребекка Меррилл - Скорость доверия: То, что меняет всё



«Стивен Кови-мл., Ребекка Меррилл. Скорость доверия: То, что меняет всё»: Альпина Паблишер; Москва; 2012
ISBN 978-5-9614-1993-1

Доверие — это основа любых отношений как в личной жизни, так и в бизнесе. Если вы кому-то не доверяете, исполнение любой просьбы или поручения придется постоянно контролировать и проверять. Люди, которым не доверяют, теряют мотивацию и работают менее качественно. Оказывая же доверие людям, мы не только упрощаем себе жизнь, но и изменяем отношения к лучшему. «Нет экономики более прибыльной, чем экономика доверия», — заявляет Стивен Кови-младший и подтверждает это не только на собственном опыте, но и примерами достижений многих выдающихся людей в мире бизнеса и политики.

Моей жене Джери за ее неизменное мужество, невероятную доброту и огромное доверие

ПРЕДИСЛОВИЕ

Как может рассчитывать на доверие отец, который «превозносит» собственного сына — а тем более в книге, посвященной доверию?

Но подумайте вот о чем. После того как Стивену была доверена роль генерального директора моей компании, Covey Leadership Center, за три года объем продаж почти удвоился, и рост прибыли составил 1200 %. За этот период в 40 странах появились филиалы компании, а акционерная стоимость возросла с \$2,4 млн до \$160 млн — так оценивалась компания ко времени организованного Стивеном слияния Covey Leadership Center с Franklin Quest и создания в итоге Franklin Covey.

В чем секрет достижений компании под руководством Стивена? Если ответить одним словом, то в доверии. И характер Стивена, и его профессионализм внушали доверие. В свою очередь и он доверял людям. Синергетический эффект от сочетания этих двух векторов доверия — доверия людей к нему и его доверия к ним — высвободил такой потенциал эффективности, какого прежде он в себе даже не подозревал. И почти все, кто имел возможность наблюдать этот процесс, считали эту трансформацию самым выдающимся, волнующим и вдохновляющим опытом за всю их карьеру в бизнесе.

Кстати, Стивен — это тот самый «зеленый и чистый» семилетний сын, про которого я рассказывал в книге «Семь навыков высокоэффективных людей». Думаю, вам будет интересно (как это было мне) прочитать ту историю от его лица. С моей точки зрения, процесс, когда Стивен учился поддерживать газон во дворе «зеленым и чистым», задал стандарт совершенства, который он потом пронес через всю жизнь. Это проявилось и в том, как он трансформировал компанию, и в ряде успешных тренинговых и консалтинговых проектов, осуществленных им, и в том, как он создал эту книгу. Да и во всем, за что бы он ни

брался.

ПОЧЕМУ Я ЛЮБЛЮ ЭТУ КНИГУ

Есть три причины, почему я считаю, что эта книга станет классикой. Во-первых, она «рубит под корень». Во-вторых, это глубокое, полезное и всестороннее исследование. В-третьих, она вселяет надежду. Позвольте мне высказаться по поводу всех трех причин по порядку.

Первое. Эта книга «рубит под корень». Генри Дэвид Торо учил: «На каждую тысячу людей, обрывающих листья с деревьев зла, находится один, кто рубит его под корень». Вы легко можете видеть, как важно «рубить под корень» и в других областях. Сравните, например, профилактику заболеваний с лечением, предупреждение преступления с ужесточением закона. Книга покажет это на примере бизнеса, который вместо приспособления фокусируется на оптимизации через развитие характера, прозрачной мотивации и высочайшей компетентности в достижении устойчивых выдающихся результатов.

По иронии судьбы соглашения наподобие Закона Сарбейнса-Оксли ошибочно интерпретируют доверие, считая его «тонкой материей». Финансовые директора и аудиторы пришли на смену профессионалам, занимающимся развитием людей, и стратегически мыслящим HR-директорам. В то же время одна из актуальнейших тем сегодня — этика: обсуждение этики, программы обучения этике, тренинги по этике. Эта книга показывает, что хотя этика чрезвычайно важна и необходима, ее совершенно недостаточно. Книга показывает, что так называемая «тонкая материя» в действительности вполне осязаема, измерима и влияет на все остальное в отношениях, в организациях, на рынке и в обществе. Финансовый успех — результат успеха на рынке, а успех на рынке — результат успеха на рабочем месте. И сердцем и душой всего этого является доверие.

Эта книга идет дальше не только моих работ, но и всего, что я читал на тему доверия. Она идет дальше этического лидерства, дальше просто достижения «согласия». Она затрагивает самые глубинные истинные намерения и планы людей, а затем исследует такой вид компетентности, который приводит к устойчивому доверию со стороны других людей. Подумайте вот о чем: определяете ли вы доверие как взаимопонимание, или как лояльность, или как этическое поведение, либо вы имеете дело с его плодами в виде возросшей самостоятельности, командной работы и синергии, — доверие является основным корнем и источником нашего влияния.

Чтение этой книги вдохновит вас мыслить с точки зрения «социальной экологии», и вы увидите всеобщность отношений и связей, и увидите, что все уходит корнями в доверие. Книга предлагает широкий взгляд на проблему доверия и описывает последовательный процесс преобразования культуры низкого доверия в культуру высокого доверия.

Второе. Модель доверия, представленная в книге, *отличается глубиной, практичностью и универсальностью*. Она ведет вас с помощью подхода «изнутри наружу» к 5 Волнам Доверия. Подобно волнам, идущим от камешка, брошенного в воду, волны доверия распространяются от самого человека к его отношениям с другими людьми, к отношениям со всеми заинтересованными сторонами, включая общество. На убедительных примерах книга показывает универсальность применения принципов как на индивидуальном личностном уровне, так и на уровне отношений — один на один, в семье, в бизнесе, в школе, в больнице, в правительственном департаменте, в воинском подразделении и в некоммерческой организации.

Третье. Эта книга вселяет *надежду*. Читая последовательно главу за главой, вы начинаете испытывать оптимизм и надежду, что в любой ситуации — даже с самым низким уровнем доверия, — вы можете стать активным агентом изменений, создающим и восстанавливающим доверие, и перестраивающим отношения. По мере того, как Стивен делится историями из собственного и чужого опыта чудесного превращения неприятных,

тяжелых, затратных ситуаций, вы чувствуете все большую уверенность в себе. Вы верите, что сможете это сделать, вы хотите это сделать, и сделать это так, чтобы добиться устойчивых результатов.

КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

По мере нашего стремительного продвижения ко все более прозрачной, взаимозависимой глобальной реальности, *доверие* становится более критичным для успеха, чем когда-либо прежде. В то же время мое общение с лидерами бизнеса из разных стран наглядно показывает, что *скорость* — самое главное конкурентное оружие на рынке.

Низкий уровень доверия ведет к трениям, независимо от того, какое поведение к этому привело: неэтичное или некомпетентное, хотя и этичное (поскольку даже самые лучшие намерения не компенсируют отсутствия здравого смысла). Низкое доверие — это самая большая статья расходов как в жизни, так и в различных организациях, включая семью. Низкое доверие ведет к тайным планам, интригам, межличностным конфликтам, конкуренции между подразделениями, к мышлению в духе «выиграл/проиграл», к оборонительной позиции в отношениях — и все это уменьшает скорость доверия. Низкий уровень доверия замедляет всё — любые решения, коммуникации и отношения.

С другой стороны, высокий уровень доверия создает высокую скорость. Как указывает Стивен, один из важнейших факторов построения доверия — «результаты». Результаты создают лояльность к бренду. Результаты вдохновляют культуру победителей. Последовательное достижение результатов побуждает клиентов не только увеличить собственные заказы, но и рекомендовать вас другим. Таким образом ваши потребители становятся вашими главными промоутерами, сейлс-менеджерами и маркетологами. Вдобавок результаты внушают доверие руководителям и работникам. Устойчивые результаты к тому же делают поставщиков стратегическими партнерами, что очень важно в новой глобальной экономике эпохи интеллектуального работника.

Доверие подобно водоносному слою — гигантскому резервуару под землей, питающему все подземные водоемы. В бизнесе и в жизни такие водоемы называются инновациями, взаимодополняющими командами, сотрудничеством, делегированием полномочий, системой «шесть сигм», и другими подобными терминами. Эти водоемы питают реки и потоки человеческого взаимодействия, коммерции и бизнеса. Они обеспечивают устойчивое высокое качество всех отношений, включая отношения в семье, отношения между подразделениями, отношения с поставщиками и потребителями — любые отношения, предполагающие внесение существенных вкладов.

РЕЗЮМЕ

Эта книга представляет собой увлекательное, доходчивое и своевременное обращение к чрезвычайно важной теме нового «плоского мира», в котором мы живем. Эта книга состоит не просто из рассказов и эпизодов, связанных с личным опытом. Эта книга построена на эмпирических исследованиях, демонстрирующих, каким образом скорость доверия может быть использована при вычислении всех важнейших показателей внутри организаций и в любых отношениях. Именно измеримость делает этот материал столь убедительным, практичным и внушающим доверие.

Видя, насколько глубоко Стивен исследует тему, как он расширяет пределы моих собственных знаний и моего понимания, я испытываю гордость и смирение одновременно. Больше всего в жизни нужно доверие, и я верю, что Стивен достиг новых вершин и как практик, и как серьезный и компетентный лидер и мыслитель.

Надеюсь, вы получите удовольствие и пользу от этой книги. Лично я получил.

Стивен Кови-ст.

ТО, ЧТО МЕНЯЕТ ВСЕ

Есть нечто, имеющее общую значимость для каждого человека, для любых отношений, для каждой команды, семьи, организации, для каждого народа и для всей человеческой цивилизации. Нечто, без чего будет разрушено самое могущественное правительство и самый успешный бизнес, самая процветающая экономика и самое влиятельное руководство, крепчайшая дружба, самая сильная личность и самая глубокая любовь.

В то же время, если это нечто развивать и использовать, оно способно принести беспрецедентный успех и процветание во всех сферах жизни. И именно эту возможность в наше время, как правило, не понимают, ее недооценивают и больше всего ею пренебрегают.

Это нечто — доверие.

Доверие влияет на нас 24 часа в сутки, семь дней в неделю, 365 дней в году. Оно вдохновляет и поддерживает качество любых отношений, любого общения, любой работы и проекта, каждого вашего предприятия и любого начинания. Оно меняет качество каждого текущего момента, а также изменяет траекторию и исход каждого будущего момента нашей жизни — как личной, так и профессиональной. Вопреки распространенным представлениям доверие — не есть что-то неуловимое и неопределенное, что у вас либо есть, либо нет. Наоборот, доверие — это прагматический, материальный и работоспособный актив, который вы можете создавать, причем гораздо быстрее, чем могли предположить.

В то время как корпоративные скандалы, угроза терроризма, офисные интриги и разрушенные отношения привели к снижению уровня доверия на всех фронтах, я утверждаю, что умение создавать, распространять, проявлять и восстанавливать доверие — необходимо не только для нашего внутреннего спокойствия и хороших межличностных отношений, но и является ключевой компетенцией лидера в новой глобальной экономике.

Я также убежден, что в любой ситуации нет ничего быстрее доверия. И вопреки бытующим представлениям, на доверие можно воздействовать. На самом деле вы можете развить свое умение создавать доверие!

НЕТ НИЧЕГО БЫСТРЕЕ ДОВЕРИЯ

Скорость возникает, когда люди... действительно доверяют друг другу.

Эдвард Маршалл

Если вы не торопитесь, вы — покойник.

Джек Уэлч

Никогда не забуду один эпизод, случившийся со мной, когда несколько лет назад непродолжительное время я работал в инвестиционном банке Нью-Йорка. Мы как раз закончили изнурительное совещание, во время которого стало ясно, что в компании серьезные проблемы с доверием. Эти проблемы замедляли все процессы и негативно сказывались на исполнении. Старший руководитель сказал мне доверительно: «Все эти совещания ничего не дают, это пустая трата времени. Просто я не доверяю Майку и Элен. На самом деле трудно доверять кому бы то ни было в этой группе».

Я спросил: «Ну, а почему вы не пытаетесь добиться большего доверия?» Он повернулся ко мне и ответил серьезно: «Слушайте, Стивен, вы должны кое-что уяснить. Доверие либо есть, либо его нет. У нас его нет, и тут ничего не поделаешь».

Я категорически с этим не согласен. Моя личная жизнь, и практическая работа в бизнесе на протяжении 20 лет убедили меня в том, что мы можем *очень многое* сделать для доверия. Мы *можем* повысить уровень доверия — и гораздо быстрее, чем ожидали, — и это окажет огромное воздействие как на качество нашей жизни, так и на результаты, которых мы способны достигать.

У вас могут быть все факты и цифры, все свидетельства и все виды поддержки, которые вы пожелаете, но если вы не внушаете доверия, вы не добьетесь ничего.

Нейл Фитцджеральд, экс-председатель совета директоров Unilever

ДОВЕРИЕ КАСАЕТСЯ КАЖДОГО

Рассказывая о Скорости Доверия в разных странах и аудиториях, я слышу одни и те же слова, наполненные разочарованием и безнадежностью:

Я терпеть не могу интриг. Я чувствую, что коллеги занимаются саботажем. Похоже, что все думают только о себе и ради собственного успеха готовы на всё.

Когда-то я сильно обжегся. Как я могу теперь доверять кому-то настолько, чтобы строить настоящие отношения?

Я работаю в организации, насквозь пропитанной бюрократизмом. Нужно столько времени, чтобы добиться хоть чего-нибудь. Приходится получать разрешение даже на покупку карандаша!

Чем старше становятся мои дети, тем меньше они меня слушают. Что я могу с этим поделать?

Я чувствую, что мою работу никто не замечает и не ценит.

По глупости я разрушил доверие очень важного для меня человека. Если бы вернуться назад, я бы моментально все исправил. Но это невозможно. Смогу ли я когда-нибудь восстановить отношения?

На работе я должен быть тише воды, ниже травы... Если я скажу то, что думаю на самом деле, меня уволят... или, в лучшем случае, проигнорируют.

Мой босс в отношении меня и всех моих коллег занимается микроменеджментом. Он обращается с нами так, будто нам нельзя доверять.

Со всеми этими скандалами, коррупцией, и нарушением этических норм в сегодняшнем обществе, я чувствую, что у меня из-под ног уходит почва. Я не знаю, можно ли вообще чему-то или кому-то доверять.

А что делаете вы, оказавшись в подобной ситуации, когда недостаток доверия ведет к интригам и бюрократизации, или просто замедляет жизненные процессы? Вы просто миритесь с этим, как с издержками ведения бизнеса? Или вы можете что-то предпринять, чтобы противодействовать этому или даже переломить ситуацию?

Я утверждаю, что вы это *можете*. Научившись создавать, развивать, распространять и

восстанавливать доверие, вы можете существенно и позитивно изменить траекторию развития ситуации в вашей жизни — сейчас и в будущем.

Техника и технология важны, но важнейший вопрос десятилетия — как добиться большего доверия.

Том Питерс, автор многих книг по бизнесу

ПОНИМАНИЕ ДОВЕРИЯ

Итак, что же такое доверие? Вместо того, чтобы давать комплексное определение я предпочитаю опереться на высказывание Джека Уэлча, бывшего исполнительного директора General Electric. Он сказал: «Вы знаете это, когда чувствуете это».

Говоря просто, доверие — это *уверенность*. Противоположность доверия — недоверие, *неуверенность*. Когда вы доверяете людям, вы чувствуете уверенность в них — в их честности, в их способностях. Когда вы не доверяете людям, вы испытываете неуверенность в них — в их искренности, в их намерениях, в их способностях или в их профессиональном опыте. Вот и всё. У нас у всех достаточно опыта, чтобы заметить отличие отношений, построенных на доверии, от отношений, в основе которых доверия нет. И опыт свидетельствует, что эти отношения отличаются драматически.

Прямо сейчас подумайте о человеке, с которым вас связывают в высшей степени доверительные отношения. Возможно, это босс, коллега, клиент, супруга, кто-то из ваших родителей, детей, сестер, братьев, друзей. Опишите эти отношения. Каковы они? Что вы чувствуете? Легко ли вам общаться? Насколько быстро вам удастся выполнять совместные дела? Доставляют ли вам удовольствие эти отношения?

А теперь подумайте о человеке, в отношениях с которым уровень доверия низок. И в данном случае этот человек может быть кем угодно — на работе, или дома. Опишите эти отношения. Каковы они? Что вы чувствуете? Что скажете о коммуникации? Протекает ли она легко и непринужденно, или вы постоянно чувствуете, что идете по минному полю и что вас не понимают? Получается ли у вас быстро выполнять намеченное, или приходится тратить много времени и сил на достижение договоренностей и их исполнение? Вы получаете удовольствие от этих отношений, или находите их тягостными и изнурительными?

Разница между отношениями высокого доверия и отношениями низкого доверия очевидна!

Возьмем коммуникацию. В отношениях высокого доверия, вы можете ошибиться, и люди все равно вас поймут. В отношениях низкого доверия вы можете говорить очень взвешенно и точно, а они поймут вас неправильно.

Только представьте, насколько бы сильно все изменилось, если бы удалось повысить уровень доверия в важных для вас личных и профессиональных отношениях!

Вы не можете добиться успеха при отсутствии доверия. Слово «доверие» воплощает почти все, к чему вы можете стремиться ради достижения успеха. Попробуйте назвать любые человеческие отношения, которые возможны без доверия, — будь то брак, дружба или другое социальное взаимодействие. В конечном счете это справедливо и применительно к бизнесу, особенно к бизнесу, имеющему дело с обществом.

Джим Берк, бывший председатель совета директоров и исполнительный директор Johnson & Johnson

ГОРНИЛО СУРОВЫХ ИСПЫТАНИЙ

Несколько лет назад я получил важный опыт завоевания доверия в результате слияния компаний Franklin Quest и Covey Leadership Center в одну FranklinCovey Company. Тот, кто когда-либо проходил процесс слияния, знает, насколько это непросто. Каждая из объединявшихся компаний имела свои очень сильные стороны. У нас были прекрасные сотрудники, первоклассная теоретическая база, лояльные клиенты и эффективные инструменты. Но смешение двух культур стало невероятно трудным испытанием.

Как президент бизнес-единицы по тренингам и образованию, я поехал в Вашингтон, чтобы выступить перед третью наших консультантов с сообщением о стратегии нашего подразделения. Но встреча, которой я ждал с таким нетерпением, довела меня буквально до желудочных колик.

Несколькими неделями раньше новый исполнительный директор компании — измученный (как и все мы) невероятным количеством проблем и трений, мешавших такому, казалось, перспективному слиянию, — назначил встречу всех консультантов компании. Желая вытащить наружу заботы каждого, он придумал формат встречи, при котором руководители должны были внимательно слушать всё, что захотят высказать участники, но никак не реагировать на сказанное. Встреча с запланированной продолжительностью в 4 часа обернулась 10-часовой «черной дырой». Из-за того, что никому не разрешалось вносить поправки, пояснять, давать недостающую информацию, рассматривать другую сторону вопроса или указывать на наличие дилеммы, лишь малая часть сказанного описывала ситуацию точно и имела отношение к реальности. Большинство высказываний основывались на неверном понимании, были результатом манипуляций и искажений и содержали в себе предположения, подозрения, обвинения и разочарования. И мы, руководители, очень неохотно, но согласились на этот формат, при котором нам нельзя было ничего говорить.

В итоге мы провели 12 таких собраний. Это было очень тяжелое переживание, которое я, как руководитель, принял очень близко к сердцу. Имея некоторый опыт работы на Уоллстрит, я знал, что слияния всегда проходят болезненно, но думал, что в нашем случае мы способны сделать всё необходимое для успеха.

Проблема заключалась в том, что я неверно оценивал ситуацию. По ошибке я не уделял должного внимания установлению доверия с вновь образованной компанией, считая, что моя репутация и заслуги всем известны. Но это было не так. И в результате одна половина людей доверяла мне, а другая — нет. И линия раздела проходила ровно между командой Covey и командой Franklin. Сотрудники Covey, знавшие меня и работавшие со мной, воспринимали мои усилия как искреннее стремление использовать при принятии решений объективные внешние критерии и делать все в интересах бизнеса, а не с целью протолкнуть планы Covey — фактически, чтобы избежать этого, мне приходилось выполнять умопомрачительные пируэты. Те же, кто не знал меня, не работал со мной и не доверял мне, интерпретировали каждое мое решение ровно наоборот.

Однажды, например, возник вопрос об использовании курорта Санданс (Sundance Resort) для одной из наших программ по обучению лидерству. Поскольку работать с Sundance было непросто, некоторые считали, что лучше проводить мероприятие в другом месте. Директор программы категорически настаивал на ее проведении в Сандансе, поскольку клиенты любили это место, и финансовые данные показывали, что при проведении программы там, а не где-либо еще, мы получали прибыли в среднем на 40 % больше. Я сказал: «Поскольку экономика говорит сама за себя, и директор программы настаивает именно на этом варианте, мы найдем способ лучше работать с Сандансом». Это было бизнес-решение в чистом виде, и я рассчитывал, что люди его поймут.

Но те, кто не доверяли мне, этого не поняли. Они считали, что я проталкивал подход Covey. Некоторые даже думали, что у меня в этом есть личный интерес, так как на общественных началах я работал в консультативном совете Детского театра Санданс. Поскольку уровень доверия был низким, у многих было ощущение, что за этим непременно кроются какие-то корыстные планы.

Стоит заподозрить человека в том, что он преследует личные интересы, как все, что он делает, начинает вызывать подозрение.

Махатма Ганди

В другой ситуации я принял решение перевести Рона, чрезвычайно талантливого руководителя, пришедшего со стороны Covey, на другую должность, из-за того, что, подобно многим из нас, он стал жертвой интриг и способствовал противостоянию двух лагерей. Вместо Рона я решил найти нового менеджера за пределами организации, чтобы никто не воспринимал его, как человека Covey или человека Franklin.

Объявляя об этом, я думал, что всех обрадует моя попытка привлечь новые таланты. Но те, кто не доверял мне, пропустили мимо ушей информацию о том, что на должность руководителя вместо Рона будет приглашен человек со стороны; они слышали только то, что Рон остается в компании, а они хотели бы, чтобы он ушел.

Раз за разом мои действия истолковывались неправильно, мои мотивы ставились под сомнение, несмотря на то, что я привлекал к принятию решений представителей обоих лагерей — и Covey, и Franklin. Нетрудно представить: те, кто не знал о моем профессиональном опыте и достигнутых результатах, считали единственной причиной моего назначения на руководящую должность в компании то, что я был сыном Стивена Кови и сам по себе доверия не заслуживал.

В результате мне приходилось принимать решения крайне медленно. Я старался представить, каким образом то или иное действие будет интерпретироваться каждой из сторон. Меня беспокоили риски утраты наших убеждений, знаний и опыта. Я начал играть в политические игры, в которые никогда не играл и в которые мне никогда *не было нужно* играть, поскольку всегда было мне чуждо.

Размышляя обо всем этом, я пришел к выводу, что если я не займу твердую позицию, эта ситуация будет постоянно воспроизводиться, а, возможно, и ухудшится. Каждое мое решение будет домысливаться и политизироваться. Доведение любого дела до конца будет подобно попытке плавать в бассейне, наполненном патокой. Мы стояли перед лицом растущей бюрократизации, интриганства и разобщенности. Это требовало огромных затрат времени, энергии и денег. Цена была слишком высока.

Кроме того, думал я, раз все так плохо, то что я теряю?

Поэтому, когда в тот день я пришел на собрание консультантов в Вашингтоне, я сказал следующее; «Мы собрались здесь поговорить о стратегии. И если вы хотите говорить именно об этом, то именно об этом мы и будем говорить. Но если вы предпочитаете говорить о вопросах слияния, которые волнуют вас на самом деле, тогда будем говорить о них. Мы будем говорить о любых трудных вопросах. Кто остается, а кто уходит? Кто и какие решения принимает? Какие используются критерии? Почему мы недостаточно информированы? Что, если мы недостаточно доверяем тем, кто принимает решения? Что, если мы недостаточно доверяем тебе, Стивен?»

Сначала люди были ошеломлены тем, что я поднял такие непростые вопросы. Многие при этом подумали, что у меня есть какой-то тайный замысел. Но вскоре они убедились, что я ничего не скрываю, что я искренен и открыт, что я действительно хочу разобраться. Они увидели, что в св оих действиях я руководствуюсь не скрытыми интересами, а заботой о бизнесе.

Запланированное на один час собрание по вопросам стратегии растянулось на целый день; обсуждалось всё, что их беспокоило. Чьи здания мы собираемся использовать? Чью систему компенсации возьмем на вооружение? Чью модель продаж выберем? Насколько вы, Стивен, компетентны для принятия этих решений? Какой у вас профессиональный опыт? Каковы ваши критерии принятия решений?

Я открыто признал, что все это трудные вопросы. Я искренне рассказывал о том, на каких размышлениях и выводах базировались принятые решения, и о том, как они принимались. Я делился всей информацией, которой мог поделиться, а если не мог, то

объяснял, почему. Я слушал и старался понять их заботы. Я был внимателен к их рекомендациям и принял на себя ряд обязательств, связанных с реализацией предложенных улучшений.

К концу дня возникло чувство надежды и взволнованного ожидания. Один участник сказал мне, что за один этот день я добился большего доверия, чем за предыдущие несколько месяцев. Но главное, я видел, что с этого момента возникло понимание ценности прозрачной коммуникации. Также я осознавал, что настоящим испытанием доверия будет то, как я буду вести себя дальше. Но уже сейчас появился новый взгляд на мое поведение — ясный а не через темные очки недоверия.

Слух о собрании широко распространился, и за несколько месяцев мне удалось повторить тот же процесс с остальными консультантами и добиться таких же результатов. Затем я прошел аналогичную процедуру с другими подразделениями компании. За очень короткое время мы сумели установить высокий уровень доверия во всей нашей бизнес-единице и это существенным образом изменило все стороны нашей жизни. Мы смогли увеличить скорость, снизить затраты и улучшить результаты во всех областях.

Хотя в конце концов я покинул FranklinCovey, чтобы создать собственную компанию и написать эту книгу, я счастлив сообщить, что компания выдержала все испытания и дела идут хорошо. Лично мне весь этот опыт помог понять суть доверия гораздо лучше, чем это было возможно до слияния, когда все шло гладко и доверие было на высоком уровне.

Прежде всего, я понял, что слишком переоценил ситуацию. Я исходил из того, что люди осведомлены о моем опыте и прежних заслугах и о том, каким опытом обладает компания Covey Leadership Center. Но это не соответствовало действительности. Я считал, что если я поднимаю трудные вопросы на своих совещаниях с руководителями и принимаю решения на основании объективных бизнес-критериев, то информация об этом транслируется дальше по всей организации. Но это было не так.

Я понял также, что был политически наивен. Да, я делал ошибки. Но это были не те ошибки, в которых меня обвиняли. Самой большой моей ошибкой была недостаточная проактивность в создании и распространении доверия. В результате, мне пришлось столкнуться и с социальными, и с экономическими последствиями низкого уровня доверия.

Вдобавок я понял, что доверие поистине изменяет все. Если вы создаете доверие — доверие, построенное на вашем характере и компетентности, — все остальное встает на свое место.

КРИЗИС ДОВЕРИЯ

Не нужно далеко ходить за примером, чтобы признать, что как глобальное общество мы испытываем кризис. Прочитайте газетные заголовки:

- «Новый лозунг работника: не доверяй никому»;
- «Компаниям необходимо срочно восстановить доверие»;
- «Обе стороны не оправдали взаимного доверия»;
- «Предъявлено обвинение 20 трейдерам Нью-Йоркской биржи»;
- «Чтобы восстановить доверие, нужно укреплять мораль»;
- «Когда доверие иссякает, отношения разваливаются»;
- «Кому вы теперь доверяете?»

Заголовки новостных изданий обнаруживают симптомы беспощадной правды: недостаток доверия ощущается повсюду. Он затрагивает всё: глобальное общество, наш рынок, наши организации, наши отношения, нашу личную жизнь. Он порождает подозрительность и цинизм, которые самовоспроизводятся, образуя нисходящий цикл регресса.

Возьмем общество в целом. Почти в каждом общественном институте (будь то государство, СМИ, бизнес, здравоохранение, церковь, политические партии и т. д.) доверия стало меньше, чем было при жизни прошлого поколения, и во многих случаях доверие

достигло исторического минимума.

В Соединенных Штатах, например, опрос Харриса в 2005 г. показал, что только 22 % опрошенных склонны доверять СМИ, лишь 8 % доверяют политическим партиям, всего 27 % доверяют правительству и только 12 % доверяют большим компаниям.

Пожалуй, еще более красноречивы данные о потере доверия между людьми. Недавние исследования, проведенные британским социологом Дэвидом Халперном, показывают, что только 34 % американцев считают, что можно доверять другим людям. В Латинской Америке их лишь 23 %, а в Африке — 18 %. Исследования Халперна показывают также, что четыре десятилетия назад в Великобритании 60 % людей считали, что другим можно доверять, сегодня это число снизилось до 29 %.

В этом исследовании есть и «хорошая» новость — 68 % жителей Скандинавских стран (Дании, Швеции и Норвегии) и 60 % голландцев считают людей достойными доверия, что говорит о наличии обществ высокого доверия. А в Мексике эта цифра выросла до 31 % с 19 % в 1983 г. Это указывает на то, что рост доверия в обществе возможен.

На работе, в семье или в спортивной команде — если вы не доверяете друг другу, ждите неприятностей.

Джо Патерно, старший тренер футбольной команды Университета штата Пенсильвания

На организационном уровне доверие внутри компаний также резко падает. Посмотрите на результаты исследований:

- только 51 % сотрудников доверяют высшему руководству;
- всего 36 % работников верят, что их лидеры действуют честно и искренне;
- в последние 12 месяцев 76 % сотрудников наблюдали противозаконное или неэтичное поведение на работе, которое в случае его раскрытия могло бы серьезно подорвать общественное доверие.

А что можно сказать о доверии на уровне личных отношений? Хотя значимость доверия естественным образом варьирует в зависимости от конкретных отношений, именно оно является основной проблемой для большинства людей, по крайней мере, в некоторых из их отношений (и очень часто в наиболее важных, например, с начальником или коллегой, с супругой или детьми).

Подумайте над этим:

- самая частая причина увольнений — плохие отношения с начальником;
- каждый второй брак заканчивается разводом.

Отношения любого рода строятся и крепятся на доверии. И, наоборот, его отсутствие их разрушает. Попробуйте представить себе хотя бы какие-то значимые отношения без доверия. На самом деле низкое доверие — синоним плохих отношений.

А доверие на индивидуальном уровне? Посмотрите, сколько студентов признают, что они жульничали, чтобы повысить свои показатели при поступлении в вузы:

- студенты гуманитарных вузов — 43 %;
- студенты педагогических вузов — 52 %;
- студенты-медики — 63 %;
- студенты юридических вузов — 63 %;
- студенты бизнес-образования — 75 %.

Как вы себя будете чувствовать, зная, что с вероятностью более 50 % доктор, который собирается делать вам операцию, жульничал в школе? Или зная с вероятностью 75 %, что компания, в которую вы пришли работать, возглавляет человек, не считающий честность важным качеством?

Недавно, когда я знакомил с этими данными группу адвокатов, они были в восторге, узнав, что не они стоят на последнем месте! И они принялись распекают меня, поскольку при моем дипломе MBA я как раз и замыкал этот список.

Поговорим о кризисе доверия!

Помимо доверия в обществе, в организациях и в отношениях есть еще более фундаментальное и значимое измерение — доверие к самим себе. Мы часто даем себе обещания — ставим цели, собираемся начать что-то с нового года, — которые не выполняем. В результате у нас возникает чувство, что даже себе мы не можем полностью доверять. Если мы не можем доверять себе, то доверять другим нам будет очень трудно. Несогласие с самими собой часто является источником подозрительности в отношении других. Как говорил мой отец, мы судим о себе по своим намерениям, а о других — по их поступкам. Вот почему один из самых быстрых способов восстановить доверие — давать и выполнять обещания. Пусть даже это будут очень скромные обещания — себе и другим.

Поистине мы переживаем кризис доверия. Он влияет на нас на всех уровнях — на общественном, институциональном, организационном, отношенческом и личностном — и влияет на постоянной основе. Хотя многие из нас способны достаточно хорошо приспособливаться, с каждым новым случаем обманутого доверия или корпоративного скандала мы восстанавливаемся все медленнее. Мы гадаем, откуда еще ждать подвоха. Мы становимся все более подозрительными в отношении других людей. Мы начинаем проецировать поведение, демонстрируемое немногими, на всех и платим за это высокую цену.

Всякий раз, когда скрытые инциденты [скандалы] на высоком уровне раскрываются, доверия в американском обществе становится немного меньше. Оно не успевает восстанавливаться так быстро.

Роберт Эккерт, исполнительный директор MATTEL

ЭКОНОМИКА ДОВЕРИЯ

Циник может спросить: «Ну и что? Разве доверие представляет собой что-то большее, чем просто приятную, но необязательную добродетель — так называемый гигиенический фактор? Можете ли вы на цифрах продемонстрировать, что доверие оказывает прямое влияние на экономику?» Я собираюсь ответить на эти вопросы в данной книге, приведя яркие свидетельства экономической сущности доверия.

Вот простая формула, которая дает возможность уйти от восприятия доверия как нематериальной и неизмеримой переменной и увидеть в нем необходимый фактор экономической эффективности — вполне материальный и количественно измеримый. Формула строится на следующей критически важной идее: доверие всегда влияет на два результата — на скорость и затраты.

Когда доверие падает, скорость снижается, а затраты взлетают вверх.

↓ Доверие = ↓ Скорость ↑ Затраты

Когда доверие растет, скорость тоже возрастает, а затраты снижаются.

↑ Доверие = ↑ Скорость ↓ Затраты

Вот так просто, реально и предсказуемо. Позвольте привести вам пару примеров. Сразу же после террористической атаки 11 сентября доверие американцев к авиаперелетам драматически снизилось. Мы поняли, что террористы намерены причинить нам вред, а наша система безопасности пассажиров недостаточно надежна.

До 11 сентября я приезжал в свой аэропорт примерно за полчаса до рейса и успевал быстро пройти все формальности. Но после 11 сентября для обеспечения большей безопасности в аэропортах были введены жесткие процедуры и системы. Это принесло

желаемый эффект, но теперь мои поездки требуют большего времени и денег. Теперь, чтобы успеть пройти контроль безопасности, я приезжаю за полтора часа до вылета внутренними рейсами и за два-три часа — международными. Кроме того, при покупке каждого билета я выплачиваю новый налог на обеспечение безопасности. Видите: доверие снизилось, скорость снизилась, а затраты возросли.

Недавно я улетаю из крупного города, находящегося в зоне высокого риска на Ближнем Востоке. По политическим причинам доверие в этом регионе было чрезвычайно низким. Мне пришлось приехать в аэропорт за четыре часа до вылета. Я прошел несколько постов досмотра, мой багаж многократно распаковывался и изучался множеством людей. И с каждым пассажиром обращались точно так же.

Понятно, что чрезвычайные меры безопасности были необходимы, и в данном случае я был только благодарен за них, но суть дела от этого не меняется: из-за низкого уровня доверия скорость снижалась, а затраты росли.

Наше недоверие обходится очень дорого.

Ральф Уолдо Эмерсон

А вот другой пример. Закон Сарбейнса-Оксли был принят в США в ответ на корпоративные скандалы в Enron, WorldCom и т. д. Возможно, этот закон улучшает или поддерживает ситуацию на рынках, но достигается это высокой ценой. Спросите любого исполнительного или финансового директора компании, подпадающей под действие этого закона, о том, сколько времени и дополнительных расходов нужно для выполнения его предписаний. И того и другого требуется огромное количество. Недавнее исследование оценивает затраты на применение только одного раздела закона в \$35 млрд — что превосходит первоначальную смету Комиссии по ценным бумагам в 28 раз! Этот закон стал своего рода протезом, компенсирующим отсутствие доверия, — при этом дорогим протезом, на котором быстро не побегаешь. Так что мы опять возвращаемся к той же истине: когда доверие низкое, скорость падает, а затраты растут.

Нарушая большие законы, вы не получаете ни свободы, ни даже анархии. Разбив большой закон, вы получаете маленькие законы.

Гилберт Честертон, английский писатель

С другой стороны, когда уровень доверия высок, скорость растет, а затраты снижаются. Возьмем пример Уоррена Баффетта — исполнительного директора Berkshire Hathaway (признанного одним из наиболее достойных доверия лидеров), — который недавно приобрел компанию McLane Distribution (стоимостью \$23 млрд) у Wal-Mart. Будучи публичными компаниями, и Berkshire Hathaway и Wal-Mart подвергаются различным проверкам. Обычно при слиянии такого масштаба требуется несколько месяцев работы по анализу разного рода информации и огромные затраты на гонорары бухгалтерам, аудиторам, адвокатам. Но в данном случае, поскольку отношения между сторонами характеризовались высоким уровнем доверия, для сделки понадобилась всего одна двухчасовая встреча, и менее чем за месяц вся процедура была завершена.

В письме руководства, сопровождавшем годовой отчет за 2004 г., Уоррен Баффетт написал: «Мы не проводили „дью дилидженс“. Мы знали, что все будет в точности соответствовать тому, что говорит Wal-Mart. И так оно и было». Представьте: меньше одного месяца (когда обычно требуется шесть и более), и никаких расходов на «дью дилидженс» (вместо обычных в такой ситуации миллионов)! Высокое доверие, высокая скорость, низкие затраты.

Мир меняется очень быстро. Теперь не большой побеждает маленького, а быстрый побеждает медленного.

Руперт Мэрдок, председатель совета директоров и исполнительный директор News Corporation

Возьмем пример другого легендарного лидера, Герберта Келлехера, председателя совета директоров и бывшего исполнительного директора Southwest Airlines. В книге *Executive EQ* («Эмоциональный интеллект руководителя») ее авторы — Р. Купер и Э. Саваф — рассказывают замечательную историю. Однажды Гэри Бэррон — в то время он был вице-президентом организации стоимостью \$700 млн, занимающейся техническим обслуживанием всей Southwest Airlines, — встретив в коридоре Келлехера, представил ему трехстраничное резюме предложения по масштабной реорганизации. Келлехер сразу же прочел документ. Затем он задал всего один беспокоящий его вопрос, на который Бэррон ответил, что разделяет его озабоченность и уже занимается этим. Тогда Келлехер ответил: «В этом случае, меня все устраивает. Действуйте!» Все обсуждение заняло около четырех минут.

Келлехер был не просто лидером, которому доверяли, но лидером, который сам распространял доверие на других людей. Он доверял Бэррону — его характеру и компетентности. И благодаря его вере в то, что Бэррон знает, что делает, компания смогла двигаться вперед с невероятной скоростью.

А вот пример меньшего масштаба. Джим, уличный торговец в Нью-Йорке, оборудовал киоск и продавал прохожим, спешащим в офисы и обратно, пончики и кофе. В часы завтрака и обеда возле него выстраивались длинные очереди. Он заметил, что необходимость долго ждать отпугивала некоторых покупателей, и они уходили. Также он понял, что, поскольку его бизнес — это театр одного актера, бутылочным горлышком, мешающим ему продавать больше пончиков и кофе, были непропорциональные затраты его времени на отсчет сдачи покупателям.

В конце концов Джим разместил на своем прилавке небольшую корзинку с мелкими купюрами и монетами, доверив покупателям самим брать сдачу. Наверное, вы думаете, что покупатели могли случайно или намеренно брать из корзинки больше денег, чем нужно, но Джим обнаружил прямо противоположное: большинство вели себя абсолютно честно, а некоторые даже оставляли больше чаевых, чем обычно. И теперь, когда Джиму не приходилось заниматься сдачей, он смог обслуживать покупателей вдвое быстрее. Кроме того, Джим обнаружил, что польщенные доверием покупатели приходили к нему снова. Распространяя таким образом доверие на других, Джим смог удвоить свои доходы без каких-либо дополнительных затрат.

Итак: когда уровень доверия низок, скорость снижается и затраты растут. Когда доверие высокое, скорость повышается, а затраты сокращаются.

Такие абстрактные ценности, как доверие и честность, буквально превращаются в доходы, прибыль и процветание,

Патриция Эбурдин, автор книги «Мегатренды 2010»

Недавно, когда я преподавал эту концепцию, один финансовый директор, постоянно имеющий дело с цифрами, подошел ко мне и сказал: «Поразительно! Я всегда считал доверие чем-то, что приятно иметь, но никогда не думал о его влиянии на экономику и скорость. Теперь, когда вы это показали, я вижу это повсюду.

Например, у нас есть поставщик, которому мы полностью доверяем. И с ним все у нас делается быстро, и для поддержания отношений от нас практически не требуется никаких затрат. Но есть другой поставщик, которому мы доверяем мало. С ним на любое дело уходит вечность. На поддержание отношений приходится тратить уйму времени и сил. И это стоит нам больших денег! Слишком больших денег!»

Когда в его голове все встало на свои места, финансовый директор был изумлен. Этот человек, привыкший оперировать числами, не мог соединить концы с концами, когда вопрос

касаясь доверия. Теперь, когда он это понял, все сразу обрело смысл. Он смог увидеть, как доверие влияет на все в организации, и насколько убедительна и полезна идея связи между доверием, скоростью и затратами для анализа положения дел в его компании и для принятия мер по значительному увеличению прибыльного роста.

Я знаю, что некоторые организации-лидеры при сборе обратной связи по системе «360°» задают своим сотрудникам простой вопрос: «Вы доверяете своему боссу?». Эти компании усвоили, что ответ на один такой вопрос может дать для предсказания будущих результатов команды и организации больше, чем любая другая информация.

Когда вы начинаете по-настоящему понимать экономику доверия с ее твердыми, измеримыми показателями, вы словно надеваете новые очки. Куда бы вы ни посмотрели, вы увидите ее влияние — на работе, дома, во всех отношениях, во всем, чем занимаетесь. Вы можете начать видеть, какие невероятные перемены приносят отношения высокого доверия в каждое измерение вашей жизни.

НАЛОГ ДОВЕРИЯ

Значительный практический эффект экономики доверия проявляется в том, что во многих отношениях и взаимодействиях мы платим скрытый налог низкого доверия — и даже не подозреваем об этом!

Три года назад, когда моему сыну Стивену исполнилось 16, он получил первую работу — должность менеджера магазинчика, торгующего мороженым. Он был очень взволнован.

Две недели прошли хорошо, и он, наконец, получил свою первую зарплату. Он вскрыл конверт и стал рассматривать чек. Вдруг он переменялся в лице и воскликнул: «Папа, это неправильно!» Он протянул мне чек: «Смотри, они все неправильно посчитали.»

«Что ты имеешь в виду?» — спросил я, вчитываясь в документ.

«Смотри сюда, — показал он. — Предполагалось, что я буду зарабатывать по восемь долларов в час. Я проработал 40 часов. Получается 320 долларов. Правильно?»

Я заглянул в бумагу, и убедился, что он проработал 40 часов, а сумма чека составляла лишь 260 долларов.

Я сказал: «Все правильно, Стивен. Но посмотри чуть выше — на корешок чека. Видишь слова „федеральный подоходный налог“?»

«Что? — ответил он скептически. — Ты хочешь сказать, я плачу *налоги*?» «Именно, — отвечал я, — и это еще не все, смотри: здесь еще подоходный налог штата, отчисления на социальное страхование, на программу медицинской помощи престарелым...»

«Но папа, — воскликнул он, — мне не нужна медицинская помощь престарелым!»

«Да, сынок, тебе не нужна, но твоему дедушке нужна! — возразил я. — Добро пожаловать в реальный мир!»

Едва ли кому-то нравится платить налоги. Но мы делаем это, поскольку налоги служат интересам общества (и вдобавок этого требует закон). А каково было бы вам, если бы вы даже не знали, что платите налоги? Если бы они взимались без вашего ведома? Что, если бы эти деньги просто утекали в канализацию без всякой пользы для кого бы то ни было?

К сожалению, налоги низкого доверия не находят отражения в вашей декларации о доходах. Но если они скрытые, это не значит, что их нет. Как только вы узнаете, где и что именно нужно искать, вы уведите, как эти налоги появляются повсюду — в организациях и в отношениях. Они количественно измеримы. И часто они чрезвычайно высоки.

Недоверие удваивает ваши расходы на ведение бизнеса.

Джон Уитни, профессор, Школа бизнеса Колумбийского университета

Нет никаких сомнений в том, что вы много раз наблюдали этот налог в действии — например, в беседе, когда ваш босс, ваш ребенок-подросток или кто-то еще автоматически снижает ценность сказанного вами на 20, 30, а то и больше процентов. Именно с этим я

столкнулся в трудные дни слияния FranklinCovey. Если вы подумаете об этом, то, наверное, увидите, что и сами иногда облагаете подобным налогом некоторые из ваших взаимодействий, уменьшая ценность того, что слышите от других, поскольку не доверяете им.

Возможно, вам иногда приходится платить еще и «налог на наследство», если вы занимаете место предшественника, который еще до вас породил недоверие. Когда вы вступаете в новые личные или рабочие отношения или становитесь новым руководителем в организации с культурой низкого доверия, вы можете облагаться налогом в 30, 40, 50 и более процентов за то, чего вы даже и не делали! Недавно я консультировал одну даму-руководителя. Она сокрушалась, что менеджер, место которого она заняла, так подорвал доверие в организации, что созданная там культура облагала ее налогами за его поведение, несмотря на то, что она была новым человеком.

Как сказал известный философ и писатель Фрэнсис Фукуяма: «Широко распространенное недоверие в обществе облагает все формы экономической деятельности своеобразным налогом, который общества с высоким доверием платить не должны».

Я утверждаю, что налогом низкого доверия облагается не только экономическая деятельность, но и любая другая — любые отношения, взаимодействия, коммуникация, и любые решения во всех измерениях жизни.

ДИВИДЕНДЫ ДОВЕРИЯ

Кроме того, я утверждаю, что, подобно налогам низкого доверия, которые реальны, измеримы и чрезвычайно высоки, существуют дивиденды высокого доверия, которые так же реальны, количественно измеримы и невероятно высоки. Вспомните скорость осуществления сделки по приобретению McLane Уорреном Баффеттом, и как быстро было принято предложение Гэри Бэррона о масштабной реорганизации. Вспомните, как удвоились доходы продавца пончиков и кофе Джима. Подумайте о скорости ваших собственных коммуникаций в условиях отношений высокого доверия — как личных, так и профессиональных.

Когда доверие высоко, получаемые вами дивиденды подобны мультипликатору эффективности, развивающему и улучшающему все измерения вашей организации и вашей жизни. Высокое доверие действует, как дрожжи в тесте, поднимая всё вокруг себя. В организации высокое доверие ощутимо влияет на коммуникации, сотрудничество, исполнение, инновации, стратегию, заинтересованность, партнерство и отношения со всеми заинтересованными сторонами. В личной жизни высокое доверие значительно повышает энтузиазм, энергию, творчество, радость общения с друзьями, семьей, соседями. Очевидно, что дивиденды проявляются не только в виде более высокой скорости и лучших экономических показателей, но и в виде получения большего удовольствия и в повышении качества жизни.

СКРЫТАЯ ПЕРЕМЕННАЯ

Однажды в Монтане я нанял гида для рыбной ловли нахлыстом. Когда я смотрел на воду, он спросил: «Что вы видите?» Я ответил, что вижу красивую реку с солнечными бликами на поверхности воды. Он спросил: «А рыбу вы видите?» Я сказал, что не вижу. Тогда мой проводник вручил мне поляризационные очки и предложил надеть их. Внезапно все стало выглядеть совершенно иначе. Глядя на реку, я обнаружил, что могу видеть *сквозь* воду. И я могу видеть рыбу. Много рыбы! Я был потрясен. Неожиданно я открыл огромные возможности, которых не видел прежде. В действительности рыба была там все время, но пока я не надел очки, она была невидима.

То же происходит и с доверием, которое скрыто от взора большинства людей. Они не догадываются, насколько реально и всеобъемлюще влияние доверия на все отношения, во

всех организациях, при любых взаимодействиях, в каждый момент жизни. Но когда они надевают «очки доверия» и начинают видеть, что происходит под поверхностью, это прямо влияет на их способность повышать свою эффективность во всех измерениях жизни.

Доверие — высокое или низкое — это «скрытая переменная» в формуле организационного успеха. Традиционное выражение, принятое в бизнесе, утверждает, что стратегия, умноженная на исполнение, равна результату:

$$С \times И = Р$$

(*Стратегия умножить на Исполнение равно Результату*).

Но в действительности, в этой формуле есть скрытая переменная — доверие. Это либо налог низкого доверия, уменьшающий результат, либо дивиденд высокого доверия, умножающий результат.

$$(С \times И) Д = Р$$

(*Стратегия умножить на Исполнение*) умножить на *Доверие* равно *Результату*).

Вы можете, имея хорошую стратегию и хорошее исполнение (10 на шкале от 1 до 10), продолжать испытывать крушение планов из-за низкого доверия. Или, наоборот, высокое доверие может служить в качестве мультипликатора результата, создавая синергию, когда целое становится больше, чем сумма его частей. Посмотрите на расчеты:

Стратегия	×	Исполнение	=	Результат	Налог или дивиденд	=	Чистый результат
10	×	10	=	100	Минус налог 40%	=	60
10	×	10	=	100	Минус налог 10%	=	90
10	×	10	=	100	Плюс дивиденд 20%	=	120

У компании может быть превосходная стратегия и выдающаяся способность к исполнению, но чистый результат будет снижаться из-за налога низкого доверия, или увеличиваться, благодаря дивидендам высокого доверия. По этому поводу известный консультант Роберт Шоу сказал: «Более всего прочего, для успеха в бизнесе требуются две вещи: выигрышная конкурентная стратегия и превосходное организационное исполнение. Недоверие — враг и того, и другого». Я утверждаю, что хотя высокое доверие и не может гарантированно спасти плохую стратегию, низкое доверие практически всегда сводит на нет хорошую стратегию.

Наверное, ничто не может послужить более сильным экономическим обоснованием для доверия, чем влияние, оказываемое этой «скрытой переменной». Согласно исследованию Школы бизнеса Warwick в Англии, контракты на аутсорсинг, построенные на доверии, а не на жестких соглашениях и штрафах, с высокой вероятностью могут принести дивиденды доверия обеим сторонам в размере до 40 % от общей суммы контракта. Исследования компании Watson Wyatt, проведенные в 2002 г., показывают, что доходы акционеров в организациях с высоким доверием на 186 % выше, чем в организациях с низким доверием. Разница в 3 раза! Исследования профессора Стэнфордского университета Тони Брика показывают, что в школах с высоким доверием шансы повысить экзаменационные оценки более чем в три раза выше, чем в школах с низким доверием. А на личном уровне люди, которым доверяют больше, быстрее продвигаются по службе, больше зарабатывают, получают лучшие возможности и имеют более полноценные и радостные отношения.

Одна из причин, почему скрытая переменная доверия так значима в сегодняшнем мире, заключается в том, что мы вступили в глобальную экономику интеллектуального работника.

Будучи колумнистом *New York Times*, Томас Фридман в книге «Плоский мир»¹ пишет, что новая «плоская» экономика вращается вокруг партнерств и отношений. А партнерства и отношения расцветают или увядают в зависимости от доверия. Как говорит Фридман:

1

Фридман Т. Плоский мир. Краткая история XXI века. — М.: АСТ, 2006.

Без доверия нет открытого общества, поскольку никакой полиции не хватит для контроля над всем, что открыто в открытом обществе. Без доверия не будет плоского мира, так как именно доверие позволяет нам разрушать стены, обходить барьеры и устранять трения на границах. Доверие необходимо в плоском мире...

Вот почему я повторяю вновь: умение создавать, выращивать, распространять и восстанавливать доверие со всеми заинтересованными сторонами — потребителями, бизнес-партнерами, инвесторами и сотрудниками — ключевая компетенция лидера в новой глобальной экономике.

Ниже я привожу описание того, какое влияние налоги и дивиденды доверия оказывают в организациях и в личных отношениях. Предлагаю вам, просмотрев это описание, задать себе вопрос: моя организация платит налоги, или получает дивиденды? А сам я — плачу или получаю?

Подумайте также о ваших отношениях на работе и за ее пределами. Спросите себя, какому утверждению в этой таблице соответствуют эти отношения? И на чем вам следует сфокусировать усилия, чтобы добиться наибольших положительных изменений в жизни?

НАЛОГИ И ДИВИДЕНДЫ

Налог 80 % (отсутствие доверия)

В организации

- Дисфункциональная среда и токсическая культура (открытая вражда, саботаж, судебные разбирательства, криминальное поведение).
- Воинственно настроенные заинтересованные стороны.
- Интенсивный микроменеджмент.
- Избыточная иерархичность.
- Системы и структуры, ориентированные на наказание.

В личных отношениях

- Дисфункциональные отношения.
- Активная конфронтация или холодные отстраненные отношения.
- Оборонительная позиция с опорой на закон («Увидимся в суде!»).
- Деление других на врагов и союзников.
- Вербальные, эмоциональные и /или физические оскорбления.

Налог 60 % (очень низкое доверие)

В организации

- Нездоровая рабочая обстановка.
- Неудовлетворенные сотрудники и заинтересованные стороны.
- Интенсивные политические игры с явным разделением на лагеря и партии.
- Большие затраты времени на отстаивание позиций и решений.
- Болезненный микроменеджмент и бюрократизм.

В личных отношениях

- Враждебное поведение (крик, обвинения, оскорбления) с короткими периодами раскаяния.
- Настороженность в общении.
- Постоянные переживания и подозрительность.
- Злопамятность и использование прежних ошибок в качестве оружия.
- Реальные проблемы не вскрываются и не разрешаются эффективно.

Налог 40 % (низкое доверие)

В организации

- Поведение в духе «Моя хата с краю».
- Тайные планы и скрытые мотивы.
- Заинтересованные стороны настроены агрессивно.
- Политические лагеря с союзниками и противниками.
- Многие из сотрудников и заинтересованных лиц недовольны.
- Бюрократизм и избыточность систем и структур.

В личных отношениях

- Изнурительные, безрадостные отношения.
- Сбор свидетельств о слабостях и ошибках другой стороны.
- Сомнения в надежности и приверженности других.
- Тайные планы и скрытые мотивы.
- Настороженность и неохотный обмен информацией.

Налог 20 % (доверие под вопросом)

В организации

- Некоторый бюрократизм правил и процедур.
- Излишняя иерархия.
- Медленное согласование.
- Несогласованные системы и структуры.
- Некоторые из сотрудников и заинтересованных лиц не удовлетворены

В личных отношениях

- Регулярное непонимание.
- Сомнения в истинных мотивах и намерениях.
- Напряженность в отношениях.
- Коммуникация с оттенком страха, неуверенности, сомнений и тревоги.
- Энергия расходуется на поддержание отношений, а не на их развитие.

Ни налогов, ни дивидендов (доверие не вызывает вопросов)

В организации

- Здоровая рабочая среда.
- Хорошие коммуникации.
- Согласованные системы и структуры.
- Изредка встречаются интриги.

В личных отношениях

- Вежливые, сердечные, здоровые коммуникации.
- Стремление работать вместе эффективно и бесконфликтно.
- Взаимная терпимость и приятие.
- Отсутствие переживаний.

Дивиденды 20 % (доверие — осязаемый актив)

В организации

- Фокус — на работе.
- Эффективное сотрудничество и исполнение.
- Позитивные партнерские отношения с сотрудниками и заинтересованными сторонами.

- Эффективные системы и структуры.
- Творчество и инновации.

В личных отношениях

- Сотрудничество, близкие и теплые отношения.
- Стремление находить и опираться на сильные стороны друг друга.
- Позитивная и поднимающая настроение коммуникация.
- Ошибки рассматриваются как возможность извлечь урок и быстро прощаются.
- Позитивная энергия и позитивные люди.

Дивиденды 40 % (доверие мирового уровня)

В организации

- Активное сотрудничество и партнерство.
- Не требующая усилий коммуникация.
- Позитивные, прозрачные отношения с сотрудниками и всеми заинтересованными сторонами.

- Полностью согласованные системы и структуры.

- Инновации, увлеченность, доверие и лояльность.

В личных отношениях

• Истинное удовольствие от семейных и дружеских отношений, характеризующихся заботой и любовью.

- Свободная, не требующая усилий коммуникация.

• Вдохновенное сотрудничество, характеризующееся единством целей, творчеством и воодушевлением.

- Совершенно открытые, прозрачные отношения.

- Удивительная энергия, рождаемая отношениями.

Теперь я предлагаю вам взять любой важный с точки зрения вашей миссии проект, над которым вам предстоит работать, и рассмотреть его с точки зрения этого описания. Скажем, вам нужно собрать людей для осуществления проекта за шесть недель. Спросите себя: каков уровень доверия в нашей культуре? Я плачу налоги или получаю дивиденды? Каков процент? Какое влияние это оказывает на скорость, затраты и на мою способность выполнить этот проект эффективно?

Теперь представьте, что произойдет, если вам удастся изменить этот процент? Что, если вместо 20-процентного налога вы будете получать 20-процентные дивиденды? Как это повлияет на вашу способность выполнить этот проект?

Подумайте о том, что происходит в ваших личных отношениях, в вашей семье. Спросите себя: «Каков там уровень доверия? Какое влияние это оказывает на качество моей жизни и жизни людей, о которых я забочусь? Что будет, если я смогу от налогов перейти к дивидендам? Что это изменит?»

МИФЫ О ДОВЕРИИ

Примеры, подобные приобретению McLane, одобрению Келлехером реорганизации и другие, описанные мною в этой главе, развеивают вредные мифы, мешающие нам пользоваться дивидендами высокого доверия.

Один из этих мифов заключается в том, что доверие — это что-то эфемерное и неосязаемое — его хорошо иметь, но невозможно толком определить, посчитать и измерить. Надеюсь, вы уже сейчас готовы сказать, что справедливо прямо противоположное. Доверие вещественно. Оно реально. Оно исчислимо. Оно измеримо. Оно действует и на скорость, и на затраты, а скорость и затраты можно измерить и выразить количественно. Изменение уровня доверия в отношениях — в команде или организации — существенно влияет и на

время, и на деньги, и соответственно на качество и стоимость.

Другой миф состоит в том, что доверие — это слишком медленно. Хотя для восстановления доверия, действительно, может потребоваться время, его создание и распространение может быть достаточно быстрым, а когда доверие уже создано, оно начинает определять правила игры исключительно быстро. Не нужно далеко ходить за примерами — достаточно вспомнить те, которые я привел, или скорость, с которой вам удавалось общаться и выполнять намеченное в ваших собственных отношениях — чтобы увидеть: нет ничего более быстрого, чем скорость доверия.

Ниже приведена таблица, в которой перечислены эти и некоторые другие мифы, мешающие пониманию вопросов доверия и эффективному поведению в отношении них, а также противоположные утверждения, соответствующие реальности.

МИФ	РЕАЛЬНОСТЬ
Доверие эфемерно и неосязуемо	Доверие осязуемо, реально, исчислимо. Его воздействие на скорость и затраты измеримо
Доверие — это слишком медленно	Нет ничего более быстрого, чем скорость доверия
Доверие строится исключительно на честности	Доверие является функцией двух факторов: характера (включающего честность) и компетентности
Доверие либо есть, либо нет.	Доверие может создаваться и разрушаться
Утраченное доверие не восстановить	Хотя это и трудно, но в большинстве случаев доверие можно восстановить
Доверию нельзя научить	Доверию можно эффективно учить и учиться, и оно может стать перспективным стратегическим преимуществом
Доверять людям — слишком большой риск	Не доверять людям — еще больший риск
Доверие можно создавать одновременно только с одним человеком	Создание доверия в отношениях с одним человеком создает доверие с многими

Пожалуй, самый коварный миф сформулировал тот самый топ-менеджер инвестиционного банка в Нью-Йорке, в котором я работал непродолжительное время: «Доверие либо есть, либо нет. И ничего с этим не поделаешь».

Вы *можете* воздействовать на доверие! Проработав 20 лет в бизнесе, я отвечал за создание организаций и управление ими, за развитие команд, за отчетность управляющим органам, за достижение результатов. Я консультировал десятки известных компаний, многие из которых обладали хорошей стратегией и способностью к исполнению, но им не удавалось добиваться задуманного по неясным для них причинам. Я являюсь мужем, отцом и членом большой семьи с самыми многогранными отношениями. Я занимаюсь общественной работой, консультирую людей и семьи, сталкивающиеся со сложными проблемами доверия. И весь мой опыт подтверждает основную исходную предпосылку, сформулированную мной в этой книге: на доверие *можно* воздействовать и результат достигается *значительно* быстрее, чем вы думаете!

Я утверждаю еще раз: нет ничего более быстрого, чем скорость доверия. Ничто не дает такого удовлетворения, как отношения доверия. Нет ничего более вдохновляющего, чем предложение доверия. Нет экономики более прибыльной, чем экономика доверия. Ничто не наделяет большим влиянием, чем репутация доверия.

Доверие поистине меняет всё. И сегодня как никогда важно создавать, восстанавливать и распространять доверие на всех уровнях нового глобального общества.

Если вас интересуют возможность и вызов увеличения доверия — будь то в личной жизни или в профессиональной жизни — обещаю: это *обязательно* окажет огромное

влияние на все измерения вашей жизни.

ВЫ МОЖЕТЕ ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА ДОВЕРИЕ!

Ваша главная обязанность на работе — строить доверие.

Роберт Эккерт, исполнительный директор MATTEL

Если вы знакомы с моим отцом, д-ром Кови, и его книгой «Семь навыков высокоэффективных людей», вы, наверное, помните рассказ о том, как он учил своего сына ухаживать за двором. Он назвал эту историю «Зеленый и чистый». Мой отец использует ее в качестве примера обучения ребенка принципу ответственности.

Ну что же, я и есть тот самый сын и хочу рассказать вам об этом со своей точки зрения! Действительно, благодаря этому опыту я научился ответственности, но я научился еще кое-чему гораздо более важному — тому, что оказывает огромное влияние на всю мою жизнь.

Мне было семь лет, и мой отец хотел, чтобы я ухаживал за двором. Он сказал: «Вот двор, а вот твоя работа: он должен быть зеленым и чистым. А теперь посмотри, что я имею в виду». Он подошел к соседскому двору и указал на траву со словами: «Вот что такое „зеленый“». (Наш собственный двор использовать в качестве примера он не мог, так как, пока он отвечал за него сам, трава была довольно желтая.) Он сказал: «Как ты будешь добиваться, чтобы двор был зеленым, твое дело. Можешь делать что угодно, разве что не красить его. Можешь включить разбрызгиватели. Можешь носить воду ведрами. Можешь даже поплевать на газон, если хочешь. Мне все равно. Главное — чтобы цвет был зеленым».

Он продолжил: «А вот что я имею в виду под словом „чистый“». Он принес два мешка, и мы вместе собрали бумажки, палочки и другой мусор на одной половине газона, так чтобы я мог видеть разницу. И снова он объяснил: как я буду добиваться цели, мое личное дело, для него важно одно — чтобы двор был «чистым».

Потом он произнес: «С этого момента знай: раз ты взялся за эту работу, я больше ею не занимаюсь. Это твоя работа. Это называется „полная ответственность“. Это — работа с доверием, то есть я полностью доверяю тебе выполнение этой работы». Он определил и систему отчетности. Он сообщил, что дважды в неделю мы будем обходить двор, и я буду рассказывать ему, как идут дела. Он заверил меня, что охотно поможет, если я попрошу, но дал мне ясно понять, что это действительно моя работа, и я сам себе начальник и сам должен судить, насколько хорошо справляюсь.

Итак, это была моя работа. Примерно четыре-пять дней я ничего не делал. Стояла жара, и трава сохла быстро. На газоне остались следы от недавнего барбекю. Двор выглядел грязным и неопрятным. Отец мог взять на себя мои обязанности или устроить мне взбучку, но он не хотел нарушать нашу договоренность.

Так что, когда подошло время отчитываться, он сказал: «Ну, что, сын, как дела во дворе?» Я ответил: «Отлично, папа». Он спросил: «Тебе нужна моя помощь?». Я сказал: «Да нет, все нормально». Тогда он предложил: «Ну, что ж, давай прогуляемся и посмотрим, как договаривались».

Пока мы шли по двору, я вдруг начал понимать, что он не был ни «зеленым», ни «чистым». Он был желтым и неприглядным. Как утверждает отец, мой подбородок задрожал, я расплакался и провыл: «Но папа, это же так трудно!»

Он заинтересовался: «Что именно так трудно? Ты же не сделал ровным счетом ничего». После минутного молчания он спросил: «Ты хочешь, чтобы я помог тебе?»

Помня, что его предложение о помощи было частью нашего соглашения, и увидев луч надежды, я немедленно отреагировал согласием.

Он спросил: «Что ты хочешь, чтобы я делал?»

Я осмотрелся вокруг: «Можешь помочь мне собрать мусор?» Он сказал, что может. Я

отправился в дом, вынес два мешка, и он помог мне собрать мусор, как я его и попросил.

С того дня я нес ответственность за двор... и поддерживал его «зеленым» и «чистым».

Как я упоминал, мой отец использует эту историю в качестве примера делегирования ответственности или соглашения в духе «выиграл/выиграл». Но, будучи семилетним ребенком, я был слишком мал, чтобы понимать значение этих высоких слов. Больше всего тогда мне запомнилось простое и удивительное ощущение: *мне доверяют!* Я был слишком мал, чтобы интересоваться деньгами или статусом. И то и другое было для меня неважно. Зато доверие отца, было стимулом для меня. Я не мог не оправдать его. Я хотел показать ему, что способен выполнить дело и проявить ответственность. Мой отец распространил на меня свое доверие, и это вдохновило меня и внушило чувство ответственности, которое я пронес через всю жизнь.

Едва ли можно помочь человеку больше, чем возложив на него ответственность и дав ему понять, что вы доверяете ему.

Букер Вашингтон

КАК РАБОТАЕТ ДОВЕРИЕ

В те дни благодаря отцу я узнал (и впоследствии неоднократно убеждался в этом в разных ситуациях), что доверие — одна из самых мощных форм мотивации и вдохновения. Люди хотят, чтобы им доверяли. Они отзываются на доверие. Они расцветают, когда им доверяют. Нужно развить в себе способность в любой ситуации создавать, распространять и восстанавливать доверие — не в качестве манипулятивной техники, но в качестве наиболее эффективного способа отношений и взаимодействия с другими людьми и наиболее эффективного способа достижения результата.

Для этого, прежде всего, необходимо понять, как доверие работает.

На своих выступлениях я часто предлагаю аудитории подумать над вопросом: кому вы доверяете? Подумайте о собственном опыте в контексте этого вопроса. Кому *вы* доверяете? Другу? Коллеге по работе? Своему боссу? Супругу? Родителю? Ребенку? Почему вы доверяете этому человеку? Что именно питает доверие в этих конкретных отношениях?

А теперь подумайте над еще более провокационным вопросом: кто доверяет вам? Кто-то у вас дома? Кто-то на работе? Человек, с которым вы только что познакомились? Кто-то, кто вас знает давно? Что есть в вас, что вдохновляет других людей доверять вам? Большинство из нас привыкли связывать доверие с характером — с тем, чтобы быть хорошим и искренним человеком, быть нравственным и честным. И действительно, характер очень важен. Но, как я говорил в предыдущей главе, идея, что доверие строится *только на характере*, — это миф.

Доверие — функция двух факторов: характера и *компетентности*. Характер подразумевает вашу честность, ваши мотивы, ваши намерения в отношении людей. Компетентность включает ваши способности и навыки, ваши результаты и профессиональные достижения. И то, и другое жизненно необходимо.

Все большая сфокусированность нашего общества на этике быстро ведет к тому, что вопросы характера, как основания для доверия, становятся платой за вход в новую глобальную экономику. Но другая, часто игнорируемая, сторона доверия — компетентность — точно так же необходима. Вы можете считать человека искренним, даже честным, но не будете доверять ему полностью, поскольку он не добивается результатов. Обратное тоже верно. Человек может обладать умением и талантом, он может иметь отличный послужной

список, но если он не честен, вы не будете ему доверять. Например, я могу настолько доверять характеру человека, что даже оставлю на него детей, уезжая из города. Но этому же человеку я не доверю свой бизнес, поскольку он не обладает компетенцией, необходимой, чтобы справиться с делами. В то же время я могу доверять кому-то в вопросах бизнеса, но не оставлю этого человека со своими детьми, не из-за его нечестности или неспособности, а просто потому, что считаю его недостаточно заботливым.

Хотя для нас и более естественно думать о доверии с точки зрения характера, не менее важно научиться думать о нем с точки зрения компетентности. Подумайте вот о чем: люди доверяют тем, кто умеет доводить дела до конца. Они доверяют новые учебные программы своим наиболее компетентным инструкторам. Они доверяют самые многообещающие проекты и деловые контакты тем, кто уже добивался результатов в прошлом. Признание роли компетентности помогает нам определить и принять во внимание основополагающие проблемы доверия, которые в противном случае мы могли проигнорировать. С точки зрения линейного руководителя фактор компетентности придает вопросу о доверии завершенность и более вещественную и прагматическую форму.

Есть еще один способ посмотреть на это. Растущее внимание к этике положительно влияет на наше общество. Этика (являющаяся частью характера) лежит в основе доверия, но ее одной недостаточно. Не может быть доверия без этического поведения, а этическое поведение возможно без доверия. Доверие, которое включает в себя этику, мораль и нравственность, — это более крупная идея.

Когда на недавней конференции я представил «Скорость доверия», ко мне подошел руководитель департамента продаж одной из крупнейших фармацевтических компаний и сказал: «Спасибо вам за подтверждение того, что я все время говорю своей группе: чтобы добиться доверия, необходимы результаты, и каждый месяц мы должны добиваться запланированных показателей. Когда мы достигаем их, нам больше доверяет организация, нам больше доверяет руководство, нам больше доверяют коллеги... да и все доверяют нам больше. А когда результатов нет — мы теряем доверие и бюджетную поддержку. Все очень просто».

Повторяю: необходимы и характер, и компетентность. Характер — это константа, он необходим для доверия при любых обстоятельствах. Компетентность зависит от ситуации, от ее требований. Моей жене Джери недавно предстояло хирургическое вмешательство. У нас прекрасные отношения — она доверяет мне, и я доверяю ей. Но, когда подошло время операции, она не обратилась ко мне с просьбой сделать ее. Я не доктор. У меня нет необходимых для этого навыков и компетенции. И хотя она доверяет мне в большинстве других вопросов, она знает, что я не умею делать операции.

Когда вы понимаете, что для доверия необходимы и характер, и компетентность, вы можете видеть, как их комбинация проявляется в подходах эффективных лидеров и признанных экспертов. Эти люди могут по-разному выражать свои мысли, но если свести используемые ими слова к стоящему за ними смыслу, мы опять увидим идею баланса характера и компетентности.

Посмотрите:

- Джек Уэлч — бывший Исполнительный директор GE — говорит о том, что деятельность менеджера следует оценивать по двум параметрам: «жить в соответствии с ценностями» (характер) и «добиваться результата» (компетентность);

- Джим Коллинз — автор книги «От хорошего к великому» — говорит о Лидере пятого уровня, обладающем «чрезвычайной скромностью» (характер) и «твердой профессиональной волей» (компетентность);

- Уоррен Баффетт — исполнительный директор Berkshire Hathaway — стремится видеть в людях в первую очередь «честность» (характер) и «интеллект» (компетентность);

- Рэм Чаран — автор множества книг и консультант ряда компаний из списка Fortune 500 — подчеркивает необходимость быть «лидером для людей» (характер) и «лидером для бизнеса» (компетентность);
- Сэй-Николь Джонни — признанный эксперт в области доверия — пишет о важности «доверия личности» (характер) и «доверия экспертизе» (компетентность);
- теории лидерства анализируют, что лидер представляет собой (характер), и что лидер делает (компетентность);
- главными результатами моделирования деятельности являются «атрибуты» (характер) и «компетенции» (компетентность);
- теории этики гласят: «Делай правильное» (характер) и «Доводи правильные дела до конца» (компетентность);
- подходы к принятию решений фокусируются на балансе «сердца» (характер) и «головы» (компетентность).

Этот список можно продолжать бесконечно, постоянно подчеркивая жизненную важность обоих факторов — и характера, и компетентности — для устойчивого успеха и лидерства. Возможно, для запоминания этих двух аспектов вы сочтете полезным для себя забавный мнемонический прием, к которому мы прибегаем в нашей семье. У нас есть две семейные ценности, очень важные для нас, и мы постоянно обращаемся к ним. Чтобы помочь моим младшим детям помнить об этих ценностях, я сказал им: «Просто думайте о звуке двух барабанов бонго: бум-бум, бум-бум». Когда я ударяю в воображаемые барабаны, я повторяю эти две ценности снова и снова.

Вскоре нам пришлось решать сложную семейную проблему. Мы собрались вместе, чтобы обсудить, как с ней справиться. Я начал спрашивать каждого ребенка по очереди: «Как ты думаешь, что мы должны сделать?»

Неожиданно мой шестилетний сын посмотрел на меня и начал отбивать на столе в гостиной ритм барабанов бонго. Тем самым он, по сути, сказал: «Ты учил нас этому, папа. Обратимся к нашим ценностям, они и помогут нам найти решение проблемы». И они помогли.

С тех пор, как я начал работать над вопросами доверия, в моих ушах не перестают звучать новые слова в ритме барабана бонго: «Характер — компетентность. Характер — компетентность». Идея барабанов бонго помогает мне помнить, что доверие — это не только функция характера, хотя он и образует основу. Доверие в равной мере определяют и характер, и компетентность. И то, и другое абсолютно необходимо. Перейдите от домашних дел к бизнесу, и вы увидите, что любая неудача в лидерстве связана с проблемой характера или проблемой компетентности.

5 ВОЛН ДОВЕРИЯ

Несколько лет назад мы с коллегами работали с небольшой группой людей из крупной транснациональной корпорации. Их первая реакция была: «Нам *нравится* такой подход к лидерству. Это очень правильно. Но наши руководители не понимают этого. Вот кому это необходимо услышать».

Чуть позже мы представили этот подход их руководителям. Те отреагировали так: «Совершенно с вами согласны. Потрясающий подход! Проблема в одном: если кто-то и должен послушать вас — так это наше начальство».

Когда мы представили этот подход их начальству, они сказали: «Мы в восторге! Очень серьезный и полезный подход. Но наши партнеры в пяти других подразделениях не понимают этого. Вот им обязательно нужно вас послушать».

Их партнеры сказали, что проблема в высшей команде руководителей, которые курируют их подразделения. Команда руководителей считала, что проблема в исполнительном директоре. Когда мы, наконец, добрались до него, он произнес: «Прекрасная идея, но я бессилён. Я ничего не могу сделать. Всё в руках совета директоров».

Убежден, что если бы мы дошли и до них, они сказали бы, что во всем виновата Уолл-стрит!

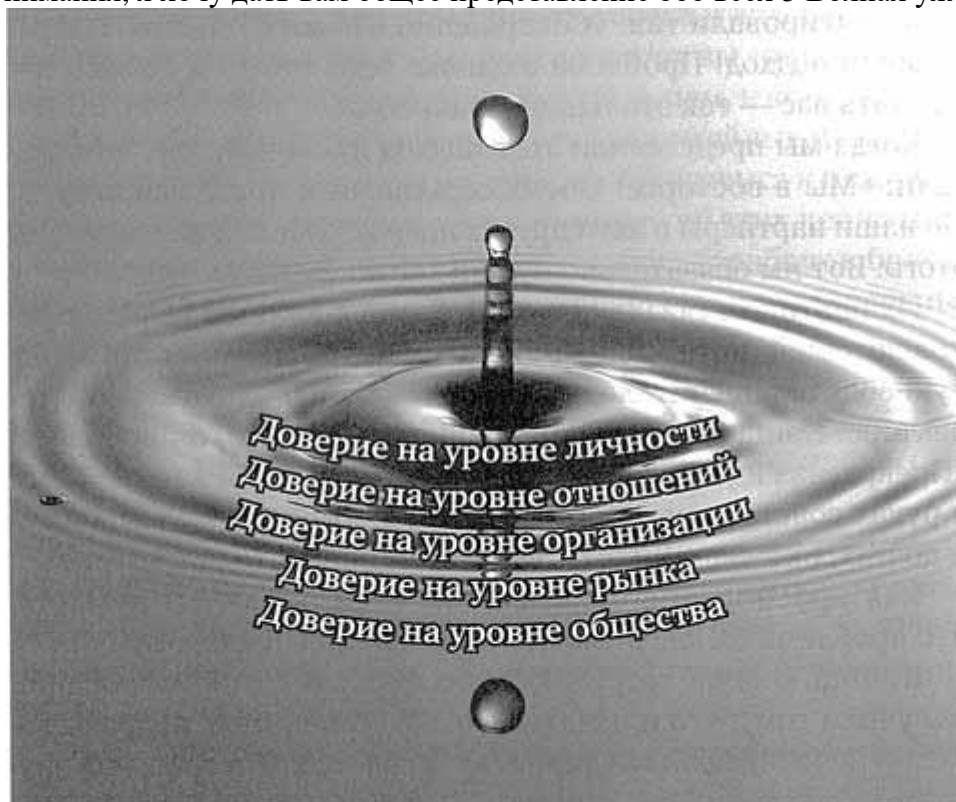
Как красноречиво сказал мой отец, «если вы думаете, что проблема *где-то там*, эта мысль и *есть* проблема».

В конце концов, сотрудников всех уровней этой корпорации мы учили тому, что и начальство, и руководитель подразделения, и исполнительный директор, и совет директоров, и супруга, дети, друзья, и ваши коллеги — *все* могут иметь проблемы, связанные с доверием. *Но это не значит, что вы бессильны!*

На самом деле вы даже не представляете себе, насколько могущественными вы можете быть в изменении уровня доверия в любых отношениях, если знаете, как работать «изнутри — наружу».

Главное — понять и научиться навигации в том, что я называю 5 Волнами Доверия. Эта модель использует метафору «волнового эффекта» и графически иллюстрирует взаимозависимую природу доверия и его распространение изнутри наружу. Она определяет пять уровней, или контекстов, в которых мы создаем доверие. Она также предоставляет структуру для лучшего понимания доверия и способов воздействия на него, по мере того, как мы будем изучать следующие три раздела этой книги.

Позднее мы подробно рассмотрим каждую из волн, но чтобы у вас был контекст для лучшего их понимания, я хочу дать вам общее представление обо всех 5 Волнах уже сейчас.



ПЕРВАЯ ВОЛНА: ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ЛИЧНОСТИ

Первая волна, Доверие На Уровне Личности, связана с нашей уверенностью в самих себе — в нашей способности ставить цели и достигать их, выполнять обязательства и делать то, что говоришь, — а также с нашей способностью внушать доверие. Главная идея заключается в том, чтобы стать человеком, достойным доверия — как для себя, так и для других. Ключевой принцип, лежащий в основе этой волны, — *быть надежным и достойным доверия*. В этой части мы исследуем 4 Основы Доверия, чтобы найти способы повышения своей надежности для формирования прочного доверия к себе — как собственного, так и со стороны других людей. Итоговый результат высокого развития характера и компетентности — это внушающая доверие надежность, рассудительность и влияние.

ВТОРАЯ ВОЛНА: ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ОТНОШЕНИЙ

Вторая волна, Доверие На Уровне Отношений, касается создания и увеличения Счетов Доверия в отношениях с другими. Ключевой принцип, лежащий в основе этой волны, — *последовательное поведение*. В этом разделе мы обсудим 13 Видов Поведения, общих для мировых лидеров, пользующихся самым высоким доверием. Эти виды поведения основаны на принципах, управляющих доверием в отношениях. Они проверены на практике и подтверждены исследованиями. Больше всего впечатляет то, что эти 13 Видов Поведения можно осваивать и применять в любой организации, включая семью. Результат — существенное повышение способности создавать доверие, чтобы развивать отношения и добиваться лучших результатов.

ТРЕТЬЯ ВОЛНА: ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Третья волна, Доверие На Уровне Организации, имеет отношение к тому, как лидеры могут создавать доверие в любых организациях, включая бизнес, некоммерческие организации, правительственные органы, образовательные институты и семьи, а также в командах и других микроподразделениях внутри организаций. Если вы когда-либо работали с людьми, которым доверяли, находясь в организации, которой вы не доверяли, или были в ситуации, когда системы и структуры организации порождали недоверие, вы легко признаете важность третьей волны. Ключевой принцип этой волны, *согласованность*, помогает лидерам создавать структуры, системы и символы доверия на уровне организации, которые уменьшают или устраняют семь наиболее коварных и затратных налогов низкого доверия и создают семь крупных дивидендов доверия в организациях.

ЧЕТВЕРТАЯ ВОЛНА: ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ РЫНКА

Четвертая волна, Доверие На Уровне Рынка, — это уровень, на котором влияние доверия понятно почти каждому. В основе этой волны лежит принцип *репутации*. Речь идет о бренде вашей компании (равно как о вашем персональном бренде), который отражает доверие к вам со стороны потребителей, инвесторов и других участников рынка. Каждый знает, как велико влияние бренда на поведение и лояльность покупателя. Если бренд пользуется высоким доверием, потребители покупают больше, чаще ссылаются на бренд, в случае сомнений делают выбор в вашу пользу и остаются с вами дольше. Этот раздел поможет вам улучшить не только ваш собственный бренд и репутацию, но и бренд вашей организации и репутацию на рынке.

ПЯТАЯ ВОЛНА: ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ОБЩЕСТВА

Пятая волна, Доверие На Уровне Общества, связана с созданием ценности для других и для общества в широком смысле. основополагающий принцип этой волны — *вклад*. Внося свой вклад, мы противостоям налогам подозрительности, цинизма и унаследования низкого доверия, которыми облагается наше общество. Мы также призываем других создавать ценность и вносить свой вклад.

В зависимости от наших ролей и сфер ответственности, последовательно переходя от одной волны к другой, на каждой из них мы можем обладать большим или меньшим влиянием. Однако все мы обладаем огромным влиянием на первых двух. [нах, и как раз отсюда нужно начинать. Читая книгу, мы ясно увидим, что корни доверия даже на общественном уровне (пятая волна) можно отчетливо проследить на индивидуальном уровне (первая волна), и что проблемы доверия на индивидуальном уровне многократно умножаются, двигаясь по волнам наружу. Например, вопросы доверия к определенным

лидерам компании Enron сначала вызвали легкую зыбь на индивидуальном уровне, которая затем проникла через уровни отношений и рынка и в конечном итоге превратилась в бурю на уровне всего общества, которая стала причиной существенной реформы (Закон Сарбейнса-Оксли). Это говорит о необходимости всегда начинать с первой волны — с себя.

Последний раздел посвящен Построению Доверия. Из него вы знаете, как распространять Разумное Доверие, избегая легковерия (слепого доверия) — с одной стороны, и подозрительности (недоверия) — с другой стороны, и как найти «активную точку», в которой распространение доверия приносит большие дивиденды каждому. Здесь вы также узнаете, как восстанавливать доверие и развивать свою склонность к доверию. В доверии к людям есть некоторый риск, однако гораздо более рискованно не доверять им. Умение определять, когда и как распространять Разумное Доверие, позволит вам передвинуть точку опоры и создать удивительный рычаг для выполнения намеченного с большей скоростью и меньшими затратами. И, возможно, самое главное, это вдохновит и высвободит потенциал тех, на кого вы распространили доверие.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ

Прежде чем мы перейдем к рассмотрению 5 волн, я хочу воспользоваться моментом и подчеркнуть, что можно не только создавать доверие, но и восстанавливать его. Очевидно, что в некоторых случаях доверие бывает разрушено настолько сильно, что не подлежит восстановлению, или люди не дают нам шанса восстановить его. Но я убежден, что для большинства из нас такие случаи крайне редки, а мы обладаем гораздо большими возможностями к восстановлению доверия, чем предполагаем.

Лучший момент, чтобы посадить дерево — 20 лет назад. Вторым лучшим моментом — сегодня.

Китайская поговорка

Рассмотрим пример Тома, много лет проработавшего в крупной девелоперской компании и ставшего в конце концов партнером фирмы. В какой-то момент рынок недвижимости рухнул, и компания начала разваливаться. Начались внутренние распри и Том покинул компанию. Был подан судебный иск. В ответ был подан встречный иск. Будучи главным партнером, Том имел экономические интересы в десятках зданий. Невероятно, но по прошествии нескольких лет расследования и аудит, связанные с судебным процессом, все еще продолжались.

Наконец Том решил, что должен существовать более правильный путь. Он позвонил Крису, партнеру, отвечавшему в то время за бизнес, и сказал: «Давай встретимся и поговорим вдвоем, без наших адвокатов». Том и Крис многие годы были партнерами, но в этих условиях доверие между ними пострадало. Тем не менее Крис согласился.

Том искренне стремился понять точку зрения Криса. Он слушал. Он повторял слова Криса, чтобы убедиться, что правильно понял его. Почувствовав, что Том его понял, Крис захотел выслушать Тома.

В ходе взаимодействия прежнее доверие между бывшими партнерами начало постепенно восстанавливаться. Хотя обстоятельства и разделили их, они все-таки ощущали связь, и прямо на той встрече смогли прийти к соглашению о завершении спора.

Слушая друг друга, и восстанавливая доверие, существовавшее между ними когда-то, эти два человека пришли к решению, которое смогли реализовать за месяц. Так они покончили со злобой, болью, потерей времени и денег, кото рые были частью судебной схватки, длившейся последние несколько лет.

В то время как руководству корпораций предстоит неблизкий путь к восстановлению доверия, исследования в явной форме демонстрируют следующее: американцы ждут, что

руководители компаний проявят инициативу и возьмут на себя значимые обязательства в отношении ответственности и построения доверия и выполняют их, и это проявится в поведении корпораций.

Рич Джернстедт, исполнительный директор Golin/Harris

В качестве другого примера рассмотрим отношения между бывшими американскими президентами, Джоном Адамсом и Томасом Джефферсоном. Эти два человека были соответственно «голосом» и «пером» Декларации независимости и неустанно трудились над обеспечением независимости Америки от Великобритании. Оказавшись в качестве послов в Париже в период между Американской и Французской революциями (когда они не знали, что ожидает Соединенные Штаты или Францию и их самих), они очень сблизились. Джефферсон был почти отцом для сына Адамса, Джона Куинси, и пользовался горячим уважением Абилай — жены Адамса, которая называла его «лучшим из смертных».

Однако, вернувшись в Соединенные Штаты, эти два человека стали придерживаться разных политических взглядов, что внесло напряженность в их отношения. Согласно закону, когда Адамс — федералист — был избран вторым президентом Соединенных Штатов, Джефферсон — республиканец — автоматически стал вице-президентом, поскольку получил наибольшее после Адамса число голосов.

Адамс ожидал от своего вице-президента той же поддержки, какую сам проявлял в этой должности по отношению к Джорджу Вашингтону. Вместо этого Адамс обнаружил в Джефферсоне нелояльность, чрезмерную ангажированность и политические амбиции. К концу президентства Адамса их отношения были наполнены горечью и враждой.

Много лет спустя их общий друг Бенджамин Раш (который тоже был в числе подписантов Декларации независимости), убедил Адамса протянуть Джефферсону «оливковую ветвь». Адамс отправил Джефферсону новогоднюю поздравительную открытку с пожеланиями доброго здоровья и счастья. Обрадованный перспективой возобновления дружбы, Джефферсон немедленно отозвался. Он написал: «Твое письмо всколыхнуло во мне очень дорогие воспоминания. Оно вернуло меня к тем временам, когда, пренебрегая трудностями и опасностями, мы вместе трудились и боролись за самое ценное для человека, право на самоуправление».

В письме общему другу Рашу Адамс заявил: «Твоя мечта осуществилась... ты сотворил чудо! Ты примирил две силы, которые никогда не были в состоянии войны!» Позже, когда Адамс читал письмо от Джефферсона на семейном собрании, его спросили, как он может находиться в хороших отношениях с человеком, от которого снес такие оскорбления. Он ответил:

Я не верю, что м-р Джефферсон когда-либо ненавидел меня. Наоборот, я думаю, он всегда хорошо ко мне относился... Потом он захотел стать президентом Соединенных Штатов, а я стоял на его пути, поэтому он делал все, чтобы принизить меня. Но если осуждать его за это, то с таким же успехом я могу осуждать каждого человека, встреченного мной в жизни. Такова человеческая натура... Я прощаю всех своих врагов и надеюсь, что они найдут милосердие на небесах. М-р Джефферсон и я теперь состарились и ушли из публичной жизни. Поэтому мы относимся друг к другу, как в старые добрые времена.

Адамс и Джефферсон поддерживали теплую дружбу и переписку в течение 14 лет, пока оба не ушли в мир иной, что поразительно, в один и то же день, 4 июля 1826 г., в 15-ю годовщину Декларации независимости США. Самыми памятными словами Адамса, обращенными к Джефферсону, были: «Пока я дышу, я буду твоим другом».

ВИЖУ/ГОВОРИЮ/ДЕЛАЮ

Цель этой книги — помочь вам *видеть*, *говорить* и *делать* так, чтобы это способствовало созданию доверия. При этом все три измерения жизненно важны.

Помните историю о рыбаке в Монтане, который дал мне очки, чтобы я увидел рыбу под поверхностью воды? Эта книга вооружит вас «очками доверия», чтобы вы могли *увидеть* доверие совершенно по-новому — так, чтобы вам открылись новые возможности, и вы смогли повышать доверие, увеличивать дивиденды доверия на каждом уровне.

Книга также даст вам язык, чтобы *говорить* о доверии. Иногда вы знаете, что не доверяете кому-то, или кто-то не доверяет вам, но не можете объяснить, почему, и не знаете, как улучшить ситуацию. Книга позволит вам назвать многие проблемы доверия, она даст вам язык для их описания и даст возможность говорить о том, как разрешить их.

Наконец, эта книга поможет вам развить способность *делать* то, что создает и выращивает доверие, — практиковать 13 видов Поведения мировых лидеров, пользующихся высоким доверием. Знакомясь с этими видами поведения и с тем, к чему приводит их применение и неприменение, вы поймете, какое ваше поведение позволит вам быстро создавать устойчивое доверие.

Уже много сказано о значении изменения парадигмы для изменения поведения — о том, что изменение того, как вы *видите*, автоматически изменяет то, что вы делаете, и результаты, которые вы получаете. И я согласен с тем, что новый способ видения, сдвиг парадигмы, оказывает огромное влияние на действия и результаты.

Однако с прагматической точки зрения я в равной мере убежден, что, говоря иначе и делая другие дела, вы также можете оказать огромное влияние на ваше видение и результаты, которые вы получаете. Например, сам акт вашего служения другому человеку может быстро изменить то, как вы видите этого человека, — вы даже можете испытывать любовь и сострадание, каких вы не чувствовали раньше. Я называю это *поведенческим сдвигом* — сдвигом, когда наше поведение в конечном счете приводит к сдвигу в нашем способе видеть мир. Точно так же я убежден в силе *языкового сдвига*. То, как мы говорим о чем-то, может способствовать сдвигам в нашем видении и поведении, а также в том, как другие видят нас.



Очевидно, что эти три измерения взаимозависимы, и если вы инициируете изменение в одном измерении, вы одновременно вызываете изменения во всех трех. По этой причине данная книга фокусируется на этих трех измерениях так, чтобы у вас были не только парадигмы, но и язык, и поведение, необходимые для создания и увеличения доверия.

КАК ЭТОГО ДОБИТЬСЯ

Теперь, когда вы понимаете, что такое скорость доверия, знаете, какие вопросы связаны с доверием на каждом уровне, знаете, как доверие работает, вы готовы предпринять

практические шаги, которые сделают создание, восстановление и распространение доверия возможным. Когда вы будете читать следующие разделы книги, не забывайте, что, независимо от вашей роли на работе, или дома, вы оказываете влияние. Вы — лидеры, даже если только в отношении самих себя.

Путем долгих размышлений я пришел к простому определению лидерства. *Лидерство — это достижение результатов способом, создающим доверие.* Это максимизация вашего нынешнего вклада и вашей способности вносить вклад в будущем путем создания доверия, которое делает это возможным.

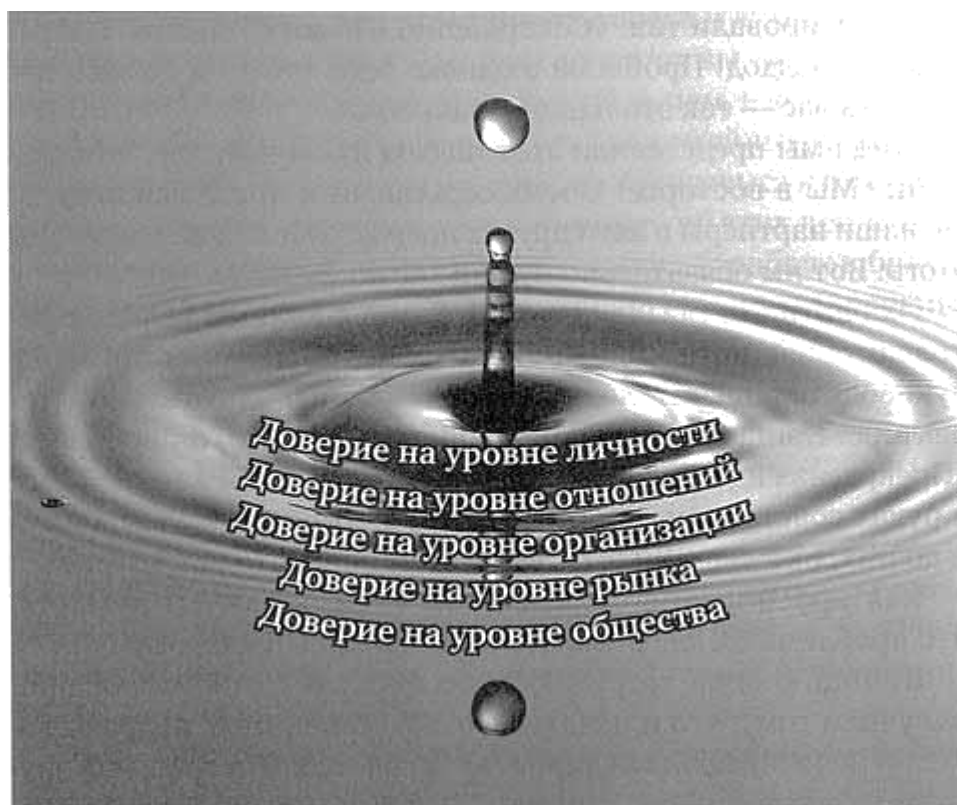
Средства не менее важны, чем цели. Как вы добиваетесь результатов, не менее важно, чем сами результаты, поскольку, когда вы создаете доверие, вы увеличиваете вашу способность добиваться результатов в следующий раз. И следующий раз есть всегда. Добиваться чего-то ценой разрушенного доверия, не только недальновидно и контрпродуктивно, это крайне ненадежно. Как пишет отважный исследователь сэр Эрнст Шеклтон : «Жизнь для меня — величайшая из всех игр. Самое опасное — воспринимать ее как игру тривиальную, игру легкую, игру, в которой правила не имеют значения. Правила очень важны. В эту игру нужно либо играть честно, либо не играть вообще. И даже выиграть игру — это не главная цель. Главная цель — выиграть ее с честью и благородством».

Доверие абсолютно необходимо для долгосрочного успеха.

Джим Берк, бывший председатель совета директоров и исполнительный директор Johnson & Johnson

Призываю вас полностью погрузиться в этот материал. Задавайте себе самые трудные и беспощадные вопросы. Фокусируясь на доверии в своей собственной жизни и в общении с тысячами людей и сотнями организаций по всему миру, я пришел к убеждению, что этот подход построен на самоочевидных универсальных принципах, приносящих положительные результаты. Я, без всякого сомнения, уверяю вас, что, применяя эти принципы в вашей собственной жизни, вы немедленно увидите плоды. Вы заложите фундамент будущих возможностей. Вы построите более крепкие, более устойчивые отношения. Вы получите лучшие результаты. У вас будет больше возможностей, больше влияния и больше радости. Вы научитесь создавать, увеличивать, восстанавливать и распространять то, что оказывает серьезное влияние на все в вашей жизни, — доверие.

ПЕРВАЯ ВОЛНА — ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ЛИЧНОСТИ



Принцип — быть надежным и достойным доверия

Модель 5 Волн Доверия — это метафора, иллюстрирующая действие доверия в нашей жизни. Оно начинается с каждого из нас на личном уровне, продолжается в наших отношениях, далее распространяется на организации, на наши рыночные отношения и охватывает все глобальное общество в целом. В этом отражается сила подхода «изнутри-наружу»: чтобы построить доверие в отношениях с другими, мы должны начать с себя.

Первая Волна — **Доверие На Уровне Личности** — здесь мы осваиваем основополагающий принцип, позволяющий нам создавать и поддерживать доверие на всех уровнях. Этот принцип — быть надежным и достойным доверия. Здесь мы спрашиваем себя: а я заслуживаю доверия? Я надежен? Тот ли я человек, которому можно доверять?

К счастью, мы можем развивать нашу надежность, являющуюся основой для доверия к нам, и мы можем делать это быстро, особенно, если мы понимаем четыре ключевых элемента или четыре фундаментальные основы. Две из этих основ связаны с характером, две с компетентностью. Важная практическая сторона этой идеи состоит в том, что компетентность так же необходима для доверия, как характер, и что как на характер, так и на компетентность можно воздействовать — их можно создавать и изменять.

Развивая эти 4 Основы, мы наращиваем нашу надежность. Тем самым мы создаем фундамент, на котором можем строить и укреплять доверие во всех отношениях, в которых участвуем в нашей жизни.

4 ОСНОВЫ ДОВЕРИЯ

Лидерство может выступать в разных обликах. Но оно должно быть достойным доверия... В целом речь идет о том, чтобы слово и дело не расходились.

Энн Малкахи, генеральный директор и председатель совета директоров Xerox

Представьте себя в зале суда. Вы приглашены в качестве свидетеля-эксперта, и адвокат истца пытается убедить суд, что вы достойны доверия. Что он попытается доказать?

Во-первых, что вы цельная личность — честный и гармоничный человек, что вы имеете репутацию правдивого человека и не будете лгать.

Во-вторых, что у вас благие намерения — что вы не собираетесь вводить суд в заблуждение или выгораживать кого-либо, что у вас нет скрытых мотивов или планов, которые могут повлиять на ваши показания.

В-третьих, что у вас блестящие рекомендации, вы настоящий специалист, обладающий знаниями, умениями и способностями в области, по которой приглашены давать показания.

И, в-четвертых, что у вас хороший послужной список, что вы уже демонстрировали ваши способности эксперта в прошлом, и есть все основания рассчитывать на вашу эффективность сейчас.

Тогда поднимается адвокат ответчика и пытается убедить суд, что вы *не* внушаете доверия. Что он попытается донести до суда? Прямо противоположное.

Возможно, он скажет, что вам не хватает цельности — что вы нечестный человек или лгали в прошлом, или что вы безответственны и у вас есть какие-то отрицательные черты характера, из-за которых вам нельзя доверять. Либо, что у вас есть тайные мотивы давать показания в пользу истца. Или что у вас нет необходимых дипломов и вы недостаточно квалифицированы, чтобы судить о вопросах, по которым приглашены выступать в качестве эксперта. Что у вас плохая репутация, либо вообще нет опыта — и вы никогда не добивались результатов и не демонстрировали способности адекватно разбираться в ситуации.

Мой знакомый адвокат подтверждает, что в основном все сводится к четырем вещам: ваша цельность, ваши намерения, ваши способности и ваши результаты. Вы достойны доверия — как свидетель-эксперт, как личность, как лидер, как семья, как организация — в зависимости от этих четырех факторов. И эта способность вызывать доверие жизненно необходима, в частности, когда нет неопровержимых вещественных доказательств, и вердикт может зависеть от убедительности свидетельских показаний. В таких ситуациях именно доверие к свидетелю становится предметом судебного разбирательства.

В случае с Enron, когда опирались скорее на свидетельские показания, чем на вещественные доказательства, адвокат ответчика попросил суд провести досудебное слушание, дабы «определить, в достаточной ли степени свидетель истца заслуживает доверия, чтобы полагаться на его доводы». Как гласил заголовок в *USA Today* в разгар судебного разбирательства по делу Enron: «Вердикт может зависеть исключительно от доверия [к Скиллингу]». После вынесения вердикта о виновности новый заголовок гласил: «Суд присяжных: бывшие руководители Enron не достойны доверия».

В суде или в жизни многое зависит от того, можно вам верить, или нет. Например, во время правительственного расследования 2005 г., последовавшего за страховой сделкой между AIG и General Re (принадлежащей компании Уоррена Баффетта Berkshire Hathaway), репутация Уоррена Баффетта не вызвала сомнений и детали отношений по сделке были известны. Как сказал профессор этики Школы бизнеса Уортона: «Зная его заслуги, я решаю сомнения в его пользу». Другой генеральный директор заявил: «Это состоятельный человек, и он настолько на виду, что едва ли что-то может быть скрыто. Он обладает не только репутацией, но и солидным послужным списком». Баффетта не просто не связали с противоправным поведением, но на него не упала ни малейшая тень, благодаря его, не вызывавшей ни у кого сомнений, добропорядочности.

Никто и никогда не отказывался вести со мной дела из-за недостатка доверия ко мне.
Джон Хантсман, председатель совета директоров Huntsman Corporation

БЫТЬ ДОСТОЙНЫМ ДОВЕРИЯ — ДЛЯ СЕБЯ И ДЛЯ ДРУГИХ

Первая Волна Доверия — Доверие На Уровне Личности — связана с тем, чтобы быть достойными доверия. Речь идет о развитии четырех основ — цельности, намерений, способностей и результатов, — делающих нас достойными доверия, как собственного, так и со стороны других. И все это сводится в конечном счете к двум простым вопросам: 1)

доверяю ли я сам себе; 2) тот ли я человек, кому могут доверять другие?

Что касается доверия к себе, то такое доверие часто начинается с малого. Помню один очень напряженный период в своей жизни, в течение пяти месяцев я не ложился спать до двух-трех ночи, чтобы закончить проект. Я просыпался утром по будильнику (который ставил на очень ранний час, чтобы сделать утреннюю зарядку), только чтобы протянуть руку, выключить его и продолжать спать. Поскольку мне удавалось спать очень мало в то время, я оправдывал себя тем, что нуждаюсь больше во сне, чем в упражнениях.

Через некоторое время я начал задумываться, зачем я ставлю будильник на такое раннее время? Я знаю, что не собираюсь делать зарядку, когда он зазвонит. Зачем же я делаю это? Это не только ослабляло мое доверие к себе, но и становилось самореализующимся пророчеством. Когда я ставил будильник, я не верил, что собираюсь встать, наоборот, я знал, что буду оправдываться, почему не встаю. Все это превратилось просто в анекдот.

Наконец, я решил изменить свой подход: прекратить принимать решение после звонка будильника, и делать это накануне вечером и соответственно устанавливать время. С тех пор, если я ставил будильник слишком рано, я должен был подниматься и делать упражнения, выполняя свои обязательства, независимо от того, выспался или нет. Но иногда я ставил будильник на более позднее время, поскольку действительно чувствовал, что мне нужно поспать подольше. Какое бы решение я ни принимал, когда ставил будильник, я хотел, чтобы мои обязательства были ясными, и я действовал последовательно. В противном случае я продолжал бы терять веру в свою способность держать данное себе слово. Хотя этот пример может показаться тривиальным, он стал очень важным для меня с точки зрения доверия к себе.

Исследования показывают, что многие из нас не добиваются намеченных целей и не выполняют данных себе обязательств. Например, хотя почти половина американцев дает себе новогодние обещания, лишь 8 % выполняют их.

Что происходит, когда мы снова и снова поступаем таким образом? Каковы последствия повторяющегося нарушения обязательств перед самими собой? Это подрывает нашу веру в себя. Мы не только сами теряем веру в собственную способность давать и выполнять обещания, но мы еще и не демонстрируем той силы характера, которая внушает доверие другим. Мы можем попытаться позаимствовать эту силу у своей должности, или у ассоциации, к которой принадлежим. Но это заимствование, а не настоящая сила. Она не наша, и люди знают об этом. И, независимо от того, понимаем мы это, или нет, — это влияет на конечный результат.

Мы уже знаем это интуитивно, а исследования это также подтверждают: уверенность в себе влияет на нашу эффективность. Именно по этой причине Джек Уэлч уверенно утверждает, что «помощь другим в обретении уверенности в себе является огромной составляющей лидерства».

Недостаток доверия к себе подрывает и нашу способность доверять другим. Как это сформулировал кардинал де Рец: «Человек, не доверяющий себе, не может доверять никому».

Утешает то, что всякий раз, когда мы выполняем данные себе обещания, или достигаем значимых целей, мы становимся более достойными доверия. Чем больше мы это делаем, тем больше верим, что мы *можем* это делать, и мы *будем* это делать. Тем больше мы верим себе.

Вера в себя — главный секрет успеха... и суть героизма.

Ральф Уолдо Эмерсон

Говоря об уважении других, я хочу рассказать о ситуации, с которой несколько лет назад столкнулся в одном магазине мужской одежды в Канаде мой отец. Ему помогли менеджер и недавно нанятый ученик. Обсуждая стоимость очень дорогого пальто, отец упомянул, что цена окажется еще выше, когда ему придется заплатить налог по возвращении

в США.

«Не беспокойтесь о налоге, — сказал менеджер, улыбаясь, — просто наденьте пальто».

«Что?» — спросил отец.

«Просто наденьте пальто! — повторил менеджер, — И тогда не придется платить налог».

«Но я должен заполнить декларацию, — воскликнул отец, — я обязан заявить о купленных вещах, которые ввожу в страну».

«А вы не вносите пальто в декларацию, просто наденьте его на себя, — повторил менеджер опять, — и не волнуйтесь о налоге!»

Отец помолчал и сказал : «Честно говоря, я волнуюсь не столько из-за налога, сколько за нового продавца, которого вы обучаете. Он наблюдает за вами. Он учится у вас. О чем он будет думать, когда вы станете начислять ему комиссионные? Как он будет доверять вам в вопросах управления своей карьерой?»

Вы ведите, почему подчиненные не доверяют своим руководителям? По большей части, доверие на уровне организаций уничтожают не такие крупные и очевидные нарушения, как в Enron и WorldCom. Это делают мелочи — по одному нечестному поступку, по одной слабости, раз за разом, — постепенно ослабляя и разъедая доверие.

Мелочи оказывают влияние. Например, кто-то звонит руководителю, а его помощник говорит, что он на совещании, в то время как это не так. Это мелочи, которые замечают ваши сотрудники.

Франк Вандерслоот, президент и исполнительный директор Melaleuca

Какое влияние оказывают эти постоянные списания со счета доверия на эффективность организации? На удовлетворенность работой? На удержание сотрудников? На результаты бизнеса? Какие налоги организации приходится платить в связи с этим? И как все это отражается на скорости, с которой выполняется работа?

И, наоборот, что происходит, когда вы *даете* сотрудникам кого-то, кому они могут доверять? Позвольте рассказать вам историю Уолли Тиима. Незадолго до операции «Буря в пустыне» по освобождению Кувейта в 1990 г. Тиим был назначен командиром разведывательного батальона в 2000 человек, имевшего репутацию худшего подразделения на военной базе Форт-Худ в Техасе. Но за короткое время под его командованием подразделение добилось удивительного прогресса, обогнав других по результатам армейских тестов настолько, что удостоилось похвалы командира штаба дивизии Томми Фрэнка.

Когда подразделение Тиима развернулось в Саудовской Аравии, перед началом боевых действий Тиим попросил своих подчиненных анонимно указать тех, кому они доверили бы вести их в бой не на жизнь, а на смерть. Солдаты назвали тех офицеров, которые превратили их подразделение из худшего в лучшее в Форт-Худе. Они уже доказали свою надежность и были достойны доверия солдат.

Вы не можете предотвратить крупную катастрофу, но вы можете построить организацию, готовую сражаться, имеющую высокий боевой дух, знающую, как вести себя, организацию, которая верит в себя и в которой люди доверяют друг другу. Первое правило военной подготовки — привить солдатам доверие к их офицерам, поскольку без доверия они не будут сражаться.

Питер Друкер

Недавно одна моя знакомая рассказала, как повлияла на ее семью идея о том, чтобы дать людям кого-то, кому они могут доверять:

Несколько лет назад я, молодая мама, прочла статью под названием: «Может ли ваш ребенок доверять вам?» Автор обращал внимание на то, как часто мы, родители, говорим

нашим детям «нет» снова и снова, а не пытаемся найти подход, чтобы добиться послушания с первого раза. В результате дети усваивают, что если настаивать на чем-то долго, то родителям, в конце концов, надоедает спорить, и они соглашаются. Они не верят, что когда родители говорят «нет», то именно это они и имеют в виду.

Далее автор статьи предлагал действенные способы построить доверие. Например, если вы говорите малышу «нет», а он не подчиняется, вы немедленно берете его на руки и не даете ему делать то, чего не следует.

Эта идея заставила меня пересмотреть привычное поведение в отношении своих детей. Потребовались время и усилия. Потребовались решимость и последовательность. Но все это с лихвой окупилось. Вместо того чтобы тратить время на бесконечные повторы, вы даете сразу бесповоротный ответ. Так ребенок привыкает верить, что вы отвечаете за свои слова.

Повсюду вы наблюдаете совершенно другую картину. Вы видите, как родители дают детям указания, а потом не ведут себя последовательно, когда их требования игнорируются. Вы видите, как детям все сходит с рук, потому что родители настолько заняты своими делами или беседой с другими взрослыми, что просто не обращают на это внимания. И вы видите результат в поведении подростков, которые постоянно стремятся выйти за рамки существующих ограничений и полностью игнорируют слова родителей. Конечно же, у подростков есть куча своих проблем и на них огромное влияние оказывают их сверстники. Но я уверен, что построение отношений взаимного доверия в эти трудные для подростков годы оказывает огромное положительное влияние как на родителей, так и на самих подростков, а также на то, какой характер разовьют дети, и на то, какими родителями, работниками и гражданами станут они сами.

Исследование, проведенное одной из ведущих консалтинговых фирм, показало, что налаживание отношений доверия — второе по частоте упоминаний поведение лидеров. Интересно, что Гарвардская школа бизнеса требует от тех, кто пишет рекомендации для потенциальных студентов, освещения трех фундаментальных областей. Вот одно из требований:

Гарвардская школа бизнеса ставит своей целью воспитывать выдающихся лидеров, *способных внушать доверие и вселять уверенность*. Пожалуйста, охарактеризуйте поведение вашего соискателя (например, уважение к людям, честность, цельность, ответственность за свое поведение) в организации и сообществе [выделено автором].

Единственный способ построить доверие — личное или профессиональное — быть достойным доверия.

Джерард Арни, генеральный директор American Airlines

Не забывайте, мы *можем* влиять на то, насколько мы достойны доверия. Мы можем принять решение об увеличении нашего доверия к самим себе, которое идет изнутри наружу и влияет на все измерения нашей жизни и жизни других людей.

НАСКОЛЬКО ВЫ ДОСТОЙНЫ ДОВЕРИЯ?

В наших программах, проводимых на территории клиента, мы часто делаем предварительное индивидуальное упражнение с участниками. Мы даем им фотографии людей, с которыми они работают, и просим быстро разложить их в две стопки, в зависимости от того, кому они склонны доверять, а кому — нет. Для тех, кто пришел работать в организацию недавно, мы допускаем третий вариант ответа: «Я недостаточно знаю этого человека, чтобы определить, доверяю ему, или нет».

Всегда интересно видеть, как быстро люди способны принимать эти решения. При

взгляде на очередную фотографию большинство людей мгновенно испытывают явное ощущение доверия или недоверия. Интересно и то, что в большинстве случаев одни и те же люди вызывают у всех одни и те же чувства.

Подумайте о тех, кого вы знаете, — о каждом поочередно. В какую стопку вы положили бы фотографию каждого из них? Почему?

А вот более трудный вопрос: если бы вашу фотографию вместе с другими вручи ли людям, которые вас знают, в какую стопку они бы ее поместили? И почему?

Как я говорил в начале этой главы, есть четыре фактора, создающие доверие. Прежде, чем мы пойдем дальше, возможно, вам будет интересно заполнить анкету для самоанализа, которая поможет вам оценить ваше представление о своем месте относительно этих четырех факторов.

Заранее предупреждаю: это трудные вопросы. Придется честно и глубоко разобраться в себе. Но я призываю вас быть предельно честными с собой. Это поможет вам понять основные элементы, формирующие личное доверие, оценить свои слабые стороны и сфокусировать усилия на том, что принесет вам наибольший результат. Сам факт честного ответа на эти вопросы поможет вам повысить доверие к самим себе — Доверие на Уровне Личности.

Читая каждое утверждение анкеты, обведите кружком цифру, соответствующую вашему представлению о собственном положении на шкале: 1 означает, что вы идентифицируете себя с утверждением слева; 5 означает, что вы чувствуете большее

совпадение с характеристикой справа; а 2, 3, 4 отражают промежуточное положение

ПЕРВАЯ ЧАСТЬ		
Иногда я оправдываю «ложь во благо», искажаю факты или «подвожу» правду под желаемый результат	1 2 3 4 5	Я всегда совершенно честен в своих взаимодействиях с людьми
Временами случаются расхождения между тем, что я думаю, и тем, что говорю, или между моими действиями и ценностями	1 2 3 4 5	То, что я говорю и делаю, в полной мере отражает мои мысли и чувства. Мои слова и дела всегда совпадают
У меня нет полной ясности относительно моих ценностей. Мне трудно отстаивать то, с чем другие не согласны	1 2 3 4 5	У меня есть ясные ценности и твердые убеждения и мужество отстаивать их
Мне трудно признать возможность правоты другого человека, или что существует новая информация, которая может заставить меня изменить мнение	1 2 3 4 5	Я искренне рад возможности узнать о новых идеях, способных повлиять на мое понимание вещей или даже на мои ценности
Мне трудно ставить перед собой личные цели и достигать их	1 2 3 4 5	Я способен последовательно брать и выполнять обязательства перед собой и другими

ВСЕГО ПО ПЕРВОЙ ЧАСТИ: _____ (Из 25 возможных)

4

Для автоматического подсчета результата вы можете ответить на эти вопросы на сайте www.speedoftrust.com и получить аналитический отчет и рекомендации по повышению Доверия на Уровне Личности.

ВТОРАЯ ЧАСТЬ		
Меня не особенно волнуют люди, кроме самых близких. Мне трудно думать о чужих заботах	1 2 3 4 5	Я искренне забочусь о других людях, и меня волнует их благополучие
Я не особо задумываюсь о причинах своих поступков. Я редко (или никогда не) размышляю над своими глубинными мотивами	1 2 3 4 5	Я ясно осознаю свои мотивы и всегда стараюсь делать правильные вещи с правильными целями
Имея дело с другими людьми, я обычно фокусируюсь на получении того, что нужно мне	1 2 3 4 5	Я активно ищу решения, позволяющие выиграть каждому, с кем взаимодействую
Наблюдая мое поведение, большинство людей не могут сказать, что я наилучшим образом учитываю их интересы	1 2 3 4 5	Мое поведение дает людям полную уверенность в том, что я тщательно забочусь об их интересах
В глубине души я считаю, что если что-то (ресурсы, возможности, кредит) получит кто-то другой, то я этого уже не получу	1 2 3 4 5	Я искренне верю, что всего более чем достаточно для всех

ВСЕГО ПО ВТОРОЙ ЧАСТИ: _____ (Из 25 возможных)

ТРЕТЬЯ ЧАСТЬ		
Я чувствую, что на своей нынешней работе не реализую свои способности в полной мере	1 2 3 4 5	Возможности, предоставляемые моей нынешней работой, в большой степени соответствуют моим талантам и способностям
Я не сумел получить знания и полностью развить навыки, необходимые для по-настоящему эффективной работы	1 2 3 4 5	Я получил знания и развил навыки, необходимые для выполнения моей работы
Я редко выделяю время для получения знаний и развития навыков — как для работы, так и для других областей жизни	1 2 3 4 5	Я постоянно работаю над получением новых знаний и развитием навыков во всех важных областях своей жизни
Я не очень представляю, каковы мои сильные стороны. Я больше сфокусирован на улучшении в тех областях, где у меня есть слабости	1 2 3 4 5	Я знаю свои сильные стороны и фокусируюсь на том, чтобы эффективно их использовать
В настоящий момент я не имею ясного представления о том, как создавать доверие	1 2 3 4 5	Я знаю, как эффективно создавать, распространять и восстанавливать доверие, и сознательно работаю над этим

ВСЕГО ПО ТРЕТЬЕЙ ЧАСТИ: _____ (Из 25 возможных)

ЧЕТВЕРТАЯ ЧАСТЬ		
У меня не слишком внушительный послужной список. Мое резюме не способно никого поразить	1 2 3 4 5	Мой опыт внушает людям уверенность, что я достигну желаемых результатов
Я сосредоточиваю усилия на том, чтобы делать то, что мне сказали	1 2 3 4 5	Я фокусирую свои усилия на достижении результатов, а не на выполнении действий
Когда речь идет о моем опыте, я либо не говорю ничего (не желая выглядеть хвастуном), либо надоедаю людям излишними подробностями	1 2 3 4 5	Я умею рассказать о предыдущем опыте работы так, чтобы внушить доверие
Мне часто не удается довести начатое до конца	1 2 3 4 5	За редкими исключениями, если я что-то начал, то обязательно довожу до конца
Меня не волнует, как именно я добиваюсь результатов, главное, что я их добиваюсь	1 2 3 4 5	Я последовательно работаю над достижением результатов такими способами, которые создают доверие

ВСЕГО ПО ЧЕТВЕРТОЙ ЧАСТИ: _____ (Из 25 возможных)

ОБЩИЙ СЧЕТ _____ (Из 100 возможных)

Теперь посмотрите на ваши баллы. Если вы набрали от 90 до 100 баллов, у вас высокий уровень личного доверия. Вы демонстрируете и характер, и компетентность. Похоже, вы знаете, что для вас важно, и это проявляется в вашей повседневной жизни. Вы заботитесь о людях. Вы уверены в ваших способностях, вы развиваете их и эффективно используете для достижения положительных результатов. Благодаря этому вы чувствуете уверенность в себе, и люди склонны доверять вам.

Если ваш счет от 70 до 90, вы можете испытывать недостаток доверия, что может проявляться как в недостаточной вере в себя, так и в недостатке доверия к вам со стороны других людей.

Если ваш счет меньше 70, вероятно, у вас более серьезные проблемы с доверием. Вам стоит проанализировать те области, в которых вы поставили себе низкие оценки. Из этой главы вы узнаете, как улучшить свои результаты в каждой из этих областей.

4 ОСНОВЫ ДОВЕРИЯ

Каждая часть анкеты соотносится с одной из 4 Основ Доверия.

Это фундаментальные элементы, которые делают вас достойными доверия, как собственного, так и со стороны других. Вы узнаете в них те же элементы, которые способны доказать или опровергнуть вашу способность вызывать доверие в качестве свидетеля-эксперта в суде.

Первые две основы касаются характера; две другие — компетентности. И все четыре необходимы для доверия к себе.

Основа Доверия 1: Цельность

Первая Основа Доверия связана с вопросом *Цельности*. Именно это приходит в голову, когда люди думают о доверии. Для многих «цельность» по существу означает «честность». Цельность, действительно, включает в себя честность, но является гораздо более широким понятием. Это — гармоничная интегрированность. Это соответствие слова и дела. Это выполнение обязательств. Это конгруэнтность внутри и снаружи. Это мужество

действовать в соответствии со своими ценностями и убеждениями. Интересно, что именно с отсутствием цельности связаны наиболее серьезные случаи подрыва доверия.

Основа Доверия 2: Намерения

Вторая Основа Доверия связана с *Намерениями* — с нашими мотивами, с нашими планами и с вытекающим из этого поведением. Доверие растет, когда наши мотивы прозрачны, ясны и основаны на общей выгоде, — иными словами, когда мы искренне заботимся не только о себе, но и о людях, с которыми взаимодействуем, которыми руководим или которым служим. Когда мы подозреваем скрытые мотивы или не верим, что человек действует в наших интересах, мы настороженно относимся ко всему, что он говорит и делает.

Первая и вторая Основы Доверия — Цельность и Намерения — относятся к *характеру*.

В игре под названием бизнес — или жизнь — не бывает коротких моральных путей. Бывают три типа людей: неуспешные; временно успешные; и те, которые стали и остаются успешными. Разницу между ними определяет характер.

Джон Хантсман, председатель совета директоров Huntsman Chemical

Основа Доверия 3: Способности

Третья Основа Доверия связана со *Способностями*. Это наши возможности, которые внушают доверие к нам, — наши таланты, отношение, умения, знания и стиль. Это инструменты, которые мы используем для получения результатов. Семейный врач может быть порядочным человеком и может иметь самые добрые намерения, но, если у него нет нужных для конкретного случая умений (например, для операции на головном мозге), вы не будете доверять ему в этом вопросе. Способности также включают наше умение создавать, распространять и восстанавливать доверие.

Основа Доверия 4: Результаты

Четвертая Основа Доверия связана с *Результатами* — с нашим послужным списком, с нашей эффективностью, с нашей способностью доводить до конца «правильные» дела. Если мы не исполняем того, что от нас ожидается, это уменьшает доверие к нам. В то же время когда мы добиваемся обещанных результатов, мы формируем свою положительную репутацию, как людей эффективных и результативных, и эта репутация работает на нас.

Третья и четвертая Основы Доверия — способности и результаты — относятся к *компетентности*.

В любой культуре хорошие лидеры одинаковы: хороший лидер должен вызывать доверие. Доверие создается тем, как человек себя ведет, и его профессиональным опытом.

Д-р Виктор Фунг, председатель совета директоров Li&Fung

Как я говорил, каждая из этих основ доверия жизненно важна не только в зале суда, но и в любой ситуации. Например, у вас может быть сотрудник, обладающий выдающейся цельностью и имеющий лучшие намерения и блестящее резюме. Но если у него нет способностей для конкретной работы, вы ему эту работу не доверите. Или у вас есть в высшей степени цельный, и чрезвычайно способный человек, добивавшийся прекрасных результатов. Но, если вы почувствовали, что в каких-то переговорах он не проявил подлинной заботы о ваших интересах, вы не станете доверять ему в этой ситуации.

В следующих главах, углубленно изучая каждую из основ доверия, мы рассмотрим, что

происходит, когда одна из них присутствует, а три остальные — нет.

Многие люди, с которыми вы взаимодействуете, не знают о жизненной важности этих 4 Основ, как частей единого целого. Они не знают, что способность вызывать доверие имеет четыре измерения, и что по каким-то из них вы можете иметь высокий балл, а по каким-то — низкий. Они видят только целую картинку — либо вы достойны доверия, либо нет.

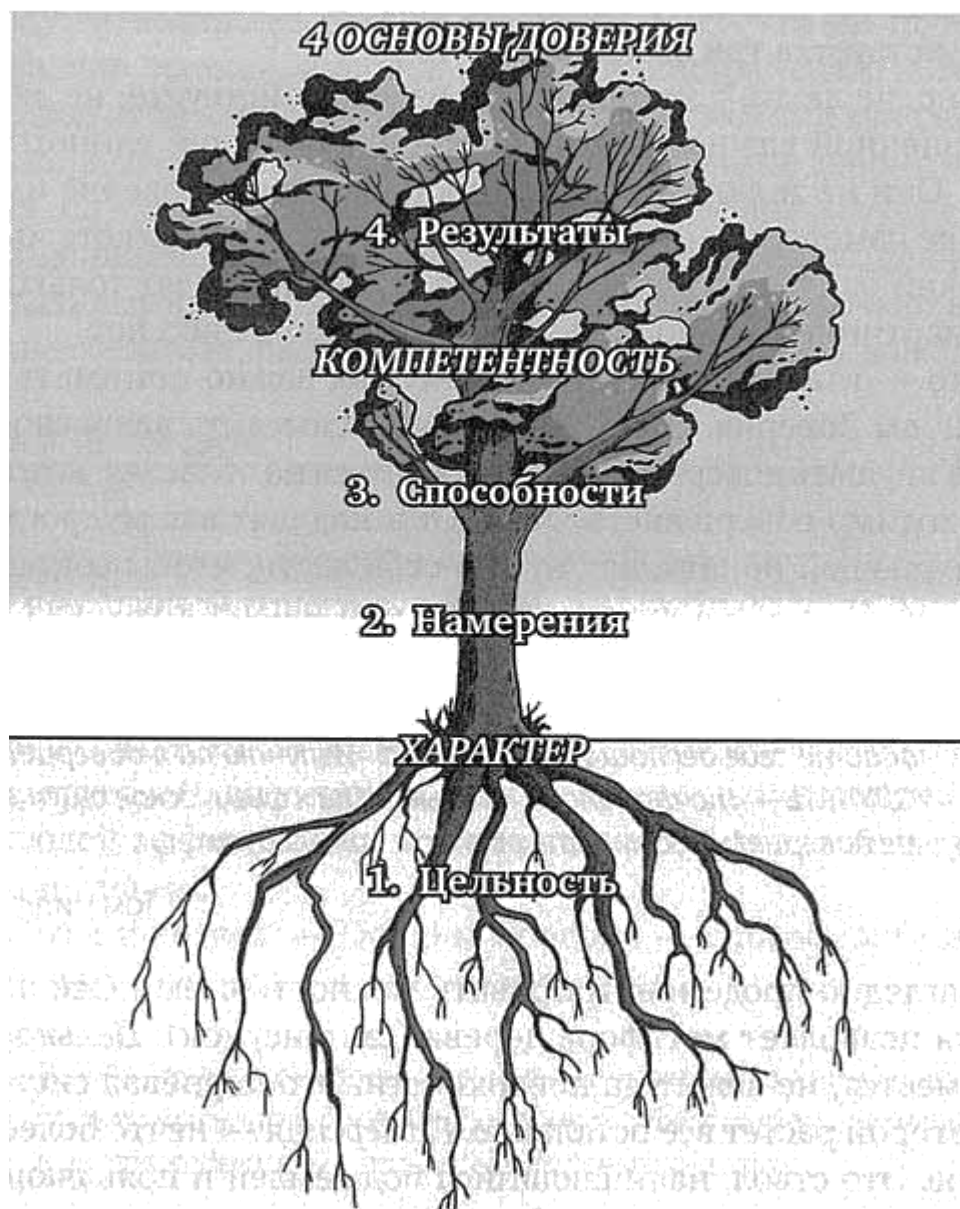
Это — главная причина, почему так важно понимать эти 4 Основы Доверия. Они помогут вам осмыслить вашу способность внушать доверие и сфокусироваться на областях, которые необходимо совершенствовать. Они наделят вас мудростью, позволяющей понять, как нужно себя вести, чтобы создавать доверие. И, как мы увидим позже, они научат тому, как распространять Разумное Доверие на других.

Задайте себе беспощадный вопрос: «Излучаю ли я доверие?» ИЗЛУЧАТЬ — точное слово. «Вызываю ли я физическое ощущение доверия?» Подумайте об этом как следует.

Том Питерс

Наглядно продемонстрировать важность всех 4 Основ Доверия позволяет метафора дерева (см. рисунок). *Цельность*, разумеется, не лежит на поверхности. Это корневая система, из которой растет все остальное. *Намерения* — нечто более видимое. Это ствол, начинающийся под землей и появляющийся над поверхностью. *Способности* — это ветви, позволяющие нам производить. *Результаты* — плоды — видимые, осязаемые, измеримые итоги, которые легче всего увидеть и оценить другим.

Такое представление 4 Основ Доверия позволяет увидеть взаимозависимость и жизненную важность каждой из них. Так же эта метафора позволяет рассматривать доверие как нечто живое, растущее, поддающееся развитию. Изучая далее основы доверия, мы будем возвращаться к метафоре дерева, чтобы детально проанализировать причины важности каждой из них и их взаимоотношение с тремя другими основами.



ВЫБОР КУРСА

Теперь, когда вы знакомы с 4 Основами Доверия, предлагаю нам вернуться к вашим ответам в анкете в главе «Насколько вы достойны доверия» и переосмыслить ваши результаты.

Часть	Основа Доверия	Баллы
1	Цельность	
2	Намерения	
3	Способности	
4	Результаты	
Всего		

Каковы ваши сильные стороны? Какие области в наибольшей степени нуждаются в улучшении?

Каким бы ни был ваш нынешний уровень доверия, убежден, что эта книга вам поможет. По меньшей мере, у вас появится язык, чтобы формулировать вопросы доверия и говорить о них, а потом действовать. Один из моих коллег, который уже несколько лет

преподавал тему «Скорость доверия», недавно сказал: «Не могу сказать, чтобы раньше я не вызывал доверия. Но теперь, когда я стал лучше понимать эти вопросы, когда овладел языком, чтобы говорить о них, и стал вести себя так, чтобы создавать доверие, моя способность внушать доверие и влиять на других невероятно выросла».

Читая следующие главы, помните, что 4 Основы Доверия применимы не только на уровне личности, но и на уровне организации. Недавно вице-президент по маркетингу одной крупной компании сообщил мне, что 4 Основы Доверия станут концептуальной программой их фирмы. Он сказал: «Мы должны быть организацией, достойной доверия. Мы хотим, чтобы наши клиенты считали основой нашей репутации цельность. Мы должны донести до них наше намерение действовать в их интересах. Нам нужно продемонстрировать им нашу способность приносить пользу их организациям. Мы должны продемонстрировать им наши результаты и достижения, чтобы завоевать их лояльность. Результатом всего этого будет доверие, на основе которого мы сможем построить устойчивые долгосрочные отношения. Мы уже убеждались, что в нашем бизнесе долгосрочные отношения доверия — залог прибыльного роста».

Цель следующих четырех глав — детально исследовать каждую из 4 Основ Доверия и разобраться, что они собой представляют, почему они так важны, и как мы можем развивать их, чтобы увеличивать доверие на каждом уровне, двигаясь изнутри наружу. В каждой главе я останавливаюсь на трех главных «акселераторах», или рекомендациях, позволяющих добиться максимального прогресса в этих областях. Предлагаю вам после прочтения каждой главы выбрать и осуществить один или два практических шага, которые, по вашему мнению, окажутся для вас наиболее эффективными.

ОСНОВА ДОВЕРИЯ 1 — ЦЕЛЬНОСТЬ

Насколько вы гармоничны?

Нанимая людей, я обращаю внимание на три качества. Первое — цельность, второе — интеллект и третье — высокая энергетика. Но при отсутствии первого два других убьют вас.

Уоррен Баффетт, генеральный директор Berkshire Hathaway

В третьем раунде турнира Italia Masters в Риме в 2005 г. чемпион по теннису Энди Роддик играл против испанца Фернандо Вердаско. У Роддика был матч-пойнт. Когда Вердаско подал свою вторую подачу, линейный арбитр посчитал, что мяч попал в «аут», и толпа начала приветствовать победу Роддика. Вердаско уже двинулся к сетке для рукопожатия, словно матч уже завершен.

Но Энди Роддик не согласился. Он сказал, что мяч «в площадке», и указал арбитру на легкий след на корте, означающий, что мяч попал в линию, а не за ней. Изумленный судья позволил Роддику аннулировать его решение и присудил очко Вердаско. Все были поражены. В игре, которая обычно построена не на доверии, а на решениях арбитра, Роддик свидетельствовал против самого себя и продолжил игру, чтобы в итоге проиграть матч.

Но, проиграв матч, Энди Роддик в тот день выиграл нечто гораздо большее. Он доказал, что достоин доверия, и обрел его. В чем же проявляется доверие, полученное им, благодаря продемонстрированной цельности? Подумайте вот о чем: как будут реагировать арбитры в следующий раз, если Энди Роддик поставит под сомнение их решение? Скорее всего, они отнесутся к этому с полным уважением. Его репутация известна, заслуженное им доверие будет говорить само за себя.

Кроме того, как вы думаете, что чувствовал сам Энди Роддик? Как бы он мог чувствовать себя, решив признать победу зная, что на самом деле мяч попал в площадку?

Поведение Энди Роддика в тот день стало для меня символом того, что теперь я

называю «выбором Роддика», демонстрацией цельности, даже когда она обходится дорого. Этот пример иллюстрирует очевидную связь между цельностью, способностью внушать доверие и обретением доверия — в отношениях с самим собой и с другими.

Для меня цельность — главное слово, оно связано непременно с человеком в целом, с его характером, цельностью и добродетелью. Я говорю о цельности в мужчине или женщине, когда это взвешенный самодостаточный человек высоких личностных характеристик. Человек принципов.

Хэнк Полсон, председатель совета директоров и исполнительный директор Goldman Sachs

Если обратиться к метафоре дерева, то Цельность — это корни. Хотя они скрыты под землей и обычно не видны, они совершенно необходимы для питания, силы, стабильности и роста всего дерева. Мы все видели людей выдающихся способностей, порой исполненных лучших намерений, которые добились высоких результатов и своего положения нечестными путями, или поступаясь принципами. Это менталитет в духе «цель оправдывает средства». И ведет он к манипуляциям, обману, жульничеству, вымогательству и скандалам, подобным произошедшим в Enron и WorldCom, к предательству в браке и в любых отношениях. Вспомним пример с экспертом-свидетелем: не может быть признан достойным уважения человек, если противная сторона докажет его нечестность, недостаток цельности.

В то же время, при обладании одной лишь цельностью в отсутствии других частей «дерева» — можно быть «славным парнем» и даже честным человеком, но при этом — совершенно никчемной личностью. В нашей метафоре дерева такой челопок подобен пню, от которого трудно ожидать многого. Ему можно доверить тайну, но не дело. Он честен — но ни на что не пригоден.

Итак, все 4 Основы жизненно необходимы для доверия.

ПРОБЛЕМА ВОЗРОЖДЕНИЯ «ЭТИКИ»

Итак, что же такое цельность? В сегодняшнем мире часто принято приравнивать цельность к «этике». Пожалуй, у недавних корпоративных и прочих скандалов есть, по крайней мере, один положительный результат: они стимулируют возрождение этики. И большинство людей признают, что недостаток этики в сегодняшнем мире способствует недоверию.

На пепелище кризиса, коррупции и общественного недоверия набирает обороты и привлекает миллионы людей движение за возрождение этики и духа свободного предпринимательства.

Патриция Эбурдин, автор книги «Мегатренды 2010»

Проблема организации, однако, состоит в том, что многие «этические» решения фокусируются на *согласии*. Определение «этики» через согласие не связано с порядочностью или цельностью; это размытое, выхолощенное определение, по существу подразумевающее «следование правилам». Следовательно, обучение этике часто сосредоточено исключительно на соблюдении закона Сарбейнса-Оксли и других законодательных норм, а не на разъяснении ценностей и воспитании цельности в отношении этих ценностей и универсальных принципов.

В результате компании обзаводятся руководствами и правилами. Вдобавок часто люди могут быть двуличными и даже жесткими в поведении с людьми, но если компании не пойманы с поличным на мошенничестве и нарушении правил, то, пока они достигают результатов, остальное их не интересует.

Правила не способны заменить характер.

Алан Гринспен, бывший председатель Федеральной резервной системы США

Когда позже мы будем говорить о третьей волне — организационном доверии — в конечном счете, проблемы, с которыми мы сталкиваемся в сегодняшних организациях, нельзя решить с помощью подхода «снаружи внутрь» в духе «следования правилам». Вот что пишет психолог и специалист по корпоративной этике Крис Бауэр:

То, о чем мы говорим здесь, не касается исполнения законов и предписаний. Это вопрос психологии — вопрос отсутствия глубинных ценностей, непонимания того, что правильно. Я вижу немало компаний, где говорят о намерении ужесточить правила. Я не часто видел компании, где говорят о намерении добиться ясности в отношении ценностей или научить людей воплощать эти ценности в их поведении.

Только фокусируясь на доверии и цельности — на конгруэнтности, а не на согласии — они смогут добиться подлинного организационного доверия и быть достойными его. Как сказал Альбер Камю: «Цельность не нуждается в правилах».

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЬНОСТИ

Для большинства людей цельность означает честность. Однако не все понимают, что быть честным — означает не только говорить правду, но и производить правдивое впечатление. Можно говорить правду, но создавать неверное представление. А это уже никак нельзя назвать честностью.

Тому, кого не волнует правда в мелочах, нельзя доверять важные дела.

Альберт Эйнштейн

Большинство менеджеров обычно описывают себя как честных людей, тем не менее, исследования показывают, что подчиненные не считают их честными. Английская писательница Мария Луиза Рамс сказала: «Я знаю тысячи мошенников, но не встречала ни одного, кто считал бы себя таковым». Такую же точку зрения с юмором выражает капитан Джек Воробей в фильме «Пираты Карибского моря»: «Я — нечестный человек. И можете мне поверить, что нечестным я буду всегда и ... честно. Это честных надо остерегаться, потому что вы никогда не знаете наперед, какой глупости от них ожидать».

Разумеется, честность подразумевает правдивость — и правдивые слова, и правдивое впечатление. Но есть еще три качества, которые не менее важны.

Конгруэнтность. Понятие «цельность» (integrity) восходит к тем же латинским корням, что и слова «единый» (integrated) и целый (integer). Человек обладает цельностью, когда нет разрыва между его намерениями и поведением, когда целостен, един, одинаков — снаружи и внутри. Я называю это «конгруэнтностью». Именно конгруэнтность, а не согласие, в конечном итоге способствует доверию.

Конгруэнтные люди действуют согласно своим глубинным ценностям и убеждениям. Они делают то, что говорят. Когда они чувствуют, что должны сделать что-то, они делают это. Ими управляют не внешние силы, в том числе мнение других или рациональные соображения. Они прислушиваются к голосу совести.

Великий пример конгруэнтности — Махатма Ганди. Однажды его пригласили выступить перед Палатой общин в Англии. Не пользуясь никакими записями, он проговорил два часа, после чего аудитория, поначалу настроенная недружелюбно, аплодировала ему, стоя. Прослушав речь, несколько репортеров обратились к его секретарю Махадеву Десаи с вопросом, как Ганди удается без всяких записей так долго удерживать внимание аудитории.

Десаи ответил:

То, что Ганди думает, чувствует, говорит и делает, — едино. Ему не нужны записи... И вы, и я — думаем одно, чувствуем другое, говорим третье, а делаем четвертое, поэтому нам нужны записи, чтобы не потерять нить.

Ганди был конгруэнтен не только в отношении самого себя, он был конгруэнтен в отношении принципов, которые отстаивал. У него были не только корни, но и стержень, уходящий вглубь неизменных принципов, управляющих всем в нашей жизни.

Моя жизнь — неделимое целое, и все, что я делаю, вытекает одно из другого... Моя жизнь — это мой меседж.

Махатма Ганди

Живя согласно принципам, Ганди добился поразительных результатов в Индии и по всему миру, несмотря на то, что никогда не возглавлял никакого общественного учреждения и не занимал руководящей должности.

Когда вы последовательно демонстрируете внутреннюю конгруэнтность с вашей системой убеждений и принципов, вы внушаете доверие как в профессиональных, так и в личных отношениях. Люди чувствуют вашу силу, чувствуют, что на вас можно положиться, что вы на верном пути, и проявляют доверие к вам.

Скромность. Цельность подразумевает также скромность. Когда признанный специалист в вопросах бизнеса Джим Коллинз проводил исследования для книги «От хорошего к великому»⁵, он изучал хорошие компании, ставшие великими, чтобы разобраться в причинах их выдающегося успеха. Его поразили два обстоятельства.

Первое, несмотря на его желание «игнорировать» в своем исследовании руководителей, данные недвусмысленно свидетельствовали о том, что руководство все-таки играло важную роль. Как отмечал Коллинз: «В период перехода компаний из хороших в великие у всех у них были руководители 5 уровня».

Второе, это то, что было характерно для руководителей 5 уровня. Вот слова Коллинза:

Мы были просто поражены, когда обнаружили тип руководителя, необходимый для превращения хорошей компании в великую. По сравнению с высококвалифицированными руководителями, добившимися успеха и ставшими знаменитыми, лидеры компаний, прошедших путь превращения из хороших в великие, казались пришельцами с Марса. Сдержанные, спокойные, незаметные, даже застенчивые — *эти лидеры являют собой поразительную смесь личной скромности и профессиональной воли*. Они скорее похожи на Линкольна и Сократа, чем на Паттона или Цезаря [выделено автором].

Как проявляет себя скромность в лидерстве и в жизни? Для скромного человека важнее *правое дело*, чем *собственная правота*, важнее *действовать* на основе хороших идей, чем *иметь* хорошие идеи, важнее *построить команду*, а не *возвеличить себя*, *признать* чужой вклад, а не *получить признание*.

Быть скромным — не значит быть слабым, отмалчиваться и держаться в тени. Это означает — признавать принципы и их главенство. Это означает неуклонное следование принципам, даже перед лицом сопротивления. Скромные люди способны проводить напряженные переговоры и заключать жесткие сделки. Они способны проявить твердость в напряженных ситуациях и в близких отношениях. Но они не склонны возноситься, они не

замечены в бравате, манипуляциях и играх в духе «выиграл/проиграл». Они признают, что есть вечные принципы, которые главенствуют в организациях и в отношениях, и они стараются действовать соответственно этим принципам. Они не пытаются стать законом сами для себя.

Скромные люди отчетливо понимают, что они не могут выстоять в одиночку, что они опираются на всех тех, кто шел впереди, и что они могут двигаться дальше только с помощью других. Как показывают программы, подобные «анонимным алкоголикам», в основе работы над трудной проблемой лежит мудрость и смиренное признание факта, что есть вещи, с которыми мы просто не в состоянии справиться без посторонней помощи.

Противоположность скромности — заносчивость и гордость. Когда это превыше всего — и принципов, и интересов других людей.

Мужество. Цельность подразумевает еще и мужество делать то, что правильно, даже, когда это трудно. Это мужество, которое продемонстрировал Энди Роддик на соревнованиях Italia Masters, или Шеррон Уоткинс, Синтия Купер и Колин Раули, три отважных разоблачителя в Enron, WorldCom и ФБР, названные в 2002 г. журналом *Time* людьми года.

Подобное мужество людей вокруг нас вдохновляет и нас быть более мужественными. Недавно я узнал историю отважной женщины, чей муж несколько лет назад учился в медицинской школе. Она рассказала:

Учеба в медицинской школе сопряжена с большой конкуренцией, стремление к успеху заставляет новичков напряженно трудиться. Мой муж очень старательно занимался, прежде чем отправиться на первый экзамен. Профессор раздал экзаменационные задания и вышел из комнаты. Студенты немедленно начали доставать шпаргалки из-под своих бумаг и из карманов. Понимая, как трудно соперничать с теми, кто списывает, муж приуныл. Тут за его спиной вырос долговязый парень и сказал: «Я покинул родной город, оставил жену с тремя маленькими детишками и работал, как вол, чтобы поступить в медицинскую школу, и поверьте, я проучу каждого, кто станет жульничать!» Они поверили. Раздались робкие оправдания, и шпаргалки исчезли так же быстро, как появились. Он задал стандарт для класса, и число выпускников в этой группе оказалось самым большим за всю историю школы.

Человек, который в тот день выступил перед классом, стал уважаемым врачом. Безусловно, ему было не очень приятно и нелегко поступить так. Но это было проявлением мужества, которого требовала цельность. Проявлением мужества, которое отстаивало вечные принципы, вдохновляло других и делало лучше жизнь всех нас, чье здоровье зависит от знаний и умений врача.

Мужество — главное человеческое качество, поскольку это качество, которое гарантирует все остальное.

Уинстон Черчилль

Когда вы думаете о людях, которых считаете цельными, как вы наблюдаете эти проявления в их жизни? Несомненно, они честны. А вот конгруэнтны ли они, скромны ли, мужественны ли? Какое влияние, по вашему мнению, оказывает их цельность на их самоощущение? Какое влияние это оказывает на то, как воспринимаем их мы? Кажутся ли они вам достойными доверия? Верите ли вы им?

До той ли иной степени мы все, вероятно, можем совершенствоваться в каждой из этих областей. Если это делать, то мы можем также повышать доверие к себе и увеличивать скорость всего, что мы делаем, и снижать затраты.

КАК РАЗВИВАТЬ В СЕБЕ ЦЕЛЬНОСТЬ

Итак, как способствовать развитию нашей цельности?

Во-первых, необходимо подумать, насколько вы обладаете цельностью в настоящее время? Для этого полезно ответить на следующие вопросы:

- стараюсь ли я быть честным во всех своих взаимодействиях с другими?
- делаю ли я обычно то, что говорю?
- ясно ли я понимаю свои ценности? Чувствую ли я себя уверенно, если отстаиваю их?
- открыт ли я к восприятию новых идей, которые могут заставить меня переосмыслить некоторые мои ценности?
- способен ли я постоянно брать на себя обязательства и выполнять их?

Советую вам всерьез подумать над этими вопросами и ответить на них искренне. Кроме того, вы можете захотеть проделать то, что мы практикуем на наших занятиях по скорости доверия, — получить мнение вашего начальника, от коллег, непосредственных подчиненных, клиентов, друзей или членов семьи о том, как они воспринимают вас в каждой из этих сфер. Поскольку у всех нас есть «слепые зоны», то временами мы склонны переоценивать или недооценивать наши сильные стороны.

Вдобавок хочу предложить вам три эффективных «ускорителя», которые помогут вам добиться существенного прогресса в отношении цельности.

Берите на себя обязательства и выполняйте их

Лучшее, что вы можете сделать, чтобы повлиять на собственную цельность, это научиться давать себе обещания и выполнять их.

Во второй волне — организационном доверии, мы будем говорить о способности нести ответственность за взятые на себя обязательства перед другими. Но нельзя делать это эффективно, если сначала вы не научитесь давать обещания себе и выполнять их.

Одно из наших семейных преданий — история о том, как мой дед Стивен Мак Кови создал сеть отелей Little America. В 1890-е гг., будучи пастырем, как-то зимней ночью он был застигнут бураном в Вайоминге. При ветре в 50 миль в час мороз казался таким сильным, что он не надеялся просто выжить. Он затаился и дал обещание себе и Господу, что если он выдержит эту ночь, то в знак благодарности построит убежище для тех, кто может оказаться в подобной забытой богом местности.

Ночь миновала, и хотя не сразу, но, в конце концов, он построил «убежище» в тех краях. Сегодня это бензозаправка и маленький мотель Little America. Зато теперь это место можно найти на карте, и оно стало популярным у туристов. К тому же с него началась неординарная карьера бизнесмена. Прежде чем мой дедушка умер, он создал надежный бизнес, включающий отели, апартаменты, финансовые услуги.

Теперь я уверен, многие на месте моего дела с легкостью могли сказать: «Было бы здорово построить в этой снежной пустыне отель!» Никто не знал о его обещании, кроме него самого и всевышнего. Но Стивен Мак Кови дал себе слово и сдержал его. И это сильно повлияло на всех его потомков, включая меня.

Чем больше я набирался опыта, и личного, и профессионального, тем больше я убеждался, насколько важно брать на себя обязательства перед другими и выполнять их. Это могут быть крупные обязательства, такие как слово, которое дал себе мой дед, могут быть и небольшие, даже совсем маленькие обещания, например, вставать по звонку будильника, не переедать, уважительно разговаривать с людьми, даже если тебя провоцируют на обратное. Каждый раз, когда мы даем себе обещание — маленькое или большое — и выполняем его, мы больше уважаем себя. Мы создаем свои резервы. Мы развиваем в себе способность брать на себя большие обязательства, как по отношению к самим себе, так и по отношению к другим.

Если вы интересуетесь, как развивать способность брать на себя обязательства и выполнять их, позвольте мне предложить вам несколько советов.

Первое, не берите на себя слишком много обязательств. Делать так — значит не выполнить ни одного. Проводите различие между целью, направлением, фокусом и самим обязательством. Когда вы даете обещание себе, делайте это с ясным пониманием, что на кону ваша цельность.

Относитесь к обещанию, которое вы даете себе, с не меньшим уважением, чем к слову, данному другим. Если это обязательство связано со временем (делать утреннюю зарядку, читать, или спать) или обещанием следовать каким-то приоритетам — относитесь к ним — и к себе — с должным почтением.

Третье, не давайте импульсивных обещаний. Мне этот урок дался непросто, когда у нас в семье возник спор по поводу здоровья. Дело было перед Новым годом, и мы решили, что все будем пить больше простой воды вместо сладкой газировки. Без ложной скромности я заявил, что собираюсь пить исключительно чистую воду весь год. Никаких газировок, никаких соков — только воду! Это была, конечно, глупость, и тот год я прожил с неизбынным чувством сожаления. Я выполнил обязательство, но это было тяжело. Из этого опыта я усвоил, насколько необходима осторожность в обещаниях, и что принимать их надо, руководствуясь смирением, а не гордыней.

Наконец, надо отдавать себе отчет, что если сдержать слово трудно, у вас есть два варианта: либо вы можете изменить свое поведение, чтобы выполнить обязательство, либо придется снизить планку. Выбор первого варианта укрепит вашу цельность; а второй выбор — уменьшит и ее, и вашу уверенность в собственной способности держать слово в будущем. Кроме того, этот сдвиг в отношении ваших ценностей — пусть даже небольшой — изменит траекторию, что существенно повлияет на дальнейшее направление вашего движения.

Итак, я призываю вас брать и выполнять обязательства с умом. Нет более быстрого способа добиться самоуважения.

Отстаивайте ценности

Опирайтесь на ценности и принципы. Поймите, какие ценности вы отстаиваете, и живите в соответствии с этим.

Джордж Фишер, председатель совета директоров Eastman Kodak

Председатель совета директоров и генеральный директор American Express Кен Ченолт придумал для всех сотрудников книгу под названием «Следующий этап» (Путеводитель для новой компании American Express). Эта книга показывает, куда компания пытается прийти в будущем и как она планирует туда попасть. Один из ключевых принципов звучит так:

Отстаивайте ценности. Некоторые ценности нельзя измерить количественно. Успех любой ценой нас не устрашает. Важна достойная победа... Мы должны постоянно проверять свои действия, чтобы убедиться, что мы поддерживаем подлинные ценности — преданность клиентов, качество, цельность, работу в команде, уважение к людям, гражданственность, волю к победе, личную ответственность и т. д.

Если вы хотите обладать цельностью — или целостностью — у вас должен быть стержень, что-то такое, чему вы должны хранить верность. Вы не можете действовать по принципу «изнутри наружу», если вы даже не знаете, что внутри. Поэтому у вас должен быть центр. Вам необходимо определить ценности. Вы должны знать, что вы отстаиваете, и должны это отстаивать так, чтобы другие это тоже знали.

Верить во что-то, но не жить согласно этой вере нечестно.

Махатма Ганди

Яркий пример цельности, как в смысле верности своему слову, так и в смысле

отстаивания ценностей — Джон Хантсман, председатель совета директоров Huntsman Chemical. Как он пишет в своей книге «Победители не жульничают» (Winners Never Cheat), в процессе долгих переговоров он согласился продать Great Lakes Chemical 40 % подразделения своей компании. Сделка в \$54 млн ознаменовалась простым пожатием рук с главой Great Lakes Chemical Эмерсоном Кэмпеном.

Однако Great Lakes тянули с подготовкой письменного соглашения. Через шесть с половиной месяцев, которые потребовались, чтобы они изложили его на бумаге, цены на сырье существенно снизились, прибыли Хантсмана утроились и достигли максимально высокого уровня за все время. Стоимость 40 % подразделения увеличилась с \$54 млн до \$250 млн.

Поскольку сделка еще не была оформлена, Кэмпен позвонил Хантсману и сказал, что поскольку он не может оплатить разницу в стоимости полностью, он считает, что было бы справедливо заплатить половину. Но Хантсман отказался; раз они договорились о цене в \$54 млн, этой цене он и будет придерживаться.

Кэмпен возразил: «Но это же несправедливо по отношению к вам!» Ответ Хантсмана был таков: «Вы ведете переговоры от лица вашей компании, позвольте мне представлять свою».

Кэмпен был так потрясен подобным проявлением цельности, что хотя между ними никогда не было личной близости, он предусмотрел, что именно Хантсман должен быть одним из двух выступающих на его похоронах.

Безусловно, Хантсман отстаивал нечто важное. Как он писал впоследствии, «хотя я и мог потребовать от Great Lakes заплатить лишние \$200 млн за ту долю в 40 % собственности моей компании, я никогда не шел против своей совести и всегда держал слово».

Джон Хантсман знал, что для него важно. Его ценности были очевидны. Ему не пришлось бороться с собой, когда обстоятельства бросили вызов его ценностям. И, несомненно, отстаивание своих ценностей придало ему сил.

Нетрудно принимать решения, когда ты знаешь, каковы твои ценности.

Рой Дисней, бывший вице-председатель совета директоров Walt Disney Company

Лучший способ определить ценности, которых вы хотите придерживаться, — проделать определенную процедуру выяснения целей и ценностей. Я обнаружил, что очень полезно изложить письменно миссию или кредо, как личное, семейное, так и организационное. Сформулировав ценности, которые вы отстаиваете, и придерживаясь их в жизни, вы окажете себе неоценимую услугу в отношении доверия к вам.

Кто вы, каковы ваши ценности, за что вы ратуете... Это ваш якорь, ваша путеводная звезда. Вы не найдете этого в книгах. Ищите это в своей душе.

Энн Малкахи, председатель совета директоров и генеральный директор Xerox

Будьте открытыми

Наверняка вы встречались с людьми, которых находили закрытыми или высокомерными. С людьми, которые не хотят вас слушать, поскольку уверены, что ничего нового вы им не скажете; с людьми, которые отказываются взглянуть на вещи другими глазами, поскольку убеждены, что единственно правильный способ мышления — их собственный; с людьми, которые упорно не желают признать правду, поскольку не принимают реальности и принципов, о которых не осведомлены. Как подобные установки людей влияют на вашу способность общаться с ними? Как они влияют на ваше восприятие того, достойны ли они доверия? Как они влияют на вашу готовность доверять людям?

Открытость совершенно необходима для цельности. Она требует и скромности, и

мужества — скромности признать, что могут существовать принципы, с которыми вы пока не знакомы, мужество следовать им, когда вы их познаете. На протяжении истории сдвиги парадигм в науке представляли собой отход от привычного образа мышления — а это требует своего рода скромности и мужества.

Следовательно, хороший способ развивать цельность — работать над своей открытостью. Возьмем Анвара Садата, бывшего президентом Египта с 1970 г. до его убийства в 1981 г. Воспитанный в культуре противостояния Израилю и будучи лидером государства, входящего в число настроенных резко против Израиля, Садат, тем не менее, продемонстрировал открытость, когда голос совести потребовал от него добиваться мира. Вопреки негодованию арабских соседей, он действовал, исходя из урока, который вынес, находясь в камере Центральной тюрьмы Каира: «Тот, кто не способен изменить самые основы своего мышления, никогда не сможет изменить реальность, и, следовательно, никогда не добьется прогресса». Он отправился в Израиль, встретился с премьер-министром Израиля Менахимом Бегом и выступил в Кнессете. Впоследствии он ездил в Соединенные Штаты на встречу с Бегом и бывшим тогда президентом США Джимом Картером. Эти переговоры привели к Кэмп-Дэвидским соглашениям, за которые и Бегин, и Садат были удостоены Нобелевской премии мира.

Несколько лет назад мы с отцом имели честь обедать с вдовой Анвара Садата Дженап. Помню, как она рассказывала о готовности своего мужа быть открытым и пересматривать свои представления.

Такие люди, как Анвар Садат, Нельсон Мандела из Южно-Африканской Республики или Михаил Горбачев из бывшего Советского Союза — исполняют одну и ту же тему на сцене человеческой драмы, и мы видим, как она повторяется в наших собственных взаимодействиях с сотрудниками, членами семей и друзьями. Открытость вызывает доверие, закрытость — подозрительность и недоверие.

Оценивая вашу собственную открытость, задайте себе вопросы:

- считаю ли я, что мое мировосприятие совершенно верное и полное, или я честно стремлюсь слушать других и рассматривать другие точки зрения и идеи?
- отношусь ли я со всей серьезностью к иным мнениям и подходам (босса, подчиненных, членов команды, супруги или ребенка) и готов ли к их влиянию на себя?
- допускаю ли я существование принципов, которые сам пока еще не открыл для себя?
- понимаю ли я, как важно постоянно учиться, и делаю ли это?

От того, насколько вы открыты для новых идей, возможностей и развития, зависит рост доверия; и, наоборот, если это не так, вы создаете налог на доверие, который влияет на вашу нынешнюю и будущую эффективность.

ВЛИЯНИЕ НА СКОРОСТЬ И ЗАТРАТЫ

Жадность разрушает богатство. Доверие и цельность, напротив, способствует процветанию.

Патриция Эбурдин, автор книги «Мегатренды 2010»

Эти три «ускорителя» — брать обязательства и выполнять их, отстаивать ценности и быть открытыми — помогут вам развить в себе цельность. Кроме того, благодаря им увеличиваются скорости и сокращаются затраты во всем, что вы делаете в вашей жизни, в каждую ее минуту!

Чем больше ваша цельность — чем более вы честны, конгруэнтны, скромны и отважны, — тем более вы достойны доверия и внушаете его. И тем больше вы сможете перевести налогов на доверие в дивиденды доверия во всех жизненных проявлениях.

ОСНОВА ДОВЕРИЯ 2 — НАМЕРЕНИЯ

Каковы ваши планы?

По закону человек виновен, когда он нарушает права другого. По нравственному закону он виновен, уже когда помышляет об этом.

Иммануил Кант

Надеюсь, мои родители простят меня за то, что я расскажу одну довольно смешную историю о них, но она здесь очень к месту.

Одним зимним днем папа и мама (которых я буду называть по именам — Стивен и Сандра), возвращались из своего коттеджа в Монтане. Они страшно устали, поскольку все утро катались на снегоходах с молодыми членами семьи. Стивен чувствовал, что не в состоянии вести машину, поэтому уступил руль Сандре, а сам расположился на заднем сиденье и немедленно заснул.

Спустя пару часов Сандра с трудом удерживала глаза открытыми. Тогда она съехала на обочину, разбудила Стивена и сказала, что пришла ее очередь устроиться на заднем сиденье и поспать. Они открыли двери машины и вышли, чтобы поменяться местами. Стивен уселся на водительском месте, Сандра уже собиралась захлопнуть его дверь и направиться к заднему сиденью, как вдруг вспомнила, что в их новой машине есть функция, позволяющая для большего удобства изменять высоту шасси — поднимать и опускать. У Сандры болело колено, поэтому она попросила Стивена: «Пожалуйста, опусти машину, чтобы мне было легче сесть в нее», — и захлопнула двери, так чтобы он мог сделать это.

Почти немедленно Сандра с удивлением увидела, как машина начала двигаться вперед. Подумав, что Стивен притворяется, что хочет оставить ее (это было логично предположить, учитывая его чувство юмора), она погналась за машиной. Но неожиданно машина ускорила движение, и Сандра осталась на дороге в одиночестве.

Учитывая, что была зима, а у Сандры не было ни пальто, ни теплой обуви, она подумала, что это неудачное время для шуток, и она втолкует это Стивену, когда он вернется! Но, постояв на холоде минут десять, она, наконец, догадалась: Стивен думает, что она села в машину и уснула на заднем сиденье.

Вероятно, Стивен не расслышал просьбы опустить машину и при звуке захлопнувшейся двери решил, что Сандра внутри. Зная, насколько она устала, он подумал, что она сразу же заснула под одеялом на мягких подушках. Поскольку Сандра любила часто останавливаться в дороге, перекусывать и посещать туалеты, Стивен счел за благо ехать в полной тишине, чтобы не разбудить ее и без остановок спокойно добраться до дома, пока она спит.

К счастью, всю эту картину — как Стивен уехал, а Сандра пыталась его догнать, — наблюдал водитель другой машины. Честно выполняя гражданский долг, он позвонил в патрульную службу и сообщил, что видел, как мужчина бросил на дороге женщину.

Вскоре патрульная машина добралась до Сандры, и полицейский спросил Сандру, что случилось.

«Мой муж оставил меня здесь, но не думаю, что он знает об этом», — сказала она.

Подозревая бытовую ссору, полицейский спросил: «У вас был конфликт, мэм? Почему он высадил вас и уехал?» «Уверена, он думает, что я сплю на заднем сиденье».

«Он думает, что вы на заднем сидении? Вам не кажется странным, что он не заметил вашего отсутствия?»

«Уверена: он думает, что я уснула».

«Как вас зовут?» «Сандра Кови».

Долгая пауза. «А вы не имеете какого-то отношения к Стивену Кови? Я однажды был

на его семинаре!» «Именно он меня

тут и оставил!»

Пока патрульный говорил, Сандра вспомнила, что у Стивена с собой сотовый телефон, и они ему позвонили.

«Мистер Кови, говорит дорожный патруль. Вам нужно съехать на обочину и сообщить ваше точное местонахождение!»

Недоумевающая, как дорожный патруль мог узнать его телефонный номер, и, думая, что превысил скорость, он сказал: «Хорошо, офицер. Я нахожусь где-то в районе Айдахо-Фолс, но где точно, не знаю, потому что спал. Моя жена вела машину 10–15 минут назад, я сейчас спрошу у нее, где мы находимся».

Он прокричал в сторону заднего сиденья: «Сандра, проснись! Звонит патрульный, спрашивает наше точное местонахождение».

«Мистер Кови! Мистер Кови! — громко сказал патрульный. Вашей жены там нет».

«Она спит на заднем сиденье, — нетерпеливо перебил его Стивен, — подождите!

Сейчас я остановлюсь и разбужу ее». Остановившись, Стивен заглянул назад и стал лихорадочно искать Сандру среди одеял и подушек. Сандры не было!»

«Моя жена пропала!» — воскликнул он.

«Она в машине со мной!» — отозвался полицейский.

«С вами? Как она туда попала?» «Вы оставили ее на обочине, а сами уехали».

«Что? — недоверчиво переспросил он. — Вы хотите сказать, что она не села в машину? Не может быть! А я-то думаю, почему она так притихла?»

Наконец патрульная машина нашла Стивена, и все от души посмеялись, когда удалось собрать воедино всю картину происшедшего. Стивен сказал: «Мои дети не поверят!» Патрульный ответил: «Это еще что! Вот я ребятам в отделении расскажу! Это классика!»

ВАЖНОСТЬ НАМЕРЕНИЙ

А теперь вопрос: познакомившись с этой историей, что бы вы сказали о *намерениях* Стивена?

Поначалу Сандра решила, что он намеревался подшутить над ней, притворяясь, что оставляет ее. Почему? Потому что у него есть чувство юмора, и он частенько выкидывал подобные шутки раньше. Однако, разобравшись, она заключила, что Стивен не догадывается об ее отсутствии в машине и что причина, по которой он не заметил этого, связана с его намерением не мешать ее сну. Почему? Потому что она знала его характер, знала, что он заботится о ней, хочет дать ей возможность отдохнуть и никогда не оставил бы ее умышленно в подобной ситуации.

Человек, позвонивший в патрульную службу, напротив, не знал характера Стивена, и предположил, что он действительно намеревался бросить Сандру. Почему? Кто знает?.. Возможно, он сталкивался с чем-то подобным в собственной жизни. А может быть, это было реакцией на рост случаев жестокого обращения в нашем обществе, о чем всем нам известно.

Патрульный тоже не знал характера Стивена и сначала предположил плохие намерения с его стороны. Почему? Похоже, он нередко сталкивался с жестокостью в семьях в силу своей профессии, и его опыт создал призму, сквозь которую он видел события.

Каково было действительное намерение Стивена? Совершенно очевидно, что у него не было намерения оставлять Сандру замерзать на дороге. Мне бы хотелось сказать, что он не разговаривал с Сандрой из-за того, что его единственным намерением было дать ей хорошенько отдохнуть. Но, как он признал сам, он очень хотел побыстрее добраться до дома и знал, что пока она спит, она не будет просить его останавливаться по пути.

На этом примере мы можем сформулировать важные выводы, с которыми мы имеем дело, говоря о намерениях.

- Намерения имеют значение.

- Намерения растут из характера.
- Себя мы склонны судить по намерениям, а других — по поступкам.
- Кроме того, мы склонны судить чужие намерения на основе собственных парадигм и опыта.
- Наше восприятие намерений оказывает большое влияние на доверие.
- Люди часто не доверяют нам из-за выводов, которые они делают на основании нашего поведения.
- Важно оказывать активное влияние на выводы, которые делают другие, «заявляя о своих намерениях».

ВЛИЯНИЕ НАМЕРЕНИЙ НА ДОВЕРИЕ

Международный экономический форум проводит ежегодное глобальное исследование, сравнивающее уровень доверия людей к различным институтам — правительствам, транснациональным и крупным национальным компаниям. Можете догадаться, кто каждый год с начала проведения исследования занимает верхние строки? Неправительственные организации — частные национальные и международные некоммерческие организации, которые занимаются такими социальными вопросами, как здоровье, права человека, бедность и окружающая среда.

Как вы думаете, кто занимает последние места в исследованиях, сравнивающих уровень доверия к различным профессиям? Политики.

Итак, в чем разница? Почему уровень доверия к неправительственным организациям так высок, а уровень доверия к политикам — так низок? Подумайте о 4 Основах Доверия. Как правило, и неправительственные организации, и политики обладают большими возможностями. У тех и других есть результаты и достижения. Что касается цельности, то с этим у политиков возможны некоторые проблемы (политические оппоненты или средства массовой информации могут приписывать им проблемы с цельностью).

Я утверждаю, что главная причина разного восприятия неправительственных организаций и политиков заключается в *намерениях* — либо в истинных намерениях, либо предполагаемых или приписываемых. В чем состоит их мотив или план? Их действительно волнуют интересы всех сторон? Или их больше интересуют политическая власть, партийные интриги, их собственное эго — польза, которую они могут извлечь лично для себя?

В отношении неправительственных организаций мотивы обычно ясны и уважаемы; их планы связаны с конкретной полезной для общества целью или миссией. А в намерениях политиков часто видят стремление сделать что-то для себя или для партии, но не обязательно для общества в целом.

Влияние, оказываемое намерениями на доверие, огромно. Некоторое время назад переводчик CNN неправильно перевел одно слово в речи президента Ирана Махмуда Ахмадинежада. Вместо развития «атомных *технологий*», о которых говорил президент Ахмадинежад, получилось развитие «ядерного *оружия*». Политическая ситуация вокруг ядерных интересов Ирана была и так уже очень напряженной, и CNN немедленно выдворили из Ирана. Хусейн Шариатмадари, главный редактор газеты *Kayahan*, сказал: «*Искажение было сделано умышленно с целью помешать влиянию слов президента на общественное мнение*».

Обратите внимание на то, какой явный акцент сделан на приписывание мотива или намерения... и на то, какой результат получен. После публичных извинений CNN разрешили вернуться в Иран. Но в данном случае — и в десятках других ежедневных ситуаций, если к ним приглядеться, — совершенно очевидно огромное влияние, оказываемое намерениями.

Если вернуться к метафоре «свидетеля-эксперта», то одним из направлений приложения усилий противной стороны будет дискредитация свидетеля с точки зрения его намерений: почему этот человек дает показания? Что он хочет из этого извлечь? Нет ли здесь конфликта интересов? Не оплачивает ли компания, в пользу которой он свидетельствует, его

показания? Если противная сторона сможет подвергнуть намерения сомнению, показания свидетеля не будут вызывать доверия.

Фокус на намерениях становится особенно важным — даже жизненно важным — для человека, предстающего перед судом. «Какой мотив мог быть у этого человека для совершения преступления?» В большинстве судебных разбирательств намерение, мотив являются решающими факторами.

В метафоре с деревом намерение — это ствол, часть которого скрыта под землей, а другая часть — видима. Хотя наши мотивы и планы скрываются в наших сердцах и головах, они становятся видимыми для окружающих, воспринимающих наши намерения по нашему поведению или по нашим рассказам.

Намерения так же жизненно важны для доверия, как и все остальные основы доверия. Мотивы человека, обладающего цельностью, способностями и успешным опытом, будут вызывать сомнения, если он руководствуется плохими намерениями. Может быть, он хочет выиграть любой ценой, даже за счет других. Окружающие чувствуют это, чувствуют, что не могут ему доверять полностью. В то же время человеку благими намерениями, но без остальных трех основ (цельности, способностей и результатов) может быть заботливым, но нечестным или малодушным, лишенным талантов, умений и профессиональных достижений. Повторяю, все 4 Основы Доверия жизненно необходимы.

Если мы хотим исследовать свои намерения, мы можем задать себе такие вопросы:

- как часто я уменьшаю значение (облагаю «налогом») слова говорящего из-за того, что с подозрением отношусь к его намерениям?
- каким налогом облагается моя организация из-за того, что подчиненные не доверяют намерениям руководства? Как это влияет на скорость и затраты?
- какой налог мы платим как команда из-за подозрительного отношения к мотивам друг друга?
- что я могу сделать, чтобы улучшить свои намерения и эффективнее донести их до окружающих?

Эти вопросы помогут вам подготовить ваши умы и сердца для обсуждения того, из чего состоят намерения, и того, как их можно улучшить.

ЧТО ТАКОЕ «НАМЕРЕНИЯ»?

В словаре намерения определяются как «план» или «цель». Я убежден, что обсуждение намерений будет неполным, если не говорить о трех вещах: мотивах, планах и поведении.

Мотивы. Мотивы — это причина делать что-то. Иными словами, «почему» мы делаем «это».

Мотив, вызывающий наибольшее доверие, это искренняя забота — забота о людях, забота о цели, забота о качестве того, что вы делаете, забота об обществе в целом. Подумайте вот о чем: будете ли вы доверять человеку, который не заботится о вас, или о работе, или о принципах, или о ценностях, который не заботится ни о ком или ни о чем?

Люди хотят знать, что кто-то думает о них и заботится.

Денис Лестрейндж, бывший главный вице-президент IKON Office Solutions

Одним из источников нашего доверия к людям и организациям является наша вера в то, что они заботятся о нас. Помню, что когда родители наказывали меня в детстве за тот или иной проступок, они всегда делали это с любовью. Мне не нравились наказания. Часто они меня возмущали. Но у меня никогда не возникало сомнения в том, что родители делали это потому, что заботились обо мне. Я всегда знал, что могу верить в их любовь ко мне.

Компании во всем мире осознают важность проявления заботы. Вы видите большое количество рекламы, доносящей до вас — с помощью слов или посредством зрительных

образов — такие послания: «Мы заботимся о вас», «Мы заботимся о качестве », «Мы заботимся об окружающей среде», «Мы заботимся о людях и стараемся изменить их жизнь к лучшему». Компании надеются, что если они донесут до вас этот имидж заботы, то вы будете доверять их товарам и услугам и покупать их.

В последнее время много пишут о том, как забота способствует повышению эффективности. Такие книги, как «Искусство заботливого лидерства» (The Art of Caring Leadership) и «Довольные коровы дают лучшее молоко» (Contented Cows Give Better Milk) однозначно свидетельствуют о четкой связи между заботой о людях и эффективностью. Руководитель Yahoo Тим Сандерс очень прагматично пишет о влиянии заботы в книге

6
«Любовь — лучшая приманка» (Love is the Killer App) , в ней он показывает, как забота и сочувствие к другим могут быть преобразованы в конкретные проявления поведения, которые формируют лучший для всех способ ведения бизнеса. Я поддерживаю эту идею неразрывной связи между заботой и эффективностью, поскольку забота порождает доверие.

Очевидно, что мотивы имеют значение, и мотив заботы может дать больше для создания доверия, чем что-либо другое. Но что если нет искренней заботы? Если ваш истинный мотив — прибыль, накопление или признание? Что если на самом деле вас не волнуют ни клиенты, ни сотрудники? Следует ли вам пытаться убедить их в обратном?

Если вам действительно все равно — и вы не хотите заботиться — прекрасно. Но вы должны понимать, что тогда вам *придется платить налог!* Все, что вы говорите или делаете, будет сопряжено с большими затратами времени и денег, поскольку вы не пользуетесь доверием, которое порождается благодаря заботе. Вы можете считать, что и так уже добились хороших результатов, но спросите себя: «От чего я отказываюсь?»

Также, вы должны понять, что если вы ведете себя так, словно заботитесь, хотя на самом деле вам все равно, то в итоге — если не сразу — последует «заслуженное наказание», и налог станет еще больше. В действительности, немного существует более высоких налогов на доверие, чем налог на двуличие, особенно в отношении мотивов.

Так что, если вы действительно не заботитесь о людях — и не намерены меняться — вам лучше не скрывать это и просто признать, что из-за этого вы платите налог. Однако если вы сейчас не заботитесь, но *искренне желаете начать заботиться*, то у вас существует верная возможность сделать ваши мотивы и намерения более высокими. Я вернусь к этой теме в последней части этой главы.

Хуже, чем тренер или руководитель, который не заботится о людях, может быть только тренер или руководитель, который притворяется заботящимся. Люди всегда способны распознать подделку. Сотрудники знают, что на самом деле он о них не заботится, и хуже того, его действия оскорбительны для них.

Джимми Джонсон, бывший тренер Dallas Cowboys и Miami Dolphins

Планы. Планы вырастают из мотивов. Это то, что вы намерены делать, или то, чему намерены способствовать, исходя из наших мотивов.

Планы, внушающие наибольшее доверие, — это планы поиска взаимной выгоды — искреннее желание найти лучшее решение для всех участников. Это не просто забота о других, а искреннее желание победы для них. Конечно, вы стремитесь к личной победе, это естественно, желаемо и ожидаемо. Но в то же время вы стремитесь, чтобы и все остальные выиграли. Вы признаете, что жизнь взаимозависима, поэтому вы ищете решения, формирующие доверие и выгодные для всех.

Многие годы стараясь определить суть доверия, я пришел к выводу, что если два

человека могут искренне сказать друг другу две вещи, действительно имея их в виду, то в их отношениях существует хорошая основа для доверия. Вот эти две вещи: «Я не хочу причинить вам вреда» и «Я желаю вам всего самого доброго».

Джим Михан, английский психолог и поэт

Противоположностью планам взаимной выгоды являются своекорыстные планы: «Я хочу победить — и точка». Если ваши планы таковы, вы можете добиться результатов. Но вам следует спросить себя: «Эти результаты — большее, чего я могу добиться?» И еще: «Смогу ли я стабильно добиваться этих результатов длительное время?» Ответ на оба эти вопроса: «Нет!» Рано или поздно вы заплатите огромный налог. И ваш подход не выдержит испытания временем. Вместо наведения мостов доверия вы сооружаете преграды недоверия и подозрительности.

Позвольте рассказать вам об опыте Shea Homes. Это удивительный пример получения дивидендов благодаря искренним планам получения взаимной выгоды. В строительной отрасли подрядчик и субподрядчик обычно соперничают друг с другом, и отношения строятся по принципу «выиграл/проиграл», но в компании Shea Homes решили выбрать другую модель. Они сделали в этом направлении много шагов, в том числе переименовали своих субподрядчиков в «деловых партнеров» и раскрыли для них финансовую информацию по общим проектам. Они стали прозрачны. Их посыл звучал так: «Мы хотим выиграть, но мы хотим, чтобы вы тоже выиграли. А вместе мы сможем лучше помочь выиграть нашим потребителям. Как же нам вместе это сделать?»

Этот подход отличался от традиционного враждебного подхода, как день от ночи. И результаты, достигнутые ими, отражали огромные дивиденды практически по каждому показателю: количество дней на строительство домов снизилось, затраты сократились, число дефектов уменьшилось, удовлетворенность потребителей возросла, увеличилось число клиентов, пришедших по рекомендации. Они стали больше зарабатывать. Их партнеры — тоже. Клиенты были довольны. Все выиграло.

Пример Shea Homes ясно демонстрирует влияние планов взаимной выгоды на доверие. Он также демонстрирует преимущество *открытых* планов в сравнении со *скрытыми*. Вы наверняка присутствовали на десятках (если не сотнях) совещаний и переговорах, когда чувствовали, что люди не говорили прямо о том, чего они хотели получить или добиться, — другими словами, у них были скрытые планы. Скорее всего, большинство этих планов вы могли в той или иной степени разгадать, и они настораживали вас, вызывали подозрения и чувство дискомфорта. Подумайте, какой налог в результате приходилось платить. Подумайте о влиянии на скорость и затраты. Подумайте о дивидендах, которые каждый мог бы получать, если бы не было замаскированных мотивов и скрытых намерений — если бы все планы были открыты, и особенно если бы главный план был направлен на то, чтобы искренне достигать наилучших результатов для всех участников.

Поведение. Обычно поведение — это проявление мотивов и планов. *Поведение, наилучшим образом способствующее доверию и внушающее его, — это действия в интересах других людей.* Поступая таким образом, мы ясно демонстрируем намерение заботиться и планы поиска взаимной выгоды. Именно это и является моментом истины. Даже если мы скажем: «Я забочусь» и «Я хочу, чтобы вы выиграли», только наше фактическое поведение продемонстрирует, на самом ли деле мы имеем это в виду.

Я чувствую, что необходимо быть рядом с работниками, когда у них возникают трудности, что нужно интересоваться каждым из них лично. Я хочу, чтобы они знали: Southwest всегда будет рядом с ними и для них.

Херб Келлехер, Southwest Airlines

Яркий пример поведения, демонстрирующего заботу и внушающего доверие, — Говард

Шульц, основатель и председатель совета директоров Starbucks. В 1997 г. в одной из кофеен Starbucks в Вашингтоне грабителями были убиты три сотрудника Starbucks. Узнав об этом, Говард Шульц немедленно нанял самолет в округ Колумбия. Он провел там целую неделю, работая вместе с полицией, утешая семьи погибших, встречаясь с сотрудниками. Он присутствовал на похоронах. Но затем он пошел значительно дальше того, что могло быть ожидаемо. Он заявил, что все будущие прибыли от этой кофейни он будет направлять «организациям, занимающимся защитой прав жертв насилия и предупреждением насилия».

Проявив такую заботу о трех погибших сотрудниках и их семьях, Говард Шульц продемонстрировал свою заботу о тысячах сотрудниках Starbucks и об их семьях.

И они почувствовали это. Его забота ни у кого из них не вызывала сомнений. Люди думали: «Ого, если он делает это по отношению к этим людям и их семьям, то же самое он сделает и для меня. Я горжусь, что работаю в этой компании».

Перефразируя на позитивный лад кредо мафии — «Накажешь одного — научишь сотни», — Шульц продемонстрировал: проявляя глубокое участие к немногим, вы учите целую компанию. И работники компании распространили заботу, которую они почувствовали в отношении себя, на свое отношение к клиентам. В результате это привело к тому, что Starbucks, по словам Шульца, стала компанией «высококачественных сотрудников — сотрудников, которые больше заботятся». Это одна из причин становления удивительной культуры Starbucks, ее эффективной работы и признания в качестве одной из 100 лучших компаний-работодателей в Америке.

К сожалению, этот пример нетипичен. Во многих организациях поведение передает другое послание. Это не «Мы о вас заботимся», а «Вы расходный материал. Вас легко заменить. Нас волнует только прибыль». Исследования показывают, что:

- лишь 29 % сотрудников считают, что руководство заботится об их профессиональном развитии;
- только 42 % считают, что менеджмент хотя бы как-то о них заботится.

Как это влияет на доверие, а также на скорость и затраты, которые требуются в этих организациях для доведения дел до конца?

Действия в интересах других — это поведение, которое вытекает из мотива заботы и плана поиска взаимной выгоды. Однако бывают случаи, когда наблюдаемое поведение посылает сообщение, которое на поверку оказывается двуличным или лживым. То, что преподносится как «Я думаю о вас», на самом деле является показухой и означает «Меня не столько волнуете вы, сколько я хочу создать впечатление заботливого человека». Не забывайте, что в такой ситуации *настоящим поведением является обман*, который в итоге почти всегда выплывает наружу. Показуха не может быть продолжительной, и ущерб для доверия окажется колоссальным.

СТАНДАРТ ДОВЕРЕННОГО ЛИЦА

Когда мы верим, что люди на самом деле действуют в наших интересах, мы склонны доверять им. Когда люди не действуют в наших интересах, мы им не доверяем.

Вот так просто.

Подумайте о понятии «доверенное лицо». Доверенное лицо — человек, обладающий юридическими правами представлять интересы или распоряжаться деньгами или собственностью от имени другого человека. Стандарт поведения доверенного лица предполагает, что доверенное лицо действует в наилучших интересах человека, которого он представляет. Само слово «доверенное» сообщает о том, что этому человеку доверили делать именно это. Это я и называю «стандартом доверенного лица»: действие в наилучших интересах других.

Обратимся к профсоюзному движению. Профсоюзы — реальность жизни многих организаций по всему миру, и они необязательно плохи. Они могут представлять интересы хороших людей и присутствовать в прекрасных компаниях, таких как Southwest, Toyota и

Saturn.

Но основная причина создания большинства профсоюзов (особенно в США) в том, что сотрудники компаний *не верят*, что менеджеры будут действовать в их наилучших интересах. Другими словами, работники чувствуют необходимость организовать себя, чтобы действовать в своих наилучших интересах, коль скоро руководство этого не делает. Таким образом, профсоюзное движение — это продукт недоверия из-за восприятия поведения руководства, как нарушающего стандарт доверенного лица.

Я думаю, что каждая хорошая компания должна иметь ... действительно партнерские отношения со своими работниками. Вы должны действовать в их наилучших интересах... и в итоге это окупится.

Сэм Уолтон, основатель Wal-Mart и Sam's Club

ПЛОХОЕ ИСПОЛНЕНИЕ ХОРОШИХ НАМЕРЕНИЙ

Важно иметь в виду, что иногда плохое поведение оказывается результатом плохого исполнения хороших намерений. Так было в случае, когда мой отец оставил мать в одиночестве на дороге. Намерение у него было хорошее, но исполнение плохое.

Неплохо также держать в голове, что обычно люди судят о нас, а мы — о них, на основании наблюдаемого поведения. Поэтому мы должны делать все возможное, чтобы наше поведение точно отражало наши подлинные мотивы и планы.

Также нам следует проявлять осторожность, когда мы судим о других людях. У меня есть друг, который постоянно приписывает негативные мотивы другим водителям, которые, по его мнению, демонстрируют неправильное поведение на дороге (например, когда они его подрезают). Его жена всегда высказывает другое возможное объяснение: «Может быть, он торопится в больницу», или «Может быть, он торопится забрать маленькую дочь», или «Может быть, у него умерла собака». Как сказал шотландский писатель Джеймс Барри: «Никогда не приписывайте оппоненту [а я бы, сказал — никому вообще] мотивы, более низкие, чем ваши собственные».

Еще я бы добавил, что следует избегать интерпретации намерений других, проецируя ваши собственные намерения на их поведение. Кроме того, нужно понимать, что другие люди часто именно так интерпретируют ваши намерения. Наверняка вы по собственному опыту знаете (а я прочувствовал это несколько лет назад в процессе слияния FranklinCovey), никому не нравится, когда его поведение объясняют недостойными мотивами. Повторяю, мы склонны судить других по поведению, а себя — по намерениям. Почти во всех ситуациях нам следует допускать возможность — и даже вероятность — хороших намерений других людей... иногда даже вопреки их поведению.

Приняв решение смотреть более глубоко, чем просто на поведение людей (особенно подростков или сотрудников, испытывающих трудности), и подтверждая свое доверие к ним и их позитивным намерениям, мы помогаем им стать лучше. Такое наше поведение позволяет проявить и наши высшие мотивы, и намерение заботиться.

КАК УЛУЧШИТЬ НАМЕРЕНИЯ

Намерения идут от сердца. Намерения нельзя имитировать, по крайней мере долго. Но над намерениями, конечно же, можно работать, чтобы сделать их лучше.

Некоторые люди изначально имеют дурные намерения. Хотя они могут не понимать этого и даже отрицать, их глубинные желания связаны с тем, что для них собственная прибыль, положение и имущество превыше людей, принципов и всего остального.

У других людей — намерения благие. Они искренне хотят поступать правильно и желают другим добра, но они плохо выражают или плохо реализуют свои намерения.

Мы можем этого не осознавать, но большинство из нас в той или иной мере сталкивается с трудностями и в той, и в другой ситуации. Если быть по-настоящему правдивыми, надо признать, что не всегда наши помыслы совершенно чисты. В некоторых ситуациях у нас бывают скрытые планы — пусть даже совсем незначительные, — что мешает нам быть прозрачными и открытыми в отношениях с другими. Иногда в нашем поведении мы не проявляем заботы, открытости, участия. Эти проблемы, в большей или меньшей мере, составляют часть нашей жизни, и нам приходится постоянно выплачивать связанные с этим налоги — и в личной, и в профессиональной жизни.

Следовательно, наша задача — улучшить намерения. Далее я расскажу о трех лучших акселераторах, которые в этом помогут.

Анализируйте и пересматривайте свои мотивы

Человеку свойственно исходить из того, что у него хорошие — или, по крайней мере, оправданные — намерения. Порой наши намерения действительно позитивные; в другое время мы изобретаем рациональные объяснения (преподносим «ложь во спасение»), чтобы оправдать наши намерения перед собой и другими. Как же добраться до глубинного уровня наших мотивов, чтобы понять, почему мы на самом деле делаем то, что делаем, и изменить то, что необходимо изменить?

Один хороший способ — регулярно задавать себе самокритичные вопросы, например:

- во взаимодействии с ребенком. Продиктованы ли мои действия искренней любовью и заботой? Действительно ли я стараюсь действовать в наилучших интересах ребенка? Достает ли мне скромности, чтобы признать собственную ошибку? Или я стремлюсь навязать ребенку свою волю?

- во взаимодействии с супругом/супругой. Искренне ли я слушаю, что говорит моя жена/мой муж? Открываюсь ли я искренне для ее/его влияния? Понимаю ли я, из чего она/он исходит? Или сфокусирован на том, чтобы объяснить свою точку зрения, доказать свою правоту, добиться своего?

- во взаимодействии с командой. Быстро ли я замечаю и признаю вклад каждого члена команды? Сфокусирован ли я на «победе» команды в целом? Или я преимущественно сосредоточен на собственной «победе» — желаю быть «героем» или жажду признания своих идей?

- в деловых переговорах. Я действительно хочу найти наилучшее решение для нас обоих? Я действительно понимаю, в чем заключается «победа» для другой стороны? Хорошо ли я продумал, в чем заключается «победа» для меня и могу ли это сформулировать? Открыт ли я для достижения синергии и отыскания третьей альтернативы? Или на самом деле хочу «выиграть», независимо от того, что случится с другой стороной?

Чем больше в своей жизни я взаимодействовал с разными людьми — в семье, с друзьями, на работе, в церкви, с соседями, — тем больше я убеждался в том, как важно регулярно анализировать свои мотивы. Поскольку мне случалось, например, выступать перед прихожанами в церкви, я понял, как важно постоянно задавать себе вопрос: хочу я, в действительности, благословлять или впечатлять? Это помогает мне не терять из виду свою цель и говорить с большей открытостью и цельностью.

Другой хороший способ проверить свои мотивы — применять адаптированную версию методики принятия решений «пяти почему», ставшей популярной в 1970-е годы благодаря Toyota Production System. Идея Toyota заключалась в следующем: начинать с конечной проблемы, чтобы постепенно, отвечая на серию «почему», добраться до исходной причины. Мы обнаружили, что эта процедура прекрасно подходит для раскрытия реальных намерений — своих или других людей.

Предположим, вы чувствуете себя недооцененным, непонятым и разочарованным ситуацией на работе в целом, и вы договариваетесь о встрече с боссом, чтобы обсудить ее. Если вы заранее зададите себе «пять почему», это может серьезно повлиять на содержание

вашей встречи и на ее результаты.

1. Почему я чувствую себя недооцененным и непонятым? *Потому что я думаю, что окружающие не видят, как хорошо я работаю.*

2. Почему я думаю, что они не замечают моей хорошей работы? *Потому что их, похоже, интересует исключительно «свежая кровь» — «восходящие звезды».*

3. Что заставляет меня думать, что они сфокусированы на «восходящих звездах»? *Тот факт, что на прошлой неделе повысили Сару, а должны были меня!*

4. Почему я считаю, что Сару повысили вместо меня? *Не знаю. Может быть, именно об этом я и хочу поговорить с боссом.*

5. Почему я хочу обсудить это с начальником? *Ну, я думаю, что сначала у меня было намерение выразить недовольство по поводу повышения Сары. Но теперь я, на самом деле, хочу понять, как мне стать более ценным сотрудником для компании, чтобы в будущем при возможности повышения к моей кандидатуре отнеслись более серьезно.*

Обычно после «пяти почему» вы либо раскрываете свое истинное намерение, либо вплотную к нему приближаетесь. Раскрыв истинные намерения, вы можете решить, удовлетворены вы ими или хотите изменить их. Секрет прост: если ваши намерения опираются на принципы (забота, вклад, поиск взаимной выгоды, действия в наилучших интересах других), то они принесут вам дивиденды; если нет — вы будете платить налоги.

Итак, если вам нужно сделать ваши намерения более чистыми и возвышенными, предлагаю несколько идей.

Во-первых, убедитесь, что вы определили принципы, которые принесут вам желаемые результаты.

Во-вторых, признайте, что для осуществления этого глубокого внутреннего изменения вам может понадобиться помощь, — и ищите ее. Для кого-то это означает поиск ролевых моделей, чтение биографий людей, которые заботились о других, или создание ежедневного рациона потребления духовно-интеллектуальной пищи в форме чтения вдохновляющей и просвещающей литературы. Такая помощь может исходить от наставника, медитации или молитвы. И, в любом случае, вашим основным и постоянным помощником в «переписывании» себя должна быть ваша совесть. Вслушиваясь в ее тихий голос, идущий из самых глубин, вы будете двигаться к более высоким мотивам и более чистым намерениям.

В-третьих, ведите себя так, как должен вести себя такой человек, каким вы хотите быть. Поведение — это не только естественное следствие мотивов и планов, это еще и важный инструмент улучшения намерений. Например, если вы пока еще не стали человеком, который заботится о других, но хотите таким стать, действуйте в соответствии с этим желанием. Ведите себя заботливо. Заботьтесь о людях. Действуя в соответствии с желанием, мы становимся лучше, чем были.

Заявите о своих намерениях

Недавно один человек спросил меня, как правильно сообщать потенциальным клиентам о сильных сторонах его компании без бахвальства, без того, чтобы показаться высокомерным, и при этом не оттолкнуть их. Я сказал ему: «Заявите о своих намерениях. Дайте вашим клиентам знать, почему вы рассказываете им о ваших сильных сторонах и результатах. Ваша цель — не самореклама, ваша цель — убедить их в наличии у вас способностей и опыта, позволяющих служить вашим клиентам наилучшим образом».

Заявление о намерениях, планах и мотивах очень помогает, особенно если ваше поведение неправильно истолковывается или интерпретируется другими. Кроме того, это ценный инструмент для формирования доверия в новых отношениях.

Даг Конант, генеральный директор Campbell Soup Company, недавно рассказал мне; в первый же час сотрудничества с новыми коллегами или другими бизнес-партнерами, он рассказывает им, как он работает, чтобы люди знали, чего от него ожидать. Он в открытой и явной форме сообщает им, что в его планах построение с ними отношений доверия, и что он

хочет, чтобы их доверие к нему сформировалось благодаря тому, что они будут видеть, что его слова не расходятся с делом. Также Даг обнаружил, что заявление о намерениях не только формирует доверие, но и помогает ему самому быть более ответственным за свои слова.

Главная причина, почему заявление о намерениях способствует доверию, заключается в том, что это заявление «сигнализирует» о вашем поведении — оно позволяет людям понимать, на что обращать внимание, чтобы они могли его узнавать и понимать, когда наблюдают его. Тогда их реакция походит на ту, которая бывает, когда кто-то покупает новую машину, а потом неожиданно начинает замечать такие же машины повсюду. Дело не в том, что внезапно становится много таких машин, просто вы стали более осведомленным.

Предостережение: заявляя о намерениях, убедитесь, что вы честны и реалистичны — вы на самом деле имеете это в виду. Поступать иначе — значит быть двуличным и разрушать доверие. Кроме того, вы должны быть уверены, что ваше намерение не связано исключительно с вашими собственными интересами. Сам процесс тщательного выбора формы заявления о намерениях, помогает сделать его лучше.

Выбирайте изобилие

Изобилие означает, что всего всем хватит. Дефицит, наоборот, означает, что если вы получите что-то, то я не получу, поскольку количество этого ограничено. Хотя в некоторых сферах дефицит, действительно, может быть реальностью (например, в конкурентных видах спорта), для большинства важных составляющих жизни — любовь, успех, энергия, результаты, доверие, — изобилие не просто реально, оно привлекает и генерирует еще большее изобилие.

Согласно мнению экономиста из Нью-Йоркского университета Пола Зейна Пилзера, «экономическая алхимия» рождается из принципов изобилия — а не дефицита, — и современные технологии освободили нас от традиционной экономики игр с нулевой суммой и открыли дверь в мир неограниченных возможностей.

Очень важно понять: *вы можете выбрать изобилие.*

Лично я убежден, что независимо от нашего экономического положения, каждый из нас может выбрать изобилие. Это касается не только состоятельных людей. Я знаю богатых людей с мышлением в духе дефицита и менее удачливых людей, мыслящих в духе достаточности.

Ваша жизнь будет оцениваться не тем, что вы накопили, а тем, что отдали.

Д-р Уэйн Дайер автор книги «Сила намерения»

В предыдущей главе я рассказывал, как Джон Хантсман (генеральный директор Huntsman Chemical) сдержал слово, скрепленное простым рукопожатием, хотя это обошлось ему в миллионы долларов. Хантсман — один из самых щедрых филантропов в мире. И один из самых богатых в мире людей (198 -й в списке Forbs 400 в 2005 г.) Интересно то, что он решил себя вести в духе изобилия и щедро делиться с другими, когда был беден. Возможно, именно это его решение и стало одной из причин его успеха. Сын Джона Хантсмана, Питер, который теперь управляет Huntsman Chemical, говорит; «Наша цель — зарабатывать деньги быстрее, чем отец сможет их отдавать».

Изобилие — это менталитет, установка, способ существования. Это к тому же базовый элемент улучшения намерений, который позволяет заслуживать большее доверие других людей.

Как же создавать менталитет изобилия?

Во-первых — как и в отношении других акселераторов в этой главе — я предлагаю проанализировать ваш нынешний образ мышления. Спросите себя:

- когда я участвую в переговорах, я действительно верю в возможность прийти к

взаимовыгодному решению или в глубине души считаю, что выигрыш другого человека возможен только за мой счет?

- когда на совещании предлагаются разные идеи, я действительно считаю, что признание и благодарность достанется каждому, или считаю, что все достанется кому-то одному — и нужно сделать так, чтобы это был я?

- если я буду всех любить, то мой собственный запас любви будет пополняться или убывать?

- считаю ли я, что другие люди могут видеть ситуацию иначе, чем я, и тем не менее быть правы?

- считаю ли я, что независимо от моих экономических обстоятельств я могу делиться с другими и помогать другим?

Такие вопросы помогут вам понять, обладаете ли вы на сегодняшний день менталитетом изобилия либо менталитетом дефицита. Если у вас в той или иной мере присутствует мышление в духе дефицита, то сам факт признания этого — первый шаг к менталитету изобилия.

И, повторюсь, очень полезно иметь выдающийся образец для подражания. Некоторые люди, похоже, стали превосходными примерами для подражания именно благодаря менталитету изобилия. Мать Тереза посвятила всю жизнь воодушевлению несчастных. Бизнесмен Тед Тернер однажды пожертвовал один миллиард долларов — треть своего состояния — на благотворительную деятельность ООН и призвал других богатых людей последовать его примеру. В непосредственной близости от нас есть школьные учителя, которые развивают наших детей, благодаря своему мастерству, преданности делу и вере в учеников. Волонтеры отдают свое время и энергию созданию образовательных и спортивных центров, мероприятиям для пожилых людей и другим общественно полезным проектам.

Жизнь некоторых таких людей ясно показывает, что независимо от нашего прошлого опыта — даже если в детстве нам пришлось испытать боль и несправедливость, мы можем переписать сценарий жизни и создать изобилие для себя и окружающих. Подумайте над примером Опры Уинфри, которая росла в деревенской местности Миссисипи с бабушкой и с дедушкой, а в юности терпела насилие со стороны родственников. Она решила изменить свою жизнь и поднялась над ее обстоятельствами. Вот что она написала: «Я не думаю о себе, как о бедной бесправной девочке из трущоб, добившейся успеха. Я с детства знала, что сама за себя отвечаю и обязана справиться с жизнью».

Начиная с первой работы в СМИ, когда она получала \$100 в неделю, Опра создала изобилие для себя и других и стала одним из самых богатых, самых влиятельных и самых щедрых людей нашего времени. О ее щедрости свидетельствует огромная благотворительная деятельность, в том числе ее собственный фонд Angel Network и ее работа в Южной Африке. Много лет назад Опра, несмотря на временное снижение рейтинга, изменила характер своей передачи, превратив ее из обычного «ток-шоу» в программу, способствующую огромным положительным изменениям. Недавно, после нескольких лет сомнений, продолжать ли шоу, она завершила свою особенно вдохновляющую программу словами: «Вот ради чего стоит оставаться в эфире».

Как подчеркивала в своей книге «Плохое детство — хорошая жизнь: как добиться процветания, несмотря на несчастливое детство» (Bad Childhood — Good Life: How to Blossom and Thrive in Spite of an Unhappy Childhood) психолог д-р Лаура Шлезингер:

Вас не должна устраивать ни роль жертвы, ни роль борющегося за выживание. Вы должны стремиться быть победителем. Это особое качество духа, которое заставляет человека побеждать, а не просто выживать. Я надеюсь, вы откроете в себе это качество.

Люди, являющиеся образцами для подражания, и проницательные идейные лидеры и практики напоминают нам, что мы можем решать самые трудные, глубокие, личностные проблемы, связанные с нашим характером и оказывающие влияние на нашу способность

быть надежным и достойными доверия. А вы помните, что такая надежность — это необходимое условие доверия.

Мы можем развить свою цельность. Мы можем улучшить свои намерения. И мы можем сделать это быстрее, чем думаем.

ОСНОВА ДОВЕРИЯ 3 — СПОСОБНОСТИ

Насколько вы компетентны?

Способные люди вдохновляют нас.

Самаведа (индуистский священный текст)

В этой главе мы продвигаемся от основ доверия, связанных с характером, к тем, которые связаны с компетентностью. Первое измерение компетентности — способности — таланты, умения, знания, работоспособность и квалификация, помогающие нам успешно справляться с делом.

Возвращаясь к метафоре дерева, можно представить способности как ветви, на которых созревают плоды — результаты. В примере с нашим экспертом-свидетелем его способности — это очевидная необходимость. Кто станет слушать показания «специалиста», не обладающего способностями в соответствующей области знаний?

Мой отец рассказывает, как несколько лет назад он выступал перед генералами военно-воздушных сил небольшой страны. Он спросил одного из них об эффективности их процедуры оценки способностей пилотов по системе «360°», когда они оценивают друг друга. Он хотел знать, как им удавалось избежать ситуации, когда «кукушка хвалит петуха за то, что хвалит он кукушку», которой могли пользоваться пилоты, помогая продвинуться друг другу. Генерал был поражен этим вопросом. Он сказал: «Разве вы не понимаете, что мы повсюду окружены врагами, и само наше выживание как нации зависит от наших умений? Никому даже в голову не придет вводить кого-либо в заблуждение по поводу способностей друг друга подобным образом».

Как свидетельствует этот опыт, способности абсолютно необходимы для доверия — как на личностном уровне, так и на уровне организации. Наши способности внушают доверие другим, особенно когда они нужны для решения конкретной актуальной задачи. Кроме того, наши способности придают нам уверенности в себе — в том, что мы можем сделать то, что нужно.

Подумайте, как отличается ребенок, умеющий играть на музыкальном инструменте или достигший результатов в спорте, театральном искусстве или каких-то науках, от того, кто тратит время впустую. Подумайте о его дисциплинированности и уверенности в себе, не просто потому, что он научился делать хорошо то, чему научился, а потому, что он верит в свою способность учиться и делать что-то другое. Подумайте о доверии, с каким его будет воспринимать работодатель, когда он подростком придет устраиваться на работу. Даже если должность не будет требовать тех умений и талантов, которые у него есть, работодатель оценит его желание и способность развивать навыки. По мере его дальнейшего движения — высшее образование, семья, карьера, — его способности и желание развивать их будут фактором построения доверия и окажут огромное влияние на всю его жизнь.

В способных людей верят. Они внушают доверие. Вот так просто. У вас могут быть три другие основы — цельность, лучшие намерения и даже достигнутые высокие результаты в прошлом. Но, в конце концов, особенно в нашу стремительно развивающуюся экономическую эпоху интеллектуального работника, если у вас не будет способностей, нужных сегодня, если вы не компетентны, верить вам не будут. Вы будете платить налоги доверия. Вы не получите дивидендов доверия.

Пример человека, имеющего три другие Основы Доверия, кроме способностей — это

некто честный и заботливый, он добивался результатов, благодаря которым ему доверили новый уровень ответственности, но теперь ему не хватает компетентности, чтобы с ней справиться. Это принцип Питера в действии — достижение человеком уровня собственной некомпетентности. Если он полагается только на умения которые привели его к его нынешнему положению, если он не учится, не занимается постоянно повышением своей квалификации — у него не будет того, что необходимо для успеха в новой ситуации. Это все равно, что просить семейного врача сделать черепно-мозговую операцию; он может быть прекрасным терапевтом, но при этом не иметь того, что необходимо для успешного выполнения этой новой задачи.

И наоборот, у вас могут быть невероятные способности, но будут проблемы с цельностью, намерениями и результатами. Например, при большом потенциале вам не удастся реализовать его и добиться результатов. Потенциал так и остается — потенциалом. Или вы используете свой интеллект и умения на достижение недостойных целей или достижение целей недостойными методами. Отделять способности от их корней, кроющихся в характере, — значит заниматься подтасовками и манипуляциями. Это не способствует доверию, а разрушает его.

Еще раз: все четыре основы необходимы. И способности особенно важны в сегодняшней меняющейся экономике, когда новые технологии и глобализация приводят к устареванию навыков быстрее, чем когда-либо прежде. Период «полураспада» наших знаний и умений стал значительно короче, и человек, еще вчера бывший очень компетентным и обладавший прекрасными результатами, в сегодняшнем мире может уже не соответствовать современным требованиям .

Знания и умения, оставленные без внимания, обесцениваются, как и все активы, — с поразительной скоростью.

Дэвид Майстер, автор книг и бизнес-консультант

Из этого следует, что люди и организации, чтобы оставаться достойными доверия в сегодняшнем мире, должны постоянно развивать свои способности. У меня есть коллега, который считает: чтобы не отставать от жизни и сохранять способность приносить пользу в постоянно меняющемся мире, каждые три года надо полностью «обновлять себя», освежая свои знания и навыки. Это самообновление раз в три года важно и для организаций. Книга American Express «Следующая глава» утверждает: «Залог долгожительства — в самообновлении». Пожалуй, никогда это не было так актуально, как в сегодняшней экономике, когда постоянно появляются новые конкуренты, а технология из единственно успешной может превратиться в устаревшую в мгновение ока.

Перед тем, как детально изучить Основу Доверия 3 — Способности, стоит задать себе следующие вопросы:

- какие из способностей, которыми я обладаю, делают меня достойным доверия и внушают доверие другим?
- какой у меня был опыт развития способностей, влияющий на мою веру в себя?
- какое влияние оказывают на соответствие моих способностей требованиям времени такие факторы, как технология и глобализация?
- каково мое отношение и подход к развитию способностей — уже имеющихся и новых?

В первой части этой главы мы рассмотрим то, что будем называть «техническими способностями» — специфические умения, необходимые для нашей работы, ситуации или конкретного задания. В последней части мы сфокусируемся на одной способности, жизненно

необходимой в любой ситуации, — на способности создавать, расширять, оказывать и восстанавливать доверие; я называю это «способностью доверия».

КОМПОНЕНТЫ СПОСОБНОСТЕЙ

Способности представлены талантами, установками, умениями, знаниями и стилем.

Таланты — наши врожденные дары и сильные стороны, *Установки* представляют наши парадигмы — наш образ мышления и образ жизни. *Умения* — это наше мастерство, то, что мы умеем хорошо делать. *Знания* представляют то, чему мы научились, наши открытия, наше понимание, нашу осведомленность. *Стиль* отражает наш уникальный подход и наши личностные особенности.

Все это компоненты того, что мы называем способностями. Способности — это наши средства достижения результатов. Разбив их на компоненты, мы можем полнее исследовать их как по отдельности, так и во взаимозависимости.

Подумайте над следующими вопросами.

ТАЛАНТЫ

Каковы мои уникальные таланты и сильные стороны? Как наилучшим образом использовать мои таланты? Как я могу еще больше развить таланты, которыми уже обладаю? Какие еще таланты я мог бы развить в себе?

Счастье предполагает полное использование своей силы и талантов.

Джон Гарднер, автор книг Excellence и Self-Renewal

Таланты даны нам от природы. У меня есть коллега, обладающий талантом публичных выступлений. То, от чего у других людей бывает стресс, Барри находит вдохновляющим и приносящим удовольствие. У него от природы есть способность к общению с людьми, к превращению учебы в увлекательное занятие. Навыки и знания помогают ему, но самое главное в его способности — это талант.

Другая знакомая, Кристи, вела бизнес на дому, но хотела полнее задействовать свои уникальные таланты. Встретившись с коучем, помогающим людям раскрывать свои таланты, она обнаружила в себе склонности к организаторской работе и стала развиваться в этом направлении. Сегодня Кристи — президент отделения Национальной ассоциации профессиональных организаторов в своем штате и занимается организаторским бизнесом и дома, и в офисе. Кристи считает, что своим успехом она обязана не столько упорному труду, сколько своему таланту и страстному увлечению. Она говорит: «Не могу поверить, что за это мне еще и платят!»

Думая о своих талантах, мы должны понимать, что у нас могут быть таланты, о которых мы пока еще не знаем. Возможно, мы по-настоящему и не задумывались о наших талантах. А может быть, выбор за нас сделали наши работодатели, или обстоятельства, или другие люди, которые определили для нас наши таланты. Если провести тщательный самоанализ, внимательно и глубоко взглянуть в себя, можно открыть самые удивительные и неожиданные перспективы.

Вспомним известную притчу о талантах. Она рассказывает о человеке, который, отправляясь в путешествие, доверил слугам все свое добро. Одному слуге он дал пять талантов (имеются в виду деньги). Другому — два. И последнему — один. В его отсутствие слуги с пятью и двумя талантами вложили их в дело и удвоили. Тот же, кому достался один талант, из боязни потерять его зарыл монету в землю. Когда этот человек вернулся, он похвалил двух слуг, приумноживших свои таланты, и сказал, что, доверив им малое, теперь может доверить и большое. Третьего же слугу, зарывшего свой талант, он осудил как «нерадивого слугу». Он отобрал у него талант и отдал его слуге, превратившему пять

талантов в десять, а его самого прогнал.

Эта притча напоминает нам, кроме всего прочего, о том, как важно развивать свои таланты, и какое доверие мы создаем, когда делаем это. В конечном счете наша самая лучшая работа и самые важные вклады порождаются талантом.

УСТАНОВКИ

Какие у меня установки в отношении работы? В отношении жизни? В отношении учебы? В отношении себя, своих способностей и возможности принести пользу? Существуют ли более продуктивные установки и парадигмы, которые я могу взять на вооружение и добиться лучших результатов?

В контексте установок подумайте об экстраординарном способе прожить последние 100 дней своей жизни, выбранном бывшим генеральным директором KPMG Юджином О'Келли. В 53 года у него диагностировали неизлечимую форму рака мозга и сказали, что жить ему осталось три месяца. Вдохновляющая история мужества, с которым он воспринял неминуемую смерть, легла в основу его книги «В погоне за ускользающим светом; как грядущая смерть изменила мою жизнь» (Chasing Daylight: How My Forthcoming Death

8

Transformed My Life) . Он писал:

Я получил благословение. Мне сказали, что жить мне осталось три месяца... Вердикт, вынесенный мне в последнюю неделю мая — 25 числа, оказался даром. Правда... Короче говоря, я задал себе два вопроса: «Должен ли конец жизни быть худшей ее частью?» и «Можно ли сделать эту часть жизни конструктивной и даже лучшей частью жизни?» Нет. Да. Так я ответил на эти два вопроса соответственно. Я смог приблизиться к финалу, будучи в здравом уме (обычно) и физически полноценным (почти), имея рядом дорогих и любимых людей. Это я называю благословением.

О'Келли умер 10 сентября 2005 г., но не ранее, чем смог «прекрасно разрешить» вопросы личных отношений и испытать изобилие, как он говорил, «лучших моментов» и «лучших дней».

Посмотрите, как по-разному могут повлиять приведенные ниже установки на вашу способность радоваться жизни и работать.

Я вынужден идти на работу.

или

Я искренне радуюсь, когда иду на работу, где могу реализовать свои способности и таланты и принести пользу.

Я работаю, как вол, еле доживаю до выходных. Не могу дождаться пенсии, когда смогу делать все, что захочется.

или Моя жизнь сбалансирована, в ней работа, отдых и полноценные отношения одинаково

важны. Я собираюсь пронести это равновесие через всю жизнь.

Мой партнер не соответствует моим ожиданиям и потребностям.

или

8

О'Келли Ю. В погоне за ускользающим светом: как грядущая смерть изменила мою жизнь. — М.: Добрая книга, 2007.

Что я могу сделать, чтобы помочь моему партнеру самореализоваться и быть счастливым?

Не могу дождаться, когда, наконец, вырастут мои дети.

или

Я наслаждаюсь каждым днем жизни со своими детьми, так как знаю, что мы строим такие отношения, которые выдержат испытание временем.

Подумайте не только о том, как эти установки могут повлиять на вашу собственную жизнь, но и о том, какое влияние в будущем они окажут на жизни ваших детей. Что, если ваши дети постоянно будут слышать высказывания, подобные тем, которые приведены в левой колонке? И насколько будет отличаться их жизнь, если они постоянно будут слышать комментарии, соответствующие правой колонке?

Особенно необходимо избегать менталитета в духе «мне можно»: «Я руководитель, я занимаю эту должность, поэтому могу прохладиться, пока другие работают». Это очень быстро и сильно разрушает доверие. Когда менеджер работает с прохладцей, компетентность подчиненных быстро начинает превосходить его собственную, создается напряжение, и в конечном счете все это низводит менеджера до уровня посредственности. Как говорил Стив Джобс, глава Apple и Pixar, хорошисты-менеджеры выбирают в качестве подчиненных троечников, а троечники-менеджеры нанимают двоечников.

Не забывайте, что отличники-менеджеры, (которым не свойствен менталитет «мне можно») нанимают суперотличников, что ведет к развитию способностей, к большему доверию и к лучшим результатам. Эта практика демонстрирует философию лидерства, которой придерживаются многие выдающиеся менеджеры: всегда окружайте себя людьми, даже более талантливыми и компетентными, чем вы. Чтобы так поступать, требуется огромная уверенность в себе, — уверенность, идущая от выдающейся цельности, позитивных намерений и установки на постоянное совершенствование, — а результат достигается превосходный.

УМЕНИЯ

Какими умениями я обладаю? Какие умения, которых у меня нет, понадобятся мне в будущем? Постоянно ли я занимаюсь развитием своих умений?

После победы в 1997 г. в турнире Masters с отрывом в 12 ударов Тайгер Вудс, которого тогда многие считали лучшим в мире игроком в гольф, решил улучшить технику свинга и готов был ради этого на полтора года уйти в тень. Почему? Он считал, что, добившись этого, сможет дольше играть хорошо. Он сказал:

Можно прекрасно прожить неделю и при не самом блестящем свинге. Но долго ли удастся побеждать в соревнованиях при таком ударе? Мой ответ был: нет. И я хотел изменить ситуацию.

Тайгер вернулся из небытия, чтобы одержать шумную победу и завоевать «Шлем Тайгера» — четыре титула одновременно, — что удалось только одному игроку в истории гольфа, Бобби Джонсу.

Затем, к всеобщему изумлению, Тайгер решил опять усовершенствовать свой свинг. Он сказал:

Я хотел бы чаще достигать в игре наилучшего результата. Поэтому нужно меняться. Я считаю, что могу играть более стабильно на самом высоком уровне. Я всегда шел на риск, стараясь развить свои способности гольфиста, и это помогло мне добиться того, чего я

добился.

Тайгер — прекрасный пример постоянного самосовершенствования. В *Golf Digest* о неутомимом желании совершенствоваться есть слова: «кредо Тайгера: Я совершенствуюсь, значит я существую». А вот что пишет журнал *Time*:

Самое замечательное в Вудсе — его неуемная жажда постоянного совершенствования, называемого японцами кайдзен. Инженеры Toyota будут все больше нагружать совершенную сборочную линию, пока она не выйдет из строя. Тогда они найдут дефект, устранят его и снова дадут на систему нагрузку. Это кайдзен. И это Тайгер.

Тайгер Вудс демонстрирует установки и мотивацию, жизненно важные для успеха в сегодняшней глобальной экономике. Не занимаясь постоянным развитием навыков и умений, вы очень скоро перестанете соответствовать требованиям жизни, станете некомпетентными. А когда вы некомпетентны, вы не внушаете доверия. А отсутствие доверия драматически влияет на скорость и затраты.

В вопросе умений есть один момент, о котором следует помнить. Джим Коллинз назвал его «проклятием компетентности». Идея в том, что иногда мы овладеваем очень высоким уровнем умения делать что-то, к чему у нас нет ни таланта, ни страсти. Как говорит мой отец: «Ваши умения могут соответствовать или не соответствовать вашим природным талантам». Необходимо убедиться, что умения, которые мы развиваем, не ограничивают нас. В конечном итоге таланты приносят большее благо, чем просто умения.

ЗНАНИЯ

Каков мой уровень знаний в моей профессиональной области? Что я делаю для того, чтобы соответствовать современным требованиям? Какие другие области знаний меня интересуют?

Я все еще учусь. Это важная черта хорошего лидера... — знать, что не знаешь всего и никогда не будешь знать все.

Энн Малкахи, председатель и исполнительный директор Xerox

Никогда не забуду, что сказал один исполнительный директор о риске вложения средств в программу обучения для его компании. Кто-то спросил его: «А что если вы обучите всех сотрудников, а они потом все уйдут из компании?» Он ответил: «А что если мы их не обучим, а они все останутся?»

Очевидно, что расширение знаний совершенно необходимо в сегодняшней глобальной экономике, когда объем информации в мире удваивается каждые два — два с половиной года. Один из способов учиться быстрее как людям, так и организациям, — это учиться с намерением передавать полученные знания другим. Как писал Питер Друкер: «Работники интеллектуального труда и сферы услуг учатся лучше всего, когда они учат других». Когда лидеры организуют возможности и процессы таким образом, чтобы сотрудники внутри организации учили других тому, что узнали сами, это существенно ускоряет процесс индивидуального и организационного обучения и передачи знаний. Наставничество, коучинг и другие развивающие процессы могут облегчать такое научение, а передача полученных знаний другим становится новой жизненной парадигмой для многих людей, оценивших силу такого подхода.

Эту идею хорошо иллюстрирует история, рассказанная Марион Хэнкс об одной жительнице Лондона. Посетив лекцию выдающегося натуралиста д-ра Луи Агассиса, она пожаловалась ему, что никогда ничему не училась. В ответ он спросил ее, чем она занимается. Она ответила, что помогает сестре содержать пансион: чистит картошку и режет

лук.

Он спросил: «Мадам, а где вы сидите, занимаясь этими интересными, но обыденными делами?»

«На нижней ступеньке кухонной лестницы».

«На чем стоят ваши ноги?» «На глазурированном кирпиче».

«Что такое глазурированный кирпич?»

«Не знаю, сэр».

Тогда он сказал: «А давно вы сидите там?»

Она ответила: «Пятнадцать лет».

«Мадам, вот моя визитка, — сказал Агассис. — Не напишете ли вы мне письмо о свойствах глазурированного кирпича?»

Она серьезно отнеслась к его просьбе. Она заглянула в справочник. Она прочла статью в энциклопедии и выяснила, что глазурированный кирпич — это стеклованный каолин и гидросиликат алюминия. Не зная, что это значит, она пошла дальше. Она отправилась в музей. Она стала изучать геологию. Она посетила кирпичный завод и изучила более 120 видов кирпича и черепицы. После этого она написала трактат на тему глазурированного кирпича на 36 страницах и отправила д-ру Агассису.

Агассис ответил ей предложением заплатить 250 долларов, если она позволит ему опубликовать эту статью. Потом он спросил: «А что находится под этими кирпичами?»

Она ответила: «Муравьи».

Он попросил ее рассказать о муравьях.

Она изучила муравьев, написала 360 страниц текста и отослала его д-ру Агассису. Он опубликовал книгу, а на полученные деньги она смогла путешествовать по интересным местам, которые давно мечтала посетить.

Комментируя эту историю, Марион Хэнкс говорит:

Теперь, когда вы узнали эту историю, нет ли у вас острого чувства, что мы все сидим, поставив ноги на брусочки стеклованного каолина и гидросиликата алюминия с муравьями под ними?

Лорд Честертон отвечает так: «Нет неинтересных вещей, есть только не интересующиеся люди».

СТИЛЬ

Насколько мой нынешний стиль эффективен при работе с проблемами и возможностями и при взаимодействии с другими людьми? Мой подход способствует или препятствует выполнению того, что должно быть сделано? Что я могу сделать для улучшения своего подхода к выполнению работы?

Лидеры проявляются в разных формах, обладают разными стилями и противоположными качествами. Бывают тихие, а бывают такие, что их слышно за несколько кварталов. Одни сильны красноречием, другие — здравым смыслом, третьи — отвагой.

Джон Гарднер, автор книг Excellence и Self-Renewal

В разгар бума интернет-компаний в 1990-е гг. Кэндис Карпентер, соучредитель и глава Milage, практиковала стиль «радикального менторства» — бескомпромиссный, серьезный подход к обучению молодых сотрудников. Согласно статье в *Fast Company* в то время Карпентер нравилось сравнивать себя и партнера по бизнесу Нэнси Эванс с «инструкторами по строевой подготовке, управляющими учебным лагерем для новобранцев».

Каждые несколько месяцев Карпентер и Эванс избирают для обучения новую восходящую звезду. Обеды, частные встречи, телефонные звонки среди ночи. Но самое главное, они честно и беспощадно высказывают сотруднику свое мнение: «Люди не растут, если обращаться с ними мягко».

В противоположном конце вселенной лидерства находится стиль поведения Джона Маккея, основателя и исполнительного директора Whole Foods (которая, кстати, четыре года подряд превосходила по росту продаж Wal-Mart — крупнейшую в США компанию, торгующую продуктами питания).

Согласно журналу *Fast Company*, Маккей ходит на работу в шортах и туристических ботинках. Он заканчивает каждое совещание словами признательности и комплиментами в адрес собравшихся. Он обнародует зарплату каждого. Он принимает решения большинством голосов (в том числе решения о найме новых сотрудников) и редко отменяет решения большинства.

Джон Маккей не просто делегирует; на самом деле он может произвести впечатление человека, не очень уверенного в том, что происходит в его компании. Когда его спрашивают, как 140 кассиров могут действовать как единая команда... он выглядит, как антрополог, которому студент задал хороший вопрос.

«Это звучит, как проблема, — говорит он. — Такая большая команда может не поддаваться управлению традиционными методами. Но должен вам сказать, у меня нет ни малейшего представления, как они решили эту проблему. Это больше не моя работа. Но обратитесь к ним и спросите. Я гарантирую: они нашли решение. Мне и самому любопытно узнать его».

Очевидно, что Кэндис Карпентер и Джон Маккей имеют совершенно разные «стили», но оба чрезвычайно эффективны в создании доверия.

Несомненно, существует множество эффективных стилей. Трудность состоит в правильном подборе стиля для эффективного решения конкретной задачи. Проблема возникает, когда ваш стиль становится препятствием и создает недоверие. Например, несколько лет назад Эл Данлап — которого кто-то назвал «Эл-Бензопила», а он сам себя называл «Рэмбо в костюме», — привлек внимание Уолл-стрит своим решительным подходом «огня и меча» и «уплощения структуры через сокращение половины компании». Хотя на некоторое время он стал героем Уолл-стрит, он никогда не был героем для людей. Его «стиль» — достижение сиюминутных результатов способами, подрывающими доверие, — разрушил также моральный дух и устойчивость компании в долгосрочном плане.

СОГЛАСОВАНИЕ СПОСОБНОСТЕЙ С ЗАДАЧАМИ

Наша цель — так развить способности, чтобы достигалось наибольшее соответствие между нашими природными талантами, стремлениями, умениями, знаниями и стилем — с одной стороны, — и возможностью зарабатывать, приносить пользу и изменять жизнь к лучшему — с другой стороны.

Согласно исследованиям Gallup только 20 % сотрудников крупных организаций считают, что их сильные стороны постоянно задействованы в работе. То есть восемь из десяти опрошенных работников чувствуют себя в какой-то степени не на своем месте.

В книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз говорит о том, как важно для успешной компании иметь «нужных людей в автобусе» и «правильно рассадить нужных людей по местам» в автобусе. Будучи руководителем, вы хотите, чтобы в вашей организации были способные люди, но, кроме того, вы хотите добиться соответствия между конкретными способностями человека и работой, которую вы ему поручаете.

Все больше организаций отдает себе отчет о влиянии принципа Питера. Умные

компании практикуют такие подходы, как разработка моделей компетенций, обучение, наставничество, коучинг, — чтобы гарантировать, что люди, получающие повышение, обладают способностями, помогающими построить доверие, необходимое для успеха.

На индивидуальном уровне проблема состоит в том, что многие не поддерживают идею постоянного совершенствования. И эти люди работают в компании — возможно, 10–15 лет, — но вместо пятнадцатилетнего опыта имеют опыт одного года, повторенный пятнадцать раз! Они не приспосабливаются к изменениям в новой глобальной экономике. В результате они не развивают качества, создающие доверие и новые возможности. Часто такие сотрудники перестают отвечать требованиям времени, их способности устаревают. Их собственная компания и/или рынок перерастают их.

То же верно и для корпораций, которые просто полагаются на то, что приносило успех в прошлом, и не способны отвечать на вызовы новой глобальной экономики. Если компании не занимаются постоянным совершенствованием, а иногда не проводят необходимых радикальных улучшений, они рискуют устареть и отстать от времени. Они подтверждают справедливость слов великого историка Арнольда Тойнби: «Ничто так не подводит, как успех». Иными словами, такие корпорации продолжают делать то, что сделало их успешными на вчерашнем рынке, но это не может принести им успеха в сегодняшней глобальной экономике.

Если вы не любите меняться, то никчемность вам придется полюбить еще меньше.

Генерал Эрик Шинсеки, начальник штаба армии США

Компании, которые инвестируют в постоянное обучение, развитие и самообновление, могут рассказать совсем другие истории. Вспомним успех Майкла Делла и Кевина Роллинза из Dell. Будучи руководителями одной из лучших компаний в мире, они широко использовали систему обратной связи «360°». Именно использованию этой системы для самосовершенствования — даже когда это было непросто — они во многом обязаны своим успехом.

Согласно статье 2003 г. в *Business Week*, Делл и Роллинз, получили разочаровывающую личную обратную связь:

Подчиненные считали, что Делл, 38 лет, был безразличным и эмоционально отстраненным, тогда как Роллинз, 50 лет, они воспринимали как автократа и антагониста. Мало кто испытывал лояльность к руководству компании. Хуже того, недовольство росло. Опрос, проведенный летом, сразу после первых в истории компании массовых увольнений, выявил, что половина сотрудников Dell готовы при первой возможности уйти из компании.

Вместо того чтобы проигнорировать эту информацию (что было бы типичным поведением для таких успешных руководителей, какими были они), они немедленно предприняли шаги по корректировке своих действий. Делл встретился с топ-менеджерами, критически высказался по поводу своих недостатков и пообещал наладить более близкие отношения со своей командой. Самокритичное выступление Делла было записано на видео и показано всем менеджерам в компании, а сами Делл и Роллинз предприняли серьезные попытки измениться. Делл использовал настольную пластиковую модель бульдозера — как напоминание, что не надо действовать самостоятельно, как бульдозер, без привлечения остальных сотрудников, а Роллинз принес плюшевого шимпанзе Любопытного Джорджа, чтобы тот напоминал ему о необходимости слушать других, прежде чем принимать решения.

В 2005 г. Dell Inc. была признана журналом *Fortune* самой уважаемой компанией в Америке и третьей в списке самых уважаемых компаний мира. В продолжение *Business Week* пишет:

В чем секрет Майкла Делла? Он убежден, что сохранение status quo никогда не

является достаточно хорошим решением. Необходимы изменения, даже если для владельца кабинета с именем Делл на двери они будут болезненными. Когда успех достигнут, ему радуются пять секунд, а затем проводят пятичасовое вскрытие с анализом того, что можно было сделать лучше. Майкл Делл говорит: «Сведите празднование к наносекунде и двигайтесь дальше».

В таком отношении и постоянном стремлении совершенствоваться заключается главное различие между компаниями, идущими в ногу со временем, и теми, что остаются на обочине сегодняшней глобальной экономики.

Самодовольные компании — покойники. Сегодняшний успех требует гибкости и стремления постоянно переосмысливать, реагировать, укреплять и переделывать себя.

Билл Гейтс, глава Microsoft

КАК РАЗВИТЬ ВАШИ СПОСОБНОСТИ

Работая с клиентами, я натолкнулся на целый ряд отличных идей о том, как добиваться доверия, развивая способности. Ниже представлены три акселератора, являющиеся наиболее эффективными.

Опирайтесь на свои сильные стороны (и свои цели)

Идея состоит просто в том, чтобы определить свои сильные стороны (таланты, установки, умения, знания или стиль), а потом сфокусироваться на развитии и использовании именно их — того, что является неотъемлемо вашим.

Питер Друкер призывает лидеров «питать возможности и морить голодом проблемы». В свою очередь я утверждаю, что мы должны «питать сильные стороны и морить голодом слабости». Речь не идет об игнорировании наших недостатков, скорее мы сводим на нет наши недостатки, работая с другими людьми так, чтобы компенсировать наши слабости их сильными сторонами, в то время как они компенсируют свои слабости посредством наших сильных сторон. Так мы добиваемся, чтобы каждый человек занимал в автобусе правильное место.

Широко известный пример использования своих сильных сторон — выдающийся спортсмен Майкл Джордан. Однажды он решил отказаться от успешной карьеры в баскетболе, чтобы заняться бейсболом — спортом, который он всегда любил, — и доказать, что сможет играть на высоком уровне. Однако, отказавшись от баскетбола ради бейсбола, он из «лучшего в мире» спортсмена превратился в «посредственного». Поэтому Джордан решил вернуться в баскетбол, и пополнил список прежних побед, выиграв еще три чемпионата в дополнение к трем, выигранным раньше. Он использовал свои сильные стороны. Благодаря этому он не только сделал свою карьеру более успешной, но и внес свой уникальный и ценный вклад в баскетбол и в мировой спорт в целом.

В бизнесе мне довелось встретиться с настоящим «Майклом Джорданом» продаж. Это был фантастический человек — как в смысле продаж, так и в общении с клиентами. Но этот человек не хотел быть продавцом, он хотел быть генеральным директором. И он смог убедить меня позволить ему попробовать — несмотря на то, что он пробовал делать это в двух предыдущих компаниях и терпел фиаско. Он был, мягко говоря, посредственным менеджером — став своего рода Майклом Джорданом, играющим в бейсбол, — и я предложил ему вернуться к продажам. Но он не хотел. Этот человек стал для меня ярким примером потерь на индивидуальном и организационном уровнях, когда люди не опираются на свои сильные стороны.

Важно понимать, что иногда важность опоры на свои сильные стороны может

перевесить другой вид силы — сила большой цели. Стремление к ней может диктоваться совестью или захватывающим желанием, несмотря на то, что мы еще не развили необходимых способностей.

Я сам нахожу огромное удовлетворение в расширении образования и возможности работать в областях, которые соответствуют моим природным сильным сторонам. Но мне приходилось также испытывать воодушевление, следуя внутреннему голосу, влекущему меня на неизведанные территории, заставляющему меня — иногда даже ценой каких-то неудобств — раскрывать свои новые сильные стороны и овладевать новыми умениями, чтобы выполнить конкретную задачу.

Поддерживайте свою компетентность

Многие годы люди признавали ценность высшего образования на *получение* которого требовалось 4–5 лет, но для успеха в сегодняшней экономике, требуется не четырехлетнее, а сорокалетнее обучение. Иными словами, вы должны учиться всю жизнь. Четырехлетнее образование может научить вас читать, писать, думать, рассуждать, но главная его цель — подготовить вас к постоянному обучению.

Я знаю одного необычного человека, который годами вставал по утрам очень рано и в течение двух часов читал. Его целью было узнать как можно больше об организационном поведении, менеджменте и лидерстве. И ему это удалось. Я видел, насколько он стал компетентным. Всякий раз, когда на него возлагалась большая ответственность, он повышал свою квалификацию до уровня, соответствующего его новой должности — я называю это Обратным Принципом Питера в действии.

Возвращаясь к примеру Делла и Роллинза, отметим, что они могли легко и вполне обоснованно проигнорировать полученную ими обратную связь. В конце концов они уже были чрезвычайно успешными лидерами. Но ими двигало стремление к неустанному совершенствованию. И это не только повысило доверие к ним, но и способствовало росту доверия в компании и улучшению результатов.

Я всегда учусь и работаю на грани собственного невежества.

Харви Голуб, председатель совета директоров Campbell Soup Company и бывший исполнительный директор American Express

Знайте, куда идете

В недавней беседе с экспертом в области стратегии и маркетинга Джеком Траутом я спросил, что, по его мнению, является главным в лидерстве. Никогда не забуду его простой и внятный ответ: «Люди идут за тем, кто знает, куда идет».

Как ужасно, когда, пытаясь быть лидером и вести за собой других, ты оглядываешься и видишь, что сзади никого нет.

Франклин Делано Рузвельт

Помню, как много лет назад мой отец в возрасте 50 лет решил отказаться от преподавания в университете и создать собственную тренинговую и консалтинговую компанию. Многие из его друзей считали, что он свихнулся, и отговаривали его. Ему прекрасно жилось в университете. Он приносил пользу и всегда мог давать консультации на стороне. Но у отца было ясное видение принципиально иного вклада, который он мог сделать, только создав собственную организацию. И он совершил прыжок... и другие последовали за ним. Вместе они создали Covey Leadership Center, а позже FranklinCovey — одну из крупнейших и наиболее влиятельных компаний в мире, занимающуюся вопросами

лидерства.

Знать, куда ты идешь, и иметь способности, необходимые, чтобы туда добраться — это еще один способ проявления компетентности. А компетентность вместе с характером образует лидера, вызывающего доверие. Лидера, за которым идут люди, не потому что их заставляют, а по зову сердца.

Люди, которых вы ведете за собой, хотят знать, куда они идут.

Кристофер Гэлвин, президент и исполнительный директор Motorola

СПОСОБНОСТИ ДОВЕРИЯ

В первой части этой главы мы рассмотрим то, что будем называть «техническими способностями» — специфические умения, необходимые для нашей работы, ситуации или конкретного задания. В последней части мы сфокусируемся на одной способности, жизненно необходимой в любой ситуации — на способности создавать, расширять, оказывать и восстанавливать доверие; я называю это «способностью доверия».

Как я уже упоминал, в то время как характер — это константа, компетентность — в большинстве случаев — ситуационна. Она зависит от обстоятельств.

Однако есть несколько видов компетенций, жизненно важных при любых обстоятельствах, и те, которые я называю «способностями доверия», возглавляют этот список. По существу тема данной книги и есть — ваша способность создавать, развивать, распространять и восстанавливать доверие. Я возьму на себя смелость заявить, что ваши технические способности облагаются налогом доверия, а иногда и вовсе становятся непригодными, в прямой зависимости от ваших способностей доверия. Поэтому я не устаю повторять, что способности доверия не просто жизненно необходимы для личного успеха, они представляют собой ключевую компетенцию лидера в новой глобальной экономике.

Даже учитывая большую важность технических способностей для построения доверия, я убежден: главное, что вам необходимо извлечь из этой главы, — это осознание первостепенной важности способностей доверия. Чтобы лучше овладеть этими способностями, необходимо все время помнить обо всех составляющих их компонентах — таланте, установках, умениях, знаниях и стиле — и думать, на чем стоит сфокусировать усилия для наиболее эффективного развития своих способностей доверия. Спросите себя:

- насколько мне присущи от природы таланты, относящиеся к способностям доверия? Свойственны ли мне от природы цельность и добрые намерения? Естественна ли для меня стремление к взаимной выгоде? Можно ли сказать, что я естественным образом чувствую и делаю то, что создает доверие?

- каковы мои установки в этой области? Признаю ли я и уважаю ли я потребность в доверии? Стараюсь ли я действовать методами, способствующими построению доверия?

- есть ли у меня умения, необходимые для построения доверия? Способствует ли построению доверия мой способ взаимодействия с другими людьми?

- какими знаниями я обладаю в области создания, развития, распространения и восстановления доверия?

- внушает ли доверие мой стиль поведения и взаимодействия с другими людьми? Способствует ли мой стиль распространению доверия на других людей?

Погружение в эту книгу — наилучший акселератор развития ваших способностей доверия. По мере того, как вы будете обучаться создавать, развивать, распространять и восстанавливать доверие по принципу «изнутри наружу», вы будете поражены тем, насколько вырастут ваша надежность, внушающая доверие другим людям, ваша уверенность в себе и ваши результаты во всех областях жизни.

ОСНОВА ДОВЕРИЯ 4 — РЕЗУЛЬТАТЫ

Каков ваш послужной список?

Нельзя создать культуру высокого доверия, если люди не достигают результатов.

Крейг Узерап, бывший исполнительный директор PepsiCo

В декабре 1994 г. мне предложили занять должность президента и генерального директора Covey Leadership Center. В первую неделю у меня была трудная встреча с банком. Одна новость была хорошая: компания успешно создавала стоимость для клиентов, о чем говорил рост компании. Но была и плохая новость: мы до сих пор не сформировали нашу собственную бизнес-модель, о чем свидетельствовал недостаток прибыли и наличных средств.

Несмотря на потрясающий интеллектуальный капитал, замечательных сотрудников и удивительный рост, компания находилась в трудном финансовом положении. В течение 11 лет наши расходы превышали доходы. У нас не было привлеченного капитала, не было прибыли, не было ничего на счете в банке. Мы превысили кредиторскую задолженность, и наша кредитная линия иссякла. Отношение общей задолженности к чистым материальным активам составляло 223 к 1. По существу мы выросли из собственного бизнеса и практически исчерпали доверие банка. Банк требовал от нас личных гарантий и находился в процессе принятия решения о том, перекрыть ли нам кислород.

К счастью для нас и наших клиентов, он решил не делать этого.

За два с половиной года после этого совещания нам удалось создать надежную бизнес-модель, которая помогла увеличить стоимость компании с \$2,4 млн до \$160 млн. Наша прибыль выросла на 1200%. Срок погашения дебиторской задолженности сократился с 87 до 48 дней. Отношение общей задолженности к чистым материальным активам снизилось с 223 к 1 до менее чем 2 к 1. Теперь у нас был не только высокий темп роста, но и высокая прибыль.

Самое интересное в этом опыте заключалось в том, чтобы наблюдать, какое влияние эти результаты оказали на наши отношения с банкирами. Видя, как мы последовательно добиваемся намеченных целей в течение двух с половиной лет — производим, выполняем показатели, наращиваем прибыль и наличность, — они стали демонстрировать явный рост доверия к нам. Они раз за разом увеличивали нашу кредитную линию, они хотели давать нам все больший бизнес и готовы были рисковать.

Что заставило их больше доверять нам? Результаты!

РЕЗУЛЬТАТЫ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ!

Результаты имеют значение! Они важны для вашей способности создавать и поддерживать доверие. По словам Джека Уэлча, наличие результатов — это как «аттестат об эффективности» на вашем столе. Они дают вам власть. Они относят вас к категории успешных исполнителей. Без результатов у вас просто не будет необходимого влияния.

Вспомним нашу метафору дерева. Результаты — это плоды, весомая, зримая, измеримая конечная цель и продукт корней, ствола и ветвей. Наличие других трех основ при отсутствии результатов сравнимо с бесплодным деревом. Как бы ни были сильны эти три основы, они не смогут создать доверия. И они не смогут вселить уверенность, поскольку дерево не производит то, что должно было производить.

Вернемся к примеру с формированием доверия к эксперту-свидетелю в суде. Свидетель может быть честным человеком с массой дипломов, не имеющим скрытых планов. Но если у него нет убедительного послужного списка — солидной истории достижения результатов — его надежность и доверие к нему будут поставлены под вопрос, а ценность его свидетельствования существенно снизится.

Итак, без результатов у вас нет доверия. Как говорится в старой тexasской поговорке: «Шляпа есть, а коров нет», или словами калифорнийских автогонщиков: «Шоу классное, но не едет». Люди не доверяют вам, потому что вы не доводите дело до конца. И спрятаться здесь негде: либо результат есть, либо его нет. У вас могут быть оправдания. У вас могут быть очень хорошие причины. Но в конечном итоге, если результата нет, то и доверия не будет. Вот так просто. И вот так жестко.

С другой стороны, если вы добиваетесь результатов, но при этом поступаете другими основами доверия — скажем, достигаете желаемых показателей нечестными способами или за счет других людей, — ваше производство не будет устойчивым и плоды не будут хорошими. У них будет плохой вкус. У них будет дурной запах. Снаружи они могут выглядеть хорошо, но внутри будут гнилыми, и это не будет создавать долгосрочного доверия. Вы просто не можете получать стабильный и качественный урожай, если результаты не связаны с корнями характера.

Это создает серьезную проблему для сегодняшних организаций. Как вы поступаете с сотрудником, который производит результат, но при этом попирает ценности компании? В GE практикуют подход, который иллюстрирует связь между «получением результатов» и «верностью ценностям», он предполагает четыре возможности. В GE считают: нетрудно понять, что делать с первой категорией людей, которые и достигают результатов, и живут согласно ценностям. Их нужно удерживать и продвигать. Ясно и что делать со второй категорией людей, не приносящих результатов и не следующих ценностям. Им надо дать уйти.

Сложнее иметь дело с другими двумя категориями. Тех, кто живет согласно ценностям, но не добивается результатов, можно обучить, развить или перевести на другие должности. Труднее всего иметь дело с теми, кто добивается высоких результатов, но не соответствует ценностям. Они достигают того, чего все хотят, но делают это, откровенно бросая вызов ценностям организации. В GE считают, что людей этой категории необходимо учить действовать в соответствии с ценностями компании или предложить им уйти, несмотря на их достижения. Если оставить их в компании, такими, какие они есть, это не только создаст нестабильность бизнеса, но и навредит организации, разрушая доверие.

Джек Уэлч пишет:

Ясность в отношении ценностей и поведения мало что дает, если она ничем не подкрепляется. Чтобы ценности действительно чего-то значили, компании должны вознаграждать людей, следующих им, и «наказывать» тех, кто этого не делает. Поверьте, это позволит вам легче добиваться успеха. Я говорю об этом потому, что всякий раз, когда мы просили одного из наших высокорезультативных менеджеров уйти из компании, поскольку он не поддерживал наших ценностей, — и открыто говорили об этом, — реакция организации была очень позитивной. В ежегодных опросах, проводимых в течение 10 лет, сотрудники отмечали, что поведение компании все больше соответствует ее ценностям. И это подталкивало их к тому, чтобы они сами еще больше были привержены этим ценностям. И одновременно с ростом удовлетворенности наших сотрудников росли наши финансовые результаты.

Нет сомнения, что результатами прикрывается масса недостатков. Например, если у вас лучшие показатели, менеджмент может снисходительно относиться к тому, что вы не предоставляете вовремя отчеты о расходах. Мы все наблюдали в наших компаниях подобные ситуации, приводящие к возникновению двойных стандартов и цинизма. В долгосрочной перспективе даже самые высокие достижения не могут компенсировать недостаток цельности.

С другой стороны, безупречная цельность также не способна компенсировать отсутствие результатов. Повторяю, *все* четыре основы необходимы для того, чтобы индивидуум и организация были надежными и вселяли уверенность, что и является основой

доверия.

Готовясь к исследованию четвертой основы доверия, вы можете задать себе следующие вопросы:

- каких результатов я добиваюсь в настоящее время? Эти результаты делают меня лично более или менее достойным доверия?
- если бы я рассматривал вопрос о найме сотрудника, в какой степени его послужной список и нынешние результаты влияли бы на мое решение?
- насколько хорош мой собственный послужной список? Насколько вероятно, что меня бы приняли на работу, опираясь на него?
- насколько я силен в определении желаемых результатов и их эффективном достижении? Моя работа вселяет уверенность, формирует доверие?

РЕЗУЛЬТАТЫ — ПРОШЛЫЕ, НАСТОЯЩИЕ И БУДУЩИЕ

Некоторое время я работал на Уолл-стрит и был руководителем публичной компании; и для меня очевидно, что есть три ключевых индикатора, по которым люди оценивают результаты. Один — это прошлые достижения: ваш послужной список, ваша репутация, что вы сделали и каких добились результатов в прошлом. Другой показатель — как вы работаете в настоящее время. И третий — ваша ожидаемая работа: как, по мнению людей, вы будете работать в будущем.

Вы видите эти три измерения в действии, когда кто-то извне оценивает компанию. Оценивающие смотрят на доходы предыдущих лет (прошлые результаты). Они могут умножить их на коэффициент Цена/Доход и определить цену. Или они могут рассматривать текущие показатели и результаты (настоящие результаты), и определить цену, умножив их на коэффициент. Или (и это как раз случай Уолл-стрит) они оценят предполагаемый уровень показателей (будущие результаты) и дисконтируют их, чтобы выйти на настоящую стоимость. Все три измерения результатов — прошлое, настоящее и будущее — важны при определении цены компании.

Точно так же эти три измерения применимы в отношении каждого из нас индивидуально. Наша «кредитоспособность» определяется не только нашими прошлыми и настоящими результатами, но и тем, насколько окружающие верят в нашу способность достигать результатов в будущем.

Как-то я работал с человеком, который был честным, имел самые лучшие намерения, был чрезвычайно талантливым, но за всю жизнь ничего не мог довести до конца. Работа нашей команды была основана на ротационной системе, предполагающей поочередное получение сотрудниками контактов с потенциальными клиентами для дальнейшего их развития. Однажды, когда была очередь этого человека, и на нашем «радаре» появился клиент с очень большим потенциалом для совместного бизнеса, я заколебался — на самом деле все члены команды сомневались, — стоит ли отдавать такой контакт этому сотруднику, ведь он не добивался результатов. Поскольку на основании его прошлой работы мы делали предположения относительно будущей эффективности, мы не чувствовали, что можем доверить ему выполнение важной для команды задачи. Постепенно, несмотря на свои таланты, он все меньше и меньше соответствовал требованиям и в итоге покинул компанию.

И наоборот, когда человек или компания имеют репутацию, основанную на постоянном достижении результатов, это уже совсем другая история. Подумайте об отрасли экспресс-доставки, какой она была много лет назад, когда ее надежность была высокой, но не стопроцентной. В то время компания FedEx выдвинула лозунг: «Когда это абсолютно необходимо доставить на следующий день!». Они не только заявили об этом, но и создали необходимую для этого службу. И они делают это. Они стабильно выполняют то, что обещают — добиваются результатов. Как говорил основатель компании Фредерик Смит: «Мы думали, что продавали транспортировку товаров, а на самом деле мы продавали душевный покой». Благодаря достигнутым результатам они заслужили надежную репутацию

и доверие, и — огромный бизнес. Сегодня люди знают, что FedEx доставит вовремя, потому что они *всегда* доставляли вовремя — снова и снова.

Многие компании, такие как The Hartford, используют историю своих достижений, для построения доверия и привлечения нового бизнеса. Даже рекламные заявления, например, «Служим вам более 50 лет» или «В бизнесе с 1925 г.», формулируются так, чтобы донести вызывающую доверие информацию о длительной истории компании. В то же время одно из вдохновляющих достижений новой глобальной экономики состоит в том, что относительно молодые компании, вроде JetBlue, могут сформировать собственную историю успеха достаточно быстро. Созданная в 2000 г. JetBlue была одной из немногих компаний, которой удалось остаться прибыльной в период спада после 11 сентября и получить признание за высокий уровень обслуживания. Аналогично, в обзоре *Wall Street Journal* 2006 г., Google, основанный в 1999 г., был назван третьим по силе брендом в США. Эти примеры подтверждают факт, что результаты помогают построить доверие быстрее, чем принято думать.

Опыт одного из конкурентов JetBlue, компании Continental Airlines, подкрепляет еще и такую идею: благодаря результатам вы можете *восстанавливать* доверие быстрее, чем принято думать. Вслед за заявлением о банкротстве в 1991 г. Continental значительно усовершенствовала свою деятельность и заслужила признание за самое пунктуальное следование расписанию и самый низкий процент ошибок в отношении багажа. Кроме того, она получила больше наград J. D. Power за качество обслуживания пассажиров, чем любая другая компания. В 2005 г. Continental была признана журналом *Fortune* самой уважаемой глобальной авиакомпанией.

Резюме: с чем бы вы ни имели дело — с формированием доверия или с восстановлением доверия, — именно результаты способны превратить циников в сторонников.

Влияние результатов на доверие заметно во всех областях жизни. У меня есть друг, он собрался отправиться на несколько дней в путешествие и планировал оставить дом на дочь-подростка и ее друга. Он сказал, что делает это с совершенно спокойной душой, но признал, что ему бы даже в голову не пришло поступить также в отношении сына, когда тот был тинейджером. Почему? И его дочь, и сын были «хорошими» детьми. Но дочь уже проявила свою зрелость и ответственность — у нее был послушной список, которого не было у сына. Степень доверия этого человека к каждому из своих детей — и степень его готовности распространять это доверие дальше — была проекцией прошлых действий на будущие результаты.

«ЧТО» И «КАК»

Думая о результатах, всегда нужно задать себе два важных вопроса: «*Что* за результаты я получаю?» и «*Как* я получаю эти результаты?». Большинство людей задают себе только вопрос: «*Что?*». Они даже не подозревают, что именно то, *как* достигаются результаты, может быть для них серьезной проблемой.

Представьте, что вы ведете свою команду к достижению заданных показателей, а в процессе движения к цели создаете состязательную систему в духе «выиграл/проиграл» между членами команды, давите на них, доводя до изнеможения, и все их успехи приписываете себе. Каким будет их отношение в следующий раз, когда вы будете требовать высоких показателей?

И наоборот, представьте, что вы добиваетесь высоких показателей, создавая в команде дух изобилия и сотрудничества. Вы помогаете членам команды работать вместе так, чтобы все добивались успехов, никто не доходит до нервного истощения, а заслуги делятся между всеми. Каким будет отношение этих сотрудников, когда возникнет новый вызов? Может быть, вы сможете достигнуть столь же высоких результатов, но на 30 % быстрее и легче?

Вот почему вы должны задавать себе вопрос: *как* я получаю результаты? То, *как* вы

это делаете, может либо создать колоссальные препятствия для будущих результатов, либо сделать так, что все пойдет, как по маслу. Гораздо проще будет добираться результатов в следующий раз, если люди доверяют вам, если они знают, что вы не станете искать виноватых, что вы будете стремиться к общей выгоде и будете по достоинству оценивать их заслуги. Они будут стремиться к сотрудничеству с вами, будут давать вам информацию, помогать вам, поскольку вы внушаете им доверие. Они верят, что вы станете бороться за результаты, заботясь об их интересах.

Вот почему способности доверия, упомянутые мной в предыдущей главе, так важны. И вот почему я определяю лидерство как *достижение результатов способом, создающим доверие*. Я убежден, что в отношении результатов *как* имеет не меньшее значение, чем *что*. Вы видите проявления этого на каждом уровне — на уровне личности, на уровне отношений, на уровне команды, на уровне организации и на уровне общества.

В условиях стремительно меняющейся экономики я видел множество компаний, которым приходилось менять свои бизнес-модели, сокращать расходы и увольнять сотрудников для того, чтобы достичь устойчивых результатов. Некоторые компании в ходе этих процессов были вынуждены платить огромные налоги доверия — не только в отношении тех, кого они увольняли, но и в отношении тех, кто оставался и видел, что происходило с увольняемыми.

Также я видел несколько выдающихся компаний, которые в подобной ситуации строили доверие. В одном случае я консультировал компанию, переживавшую болезненную трансформацию, необходимую для сохранения ее жизнеспособности. После многих изменений, направленных на сокращение затрат с целью восстановления прибыльности, они пришли к необходимости существенного сокращения штата. Они были открыты и честны со своими сотрудниками. Щедрыми выходными пособиями и помощью в подборе нового места работы они продемонстрировали такую заботу о людях, которым пришлось покинуть компанию, что доверие увеличилось не только со стороны уволившихся, но и со стороны тех, кто оставался. Все понимали, что компания была вынуждена пойти на этот шаг, но совершила она его, руководствуясь принципами, что продемонстрировало ее заботу веem сотрудникам — и уходящим, и остающимся.

Помните о том, что «результаты» не всегда можно измерить в долларах и центах. На самом деле, игнорирование налогов или дивидендов доверия при любом анализе ситуации искажает представление о результате. Большую прибыль может нести не само действие, а доверие, создаваемое этим действием, и прокладывающее путь к еще большим будущим результатам.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ «РЕЗУЛЬТАТОВ»

На Уолл-стрит я усвоил, что «результаты» — это прибыль, и доверие жестко определяется результатами. Компания может постоянно добиваться хороших результатов, но стоит ей в одном квартале потерпеть неудачу, даже самую маленькую, — прежних достижений будто и не было. Ситуация даже еще хуже, поскольку теперь организация оценивается как непредсказуемая.

За пределами Уолл-стрит, однако, я постиг другую истину: иногда на «результат» стоит смотреть другими глазами. Как указали Роберт Каплан и Дейвид Нортона в книге

9

«Сбалансированная система показателей», существует много заинтересованных лиц и показателей, которые служат индикаторами устойчивости финансовых результатов. И одним жизненно важным моментом, который следует учитывать, является наличие налогов и дивидендов доверия, которые мы рассматривали. Не принимая во внимание эти повышающие и понижающие коэффициенты, нельзя получить достоверную картину

результата любой вашей деятельности.

Еще один важный момент, который необходимо учитывать, — это ваше определение результатов. Возможно, вы все делаете правильно: у вас могут быть цельность, хорошие намерения, способности и вы опираетесь на принципы в достижении результатов. И тем не менее ваш бизнес может потерпеть неудачу, вас может бросить жена, дети могут сбиться с правильного пути, а ваш дом и все нажитое вами добро может унести ураган Катрина. Есть обстоятельства, которые просто не зависят от вас, и иногда вам нужно определять «результаты» иначе, чем вы себе представляли:

Да, мой бизнес переживает тяжелые времена. Но какие открытия я совершаю? Какие сильные стороны развиваю? Какие новые способности я приобрету для применения в будущем?

Да, мой брак распался. Но каков результат этого? Какие уроки я из этого вынес? Сделал ли я все, что мог? Прошел ли я через это, сохраняя свою цельность? Стал ли я лучше и сильнее? Демонстрирую ли я достойный пример поведения своим детям?

Да, эта катастрофа лишила меня дома и бизнеса. Но какие новые возможности открываются передо мной в результате этого? Существует ли лучший способ применения моих талантов и способностей для принесения большей пользы? Какими сильными сторонами, которые позволяют мне работать с другими людьми над восстановлением утраченного, я обладаю?

Даже когда наблюдаемые результаты кажутся отрицательными, вы можете наращивать вашу уверенность в себе, замечая, распознавая, признавая и оценивая себя не только по результатам, которые позитивны сейчас, а по тем, которые еще более важны в долгосрочной перспективе.

10

У меня была возможность тренировать команды Младшей лиги по флагаболу и я видел, какое воздействие на девятилетних детей оказывает отношение родителей и тренеров к победе, как к единственно желаемому и достойному результату. Я считал, что были и более важные результаты — особенно в этом возрасте. Поэтому в своей работе с командами я приводил их к выработке списка из шести целей:

- 1) стараться изо всех сил;
- 2) получать удовольствие;
- 3) быть отличными ребятами;
- 4) быть хорошими командными игроками;
- 5) учиться чему-то;
- 6) побеждать.

Вы видите, что «победа» стояла в списке целей на последнем месте. Отличных результатов и событий, достойных празднования, было вполне достаточно, даже если в игре побеждала другая команда. И эти результаты было необходимо отмечать. Это были результаты, которые окажут серьезное влияние на всю дальнейшую жизнь детей.

Обратная сторона медали при погоне за победой проявляется в том, что вы видите семьи, которые выглядят благополучными, но в действительности такими не являются. Вы видите компании и предприятия, которые только кажутся прибыльными и процветающими. Вы видите студентов, которые получают только высшие оценки, но не имеют настоящего образования. Мы должны всячески стараться избегать поверхностности при определении и оценке результатов — как в нашей собственной жизни, так и в жизни других людей. И когда мы выступаем с оценкой, мы должны проявлять мудрость, проецируя прошлое на будущее. Как говорится в стандартной инструкции по инвестированию: «Прошлые достижения не гарантируют будущих результатов».

В *Wall Street Journal* был материал, где рассказывалось, как Дэвиду Соколу, генеральному директору MidAmerican Energy (дочерняя компания Berkshire Hathaway) пришлось сообщать главе Berkshire Hathaway Уоррену Баффетту крайне неприятную новость: предприятие в Айове теряло проект, стоимостью в \$360 млн. Сокол был готов к тому, что его уволят, но отнюдь не готов к тому, что сказал ему Уоррен Баффетт: «Дэвид, мы все делаем ошибки. Если ты не можешь делать ошибок, ты не можешь принимать решений. Я сам совершал куда более серьезные ошибки». Вся встреча продолжалась не более до минут.

В нашем бизнесе, в отношениях, в семейной и личной жизни нужна мудрость, чтобы признавать способность людей учиться на ошибках и меняться. И нужна мудрость для создания культуры, делающей это обучение и изменения безопасными. Прозрачная культура обучения и развития обычно создает атмосферу надежности и доверия, даже когда непосредственно получаемые результаты не являются самыми лучшими. Более важный желаемый результат — это развитие, а развитие не бывает без риска. Постоянно принимая решения на основании наблюдаемых в прошлом результатов, мы беспощадно ограничиваем нашу способность добиваться лучших результатов в будущем.

Наконец, необходимо осознавать и по достоинству оценивать поддерживающую роль других в достижении результатов. Результаты никогда не бывают плодами работы одного человека или организации; они отражают усилия многих. Вы можете видеть это в мире науки, где большинство новых «открытий» являются результатом работы, а иногда и ошибок, прошлых поколений ученых. Это признается и в спорте, например, в баскетболе специалисты, ведущие статистику, измеряют не только заброшенные мячи, но и передачи, а в бейсболе учитываются как очки, так и принесение себя в «жертву» ради команды. Понимание и признание значения поддерживающей роли в достижении результатов помогает нам более адекватно оценивать наш собственный вклад и вклады других.

ИНФОРМИРОВАТЬ О РЕЗУЛЬТАТАХ

Будучи подростком, я работал в организации, где требовалось сдать специальные нормы, чтобы иметь право на продвижение. С волнением ожидая первого рабочего дня, я заранее изучил их и сдал в первый же день моей работы. Случилось так, что мой первый рабочий день был одновременно и первым рабочим днем нового начальника, и в круговороте всего того, что происходило, он не обратил внимания на то, что я сдал нормы.

В следующие восемь месяцев как я ни старался, повышали других, а не меня. Я недоумевал, но ничего не говорил. Я только работал еще усерднее. Наконец, руководитель сказал мне: «Стивен, что-то я не могу понять. Ты прекрасный работник. Ты все делаешь правильно. Я не понимаю, почему ты не сдашь нормы, чтобы мы могли дать тебе должность менеджера».

Потрясенный, я воскликнул: «Но я сдал их в первый же день своего пребывания здесь!» Мы оба были в смятении, когда осознали, что произошло бы, если бы он знал об этом раньше. Я добивался необходимых результатов, но отсутствие соответствующим образом оформленной оценки влияло на его восприятие меня самого и моей надежности, и соответственно на уровень доверия, который он готов был распространить на меня. Однако когда результаты были признаны, и особенно, когда их соотнесли с моими результатами за несколько месяцев, даже в условиях ограниченных возможностей, — восприятие полностью изменилось. Доверия стало предостаточно, и я смог приносить гораздо больше пользы.

Для формирования репутации важны не только ваши результаты, но и осведомленность о них других людей. Следовательно, нужно быть способным информировать других о своих результатах.

КАК УЛУЧШИТЬ ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ

Учитывая важность результатов для формирования вашей надежности и доверия в отношениях с самими собой и с другими, существенным становится вопрос: как мы можем улучшить наши результаты? Я считаю наиболее эффективными следующие три акселератора.

Принимайте ответственность за результаты

Как учил меня мой отец, когда мне было семь лет, секрет успеха не в действиях, а в принятии ответственности за результаты. Он поручил мне следить, чтобы двор всегда был «зеленым» и «чистым»; он не говорил, что я должен два раза в неделю поливать газон, а по субботам стричь траву, или собирать мусор и складывать в контейнеры. Он просто сказал мне, что я любыми способами, которые мне нравятся, должен сделать так, чтобы двор был «зеленым» и «чистым». И суть была в том, что я отвечал за результат.

Этот урок положил начало самому главному, чему я научился в жизни: жизненно важно принимать ответственность за результат, а не за действия. Такой подход высвобождает творчество. Он помогает понять: если не удалось добиться результата одним способом, попробуйте другой, нельзя просто сдаться и причитать: «Я же делал все, как вы мне велели!» Этот подход помог мне высвободить находчивость при работе с коллегами и детьми.

Обратите внимание на различия:

ДЕЙСТВИЯ	РЕЗУЛЬТАТЫ
Я позвонил клиенту	Я совершил продажу
Я провел исследование и написал отчет	Я получил грант
Я прошел обучение	Я научился делать эффективные презентации
Я соблюдал диету	Я сбросил 4 килограмма
Я пытался	«Либо делай, либо не делай; попытка не в счет».

Мастер Йода

Фокус на результате — это способ мышления. Это менталитет, отличный от ориентации на действия, на процесс. Козо Осоне из компании Sony однажды принес маленький кусок дерева своей команде инженеров и сказал им, что хочет иметь персональную стереосистему такого размера. Так появился портативный плеер Walkman. В книге «Прорывание в условиях хаоса» (Thriving on Chaos) Том Питерс рассказывает историю, как Ли Якокка, бывший председатель совета директоров и исполнительный директор компании Chrysler, захотел, чтобы компания начала выпускать автомобиль с откидным верхом. Он писал:

Следуя стандартной процедуре, он (Якокка) попросил главного инженера создать модель. Инженер в соответствии с отраслевыми стандартами ответил: «Разумеется. Мы можем собрать прототип за девять месяцев». Несколько очевидцев описывают гневный ответ Якокки: «Вы не поняли. Возьмите автомобиль и отпилите ему верх к чертовой матери!»

Якокка получил свой прототип в срочном порядке и это принесло огромный успех. В обоих случаях — и с плеером, и с автомобилем с откидным верхом, — присутствовал ясный фокус *не* на процессе и действиях, а на результате.

Помимо пользы проведения различия между результатом и действиями, есть еще один положительный аспект принятия ответственности за результат. Как я неоднократно подчеркивал в этой главе, *достижение* результатов формирует репутацию надежности и создает доверие. Но простое *принятие на себя ответственности за результаты* также создает доверие — порой даже тогда, когда эти результаты не хороши... а иногда, даже тогда, когда эти результаты не были вашей ошибкой.

Вы можете помнить ситуацию, когда в 1982 г. в США семь человек умерли от тайленола, отравленного цианидом. Страна была в панике. Некоторые предрекали, что Johnson & Johnson никогда уже не сможет продавать продукт под этим названием. Но Johnson & Johnson приняла на себя ответственность за эту ситуацию. Компания немедленно призвала потребителей приостановить употребление тайленола, пока она не разберется в ситуации. Компания отозвала из розничной продажи порядка 31 млн флаконов тайленола на сумму, превышающую \$100 млн. Она предложила замену всех купленных капсул на таблетки, что обошлось еще в несколько миллионов. Она установила отношения с правоохранительными органами на всех уровнях, чтобы они помогли найти человека, отравившего препарат, и предотвратить дальнейшие попытки. Она назначила вознаграждение в \$100000 тому, кто найдет преступника. Когда компания вернула лекарство на рынок, оно было в новой упаковке с надежной тройной защитой. В результате этих шагов компания обратила возможную катастрофу в победу — подтвердила репутацию надежной компании и добилась доверия общества.

Интересно, что в основе этого решения лежало «кредо», написанное в середине 1940-х гг. Робертом Вудом Джонсоном, возглавлявшим компанию в течение 50 лет. Ценности компании были ясными и предполагали «взаимную выгоду». Вот что писал один из наблюдателей:

Джонсон определил ответственность компании в отношении «потребителей и медицинских работников, использующих ее продукты, сотрудников компании, территорий, на которых они живут и работают, и акционеров компании », Джонсон считал, что если компания останется верна этой ответственности, то бизнес в долгосрочной перспективе будет процветать. Он чувствовал, что его кредо было не только нравственным, но и прибыльным.

Так оно и получилось. Фокусируясь на взаимной выгоде и принимая на себя ответственность за результаты, даже если они плохие, и даже если они не были виной Johnson & Johnson, — компания смогла восстановить репутацию и доверие.

Поразительно, как влияет готовность брать на себя ответственность за результат на нашу личную и семейную жизнь — когда вместо обвинений и оскорблений супруг/ а говорит: «Я признаю свою долю вины. Как я могу исправить ситуацию?» Или когда родитель говорит: «Возможно, я неправильно объяснил это. Позволь, я попробую объяснить лучше». Или отделившиеся друг от друга братья или сестры принимают на себя ответственность за разрыв и иницируют восстановление отношений. Когда вы говорите: «Я признаю свою ответственность за то, что произошло...», и еще: «Я отвечаю за то, чтобы помочь в поиске решения», — вы создаете отношения доверия... и добиваетесь лучших результатов во всем.

Нет смысла говорить: «Мы стараемся изо всех сил». Вы должны добиваться успеха, делая все, что для этого необходимо.

Уинстон Черчилль

Будьте настроены на победу

В греческой мифологии Пигмалион, царь Кипра, изваял статую идеальной женщины и назвал ее Галатеей. Она была так прекрасна, что Пигмалион страстно влюбился и возжелал, чтобы она стала реальной женщиной. Сила его желания была так велика, что с помощью богини Венеры ему удалось оживить ее и жить с ней вместе долго и счастливо.

Древний миф стал метафорой, иллюстрирующей силу настроя. Это явление известно как «эффект Пигмалиона», в то же время его называют эффектом Галатеи, эффектом Розенталя, самореализующимся пророчеством, позитивным ожиданием, уверенностью,

оптимизмом, или просто верой. В наши дни этот сюжет стал популярным благодаря мюзиклу «Моя прекрасная леди» — истории современного Пигмалиона, в которой ожидания профессора фонетики способствуют превращению продавщицы цветов, говорящей на языке лондонских предместий, в леди.

Принцип прост: мы имеем тенденцию получать то, чего ожидаем — от себя и от других. Когда мы настроены на большее, мы и имеем тенденцию добиваться большего, когда мы настроены на меньшее, то и получаем меньше.

Этот феномен нашел отражение в исследовании д-ра Розенталя в 1968 г., в котором учителям сказали, что по результатам тестирования IQ школьники в контрольной группе показали высокий уровень, хотя в действительности они были выбраны наугад. Когда спустя несколько месяцев их протестировали снова, учащиеся контрольной группы продемонстрировали ощутимо более высокие результаты, чем их сверстники. Высокие ожидания учителей в отношении этих школьников вылились в то, что они стали лучше учиться.

В наших собственных жизнях настрой на победу увеличивает наши шансы на победу. Это помогает нам достигать лучших результатов. А лучшие результаты повышают нашу самооценку, в нас верят окружающие, мы претендуем на большие достижения и снова добиваемся большего. Так этот восходящий цикл продолжается вновь и вновь и становится самореализующимся пророчеством.

Профессор Гарвардской школы бизнеса и автор книг Розабет Мосс Кантер пишет: «Доверие строится из позитивных ожиданий желаемых результатов... победа порождает победу, поскольку она создает уверенность на четырех уровнях». Первый уровень, по словам Кантер, — «уверенность в себе: эмоциональный климат высоких ожиданий». Второй уровень — «уверенность в другом человеке».

Так что, если вы хотите повысить свои результаты, будьте настроены на победу — не только для себя, но и для своей команды. Не на победу любой ценой, а на достойную победу. Не за счет других, а вместе с другими. Настрой на собственную победу и на победу других — это фундаментальный подход к превращению победы в реальность.

Финишируйте мощно

Однажды мой сын Стивен, который был прекрасным футболистом и капитаном своей школьной команды, решил отказаться от футбола в пользу баскетбола. Он собрал команду, но к его разочарованию, он оказался средним игроком и большую часть года провел на скамейке запасных. За месяц до окончания сезона он повредил плечо, и доктор сказал, что в этом году он уже не сможет играть. Его первый порыв заключался в том, чтобы уйти из команды. Он был травмирован, играть не мог, и, по его мнению, не было причин оставаться.

Но моя жена Джери и я придерживались другой точки зрения. Мы считали, что это вопрос принципиальный. Стивен был членом команды, а команда продолжала играть. Независимо от того, играет он сам или нет, команда нуждается в его поддержке.

Сначала Стивен ворчал. Он говорил, что это пустая трата времени. Он даже испробовал беспроектный прием: «Но папа, мне надо *учиться* !» И все же после некоторых колебаний он остался в команде до окончания сезона. Он помогал на тренировках и поддерживал команду. И ему за это были благодарны оба тренера и члены команды.

После окончания школы он выступил с речью, в которой благодарил своих тренеров и говорил, что благодаря спорту он вынес два важных жизненных урока. Первый — упорно трудиться. Второй — финишировать мощно. И что бы он ни делал в жизни, эти уроки помогали ему.

Результаты всегда связаны с финишем. Возможно, вам знакомо изречение: стартуют многие, а финишируют некоторые. Похоже, мы все больше превращаемся в общество жертв обстоятельств и людей, пасующих перед трудностями. Растущее число людей, бросающих работу, отцов отказавшихся от детей (как физически, так и финансово), разведенных пар,

подростков, не доучившихся в школе, — показывает, что в некоторых ситуациях, требующих напряжения, люди предпочитают просто сдаться. Конечно, бывают обстоятельства, когда принятие такого решения — лучший выход. Но во многих случаях это происходит отнюдь не из здравых соображений, просто людям не хватает крепости духа, чтобы финишировать мощно.

Безусловно, мощный финиш — это сильное противоядие, борющееся с культурой, в которой принято отступать и пасовать перед трудностями. Но еще большее влияние это оказывает на вашу репутацию и на доверие.

Мой лозунг: всегда, когда это возможно, финишировать, и финишировать мощно! Один мой коллега, который готовился к марафону, поделился со мной прекрасным советом, который он получил от бегуна мирового класса: «Когда ты на пределе и чувствуешь, что больше нет сил, — вместо того, чтобы думать о собственной усталости и еле волочить ноги, подними голову и *прибавь темп*». На первый взгляд, этот совет противоречит здравому смыслу. Но если подумать, в нем есть великий смысл. Увеличивая темп, вы на самом деле говорите себе, что не просто собираетесь финишировать, но что вы собираетесь финишировать мощно.

4 ОСНОВЫ: РЕЗЮМЕ

В этом разделе мы изучали Первую Волну — Доверие На Уровне Личности. Мы рассматривали 4 Основы Доверия — характер и компетентность, необходимые, чтобы верить в себя и быть достойными доверия других людей. Мы говорили о том, как строить характер, развивая цельность и намерения. Мы говорили о способах повышения компетентности — развитии способностей и улучшении результатов. Делая это, мы становимся достойными доверия и внушаем доверие другим.

Как я уже упоминал, на наших семинарах по теме «Скорость доверия» мы проводим оценку участников их руководителями, коллегами, подчиненными и другими людьми, которых указывают сами участники, по системе «360°». Обратная связь анализируется независимой фирмой — мы ее даже не видим. В один из дней наших занятий мы выделяем время для желающих обсудить полученные отзывы с консультантами и с группой.

Для многих участников их оценка по 4 Основам Доверия, которую они получают от других людей, становится сюрпризом.

На недавнем семинаре один исполнительный директор сказал:

Я оценивал себя очень строго, но по моим ощущениям мое исполнение и результативность были превосходными. Но они сказали мне: «Ты не исполняешь», — и это было для меня откровением. Моя компания отлично работает, но я задумался: если больше прислушиваться к ним, просто отойти в сторону и перестать заниматься микроменеджментом, контролируя каждый их шаг, — насколько более успешной может стать компания!

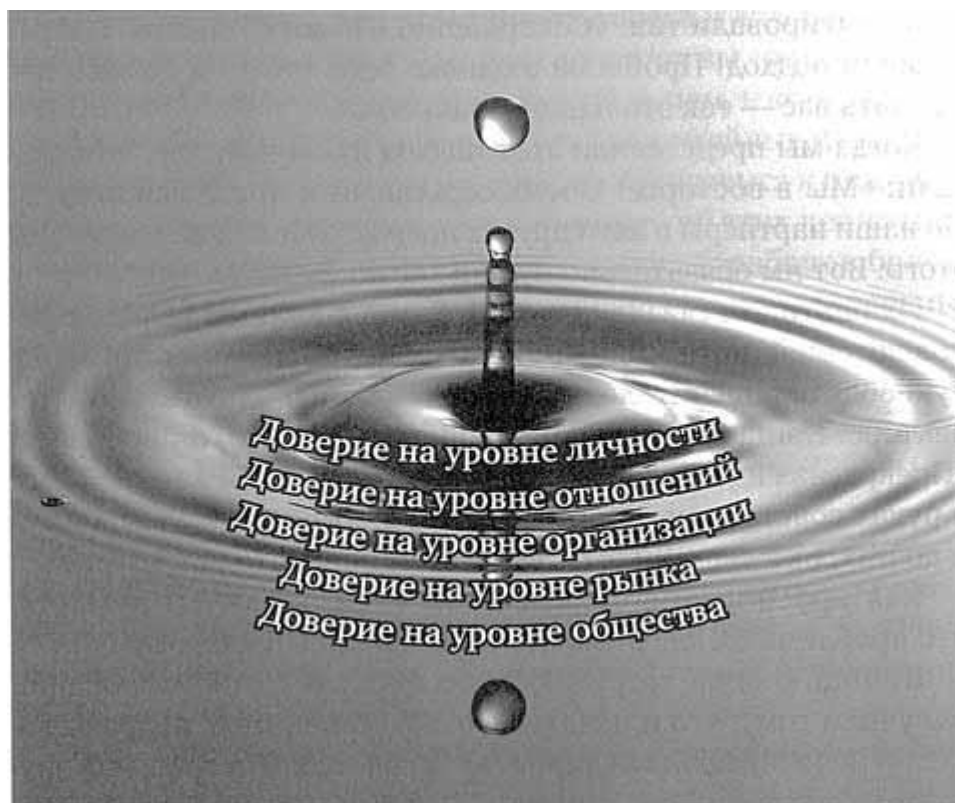
А вот слова руководителя некоммерческой организации:

Меня совершенно поразило замечание одного человека, что я эгоистичен. Я подумал: ЭГОИСТИЧЕН?! Как можно обо мне сказать, что я эгоистичен? Но когда я встретился с консультантом и обсудил с ним некоторые вопросы, мне пришлось признать: «Что ж, наверное, я эгоистичен, поскольку всегда старался прикрыть их любой ценой. Может быть, мне следует изменить поведение, чтобы они поняли: это выигрыш для всех нас».

Знаете вы об этом, или нет, люди обращают внимание на 4 Основы. Эти основы определяют, насколько вы достойны доверия. Понимание этих основ наделяет вас осознанной компетентностью. Вы словно надеваете очки доверия. Они помогают смотреть

вглубь — под поверхность — и видеть, почему вам — или кому-то другому — доверяют или нет. Они помогают определить, что вы можете сделать в своей собственной жизни для увеличения доверия, и как вы можете работать с другими над развитием доверия в вашей организации или дома.

ВТОРАЯ ВОЛНА — ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ОТНОШЕНИЙ



Принцип поведения

Вторая Волна Доверия — доверие на уровне отношений — связана с поведением... с последовательным поведением.

Речь идет о том, как нужно взаимодействовать с другими, чтобы доверие росло, и как избегать поведения, разрушающего доверие.

Мы рассказываем о 13 Видах Поведения, характерных для лидеров и людей всего мира, пользующихся высоким доверием. Эти Виды Поведения эффективны, поскольку:

- **они основаны на принципах, управляющих отношениями доверия.** (Не на прихотях, техниках или методиках, а на вечных принципах, доказавших свою эффективность во всех процветающих цивилизациях на протяжении длительного времени.);

- **они вытекают из 4 Основ Доверия.** (Опираются на обе составляющие личной надежности, внушающей доверие — на характер и на компетентность. Они проистекают из того, кем вы являетесь, а не из того, кем вы хотите казаться.);

- **они применимы на практике.** (Их можно начать использовать сразу же.);

- **они универсальны.** (Они применимы к любым отношениям — с боссом, с коллегами, с подчиненными, с клиентами, с супругами, с детьми, со всеми родственниками и друзьями. И они применимы в любой организации — в бизнесе, в правительстве, в образовании, в медицине, в некоммерческой сфере, — и в любой культуре, хотя конкретное применение в разных культурах может иметь свои особенности.)

Я обещаю вам, что эти 13 Видов Поведения существенно повысят вашу способность устанавливать доверие в любых отношениях — как в личных, так и в профессиональных.

13 ВИДОВ ПОВЕДЕНИЯ

Словами вы не вытащите себя из проблемы, в которую загнали себя своим поведением.
Стивен Кови-ст.

Но правильным поведением вы можете вытащить себя из проблемы, в которую загнали себя своим поведением... и сделать это можно быстрее, чем вы думаете!

Стивен Кови-мл.

Через несколько лет после того, как я и Джери поженились, мы переехали в Бостон, где я учился в бизнес-школе. Нашему сыну Стивену в это время был один год. Как-то раз на уик-энд к нам в гости прилетели мои родители. Они пригласили нас в ресторан на шведский стол, и я был так взволнован этой встречей, что, боюсь, буквально впал в детство. Я навалил себе полную тарелку еды и, усевшись с родителями и, которые уже заняли столик, начал смеяться и предаваться воспоминаниям. В результате я совсем забыл про Джери, которая осталась стоять в очереди, пытаюсь справиться с нашим годовалым малышом и упаковкой подгузников и наполнить тарелки для него и для себя. Наконец она присоединилась к нам, но весь вечер занималась ребенком и практически не участвовала в беседе.

Когда мы вернулись домой, я удовлетворенно произнес:

— Здорово, что родители приехали, правда?

Потом я повернулся к ней со словами:

— Как же я люблю тебя!

— Нет, не любишь, — возразила она.

— Конечно, люблю! — воскликнул я удивленно.

— Нет, не любишь, Фредди!

— Фредди? Это еще кто такой?

— Это персонаж из «Моей прекрасной леди», — ответила она с легким презрением, — человек, который говорит о любви, но ничего для нее не делает.

— О чем это ты? — спросил я скептически. Она посмотрела мне в глаза:

— Когда мы были в ресторане сегодня, ты вел себя, как ребенок. Я старалась позаботиться о маленьком Стивене, накормить его, проследить за тем, чтобы ему было хорошо и он не шумел, а ты только и делал, что развлекался, общаясь с родителями. Ты совершенно не помогал мне, Фредди!

Так она напомнила мне слова Элизы — главного персонажа этой пьесы, — обращенные к Фредди: «Не говори о звездах в небесах, коль любишь — *покажи свою любовь!*» Элиза не хотела слов, она хотела увидеть другое поведение. То же самое испытывала Джери.

Посмотрев на события прошедшего вечера ее глазами, я почувствовал себя ужасно. Она была права — я вел себя, как несмышлениш. Мне следовало быть внимательным и заботливым. Именно своими действиями — а не словами — я должен был проявлять свою любовь.

Люди не слушают, что вы говорите, они смотрят, куда вы идете.

Неизвестный автор

ПОВЕДЕНИЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

В любых отношениях — личных и профессиональных — то, что вы *делаете*, оказывает гораздо большее воздействие, чем то, что вы говорите. Вы можете говорить, что любите кого-то, — но если ваши поступки не демонстрируют эту любовь, слова теряют смысл. Вы можете заявлять о своем желании договариваться в духе «выиграл/выиграл», но

если ваше поведение не подтверждает ваших намерений, вы выглядите неискренними. Вы можете утверждать, что для вашей компании главное — это клиент. Вы можете говорить, что люди — ваш главный капитал. Вы можете утверждать, что будете следовать правилам, что не будете допускать неэтичного поведения, что будете ценить доверие, что будете выполнять обещания, что будете достигать результатов. Все это можно говорить, но если на деле это не так, ваши слова не будут создавать доверия, они будут его разрушать.

Хорошие слова нужны. Они сигнализируют о поведении. Они заявляют о намерениях. Они могут вселить в людей огромную надежду. И когда эти слова подтверждаются поведением, они увеличивают доверие, и порой — разительно. Но когда за словами не следует поведение, или поведение этим словам не соответствует, слова превращаются в снятие со Счета Доверия.

Доверие создается действием...

Хэнк Полсон, председатель совета директоров и исполнительный директор Goldman Sachs

Этот раздел посвящен 13 Видам Поведения, характерным для людей и лидеров, пользующихся особым доверием. Эти виды поведения эффективны, потому что они опираются на принципы, управляющие отношениями доверия. Они вытекают из 4 Основ Доверия. Они применимы и универсальны. И, как вы увидите, их эффективность подтверждена исследованиями и практикой.

Несомненно, в вашей жизни вы уже используете некоторые из этих видов поведения, и, благодаря им, получаете дивиденды высокого доверия. Вероятно, некоторыми из них вы не пользуетесь и в результате платите налоги низкого доверия. Знакомясь с короткими главами, где описаны эти виды поведения, вы можете выбрать для себя те из них, которые, по вашему ощущению, будут для вас особенно полезными.

Но прежде чем мы перейдем к следующим главам, я хочу вкратце поделиться с вами некоторыми важными соображениями, которые помогут вам понять и применять эти виды поведения в ваших уникальных ситуациях.

ВЫ МОЖЕТЕ ИЗМЕНИТЬ СВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Некоторые утверждают, что поведение изменить нельзя. Но существуют яркие свидетельства того, что люди способны менять и меняют свое поведение и, благодаря этому, часто добиваются выдающихся результатов.

Вспомните Анвара Садата, который настолько изменил свое антиизраильское поведение, что привел двух непримиримых врагов — Израиль и Египет — за стол мирных переговоров. Вспомните Нельсона Манделу, который некогда был руководителем вооруженного отряда Африканского национального конгресса, но впоследствии возглавил беспрецедентный переход своей страны к идее ненасилия, прощения и примирения. Или посмотрите, как многие родители становятся «агентами изменений», которые прекращают передачу от поколения к поколению плохого обращения родителей с детьми и создают для своих детей наследие любви. Посмотрите на тех, кто успешно проходит программы реабилитации для алкоголиков и наркозависимых. Подумайте о вашей собственной жизни. Не приходилось ли вам сознательно делать выбор в пользу изменения своего поведения — и добиваться успеха?

Основное различие между теми, кто меняет свое поведение, и теми, кто не делает этого, заключается в направляющем чувстве цели. Когда ваша цель — добиваться результатов посредством построения доверия, поведение, создающее доверие, вдруг перестает быть просто чем-то, что «неплохо бы сделать», и превращается в мощный инструмент, позволяющий наслаждаться полнокровными отношениями, сотрудничеством и совместными свершениями.

В последнее время много говорится о важности «сдвигов парадигмы» — изменениях в восприятии и мышлении, которые ведут к значительным изменениям в поведении. Я надеюсь, что эта книга послужит важным сдвигом вашей парадигмы в отношении доверия.

Кроме того, я надеюсь, что эта книга поможет вам осуществить значительный «сдвиг в поведении» — сдвиг в *действиях*, который изменит ваше восприятие и образ мышления. Мне нравится история, рассказанная доктором Джорджем Крейном, о женщине, которая однажды явилась в его офис, настолько разгневанная на своего мужа, что хотела не только развестись с ним, но и причинить ему боль. Доктор Крейн сказал ей: «Ступай домой и веди себя так, как будто по-настоящему любишь своего мужа. Говори ему, как много он значит для тебя. Хвали каждую черту, достойную похвалы. Старайся быть как можно добрее, внимательнее и щедрее. Не жалея сил, чтобы угодить ему. Заставь его поверить, что любишь его. После того, как ты убедишь его, что любишь и не можешь жить без него, брось бомбу. Скажи, что собираешься развестись с ним. Это причинит ему настоящую боль». Женщина решила, что это прекрасная идея и постаралась полностью убедить мужа в своей глубокой, искренней и безраздельной любви. Каждый день она делала все возможное, чтобы заставить его поверить в ее любовь. Но когда прошло несколько месяцев, она с удивлением поняла, что действительно *любит* его. Она своим поведением вернула себя в состояние любви.

Мораль этой истории такова: если вы равнодушны к кому-то, но *хотите* быть равнодушным, начните практиковать заботливое поведение. Если вы нечестны, но *хотите* быть честным, начните практиковать честное поведение. Просто делайте то, что делают заботливые и честные люди. На это может потребоваться время, но, делая это, вы можете своим поведением превратить себя в такого человека, каким вы хотите быть.

СОЗДАНИЕ СЧЕТОВ ДОВЕРИЯ

При работе над поведением, направленным на построение доверия, удобным способом визуализации и оценки своих усилий может быть мышление в терминах Счетов Доверия. Эти Счета подобны Эмоциональному банковскому счету, предложенному моим отцом в книге «Семь навыков высокоэффективных людей». Если ваше поведение способствует доверию, вы делаете вклады. Поведение, разрушающее доверие, является снятием со Счета. «Баланс» отражает существующий в данный момент уровень доверия в отношениях.

Самая большая польза метафоры Счетов Доверия заключается в том, что она создает язык, позволяющий говорить о доверии. Она полезна и потому, что помогает осознать некоторые важные реалии:

Каждый Счет Доверия уникален. Есть огромная разница между Счетами Доверия, которые я имею в отношении моей трехлетней дочери и моего девятнадцатилетнего сына. В то время как трехлетняя дочь доверяет мне безусловно, мой девятнадцатилетний сын напоминает мне слова Марка Твена: «Когда я был 14-летним мальчиком, мой отец был таким невежественным, что я с трудом выносил старика. Но когда мне исполнился 21 год, я был изумлен тем, как многому он научился за семь лет!» Понимание уникальности Счетов Доверия помогает строить каждый из них более эффективно.

Величины вкладов и снятий могут быть разными. Часто мелочи могут оказаться несоразмерно большими. Когда ураган «Катрина» обрушился на юго-восточное побережье США, один из моих коллег послал короткое электронное письмо клиенту — женщине, вынужденной эвакуироваться из своего дома на острове. Он выразил надежду, что с ней все в порядке, сказал что молится о ней, и что хочет поговорить с ней, когда она вернется. Потом она сказала ему: «Это было единственное электронное письмо, полученное мной не от членов моей семьи, в котором выражалось сочувствие. И для меня это очень многое значило. Спасибо». В то же время такие мелочи, как забытый день рождения одного из членов семьи (а еще хуже — собственной годовщины свадьбы!), не сказанное вовремя «спасибо» или пренебрежение небольшими знаками внимания или обычаями могут привести к огромным снятиям со Счета Доверия в отношениях с некоторыми людьми, или в отношениях с

большинством людей из некоторых мировых культур.

То, что является вкладом для одного человека, может не быть таковым для другого. Я могу думать, что для вас и вашего партнера мое приглашение на ужин — вклад. Но для вас это, возможно, снятие. Возможно, вы не любите ужинать с партнерами по бизнесу, или вы на диете, или вы хотите провести вечер дома, но чувствуете себя обязанным, поскольку не хотите обидеть меня. Или я могу думать, что делаю вклад, публично рассказывая о том, как вы позитивно проявили себя в каком-то деле. Но для вас это может быть снятием — и даже очень большим — поскольку вы хотели, чтобы это дело было анонимным. Всегда помните: очень важно знать, что является вкладом для человека, в отношениях с которым вы хотите построить доверие.

Снятия обычно больше, чем вклады. Как сказал Уоррен Баффетт: «Нужно 20 лет, чтобы построить репутацию, и пять минут — чтобы разрушить ее». Снятия могут оказывать влияние в 10, 20, или даже в 100 раз большее, чем вклады. Но бывают такие существенные снятия, которые в один момент полностью уничтожают весь Счет Доверия. Однажды я слышал, как доверие сравнивали с большим ведром, которое наполняется водой (вкладами) по капле, и из которого выплескивается много воды (снятия), если его пнуть ногой. Другими словами, одного действия достаточно, чтобы ничего не осталось. Поэтому важно помнить: пинать ведро глупо! Ошибки неизбежны, их делают все. Главное постараться не делать того, что может полностью разрушить доверие, и делать все, чтобы строить доверие и восстала вливать его, как только оно пострадало.

Иногда самый быстрый способ построить доверие — прекратить делать снятия. Когда я взялся за усовершенствование работы Covey Leadership Center, у нас было пять разных направлений бизнеса, четыре из которых были прибыльными. Пятое — теряло деньги, отнимало у меня 20 % моего времени и приносило всего 2 % наших доходов. Хотя это направление нравилось некоторым руководителям компании, я понял, что самый быстрый способ увеличить нашу прибыль заключается не в том, чтобы фокусироваться на улучшении работы четырех прибыльных направлений, а в том, чтобы устранить пятое. Когда мы его продали, это принесло большую пользу нашему бизнесу, восстановило доверие к нему банкиров и других партнеров. Как показывает этот опыт, чтобы поднять уровень эффективности (или в данном случае, доверия), необходимо не только укреплять движущие силы, но и устранять противодействующие силы. Если вы этого не делаете, то уподобляетесь водителю, одной ногой нажимающему педаль газа, а другой ногой — на тормоз. Иногда самый быстрый способ достижения результата — просто убрать ногу с педали тормоза.

Признать, что все отношения имеют два Счета Доверия. Ваше восприятие существующего уровня доверия в отношениях с другим человеком может отличаться от его восприятия. Поэтому разумно рассматривать любые отношения с точки зрения двух Счетов Доверия и стараться следить за балансом на каждом из них. Я часто думаю о том, что было бы здорово, если бы над головами людей была графическая шкала, подобная той, которая в сотовых телефонах отображает уровень принимаемого сигнала. Эта шкала показывала бы эффект каждого взаимодействия с этим человеком — сделан вклад или снятие, и какой в результате достигнут баланс. Но без такой графической подсказки самое лучшее — это искреннее стараться понять, что для другого человека является вкладом, а что снятием, и всегда стараться действовать так, чтобы создавать доверие.

Фактов нет, есть только интерпретации.

Фридрих Ницше

ЧТО НЕОБХОДИМО ПОМНИТЬ

Переходя к 13 Видам Поведения, я хотел бы обратить ваше внимание на несколько идей, которые помогут вам в их понимании и применении.

Во-первых, все 13 Видов Поведения требуют сочетания характера и компетентности. Первые пять изначально проистекают из характера, другие пять — из компетентности, и последние три — почти в равной мере связаны и с характером, и с компетентностью. Это важно понимать, поскольку обычно самый быстрый способ снизить доверие — не демонстрировать «поведение характера», в то время как самый быстрый способ увеличить доверие — это демонстрировать «поведение компетентности».

Во-вторых, как и всякое хорошее дело, любой из этих видов поведений можно довести до крайности. А любое достоинство, доведенное до крайности, становится недостатком. При обсуждении каждого из Видов Поведения полезно помнить приведенную ниже картинку. Я буду рекомендовать конкретные способы использования 4 Основ Доверия для достижения на колоколообразной кривой «активной точки» для каждого вида поведения.



* Любое достоинство, доведенное до крайности, становится недостатком

В-третьих, эти 13 Видов Поведения вместе создают баланс. Например поведение «Говорить прямо» должно быть сбалансировано поведением «Проявлять уважение». Другими словами, вы не хотите вести себя как слон в посудной лавке и говорить настолько прямо, чтобы это выливалось в открытое пренебрежение достоинством, мнениями или чувствами других людей.

В-четвертых, говоря о каждом из Видов Поведения, я буду отмечать *принципы*, на которые они опираются. Также я буду для каждого вида поведения приводить примеры *противоположного* поведения и *имитации*. Именно противоположное поведение и имитация (часто неосознаваемая) производят самые большие снятия.

В-пятых, в конце каждой главы я буду предлагать несколько «доверительных советов». Они будут включать идеи по развитию 4 Основ Доверия с целью достижения «активной точки» на кривой, а также некоторые конкретные предложения о способах применения данного вида поведения. Помните о том, что каждый из 13 Видов Поведения сам по себе является реальной рекомендацией к действию; а предложения о способах их применения предназначены для того, чтобы стимулировать размышления над «следующими шагами».

СДЕЛАЙТЕ ЭТО ВАЖНЫМ ЛИЧНО ДЛЯ ВАС

В конце одного из моих выступлений ко мне подошел человек со слезами на глазах. «Если бы только я услышал все это 10 лет назад! Как верна цитата Уоррена Баффетта: „Нужно 20 лет, чтобы построить репутацию, и пять минут, чтобы разрушить“. Я разрушил свою репутацию в глазах своей жены за пять минут, и с тех пор между нами идет война».

Я подтвердил, что бывают ситуации, когда снятия так велики, а боль так сильна, что доверие уже не восстановишь. Счет закрыт. Но я твердо верю, что в большинстве случаев — особенно в личной дружбе и семейных отношениях — мы склонны чересчур торопиться с подобными выводами. Я наблюдал буквально чудеса, когда люди искренне и скрупулезно работали над восстановлением доверия, даже в ситуациях, когда не верилось, что это возможно. Иногда для этого требуется время, часто это происходит быстрее, чем можно

было предположить. В некоторых случаях восстановленное доверие оказывается более прочным, чем оно было прежде.

Поэтому я призываю вас сделать этот раздел очень важным лично для вас, применив его к двум, конкретным людям — в вашей профессиональной и личной жизни, — в отношениях с которыми у вас в настоящее время низкий уровень Счета Доверия. Вам нужно выбрать те отношения, в которых вы хотели бы увеличить доверие, и знаете, что при этом вы добьетесь лучших профессиональных результатов и станете счастливее в личной жизни.

В конце раздела я предоставлю вам возможность оглянуться назад, определить два-три вида поведения, которые помогут вам достичь наилучших результатов, и после этого составить план осуществления изменений.

В этом мире стоящими и прочными могут быть только такие отношения, в которых один человек доверяет другому,

Сэмюэл Смайлс, английский писатель

Размышляя о поведении, создающем доверие, помните, что всякое взаимодействие с любым человеком — «момент доверия». Ваше поведение в этот момент либо создает доверие, либо разрушает его, усиливаясь в геометрической прогрессии. Ваше поведение с одним членом семьи замечают другие члены семьи. Ваше поведение с одним подчиненным обсуждают другие подчиненные. Ваше взаимодействие с одним клиентом наблюдают другие клиенты. Из всего этого рождаются корпоративные легенды. И здесь мы снова имеем дело с волновым эффектом, противоположным кредо мафии: создавая своим поведением доверие в отношениях с одним человеком, вы создаете доверие в отношениях с многими.

ПОВЕДЕНИЕ № 1: ГОВОРИТЬ ПРЯМО

Люди, с которыми мне сложно иметь дело, это люди, склонные не давать полную информацию. Они намеренно замалчивают что-то — они искажают факты.

Шелли Лазарус, председатель совета директоров и исполнительный директор Ogilvy&Mather

Одно время я работал с человеком, который никогда не высказывал свою точку зрения на вопрос, пока решение не было принято и либо подтверждалась его правильность, либо становилась очевидной его ошибочность. Никогда от него нельзя было добиться определенности. Однако, когда решение было принято и его результат понятен, он выглядел победителем и энергично утверждал, что именно этого мнения с самого начала и придерживался.

Как-то раз на нашем совещании топ-менеджеров обсуждалось одно очень важное предложение. Я знал, что если мы примем это предложение, то результат будет либо фантастическим, либо ужасным. Как обычно, этот человек много говорил, но никак не выразил своей приверженности одному или другому решению.

Мне надоело его хождение вокруг да около, я хотел, чтобы в протоколе совещания была зафиксирована его позиция в пользу одного или другого решения. Поэтому в тот вечер я отправился к нему домой, чтобы поговорить с ним. Он знал, что я выступал против этого предложения, и когда я спросил его мнение, он ответил, что тоже категорически против.

На следующий день я перед всей группой сказал ему: «Вчера в ходе нашего совещания я не понял, какова твоя позиция по этому вопросу. Не можешь ли ты поделиться своими соображениями?» На собрании присутствовал председатель совета директоров, а поскольку тому человеку было известно желание председателя принять предложение, он заявил прямо противоположное тому, что говорил мне накануне.

Раздраженный услышанным, я сказал: «Это совсем не то, что ты говорил мне вчера

вечером. Ты прямо заявил, что ты против этого предложения». Он замялся, но тут же нашелся и пояснил: «Да, в тот момент я так думал, но...» Поистине ему не было равных в умении обходить острые углы и учитывать предпочтения ключевых людей.

ГОВОРИТЕ ПРАВДУ И ОСТАВЛЯЙТЕ ПРАВИЛЬНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

Бывали ли в вашей личной или профессиональной жизни ситуации, когда вы хотели, чтобы люди просто были честны, говорили все как есть, высказывали свои мысли, давали вам фактическую информацию, открыто говорили о своих намерениях?

Что происходит с доверием, если люди поступают иначе?

Что происходит с доверием, когда люди поступают именно так?

«Говорить прямо» — значит быть честным на деле. Это поведение опирается на *принципы* цельности, честности и прямоты. Как я уже говорил, это поведение состоит из двух частей : говорить правду и оставлять правильное впечатление. Обе эти части необходимы для построения доверия. Можно говорить правду, и оставлять неправильное впечатление. Для того, чтобы оставить правильное впечатление, требуется настолько ясная коммуникация, чтобы вас не могли понять неправильно.

Мы говорим правдиво и заботливо — а не просто технически корректно.

«Код поведения» Dell

Хороший пример того, что значит «Говорить прямо », — один мой знакомый — президент крупного подразделения публичной компании. Если он дает формальную обратную связь о плохом выполнении работы человеку, которому грозит увольнение, он всегда высказывается очень ясно; «Вот две вещи, которые вы должны сделать, Если вы этого не сделаете, *вы будете уволены*». Он не позволяет сотрудникам думать, что дело обойдется порицанием или переводом в другое подразделение. Они знают: если они не справятся, то будут у-во-лены. Людям трудно такое слушать. А ему, несомненно, трудно такое говорить. Но сказать это — намного более милосердно, чем оставить у них впечатление, что он имеет в виду еще какие-то варианты.

Другой прекрасный пример следования правилу «говорить прямо» — Уоррен Баффетт. Каждый год он пишет письма к годовому отчету компании. Его письма — это описание реальности, такой, какая она есть, без прикрас. Например, он пишет:

- «Несколько раз я сам заключал подобные сделки, и в итоге это стоило вам денег».
- «Я не очень хорошо выполнил эту работу в прошлом году. Я надеялся совершить несколько многомиллиардных поглощений, которые должны были бы обеспечить существенный приток прибыли. Но я потерпел неудачу».
- «Вместо того, чтобы сразу решить эту проблему, я потратил несколько лет, пытаюсь продать бизнес... Вы можете винить меня за мою нерешительность».

В противоположность этому многие послания менеджмента в годовых отчетах звучат как рекламный вздор, направленный исключительно на то, чтобы представить компанию в лучшем свете. Когда письмо начинается со слов: «2005 год был непростым для корпорации XYZ...», вы уже предполагаете, что у этой компании был неудачный год, но она попытается «свинью представить красавицей». Баффетт же прямо назовет свинью свиньей.

Другой пример — Авраам Линкольн, чья способность внушать доверие — даже в своих бывших врагов — была легендарной. Несомненно, причин тому было много, но ясно, что одной из его определяющих характеристик была его манера общения. Рассказывая о Линкольне, часто упоминали его откровенность в общении; а это и значит «Говорить прямо». И хотя некоторые не соглашались с ним, никто не считал его двуличным. Сам Линкольн шутил: «Если бы я был двуличным, разве носил бы я это лицо?»

Противоположное поведение — лгать и вводить в заблуждение. Такое поведение создает огромные налоги в процессе взаимодействия — либо сразу, либо позже, когда обман

раскрывается. Уотергейтский скандал в начале 1970-х гг. — яркий пример лжи и попытки ввести в заблуждение. Когда люди лгут, они разрушают доверие. Они добиваются того, что в дальнейшем никто уже не может положиться на их слова.

Меня огорчает не то, что вы мне лгали, а то, что я больше не могу вам верить.

Фридрих Ницше

Большинство людей не лгут откровенно, по крайней мере — не лгут демонстративно. Вместо того чтобы говорить прямо, они применяют *имитирующее* поведение: обходят острые углы, утаивают информацию, говорят двусмысленности, льстят, подстраиваются, маневрируют и используют прародителя всего вышеназванного — извращение информации — в целях манипулирования чувствами, мыслями и действиями других людей. Другая опасная имитация заключается в том, чтобы, формально говоря правду, оставлять ложное впечатление. Поведенчески это выражается в намеках и казуистике. Все эти виды поведения неизбежно снижают доверие.

ВЛИЯНИЕ НА СКОРОСТЬ И ЗАТРАТЫ

Согласно исследованию Mercer Management Consulting, лишь 40 % работников верят, что их руководители говорят правду, — это значит, что шесть человек из десяти считают, что их руководители не честны в отношении того, что они говорят.

Как, по вашему мнению, это влияет на скорость и затраты?

Вместо того чтобы говорить прямо, большая часть жизни организаций заполнена извращением информации и подтасовкой фактов. Из-за этого образуется «налог на извращение информации», и в этом одна из главных причин низкого уровня доверия в столь многих организациях. Когда подчиненные постоянно слышат от своих руководителей извращенную информацию, они становятся скептическими и циничными — подобно тому, как многие не доверяют политикам с их бесконечными подтасовками и смещениями акцентов. И когда происходят трудные изменения — сокращения, реструктуризации или слияния, — люди не верят тому, что говорят или делают их руководители. Вместо этого они моментально облагают их всех налогом низкого доверия.

Иногда целые культуры становятся заложниками нисходящего цикла лжи и лицемерия. Это снижает уровень доверия и создает дополнительный «налог замалчивания», когда сотрудники придерживаются информацию и не раскрывают карты во избежание ненужного риска. В результате компании часто проводят три совещания вместо одного: предсовещание (для подготовки), само совещание (в ходе которого из-за извращения и замалчивания информации очень мало времени приходится на обсуждение реальных проблем), и после этого «совещание после совещания» (менее масштабное совещание, на котором происходит настоящее обсуждение и озвучиваются реальные проблемы).

Когда культура оказывается в плену у нисходящего цикла извращения и замалчивания информации, требуется большая смелость, чтобы «Говорить прямо». Возможно, вы помните сказку Ганса Христиана Андерсена «Голый король». Король оказался в руках двух мошенников, которые заявили, что могут соткать волшебную ткань, невидимую для дураков и тех, кто не соответствует своей должности. Не желая выглядеть дураками или быть отстраненными от дела, все, кто приходил взглянуть на ткань (включая самого короля), превозносили ее красоту. Вскоре все попали в сети лжи, лести и следования «генеральной линии».

Когда король, наконец, надел «платье», сшитое из этой ткани, и появился на публичной церемонии, все люди, выстроившиеся вдоль улицы заохали и заохали от восхищения. И только один маленький мальчик произнес: «А король-то — голый!», а в след за ним, осознав суть и правду происходящего, эту фразу начали выкрикивать все остальные.

Когда у людей хватает духа остановить цикл извращения информации и начать

«говорить прямо», происходят удивительные вещи. Коммуникация становится ясной. Сопровождений проводится меньше, они становятся более короткими и сфокусированными на сути вопроса. Доверие растет. Скорость увеличивается. Затраты снижаются.

КОГДА ПРЯМОТА ЗАХОДИТ СЛИШКОМ ДАЛЕКО

В реализации поведения «Говорить прямо» (как и любого другого поведения) можно зайти слишком далеко. Я знал одного руководителя, который стремлением говорить прямо оправдывал жесткую и грубую коммуникацию. То ли он не понимал губительность своего подхода для окружающих и для доверия, то ли понимал, но все равно делал это, — только в итоге его «прямота» превратилась в серьезнейший недостаток.

Хотя прямота и необходима для установления доверия, в большинстве случаев она должна быть смягчена развитыми навыками коммуникации, тактом и здравым смыслом. Я прочувствовал это, когда моя семья проводила отпуск на побережье, и я решил поплавать. Когда я снял рубашку, моя трехлетняя дочь посмотрела на меня и воскликнула: «Ой, папа, какой у тебя большой живот!» Это был случай чересчур непосредственной прямоты, не сглаженной ни тактом, ни каким-либо уважением!

Эти небольшие примеры убеждают, что разные виды поведения должны быть сбалансированы, и демонстрируют, как 4 Основы Доверия помогают удерживаться в «активной точке» на колоколообразной кривой. Если вы сочетаете мужество (Цельность), стремление добиться общей выгоды (Намерение) и умение справляться с ситуацией (Способности) с фокусом на построении доверия (Результаты), то вы обладаете необходимой мудростью, чтобы говорить прямо таким способом, который значительно увеличивает доверие.

«ГОВОРИТЬ ПРЯМО» В СЕМЬЕ

Говорить прямо важно не только на работе. Это важно и в личной жизни, и в семейных отношениях. Именно в наиболее близких отношениях часто бывает полезно еще до начала дискуссии прямо заявить о своих намерениях — особенно если предстоит обсуждать непростую тему.

Вот хорошие примеры того, что значит говорить прямо в семье.

- Родитель, который прямо, уважительно и ясно рассказывает ребенку что-то по учебе или помогает разобраться в сложных вопросах, таких как употребление наркотиков, выбор друзей, секс.

- Пары, которые дружески, но ясно выражают друг другу свои мысли и чувства и ищут решения в духе «выиграл/выиграл», даже имея дело со сложными темами — дисциплиной детей, отношениями с родственниками, денежными вопросами.

- Члены семьи, которые принимают на себя ответственность за отношения и говорят: «Слушай, я тут кое-что сделал, и хотел бы, чтобы ты это заметила», вместо того, чтобы чувствовать себя несчастными, недооцененными или обвинять других в бесчувственности и равнодушии.

Размышляя об этом виде поведения — «Говорить прямо», — подумайте, насколько

11
сильно оно может улучшить ваши отношения с самыми важными людьми в вашей жизни .

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

Помещая поведение «Говорить прямо» на колоколообразную кривую, вы увидите, что

поведение на левой стороне кривой — «говорить недостаточно прямо», — может быть вызвано проблемами Цельности (недостаток мужества), Намерений (эгоцентричные устремления — вы больше заботитесь о том, чтобы избежать дискомфорта, чем о чужих наилучших интересах), Способностей (недостаточное развитие навыков межличностной коммуникации), или Результата (отсутствие фокуса на результатах, способствующих доверию). Очевидно, что поведение на левой стороне кривой не ведет к максимизации моментов доверия.

Точно так же к ним не ведет и чрезмерное проявление поведения — на правой стороне кривой. Именно здесь вы найдете примеры, которые я приводил в подразделе «Когда прямота заходит слишком далеко». Здесь же вы увидите супружеские пары, которые ходят на консультации по развитию навыков коммуникации с единственной целью — овладеть приемами словесного сражения и стать лучшими бойцами. Здесь будет и человек, который под лозунгом «Говорить прямо» постоянно унижает других и злословит у них за спиной. Эти крайности тоже отражают проблемы с 4 Основами Доверия — возможно, это недостаток скромности (Цельность), или заботливости (Намерения), или это надменный стиль общения (Способности), или невнимательное отношение к последствиям (Результаты).

Скажу это еще раз: секрет достижения оптимума («активной точки») — в обеспечении теснейшей связи каждого из видов поведения с 4 Основами Доверия. Это позволит каждый из видов поведения применять максимально разумно и обеспечит их согласие с принципами, управляющими отношениями доверия. В результате вы сможете получить самые высокие дивиденды доверия и избежать налогов на низкое доверие.

Вот несколько предложений по развитию вашей способности Говорить прямо.

- Спросите себя: что мне мешает говорить прямо? Страх последствий? Боязнь боли? Страх ошибиться? Страх задеть чужие чувства? Желание нравиться? Недостаток отваги? Необходимость жить или работать в среде, где люди не говорят прямо? Определите дивиденды, которые можно получить благодаря честности и прямоте, и издержки, которые приходится нести в их отсутствие. После этого начинайте работать над укреплением 4 Основ Доверия и развитием своей способности «Говорить прямо».

- Контролируйте себя во время общения. В процессе взаимодействия остановитесь и задайте себе вопрос: «Я говорю прямо, или я извращаю информацию?» Если вы искажаете информацию, разберитесь, почему вы это делаете, и признайте, что за это вы платите налог. Далее работайте над Цельностью и Намерениями.

- Учитесь быстро переходить к делу. Избегайте длинных предисловий и излишних деталей. Признайте, что в большинстве случаев «лучше меньше, да лучше». Как говорят юристы, «если ты объясняешь, ты проигрываешь». Развитие личной дисциплины «говорить прямо» повышает точность языка, ведет к экономии слов и препятствует извращению информации.

У меня есть еще одно предложение, которое я не буду повторять применительно к каждому виду поведения, но которое — я уверен — хорошо к ним применимо:

- Вовлекайте других людей. Скажите им: «Я действительно стараюсь развить свою способность говорить прямо. Не могли бы вы помочь мне, давая обратную связь о том, насколько мне это удается в отношениях с вами?»

Вовлечение других людей решает две важные задачи.

Во-первых, вам будет легче меняться. «Вербую» других для участия в вашем проекте развития, вы превращаете культуру, которая обычно противодействует изменениям, в культуру, способствующую им.

Во-вторых, это помогает вам лучше видеть нынешнюю ситуацию и ваши достижения. Когда речь идет о нашем собственном поведении, у нас часто бывают «слепые зоны» — то, что мы сами не можем видеть, а другие — могут. Обратная связь помогает нам увидеть эти слепые зоны.

Однако, решив вовлечь других, вы должны понимать, что нам придется равняться на

более высокий стандарт. Сделав других людей участниками своих усилий по самоевершенствованию, вы повышаете их ожидания. Если вы не выполните своих намерений, вы наверняка произведете снятие со Счета доверия. Зато, выполнив намеченное, вы реализуете еще один прекрасный способ построения доверия.

РЕЗЮМЕ: ПОВЕДЕНИЕ № 1 — ГОВОРИТЬ ПРЯМО

Будьте честны. Говорите правду. Сообщайте другим свою точку зрения. Используйте простой язык. Называйте вещи своими именами. Демонстрируйте цельность. Не манипулируйте людьми и не искажайте факты. Не извращайте правду. Не оставляйте ложное впечатление.

ПОВЕДЕНИЕ № 2: ДЕМОНСТРИРОВАТЬ УВАЖЕНИЕ

О характере человека можно судить по тому, как он обращается с людьми, которые не могут помочь ему или причинить ему вред.

Неизвестный автор

Одна из 100 лучших компаний-работодателей в Америке по рейтингу журнала *Fortune* — Synovus Financial Corporation. Она присутствует в этом рейтинге каждый год с момента его основания, а в 1999 г. заняла в нем первое место. Председатель совета директоров Джеймс Бланчард поделился своими представлениями, почему его компания и другие, подобные ей, способны преуспевать на рынке и быть такими хорошим местом для работы.

Есть черта, общая для тех немногих организаций, которые все время оказываются наверху. Они добиваются своих целей и превосходят их. Они реализуют свое видение и устремления. Они всегда оправдывают и превышают ожидания... И похоже, что у этих крепких, энергичных и постоянно добивающихся успеха организаций есть секрет. И мы проводили тщательные исследования и консультировались, чтобы в итоге прийти к следующей формулировке нашего намерения: «Мы станем одними из них. Мы войдем в эту малую группу избранных компаний, которые, похоже, достигли постоянного успеха». А секрет, фокус, общая черта заключается в том, как вы обращаетесь с людьми. Как вы обращаетесь с коллегами и с членами команды, как вы обращаетесь с клиентами и с государственными чиновниками, как вы обращаетесь со всей вашей аудиторией и с местным населением. Как вы цените человеческое достоинство, как вы на практике, а не просто в годовом отчете, реализуете идею важности для вас человеческого фактора.

Поведение № 2 — «Демонстрировать уважение». У этого поведения есть два критически важных измерения — во-первых, это поведение, показывающее фундаментальное уважение к людям, а во-вторых, это поведение, демонстрирующее внимание и заботу. Во многих культурах — особенно в восточных — такое поведение высоко ценится и воспринимается, как свидетельство хорошего воспитания. В результате непринужденность, распространенная на Западе, воспринимается некоторыми людьми как неприятная и грубая манера поведения. Понимание подобных культурных различий становится критически важным для тех, кто стремится создавать Счета Доверия в современной глобальной экономике.

Это поведение — «Демонстрировать уважение» — основано на принципах уважения, справедливости, доброты, любви и вежливости. Однако всеобъемлющий принцип здесь — это присущее человеку достоинство, ценность и важность каждого представителя рода человеческого как члена одной человеческой семьи. Это поведение является практической реализацией «Золотого правила», которое признается практически всеми культурами и

религиями всего мира.

Обратите внимание на следующие примеры.

Христианство: *«Поступай по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы они поступали по отношению к тебе».*

Иудаизм: *«Чего не пожелал бы для себя, не делай другому».*

Ислам: *«Вы не стали правоверным, пока не возлюбили брата своего, как самого себя».*

Индуизм: *«Никогда не делай соседу того, чего не хотел бы получить от него».*

Буддизм: *«Не делай в отношении другого того, что тебе причинило бы боль».*

Сикхизм: *«Обращайся с другими так, как хотел бы, чтобы обращались с тобой».*

Конфуцианство: *«Чего не хочешь для себя, не делай другим».*

Аристотель: *«Мы должны так вести себя с нашими друзьями, как желали бы, чтобы они вели себя с нами».*

Платон: *«Да буду я делать другим то, что хотел бы, чтобы они сделали бы мне».*

Противоположность тому, чтобы демонстрировать уважение, — не уважать других людей. Это хорошо знакомая всем демонстрация неуважения, которая является огромной проблемой повсюду — как на работе, так и дома. Сюда же относится *не* проявление заботы — либо потому, что вы действительно равнодушны, либо потому, что вы не знаете, как это сделать, либо у вас нет для этого времени.

Имитация демонстрации уважения — это притворное уважение и забота, или, что еще коварнее, избирательное уважение и забота по отношению к некоторым (тем, кто может что-то для вас сделать), но не ко всем (тем, кто не может). Такая избирательность получила известность как «правило официанта»: вы можете многое узнать о человеке по тому, как он обращается с официантом в ресторане. Бренда Варне, генеральный директор компании Saga Lee, сама когда-то бывшая официанткой, говорит: «От того, что я сижу в кресле генерального директора, я не стала лучшим человеком, чем водитель автопогрузчика на нашем заводе. Если вы обращаетесь с официантом или с подчиненным как с мусором, догадываетесь, к чему это приведет? Будут ли они полностью отдаваться работе? Думаю, что нет».

Я стараюсь обращаться с сотрудниками как с людьми... Если они знают, что вы о них заботитесь, они раскрывают лучшее, что в них есть.

Сэр Ричард Брэнсон, основатель и председатель совета директоров Virgin Group

Мне особенно нравится рассказ о студентке, изучавшей бизнес. Она успешно отвечала на все вопросы на выпускном экзамене, пока не дошла до последнего вопроса: «Как зовут уборщицу в вашем общежитии?» Она не могла в это поверить! Как они могут ожидать от нее знания ответа на этот вопрос? И вообще, какое отношение это имеет к ее диплому? Наконец, она спросила профессора, на самом ли деле ответ на этот вопрос влияет на ее окончательную оценку. «Конечно, влияет, — ответил он, — большинство из вас мечтают быть президентами и генеральными директорами успешных компаний. Но успех зависит от работы всей команды. Хороший лидер ничего не считает само собой разумеющимся и отмечает вклад каждого члена команды — даже тех людей, которые, кажется, делают самую незначительную работу».

На работе такие проблемы, как дискриминация и сексуальные домогательства, привлекли внимание к вопросу уважения, сделав его центром организационного совершенства, как с точки зрения этичности этого поведения, так и с точки зрения его эффективности для бизнеса. Институт, который в партнерстве с журналом *Fortune* составляет список 100 лучших компаний-работодателей, называет уважение одним из трех столпов доверия в организации. Компания Sirota Survey Intelligence указывает, что уважение — одна из ключевых характеристик организаций с самым высоким моральным духом, и

отмечает, что в лучших 10 % этих организаций с сотрудниками самого низкого уровня обращаются так же, как с высшими менеджерами. Многие работодатели предпринимают усилия для того, чтобы, по крайней мере, обеспечить соблюдение правил уважительного поведения. Но реальные возможности откроются, если пойти дальше просто соблюдения правил и дойти до умов и сердец людей.

«МЕЛОЧИ»

Поведение «Демонстрировать уважение» — это яркий пример непропорционального влияния «мелочей» на формирование Счетов Доверия. Помню, как много значил для моей помощницы мой визит в больницу к ее матери. Это было мелочью но для моей помощницы это было проявлением заботы и действительно было очень важно. Она отреагировала так же как наша клиентка из Техаса, которой мой коллега отправил электронное письмо во время эвакуации из-за урагана Катрина. Это были слова: «Мелочей не бывает».

Одна из участников занятий, бывшая около 10 лет заместителем ректора университета, поделилась своими впечатлениями.

Однажды мы готовились к званому ужину в доме ректора. На следующий день было намечено торжественное мероприятие, а в этот вечер мы устраивали ужин для спонсоров университета и видного государственного деятеля из Латинской Америки, получившего почетную степень доктора наук.

Когда мы расставляли столы, служба доставки привезла красивую цветочную композицию, заказанную, по-видимому, университетским отделом развития. Жена нашего ректора в замешательстве подошла к нему и сказала: «У нас проблема». Она протянула ему простой пластиковый контейнер от маргарина, наполненный фиалками из сада. Оказалось, что Лола, пожилая женщина из Европы, которая занималась их домом много лет, уже приготовила свою «цветочную композицию» для этого события.

Ректор посмотрел на свою жену и сказал: «У нас нет никакой проблемы. Просто отправь цветы обратно флористу. Мы используем композицию, которую сделала Лола».

Для меня это был в высшей степени важный и определяющий момент. Он научил меня тому, что как бы ни был мал вклад человека в дело, этот вклад необходимо замечать и уважать.

Подумайте о вкладе, сделанном на Счет Доверия этой попомощницы по хозяйству таким «мелким» проявлением заботы и уважения. И подумайте о усилении влияния этого поступка и геометрической прогрессии на Счета Доверия этого ректора в отношениях со всеми участниками этого события, включая сотрудников, гостей, людей, работающих в отделе развития, и участницу нашего семинара. Я уверен, что на всех, с кем она делилась этим впечатлением (включая меня), этот момент доверия оказал влияние. И на этом дело не кончилось. Рассказав на семинаре об этом эпизоде, женщина стала излагать способы, которыми она интегрировала усвоенный ею урок в ее нынешнюю работу (которая совершенно не связана с университетом), и о том, какое воздействие это оказало на ее Счета Доверия с нынешними сотрудниками.

Подумайте обо всей сумме доверия, возникшего в результате этого одного определяющего момента!

ПРОЯВЛЕНИЕ УВАЖЕНИЯ В СЕМЕЙНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Дома «мелочи» даже еще более важны. Просто говоря «пожалуйста» или «спасибо», искренне слушая кого-то, убирая за собой, отдавая право выбора телевизионной программы, преподнося цветы или оказывая другие знаки внимания и любви, — вы делаете огромные вклады на семейные Счета Доверия.

Помню, когда я рос, мои родители ежедневно уезжали на полчаса покататься по окрестностям на мотоцикле, создавая для себя возможность побыть вдвоем и пообщаться. Помню, с какой теплотой и любовью приветствовали меня члены семьи, когда я открывал дверь и входил в дом. Помню, как то мама, то папа предлагали преподнести сюрприз другому родителю, тщательно убравшись на кухне, в гараже или во дворе к моменту прихода домой другого родителя, и как радостно было видеть восторг на их лицах. Сейчас в нашем собственном доме я наблюдаю, как загораются глаза моей трехлетней дочери, когда 13-летний брат берет ее покататься на квадроцикле в нашем дворе, или как она бывает счастлива, когда ее 19-летний брат дома и наряжается принцем для торжественного чаепития с «принцессой».

Я вижу, какое огромное влияние оказывают все эти «мелочи»!

Результат доброты заключается в том, что людей тянет к вам.

Анита Роддик, основатель и исполнительный директор Body Shop

Также я вижу и то, как вроде бы мелкие проявления неуважения могут вести к огромным снятиям и даже полному опустошению Счетов Доверия. В одной публикации о жестоком обращении сказано:

Жестокое обращение с супругой и детьми начинается с таких, казалось бы, незначительных мелочей, как приуменьшение способностей и умений другого, постоянная критика, оскорбления, отказ от общения, манипуляции, создание чувства вины, повторяющееся нарушение обещаний, запугивание, угрозы физического наказания, голословные обвинения, нанесение ущерба имуществу.

Благодаря поп-культуре, которая посредством телевидения, музыки, книг и кино изображает в юмористическом ключе или даже превозносит неуважительное и грубоватое поведение, легко стать бесчувственным и просмотреть воздействие, которое это поведение оказывает на наши самые значимые отношения. Мы никогда не должны забывать о том, что — хорошо это или плохо — в семейных отношениях «мелочи» играют важную роль.

БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

Хотя кому-то может показаться, что это поведение — «Демонстрировать уважение» — относится к тонким материям, я настаиваю, что оно имеет непосредственное отношение к доверию и, следовательно, к конечному бизнес-результату.

Вернемся к исследованию, о котором я рассказывал ранее в этой книге. *Почему* только 29 % работников считают, что менеджмент заботится о повышении их квалификации? *Почему* только 42 % считают, что менеджмент вообще думает о них? Слишком часто руководители, которые могут много *говорить* об этом, в реальности своим *поведением* не демонстрируют уважения, и в результате подчиненные им не доверяют.

Доверие возникает, когда лидеры проявляют уважение к своим последователям.

Джеймс О'Тул, автор книги Leading Change

А каково влияние на скорость и затраты? Когда работники считают, что их менеджеры на самом деле не думают о них, насколько они будут стремиться делать все, что в их силах? Искать новые решения? Сотрудничать? И, наоборот, долго ли придется ждать от них жалоб, критики, усиления профсоюзного движения и забастовок?

В отношении потребителя демонстрация уважения имеет огромное влияние. Несколько лет назад возникла жесточайшая конкуренция среди агентов по продаже недвижимости за право представлять девелопера при продаже нескольких эксклюзивных участков под

строительство в районе Парк-Сити, Юта. Землей площадью в 4000 акров со времен первых поселенцев владела семья, занимавшаяся овцеводством.

Девелопер предложил нескольким ведущим агентам по недвижимости прислать презентации. Среди них был Том Пик, чья презентация была похожа на все остальные. Но Том сделал одну вещь, которая разительно отличалась. Он послал девелоперам написанное от руки письмо с благодарностью за предоставленную возможность. Девелопер сказал, что именно это побудило его остановить выбор на Томе. Для самого Тома отправка благодарственного рукописного письма было естественным делом. Он сказал: «Очень важно демонстрировать ваше уважение к людям и думать о них, когда вы не находитесь рядом».

Этот проект застройки под названием The Colony стал крупнейшим проектом застройки в горнолыжном районе Северной Америки, с участками минимум по четыре акра и домами площадью до 30000 кв. футов. А Парк-Сити стал одним из мест проведения зимних Олимпийских игр 2002 г.

Есть множество примеров, когда бизнес-решение принимается на основе демонстрации заботы. Специалисты по рекламе хорошо это знают и стремятся убедить потребителей, что производство определенного продукта — это проявление заботы о них.

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

При помещении поведения «Демонстрировать уважение» на колоколообразную кривую, видно, что поведение слева — демонстрировать слишком мало заботы — часто является следствием проблем Цельности (недостаточная скромность), Намерений (слишком много эгоизма; недостаток заботы), или Способностей (неумение демонстрировать заботу или уважение). Избыточное проявление поведения — на правой стороне кривой, — включающее чрезмерную опеку, ревность, угодничество и непродуктивную суету, — может проистекать из проблем Намерений (большая сфокусированность на себе, а не на действиях в лучших интересах другого человека), Способностей (установки и стиль), и Результатов (взваливание на себя чрезмерной ответственности; нечувствительность к последствиям поведения).

Интересно отметить, что здесь, как и во всех остальных видах поведения, для достижения «активной точки» на кривой необходим здравый смысл, идущий от развития и сочетания всех 4 Основ Доверия.

Ниже приводятся несколько соображений, которые могут быть полезны в вашем стремлении Демонстрировать уважение.

- Применяйте к себе «правило официанта» для оценки вашего обращения с людьми дома (в семье) и на работе. Нравится ли вам то, что вы видите? Если нет, фокусируйтесь на улучшении своих Намерений.
- Подумайте о конкретных действиях, которые вы можете совершить, чтобы показать другим людям свою заботу о них. Звоните им. Пишите им благодарственные письма. Выражайте признательность. Посылайте электронные письма с выражением заботы. Старайтесь каждый день делать то, что вызывает улыбку на лицах людей, даже если это вахтер в здании, где вы работаете. Не допускайте разрыва между тем, что вы чувствуете, и тем, что вы делаете.
- Никогда не воспринимайте существующие отношения как само собой разумеющиеся — особенно отношения с любимыми, с членами семьи и друзьями. Избегайте распространенной тенденции вкладывать больше энергии в новые отношения, исходя из того, что люди, отношения с которыми уже сложились, и так знают, что они вам небезразличны. Весьма вероятно, что сложившиеся отношения нуждаются в большей демонстрации уважения, чем новые.

РЕЗЮМЕ: ПОВЕДЕНИЕ № 2 — ДЕМОНСТРИРОВАТЬ УВАЖЕНИЕ

Искренне заботьтесь о других. Проявляйте внимание. Уважайте достоинство каждого человека, независимо от его роли. Обращайтесь с каждым человеком с уважением, особенно с теми, кто не может ничем быть вам полезен. Проявляйте доброту в «мелочах». Не имитируйте заботу. Не относитесь к людям формально.

ПОВЕДЕНИЕ № 3: СОЗДАВАТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ

Для некоторых людей руководство превращается в настоящее упоение властью. Они наслаждаются чувством контроля над людьми и над информацией. Для этого они поддерживают секретность, не раскрывают своих мыслей о людях и их работе, хранят в тайне свои знания о бизнесе и о будущем. Этот тип поведения определенно утверждает начальственный статус руководителя, но одновременно он высасывает из команды доверие.

Джек Уэлч

Несколько лет назад, когда Дональд Карти был генеральным директором American Airlines, компания старалась добиться от профсоюзов значительных уступок по зарплате, чтобы удержать компанию на плаву и избежать банкротства. Переговоры велись о сокращении зарплат и профсоюзных льгот на \$1,8 млрд.

Однако в то же самое время, когда шли эти переговоры, компания вела приготовления к выплате существенных бонусов с целью «удержания» шести высших руководителей American Airlines и основала специальный доверительный фонд, чтобы гарантировать высокие пособия 45 руководителям даже в случае банкротства компании. В этом не было ничего незаконного, но профсоюзам в ходе переговоров эту информацию не раскрыли.

Однако эти льготы для руководителей должны были найти отражение в документах, ежегодно предоставляемых Комиссии по ценным бумагам, и они всплыли в тот день, когда профсоюз одобрил предложенное сокращение зарплат. Раскрытие этой информации застигло профсоюз врасплох. Доверие к Карти было мгновенно и полностью разрушено — не только со стороны профсоюзов, но и со стороны некоторых членов совета директоров. Как писала *Business Week*: «Внезапно призывы Карти к „общей жертве“ стали пустым звуком — и расплатой за его топорную работу будет его должность». Через несколько дней Карти уволился.

Став новым исполнительным директором, Джерард Арпи сразу же столкнулся с огромным «налогом на наследство», созданным поведением его предшественника. Арпи сказал, что он будет работать над «восстановлением доверия всех сотрудников». Его подход, в противоположность прежнему, был открытым и прозрачным. Он ввел принцип «открытых дверей», начал раскрывать финансовую информацию профсоюзам, отклонил предложенное ему советом директоров повышение зарплаты и продал принадлежавшие компании ценные произведения искусства, ставшие неуместными в это трудное время. Более того, он привлек профсоюзы к решению проблем компании, пригласив представителей профсоюзов участвовать в комиссиях высшего менеджмента, чтобы они могли видеть проблемы с той же точки зрения, что и руководство компании. Он сказал: «Некоторые люди думают, что профсоюзы это проблема, но мы считаем, что они — это часть решения».

Стремитесь к прозрачности, ясности и правдивости. Даже когда это трудно, и главным образом, когда это трудно.

Жан -Сирил Спинетта, председатель совета директоров и исполнительный директор Air France

Поведение Арпи не было показным, оно было продолжением его реального характера и компетентности (его 4 Основ Доверия), Он сказал: «Единственный способ построить доверие

в профессиональной и личной жизни — быть достойным доверия. Надеюсь, я живу в соответствии с этими стандартами». В результате Арпи смог восстановить доверие, и American Airlines смогла избежать банкротства, в то время как четверем другим крупнейшим американским перевозчикам это не удалось. Лидер профсоюзов Кэмпбелл Литтл сказал: «Я считаю Джерарда искренним и способным к состраданию человеком желающим изменить компанию к лучшему».

Несколько месяцев назад я случайно столкнулся в лифте с пилотом American Airlines и спросил его: «Что вы думаете о Джерарде Арпи?»

Он, не колеблясь, ответил: «Он выдающийся человек! Я ему доверяю».

Прочная репутация — результат прозрачности компании в ведении дел.

Чарльз Фомбрун, автор книги «Репутация»

Поведение № 3 — «Создавать прозрачность» — связано с тем, чтобы быть открытыми. С тем, чтобы быть неподдельными и искренними и говорить правду так, чтобы другие могли в этом убедиться.

Это поведение основано на принципах честности, открытости, цельности и подлинности. Я бы еще упомянул принцип света, поскольку, когда что-то прозрачно, оно будет пропускать свет. Как сказал бывший верховный судья США Луи Брандо: «Солнечный свет — лучший дезинфектор». Он очищает. Он рассеивает тени. Он изгоняет тьму. Он позволяет людям видеть. Он дает людям чувство комфорта и уверенности, поскольку они знают, что от них ничего не скрыто.

Противоположностью «Созданию прозрачности» является сокрытие, утаивание, маскировка. Люди припрятывают и придерживают информацию, имеют секреты, не раскрывают информацию. Они вынашивают тайные планы, создают скрытые смыслы, имеют тайные цели. Антоним прозрачности — непрозрачность, которая не пропускает свет и не позволяет видеть.

Имитация прозрачности — иллюзия. Притворство, видимость, стремление казаться, а не быть, представление вещей в ложном свете. Прекрасный пример и прозрачности, и иллюзии — Интернет. Он создает невероятную прозрачность, позволяя людям получать информацию и узнавать правду, где бы они ни жили, и в то же время он создает место, где люди могут общаться под псевдонимами в иллюзорном мире, где никто не знает, кто они на самом деле и каковы их истинные намерения.

БЫСТРОЕ ПОСТРОЕНИЕ ДОВЕРИЯ

В нашей глобальной экономике прозрачность становится критически важной ценностью в организациях с высоким уровнем доверия. Согласно данным PriceWaterhouseCooper, «дух прозрачности» — первое, что необходимо для восстановления общественного доверия.

И построение доверия с помощью прозрачности обычно бывает быстрым. Например, когда у одного благотворительного учреждения недавно возникли проблемы, оно избрало самый быстрый путь восстановления доверия — просто показало людям, куда идут их деньги. В ситуациях конфликта интересов лучший способ предотвратить разрастание проблемы — полностью открыться и говорить об этом прямо. Прозрачные компании постоянно и с упреждением освещают отношения, интересы и конфликты, так что они всегда открыты и ни у кого не возникает сомнений в их планах.

Когда уровень доверия низок, люди особенно не доверяют тому, что не могут видеть. Открывая информацию, вы показываете им, что вам нечего скрывать.

Хороший пример прозрачности — взаимоотношения Toyota с поставщиками. В отрасли, где большинство автопроизводителей фокусируются на получении от поставщиков самой низкой цены и указании им, что они должны делать, Toyota практикует

принципиально иной подход. Компания фокусируется на построении долгосрочных отношений как между собой и поставщиками, так и между ними. Те, в свою очередь, сотрудничают и с Toyota, и друг с другом. И в то время как знание продукта рассматривается как область патентного права, в отношении знания о процессе от всех партнеров ожидается обмен информацией по всей цепочке создания стоимости. Подход Toyota не смог бы работать без абсолютной прозрачности всех участников, и именно эта прозрачность лежит в основе отношений компании с поставщиками.

Еще один прекрасный пример — послуживший лично для меня огромным вкладом — это способ, который использовал в переговорах со мной об одной сделке, исполнительный директор компании стоимостью \$500 млн. Мы с ним встретились и составили концептуальный план сделки. Но оформлять соглашение мы не стали, поскольку для его успеха были критически важны вклад и поддержка департаментов продаж, развития продукта и юристов. Я записал пункты потенциального соглашения сделки и отправил их директору как протокол о намерениях. После встречи со своими сотрудниками он получил их замечания по проекту соглашения, где они описывали проблемы и вопросы, вызывающие их озабоченность. Вместо того чтобы обобщить изложенное ими, он просто направил всю переписку мне, *без редактирования*. Я был поражен. Это позволило мне не строить догадки, а понять реальные проблемы и заняться их решением. Я решил пойти на ответную откровенность и послал его сотрудникам аналогичный документ со своими пометками по поводу волнующих их вопросов. В результате мы смогли прийти к наиболее выгодному для обеих сторон соглашению, и на это потребовалось в три раза меньше времени, чем понадобилось бы при отсутствии такой прозрачности.

С точки зрения скорости и затрат, прозрачность имеет огромный смысл. Вам не нужно беспокоиться по поводу скрытых намерений. Не нужно домысливать и сомневаться. Не нужно тратить время и силы на создание видимости и на выбор и следование разным подходам в отношении разных людей.

Многие компании добиваются прозрачности со своими сотрудниками с помощью так называемого «менеджмента с открытыми картами» (Open Book Management) — т. е. раскрытия финансовой документации для всей компании. Я работал с одним финансовым директором, который утверждал, что это способствовало построению доверия быстрее, чем все, что когда-то делалось в компании. Он рассказывал: «Сначала некоторые сомневались в том, что раскрытая информация реальна. Но мы продолжили это делать, и в результате он вызвал ощутимое воодушевление людей и огромный рост доверия. Именно тогда компания начала становиться высокоприбыльной».

Мы приняли философию, что никогда не будем скрывать ничего — ни одной из наших проблем — от наших сотрудников.

Роллин Кинг, основатель Southwest Airlines

Создание прозрачности также создает сопричастность. В семье, например, прозрачность в отношениях с детьми в вопросах финансов и их участие в решениях, связанных с расходами, не только помогают им понять, почему иногда вам приходится говорить «нет». Это делает их более чувствительными для понимания того, что и когда уместно просить, и следовательно вам не приходится тратить время и энергию, реагируя на неуместные просьбы. Вдобавок прозрачность дает детям понимание семейной экономики и делает их более ответственными в их собственных расходах по мере их взросления.

Прозрачность в переговорах не означает, что вы всегда должны выкладывать все карты на стол. Но это означает прозрачность в отношении уместной информации и в отношении того, чего вы хотите добиться.

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

В отношении поведения «Создавать прозрачность», как и в отношении других двенадцати видов поведения, должен быть разумный баланс. В частности в публичных компаниях есть информация, которую закон не разрешает раскрывать ни для кого, если она не раскрыта для всех. Есть и другая информация — являющаяся конфиденциальной и не подлежащая раскрытию. Здравый смысл подскажет вам, что не следует обсуждать конфиденциальные вопросы, частные разговоры и другие вещи, о которых вы не имеете права говорить.

Однажды я оказался в ситуации, когда директор компании попробовал добиться прозрачности прямо во время совещания, раскрыв данные о зарплатах всех сотрудников, включая всю команду менеджеров. Это сразу же изменило характер совещания. Люди начали оглядываться друг на друга и гадать, почему кто-то получает в два раза больше, чем они. Это действие вызвало потрясение всей системы, поскольку не было сбалансировано другим поведением — «Демонстрацией уважения». Это была безответственная прозрачность — избыточная и слишком быстрая, она соответствует крайней правой точке на колоколообразной кривой. Чаще всего такое поведение бывает следствием недостаточной развитости одной или нескольких из 4 Основ Доверия; скромности (Цельность), стремления к взаимной выгоде (Намерения), способности к построению доверия и лидерских навыков (Способности), правильного определения целей и чувствительности к последствиям поведения (Результаты).

На левой стороне кривой — недостаток прозрачности. Почему это происходит? Почему вы придерживаете информацию? Почему вы не раскрываете пусть не все карты, но хотя бы все ваши цели? Неполноценное создание прозрачности обычно указывает на недостаток честности или мужества (Цельность), наличие скрытых планов (Намерения), или недостаточную способность доверия, выражающуюся в непонимании значения прозрачности и неумении создавать ее (Способности).

И снова призываю вас помнить, что укрепление 4 Основ Доверия поможет вам удерживаться в «активной точке» колоколообразной кривой, и что все рассматриваемые виды поведения должны балансировать друг друга.

Работая над Созданием прозрачности, возьмите на вооружение следующие советы.

- На работе и дома периодически задавайте себе вопрос, не придерживаю ли я информацию, которой следует поделиться? Если да, то почему? Подумайте о налоге низкого доверия, который, возможно, вы платите в результате этого. Подумайте о дивидендах высокого доверия, которые вы могли бы получать при большей прозрачности.

- Если вы занимаете руководящую должность, оцените прозрачность вашей организации с точки зрения разных заинтересованных сторон, затем, рассматривая отношения с каждой из них, спросите себя: если бы мы были более прозрачными, что бы это изменило? Займитесь поиском способов надлежащего увеличения прозрачности — и, следовательно, дивидендов доверия!

- Если вы распоряжаетесь финансами совместно с кем-то — например, с супругой, — подумайте, насколько прозрачны вы в финансовых вопросах. Помните о том, что именно денежные вопросы многие называют главной причиной развода. Если вы не прозрачны в отношении ваших финансовых приоритетов, решений, расходов, спросите себя, почему. Развитие 4 Основ Доверия не только поможет вам действовать и взаимодействовать с вашим партнером более прозрачными способами, но и увеличит вашу способность вырабатывать единые подходы.

РЕЗЮМЕ: ПОВЕДЕНИЕ № 3 — СОЗДАВАТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ

Говорите правду так, чтобы люди могли в этом убедиться. Будьте неподдельными и искренними. Будьте открытыми и естественными. Следуйте правилу, что лучше ошибиться в сторону большего раскрытия информации, чем «недораскрыть» информацию. Действуйте, исходя из предпосылки: «Что вы видите, то и есть на самом деле». Не имейте скрытых

планов. Не утаивайте информацию.

ПОВЕДЕНИЕ № 4: ИСПРАВЛЯТЬ НЕПРАВИЛЬНОЕ

Знать, что является правильным, и не делать этого — худшая форма малодушия.

Конфуций

Мы с братьями, пока росли, очень любили спорт и были чрезвычайно азартными болельщиками. Этот энтузиазм сохранялся долго, и мне очень неприятно признаваться, что несколько лет назад во время одной игры я чересчур увлекся и потерял контроль над собой в отношении моего племянника-подростка Кэма.

Это был день баскетбольного матча между университетскими командами ВУУ (Университета Бригэма Янга) и Utah (Университета штата Юта) — самого важного матча в штате Юта. Это — легендарное соревнование, и независимо от прошлых побед и поражений состязание всегда бывает очень напряженным. Поскольку муж моей сестры поступил в Университет Юты, он и его сын Кэм были фанатами Utah. Кэму было сказано реагировать сдержанно, чтобы не обескураживать других членов семьи, поскольку все, кроме него и его отца, болели за ВУУ.

Кэм сдерживал свой энтузиазм, пока в критический момент игры рефери в очень сомнительной ситуации не дал свисток в пользу Utah. Тогда Кэм внезапно вскочил и начал в восторге размахивать руками. Когда он сел обратно, я просто не мог сдержать себя. Я схватил свою бутылку с водой и вылил ее ему на голову! Улыбка на его лице сменилась выражением возмущения, затем досады, а потом обиды. Было очевидно, что он не мог поверить, что я могу сделать такое.

Мгновенно я почувствовал стыд и раскаяние за свое незрелое поведение. Я знал, что совершил большое снятие со счета в наших отношениях. Я хотел исправить ситуацию и сделал единственное, что пришло мне в голову в этот момент. После бурных извинений я купил бутылку газировки и потребовал, чтобы Кэм выплеснул ее *мне* в лицо! Кэм был обескуражен и отказался. Он сказал, что понимает, что меня просто занесло, и прощает меня. Но я сам себя не простил.

В следующие два месяца я звонил Кэму почти каждую неделю. Каждый раз я говорил ему: «Слушай, я просто хочу, чтобы ты знал, что я очень сожалею о том, что тогда вылил воду тебе на голову. Прости меня, пожалуйста!» Когда пришло время следующей игры ВУУ — Utah, я купил билеты Кэму и моей сестре. На этот раз игра проводилась на площадке Utah и я заставил себя сидеть сдерживать эмоции и ничего не выкрикивать. Я купил Кэму одежду с логотипом Utah и кучу чипсов и напитков и снова повторил: «Хочу сказать еще раз, Кэм, я очень сожалею о своем поступке». Наконец бедный ребенок воскликнул: «Да хватит уже! Я давно простил! Давай забудем об этом!»

Интересно отметить, что благодаря всему этому мои отношения с Кэмом укрепились. Мои постоянные извинения и попытки возместить нанесенный урон отношениям убедили его, в том, что он мне небезразличен и меня действительно волнуют наши отношения. Вдобавок этот опыт помог мне обуздать свой нрав. Хотя я по-прежнему хожу на игры и болею за свою команду, я больше не теряю контроль над собой.

ПРИЛАГАЙТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСИЛИЯ

Поведение № 4 — «Исправлять неправильное» — означает больше, чем просто «приносить извинения», оно означает еще и «возмещать урон». Оно означает «улаживать» и «восстанавливать». Оно означает «принимать меры». Оно означает «сделать все, что вы можете, чтобы исправить ошибку... а потом сделать еще чуть больше».

В бизнесе поведение «Исправлять неправильное» включает «спасательные

мероприятия» или исправление ошибок в отношениях с клиентами — настолько хорошо, чтобы они не только были удовлетворены, но и стали даже более лояльными к компании. Это «чуть больше», которое будет способствовать достижению такой лояльности, может быть мелочью, такой как бесплатный товар или подарочный сертификат, сопровождающий извинения за причиненные неудобства. Или это может быть что-то более крупное — например, авиакомпания JetBlue в случае опоздания пассажира на рейс не берет с него денег.

В личных или семейных отношениях этим «чуть больше» может быть дополнительное выражение любви, например, сопровождение искреннего признания вины каким-либо знаком внимания — например, цветами или завтраком в постель.

СКРОМНОСТЬ И МУЖЕСТВО — ИЛИ ЭГО И ГОРДЫНЯ

«Исправление неправильного» опирается на *принципы* скромности, цельности, возмещения урона. *Противоположное* поведение — отрицание или оправдание того, что было сделано неправильно, объяснение правильности неправильного поведения, непризнание своей ошибки, пока вас не вынудят этого сделать. За этим стоят эго и гордыня. И их смиряют обстоятельства, а не совесть.

Имитация «Исправления неправильного» — это сокрытие неправильного. Это утаивание ошибок, вместо того, чтобы их исправить. В результате имитации «Исправления неправильного» возникает два налога низкого доверия: первый — когда вы совершаете ошибку, а второй — и обычно гораздо больший — когда пытаетесь замаскировать ее, и попадаетесь на этом. Ошибки делают все, такова реальность. Дело не в том, делаете вы их или нет, а в том, что вы делаете с ними. Дело в том, какой путь вы выбираете — путь скромности и мужества, или путь эго и гордыни.

Приведу несколько примеров выбора пути скромности и мужества. Недавно Опра Уинфри, назвав книгу Джеймса Фрея «Миллион маленьких кусочков» (A Million Little Pieces) выбором своего книжного клуба, способствовала тому, что она вошла в список бестселлеров *New York Times*. Когда Фрея обвинили в том, что он искажил события в своей якобы невымышленной истории, Опра поначалу защищала автора. Однако когда обнаружилась правда, она вновь пригласила его на свое шоу. Она искренне извинилась перед зрителями и публично подвергла Фрея критике за предательство — в отношении как его читателей, так и ее телевизионной аудитории. Она сказала: «Я чувствую себя одураченной. Но самое главное, я чувствую, что вы предали миллионы читателей». Она признала также, что совершила ошибку, когда позвонила на шоу Ларри Кинга, защищая автора книги. «Я сожалею о том телефонном звонке, — сказала она. — Я совершила ошибку, в результате которой создалось впечатление, что правда не имеет значения. Я сожалею об этом. Это не отражает моих убеждений. Все вы, кто критиковал меня по поводу этого вопроса, были правы». Поведение Опри укрепило веру в ее цельность и в искреннюю заботу о людях, что всегда было фирменным знаком ее бренда и ее репутации.

В превосходной книге Эдриана Гостика и Даны Телфорд «Преимущество цельности» (*The Integrity Advantage*) авторы ссылаются на опыт Уэйна Сейлса, президента и исполнительного директора Canadian Tire, который рассказал следующее:

Chrysler давал в пользование своим руководителям самые новые свои автомобили. Они возвращали их с прогоном в несколько тысяч миль, а затем кто-то скручивал одометр и продавал эти машины как новые. Когда это обнаружилось, я могу только догадываться, что творилось в организации... Исправляя ошибку, Ли Якокка выступил в газете *Detroit Free Press* с заявлением на целую полосу, в котором говорилось следующее: «Мы совершили ошибку. Мы подорвали доверие наших клиентов. Мы признаем это и обещаем, что подобное никогда не повторится». И знаете, что произошло? Жизнь продолжилась.

В марте 2005 г. Даг Уид, бывший специальный помощник президента Джорджа Буша-

младшего, распространил письмо в котором приносил извинения за использование в своей книге материалов обсуждений, записанных на магнитофон без ведома президента. Уид поделился содержанием этого письма в телевизионном интервью с Крисом Мэттьюсом и в письме к редактору *USA Today*.

В этом письме Уид рассказал, что начал записывать Буша еще в 1987 г. с его разрешения. Далее он пишет:

Когда в 1997 г. наши беседы возобновились, поначалу я делал записи в блокноте. В этих диалогах обсуждалось и отбрасывалось много вариантов. В итоге мне нужно было доносить до репортеров и даже до политических оппонентов очень деликатные месседжи. Точная передача высказываний была критически важна, и я чувствовал, что не могу эффективно справиться с этой задачей. Поэтому на следующий год я начал тайно записывать слова Джорджа Буша на магнитофон. Поначалу я делал это, просто чтобы быть уверенным, что я делаю именно то, что хочет президент. Но я слишком много брал на себя, считая, что мои благие намерения оправдывают мои действия. Я без разрешения записывал слова человека, которому потом удалось стать президентом. Мое решение опубликовать некоторые записи слишком дорого обошлось моей семье и больно ранило многие другие семьи.

Было глупо и неправильно с моей стороны записывать господина Буша без его разрешения. Было неправильно воспроизводить любую часть этих записей моим издателям, независимо от того, в какой ситуации это происходило. Я попросил прощения у президента еще до того, как история вышла наружу и теперь прошу прощения опять. Он всегда проявлял терпимость, как бы ни были задеты его чувства.

Сегодня уже начата работа по исправлению ошибки.

- Прекращена реклама моей книги.
- Авторские гонорары за книгу переадресованы благотворительным фондам.
- Многочасовые записи, за которые предлагаются миллионы долларов, переданы президенту.
- Начата работа по восстановлению отношений с Богом, с президентом и с друзьями.

Если бы я мог начать жизнь снова, я многое сделал бы иначе. Я не могу отменить ту боль, которую причинил другим, но я могу с Божьей помощью принять заслуженное осуждение и двигаться вперед.

Интересно, что эта ситуация не переросла в громкую политическую проблему, — я уверен, во многом благодаря тому, что извинения были принесены быстро, искренне и смиренно и сопровождалась подтверждающим поведением — отказом от гонораров и возможных доходов от записей.

Часто истории о том, какой силой обладает исправление неправильного, я слышу не от самих участников событий, а от сотрудников, которым задают вопрос о доверии в их организациях. Иными словами, вдохновляющее доверие поведение лидеров становится символом организации. Это еще один пример геометрического усиления влияния скорости доверия: когда вы строите доверие с одним человеком, вы строите доверие со многими.

Теперь сравним результаты этих положительных примеров с ситуациями, когда люди выбрали путь эго и гордыни. Один поразительный пример — Уотергейтский скандал начала 1970-х гг. Когда обнаружилось, что администрация американского президента Ричарда Никсона связана с нелегальными попытками получения конфиденциальной информации, те, кого это касалось, в том числе президент, не пошли на признание своей вины и ответственности, а пытались скрыть это. В результате доверие было полностью разрушено, и под угрозой импичмента Никсону пришлось подать в отставку.

Уотергейт был страшен не столько самим фактом незаконного действия, сколько отсутствием признания ошибки, принятия ответственности за нее и принесения извинений.

Джон Хантсман, председатель совета директоров Huntsman Chemical

Более свежий пример: бывший «принимающий» команды Philadelphia Eagles Террелл Оуэнс в своем интервью средствам массовой информации критиковал своего «разыгрывающего» и менеджмент команды. В течение первой половины сезона, согласно СМИ, он упорно вел себя грубо, демонстрировал непартнерское поведение и продолжал наносить удары по менеджменту и членам команды. В итоге, несмотря на его огромный талант, команда решила, что вреда от него больше. Было решено приостановить его выступления до конца сезона за «поведение, наносящее ущерб команде». Сразу же после этого Оуэнс принес извинения: «Я знаю в глубине души, что я могу... быть командным игроком». Но этого было слишком мало, это было слишком поздно и неискренне. Доверие уже было утрачено. Он не смог с помощью слов вытащить себя из проблемы, созданной его поведением.

Заметьте: в каждом из положительных примеров этой главы люди *быстро* признавали ошибки и предпринимали усилия по их исправлению. Когда происходит что-то неправильное, и вы быстро осознали это и извиняетесь, в большинстве случаев вы можете двигаться вперед. Больше всего доверие страдает, когда что-то делается неправильно, а люди этого не признают и не приносят извинений. В итоге маленький инцидент разрастается в большую проблему, а если люди пытаются скрыть это, то делают еще хуже. Хотя извиниться поздно все же лучше, чем никогда, *немедленные* извинения и усилия по исправлению положения гораздо больше способствуют созданию и восстановлению доверия.

БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

Исправление неправильного мощно воздействует на бизнес-результат. Хотя большинство страховых компаний советуют докторам не просить прощения у пациентов за свои ошибки, есть множество свидетельств: те, кто это делает, уважают пациента и сочувствуют ему, реже подвергаются судебным преследованиям. Люди скорее обращаются в суд, когда они возмущены. Люди бывают возмущены, когда перед ними должны извиниться, но не делают этого. Сердечные извинения в большинстве случаев обезоруживают человека. Как свидетельствует дивиденды доверия, которые Johnson & Johnson получает уже более 25 лет после «Исправления неправильного» в скандале с тайленолом в 1982 г., «неправильное» может создавать моменты доверия, позволяющие увеличивать его в геометрической прогрессии.

Даже если неправильное сделано в отношении вас самих, у вас есть возможность помочь исправить неправильное и построить доверие. Обладая умением прощать, например, вы позволяете другим легче приносить извинения и возмещать нанесенный ущерб. А признание вами ваших собственных ошибок помогает другим делать то же самое, облагораживая и развивая отношения людей и на работе, и дома.

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

Если ваше поведение находится на левой стороне колоколообразной кривой — если вы не прилагаете достаточных усилий к Исправлению неправильного, — вам нужно поработать над своей честностью, скромностью, мужеством (Цельность), заботливостью (Намерения) и над согласованностью поведения и желаемых целей (Результаты). Если вы на правой стороне кривой — приносите слишком обильные извинения или повторно извиняетесь за одни и те же ошибки, возможно, надо поработать над своей конгруэнтностью (Цельность), мотивацией (Намерения), или способностью к вынесению взвешенных суждений, которая проистекает из укрепления и сбалансированного соединения всех 4 Основ Доверия.

Развивать вашу способность «Исправлять неправильное» вам помогут следующие идеи.

- Совершив ошибку в следующий раз, обратите внимание на вашу реакцию. Вы стараетесь ее проигнорировать, или оправдать, или скрыть? Или вы быстро признаете ее и

делаете все, что можете, для возмещения урона? Если у вас нет достаточных скромности и мужества, необходимых для быстрого исправления неправильного, работайте над тем, чтобы своим поведением превратить себя в такого человека, каким вы хотите стать.

- Подумайте о вашем прошлом. Есть ли в нем что-то неправильное, что вы не исправили? Есть ли охлажденные отношения, которые ожидают того, чтобы быть восстановленными или «красиво завершенными»? Хотя такая попытка может казаться невероятно трудной, уверяю вас, что боль исправления неправильного, совершенного в прошлом, несравненно менее тяжела, чем жизнь с хронической болью недоверия. А облегчение от искренне предпринятых шагов по исправлению неправильного — огромное.

- В следующий раз, когда кто-то поступит неправильно по отношению к вам, прощайте быстро. Постарайтесь облегчить другим исправление неправильного. Это поможет не только им, но и вам.

РЕЗЮМЕ: ПОВЕДЕНИЕ № 4 — ИСПРАВЛЯТЬ НЕПРАВИЛЬНОЕ

Исправляйте то, что вы сделали неправильно. Приносите извинения быстро. Возмещайте урон, насколько это возможно. Практикуйте «спасательные мероприятия». Демонстрируйте личную скромность. Не покрывайте неправильного. Не позволяйте гордыне стоять на пути правильного поведения.

ПОВЕДЕНИЕ № 5: ДЕМОНСТРИРОВАТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ

Мой опыт показывает, что быстро добиваются доверия, лояльности, воодушевления и энтузиазма со стороны окружающих те, кто признает заслуги людей, которые по-настоящему хорошо работают. Лидер не нуждается в признании заслуг... Его и так ценят больше, чем он заслуживает.

Роберт Таунсенд, в прошлом исполнительный директор Avis

Много лет назад я работал в компании, где почти каждый день ходил на обед в группе порядка 12 сотрудников. Закончив еду, два-три человека вставали из-за стола и уходили, а оставшиеся немедленно начинали обсуждать их. Потом уходили еще два-три человека, и группа принималась говорить о них. Дошло до того, что я не осмеливался покинуть коллег, поскольку знал, что они сразу же станут болтать обо мне!

То, что происходило тогда в группе обедавших вместе сотрудников, — пример поведения, *противоположного* Поведению № 5. Это было проявлением нелояльности и приводило к огромным снятиям — не только в отношениях с людьми, которых обсуждали, но и с теми, кто при этом присутствовал.

Мы все знали, что отношение к отсутствующим показывало, как будут вести себя в отношении нас в наше отсутствие И, безусловно, это не создавало доверия!

И наоборот, Демонстрация лояльности — это способ делать огромные вклады на Счета Доверия — не только тех людей, лояльность к которым вы демонстрируете, но и всех тех кто об этом узнает.

В книге Джона Марчика «Ответственная организация» (The Accountable Organization) Колин Баррет, президент и операционный директор Southwest Airlines, показывает способ Демонстрации лояльности к сотрудникам, который, со всей очевидностью, строит доверие в организации.

Все это очень логично для меня, но мне кажется, иногда это удивляет некоторые другие компании, занимающиеся обслуживанием, которые утверждают, что клиент всегда прав. Мы не согласны с этим. И мы высказывались по этому поводу публично. Но это один из способов завоевания доверия наших сотрудников. Я не говорю, что если сотрудник допустил

ошибку, и при этом достаточно серьезную, то с ним не поговорят, или не подвергнут дисциплинарному взысканию. Но я говорю, что если клиент неправ, если он плохо себя вел, то я буду защищать и поддерживать своего сотрудника. Мы такое делали нечасто, но все же нам приходилось говорить клиенту, что мы не хотим снова видеть его или ее на нашей авиалинии.

Проявление лояльности строится на *принципах* цельности, лояльности, благодарности и признания. Есть много способов демонстрации лояльности — больших и маленьких — но в этой главе мы сфокусируемся на двух из них: на том, чтобы отдавать людям должное за их заслуги, и на том, чтобы говорить о людях так, словно они при этом присутствуют.

ОТДАВАТЬ ДОЛЖНОЕ ДРУГИМ

Один из важных способов Демонстрации лояльности заключается в том, чтобы отдавать должное другим, признавать их заслуги, благодарить их за участие в достижении результатов. Отдавая должное людям, вы не только подтверждаете ценность их индивидуального вклада в дело, но также вы создаете среду, в которой людям хочется осуществлять инновации, сотрудничать и делиться идеями, запуская механизм увеличения уровня доверия в геометрической прогрессии.

Мне нравится метафора Джима Коллинза «об окне и зеркале». Он говорит, что когда дела идут хорошо, вы смотрите в окно — вы смотрите на других, на все, что они сделали для успеха, и вы отдаете им должное, отмечаете их заслуги и выказываете одобрение и признательность. Когда дела идут не ахти как, вы смотрите в зеркало. Вы не ищете виновных, вы смотрите на себя.

Противоположное поведение — отдавать должное не другим, а себе. На одной из наших программ участник — менеджер по продажам — рассказывал мне, как нашел хорошего клиента, использовал представившуюся возможность, сделал всю работу и на окончательном этапе обратился за помощью к руководителю. Когда тот увидел, насколько крупным был клиент, он перехватил его. Ему достались все доходы и почести. В результате возникло огромное недоверие к руководителю — не только со стороны человека, у которого он забрал клиента, но и со стороны всей команды. Теперь уже никто не хотел просить босса о помощи: все знали, что он может точно так же обойтись и с ними. Это еще один пример того, как строя (разрушая) доверие одного человека, вы строите (разрушаете) доверие многих.

Лидеры создают доверие, воздавая людям должное, когда это заслужено. Они никогда не обижают своих сотрудников, присваивая себе их идеи и выдавая их за свои.

Джек Уэлч

Имитация дани уважения — это двуличие: в присутствии человека делать вид, что признаешь его вклад, а в его отсутствие уменьшать его заслуги и «отдавать должное» себе. Такое двуличие всегда очевидно, и оно губительно для доверия в отношениях со всеми, а не только с этим человеком.

Автор книг по бизнесу Дотти Гэнди утверждает, что важно отдавать должное людям не только за то, *что они делают*, но и за то, *что они собой представляют*. Есть много способов поблагодарить людей и отдать им должное — и на работе и дома. Вы можете праздновать их успех. Вы можете создавать легенды и предания, рассказывая истории о них. Вы можете выражать благодарность (с помощью писем, открыток или цветов). Вы можете публиковать истории достижений в корпоративных изданиях или домашних альбомах. Вы можете найти массу способов «поймать людей на том, как они делают правильные вещи».

Один руководитель поделился такой идеей на нашем семинаре:

Когда наш департамент просят подготовить какое-либо предложение для начальства, я довожу эту просьбу до соответствующих сотрудников. Когда в ответ приходят хорошие идеи, вместо того, чтобы обобщить их или послать под своей подписью, я прилагаю их письма и пишу, что наши комментарии следуют. Это показывает людям, что их ценят. А между ними и мной складывается доверие и лояльность, ведь они знают, что я всегда оценю их вклад по достоинству.

Какой бы способ вы не выбрали, я гарантирую, что, отдавая должное другим, вы значительно повысите доверие и получите лучшие результаты — экономические и все остальные — на всех уровнях. И я призываю вас отдавать должное щедро и обильно. «Отдавать должное, когда это заслужено» — это действие разума, а «отдавать должное щедро и обильно» — действие щедрого сердца.

Вы можете добиться чего угодно, при условии, что вам будет неважно, кому достанутся лавры.

Гарри Трумэн, экс-президент США

ГОВОРИТЬ О ЛЮДЯХ ТАК, СЛОВНО ОНИ ПРИСУТСТВУЮТ

Второй способ Демонстрации лояльности — говорить о людях так, словно они присутствуют. Как это важно, я понял в ситуации с обедами, о которой я упоминал ранее. Я видел, как разговоры о тех, кто уже ушел, вредили доверию между всеми.

Это и был пример поведения, *противоположного* тому, чтобы говорить о людях так, словно они присутствуют, — это предательское или необъективное обсуждение, когда люди не могут представить дело от первого лица. *Имитация* этого поведения, которая так же разрушительна, проявляется в том, чтобы льстить в глаза и злословить за спиной. Часто мы даже не отдаем себе отчет в том, что оказываемся втянутыми в такое противоположное или имитирующее поведение, либо не понимаем, как это влияет на доверие. Одна женщина, исполнительный директор компании по производству программных продуктов, рассказала об открывшей ей глаза обратной связи, полученной при проведении «Аудита доверия» по системе «360°».

В разделе «комментарии» один человек написал мне пожелание: «Когда кто-то увольняется из компании, не говорите о нем плохо в присутствии оставшихся сотрудников. Это создает ощущение, что каким бы ни был мой вклад в компанию, он будет забыт в ту самую минуту, когда я уйду из нее». Ох! Я и не подозревала, что делала это, и не думала о том, какое это имело влияние. На меня это оказало очень сильное и смиряющее воздействие.

Интересно, что люди, которые говорят о других за глаза, часто считают, что это создает атмосферу товарищества и доверия с теми, кто присутствует. Но на самом деле происходит прямо противоположное. Когда вы говорите о других за их спинами, присутствующие думают, что то же самое вы делаете, когда их нет. Негативное воздействие на доверие, усиленное геометрически, очевидно!

У моей жены Джери есть подруга, о которой Джери сказала: «Я полностью доверяю Карен. Никогда не слышала от нее плохого слова в чей-либо адрес. Так что я знаю, что она не станет критиковать меня».

Прекрасный пример такого поведения продемонстрировал Сэм Алито, когда он был назначен прокурором штата Нью-Джерси. От своего предшественника он получил проблемное дело, которое привело его к поражению в судебном процессе. В этих обстоятельствах Алито мог легко «показать пальцем» на виновника произошедшего, но согласно статье в *USA Today* «Алито отказался от обвинений в адрес предшественника и его

помощников, которые привели дело в такое состояние...» В результате «Новый прокурор заработал много баллов доверия и популярности у своих сотрудников».

Чтобы удерживать присутствующих, будьте лояльными по отношению к отсутствующим.

Стивен Кови-ст.

Я знаю человека, у которого был похожий опыт несколько лет назад, когда он стал президентом компании среднего размера. Хотя ему достались большие проблемы от администрации предыдущего президента, он принял решение ни при каких обстоятельствах не говорить ничего плохого по поводу этого человека — ни публично, ни приватно. Это было непросто. Много раз ему очень хотелось этого, но он устоял, и его подход помог ему гораздо быстрее добиться доверия в организации. Кроме того, это позволило ему создать прекрасные отношения с талантливым сыном бывшего президента, которого он хотел оставить в компании, и который действительно остался, благодаря уважительному отношению нового президента к предыдущей администрации.

Если говорить о домашних отношениях, то одна моя юная знакомая сказала, что, когда она росла, то всегда знала: никакая информация, которой она доверительно делится с родителями, не будет обсуждаться больше ни с кем в семье. Они никогда не говорили ее брату: «Знаешь, что вчера сказала твоя сестра?» Точно так же они никогда не передавали ей доверительной информации из своих разговоров с другими членами семьи. Эта демонстрация лояльности создавала отношения высокого доверия между родителями и детьми.

То, как мы говорим (или не говорим) о других, когда их нет рядом, оказывает усиленное влияние на доверие. Это поведение может строить или разрушать доверие... очень быстро.

КОГДА ВЫ ДОЛЖНЫ ГОВОРИТЬ О ЛЮДЯХ

А что происходит, если ваша работа подразумевает обсуждение других людей? Вы не можете засунуть голову в песок и сказать:

«Я не желаю никого обсуждать». Что же вам делать?

Один бывший руководитель департамента по работе с персоналом рассказал следующее:

Когда-то я занимался работой, требовавшей от меня говорить о людях целыми днями. Менеджеры приходили ко мне и говорили: «У меня проблема с Джимом или Лори. Что мне делать?» Очевидно, что было необходимо обсуждать людей, и то, что нам приходилось говорить, не всегда было очень приятным. Поэтому мне пришлось спросить себя, как я могу продемонстрировать лояльность к отсутствующим и продолжать хорошо делать мою работу?

И я понял, что отличие между тем, чтобы продемонстрировать лояльность, и тем, чтобы не делать этого, заключается в намерении. Если цель состояла в улучшении работы или отношений, и если о человеке говорили справедливо и уважительно, тогда я чувствовал, что демонстрирую лояльность. Большая часть этих бесед заканчивалась сфокусированным обсуждением самого менеджера и того, что он может сделать, вместо обсуждения ошибок (мнимых или действительных) человека, о котором мы говорили.

Ключевой момент здесь заключается в том, чтобы говорить об отсутствующем человеке уважительно. Повторю эту мысль: вы строите доверие с теми, кто присутствует, демонстрируя им, что будете также уважительно говорить и о них, если их не будет рядом.

Еще один ключевой момент: необходимо иметь мужество, чтобы прямо обратиться к человеку, в отношении которого вы испытываете озабоченность. Иногда человек, которому

нужно измениться, узнает об этом последним. Проявление такого мужества — пойти к этому человеку и прямо поговорить с ним о том, что вас беспокоит, — это тоже демонстрация лояльности.

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

Взглянем на колоколообразную кривую применительно к этому поведению. На левой стороне кривой вы проявляете минимальную лояльность. Возможно, вы лояльны только до тех пор пока вам это удобно. Или, возможно, вы готовы демонстрировать лояльность, но не настолько, чтобы отстаивать свою позицию, когда другие с ней не согласны.

На другой стороне кривой вы можете вести себя чрезвычайно лояльно по отношению к кому-то на определенный момент, но не быть лояльным в отношении его будущего благополучия или в отношении принципов. Например, вы можете согласиться хранить молчание о чьих-то преступных деяниях или яростно демонстрировать «лояльность» идее или системе убеждений, даже когда стало ясно, что они устарели или несовершенны.

Цельность (особенно мужество и конгруэнтность), Намерения (мотивы и поведение), и Способности (способности доверия) играют огромную роль, помогая вам оставаться в области максимизации — «активной точки» на кривой. Не забывайте, что часто именно лояльность к принципам — лучший способ продемонстрировать лояльность к людям.

Работая над совершенствованием этого вида поведения — Демонстрировать лояльность, — вы можете воспользоваться следующими идеями.

- В следующий раз, оказавшись в ситуации, когда люди начинают злословить об отсутствующем человеке, подумайте о возможных вариантах. Вы можете принять участие в обсуждении. Вы можете уйти. Вы можете остаться и хранить молчание. Вы можете сказать что-то хорошее об этом человеке, чтобы сбалансировать обсуждение. Или вы можете сказать: «Мне очень неприятно обсуждать человека в его отсутствие. Если у нас есть что сказать, давайте поговорим с ним прямо». Подумайте, какой вариант поведения в этой ситуации в большей степени согласуется с принципами, и используйте его.

- В следующий раз, когда вы будете работать вместе с другими над каким-нибудь проектом — на работе или дома, — не стесняйтесь выражать людям признательность и отдавать им должное щедро и свободно. Помогите создать среду, где вклад каждого признается, и каждый человек бывает замечен. Не скупитесь на похвалы.

- Возьмите себе за правило никогда не говорить о членах семьи в негативном ключе. Взвешивайте свои слова, говоря со своим партнером о членах семьи, в том числе о детях. «Ловите ребенка на том, что он делает правильные вещи», и поделитесь своим восхищением его хорошими делами с другими.

РЕЗЮМЕ: ПОВЕДЕНИЕ № 5 — ДЕМОНСТРИРОВАТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ

Отдавайте должное свободно и щедро. Отмечайте вклад других людей. Говорите об отсутствующих так, словно они присутствуют. Выступайте от имени и на стороне тех, кто отсутствует и не может сам говорить за себя. Не злословьте за спинами людей. Не раскрывайте чужой приватной информации.

ПОВЕДЕНИЕ № 6: ДОСТИГАТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ

Лидеры будущего будут меньше нацелены на разговоры о том, чего они достигнут, и больше нацелены на достижение того, о чем говорили.

Дейв Ульрих, автор книг по бизнесу, профессор

Меня часто спрашивают: «Что необходимо делать в первую очередь для скорейшего

построения доверия в отношениях с новым клиентом?» Без малейших колебаний я отвечаю: «Достигать результатов!» Результаты моментально создают ощущение вашей надежности и формируют доверие. Они придают вам вес. Они ясно показывают, что вы добавляете стоимость, что вы вносите вклад, что вы способны работать. Будучи неотъемлемой частью вашей личной надежности (одной из 4 Основ Доверия), результаты служат мощным инструментом построения доверия в ваших отношениях с другими.

Начав обсуждение поведения «Достигать результатов», мы перешли от тех видов поведения, которые основаны преимущественно на характере, к тем, которые основаны на компетентности. Это поведение вытекает из *принципов* ответственности, подотчетности и эффективности. *Противоположностью* Достижению результатов является плохая работа и неисполнение намеченного. *Имитация* — это работа над процессом, а не над результатами.

За многие годы работы я встречался с множеством людей — особенно и продажах, — которые много говорят, но мало достигают. Они проводят фантастические презентации и обещают потрясающие результаты. Но когда доходит до дела, они либо ничего не достигают, либо достигают значительно меньшего, чем было обещано. В конце концов я стал искать людей, которые меньше говорят, но больше делают. Это не значит, что эти люди не делают превосходных презентаций или не говорят о будущем успехе. Они делают это, но без чрезмерности. Просто они последовательно достигают результатов. Я понял, что гораздо полезнее предоставить лучшие возможности менее красноречивому, но хорошему исполнителю, чем блестящему оратору, который ничего не производит.

Мы судим о себе по тому, что считаем себя способными сделать, а другие судят о нас по тому, что мы уже сделали.

Генри Уодсворт Лонгфелло

Когда я думаю о достижении результатов, я вспоминаю фильм-трилогию «Властелин колец». Вы смотрите фильм в течение 9 часов, но в конечном счете все привязано к тому, что Фродо должен бросить кольцо в вулкан. Без этого все остальное не имеет значения.

ВЛИЯНИЕ НА СЧЕТА ДОВЕРИЯ

Когда я пришел в Covey Leadership Center в качестве исполнительного директора, там было одно подразделение, которое в компании все воспринимали как «хобби», т. е. как бизнес, которым приятно заниматься, но пока он не приносит денег (и, скорее всего, никогда не принесет). Три года шли разговоры на эту тему, тем не менее подразделение так и не показывало никаких результатов, и было чувство, что его на себе тащат другие подразделения компании. Я встретился с руководителем подразделения, и вместе с ним мы пришли к соглашению, что они *должны* выдать результат в течение шести месяцев — и никаких поблажек. Мы определили четкую цель и ответственность за ее достижение.

Спустя какое-то время от людей в подразделении стала поступать информация, что сроки слишком жесткие, и выдержать их невозможно, Я сказал: «На кону наша репутация. Пока не будет результата, подразделение так и останется хобби. Мы уже многие годы говорим об этом продукте, и мы обязаны уложиться в срок».

Они все меня ненавидели. Они хотели, чтобы я дал им больше времени. Но я был уверен, что мы должны сохранить их ответственность за выполнение соглашения. В конце концов они справились. Продукт был выпущен в назначенный срок и в первые же месяцы принес миллионы долларов.

Это полностью изменило отношение к этому подразделению как к всего лишь к хобби. Они достигли результатов! И это достижение построило доверие — доверие к людям этого подразделения, доверие к культуре этого подразделения, их доверие к самим себе и к своей команде.

Теперь — пример из семейной жизни. Мы с Джери недавно поручили нашему 12-

летнему сыну Кристиану работу — выносить ведра с мусором и потом приносить пустые обратно. У нас дома это большая работа, потому что тяжелые ведра нужно нести далеко по крутому склону к улице, что может быть трудно, когда идет снег. Как родители, мы были очень обрадованы тем, как Кристиан справился с этой обязанностью. Мы просто сказали ему один раз. Он никогда не говорит об этом. Но каждую среду, когда я вечером возвращаюсь домой, ведер нет. Когда я возвращаюсь домой в четверг — они на месте. Он просто делает это.

Одна из причин, почему мы были так обрадованы поведением Кристиана, заключается в том, что мы были знакомы и с противоположным поведением. Когда мы поручили эту же работу его брату, нам приходилось напоминать, напоминать и напоминать и, тем не менее, в половине случаев она все равно не делалась.

В обоих описанных случаях — когда работа выполнялась ответственно, и когда нет, — влияние на Счет Доверия (и на скорость и затраты) было огромным. Мы обнаружили, что гораздо быстрее идем навстречу просьбам детей и расширяем их привилегии, когда они добиваются результатов, и Счет Доверия высок.

Те же закономерности проявляются на работе, где достижение результатов почти всегда дает человеку больше выбора, больше вариантов и больше гибкости. Джек Уэлч говорит о такой гибкости применительно к готовности начальства поддерживать баланс в личной жизни и на работе:

Да, руководители готовы давать подчиненным свободу приходить и уходить, когда им удобно, но только после того, как сотрудники заработают это право своей эффективностью и результатами. Я бы описал действие баланса между личной жизнью и работой как старую кассу взаимопомощи. Люди с высокими результатами накапливают ресурсы, которые можно обменять на гибкость. Чем больше ресурсов вы накопили, тем шире ваши возможности работать там и так, где и как вы хотите.

С помощью этого поведения — Достигать результатов — вы предупреждаете цинизм. Вы быстрее строите доверие в новых отношениях. Вы получаете гибкость и возможность выбора. Вы быстро восстанавливаете доверие, утраченное в связи с предположением о некомпетентности. Вы проходите первую половину пути к лидерству, которое я определяю как *достижение результатов* способами, вдохновляющими доверие.

Я не думаю, что у вас будут отношения полного доверия, пока вы не станете регулярно добиваться успеха. Когда один из моих крупнейших поставщиков сказал, что хочет иметь с нами отношения с высоким уровнем доверия, я подумал: «Что за вздор!» — и ответил: «Я не доверяю вам. И не собираюсь доверять, пока вы не будете регулярно приносить мне успех».

Питер Лоуи, директор по информационным технологиям Home Office, UK

ПРОЯСНЯТЬ «РЕЗУЛЬТАТЫ» ЗАРАНЕЕ

Иногда я разговариваю с людьми, которые достигают результатов, но не получают реакции, которую они ожидали. Они ожидают тысячедолларового вклада на Счет Доверия, а получают всего десять долларов, или даже снятие со счета. И они думают, почему так получается.

Почти всегда это происходит из-за того, что они не уделили достаточного внимания тому, чтобы заранее прояснить чего именно от них ожидают. То, что они считали «хорошим» или даже «прекрасным» результатом, было всего лишь «посредственным» результатом для тех, кому этот результат был нужен. Так родители работают по 80 часов в неделю, чтобы дать ребенку что-то еще, еще и еще, и считают, что делают огромный вклад, тогда как в действительности ребенок больше всего нуждается в их времени. Или, например,

команда по разработке продукта лихорадочно создает такие характеристики, которые потребителю совершенно не нужны.

На недавней конференции в Великобритании директора по информационным технологиям и другие профессионалы в области ИТ обсуждали технологии и доверие в организациях. Одна из ключевых идей, родившихся в ходе дискуссий, заключалась в том, что какие бы заманчивые перспективы и возможности не предлагались, если базовые результаты не достигаются — изо дня в день, — все эти обещания не имеют смысла. Пол Коби, директор по информационным технологиям British Airways сказал:

Мой взгляд на построение доверия таков: я не пойду ни к кому из руководителей, чтобы рассказывать о будущих великих свершениях, которые нам предстоят в связи с нашим сайтом BritishAirways.com, или с другими проектами, пока я не обеспечу высокого качества информационной работы 24 часа в сутки, 7 дней в неделю... Когда я сделаю это, тогда я смогу поговорить с ними о более творческих идеях.

В сегодняшней экономике жизненно важно выделять время для определения ожидаемых результатов заранее, поскольку большая часть персонала занята такой работой, на которой часто бывает трудно продемонстрировать измеримые результаты. Поэтому в каждой ситуации очень важно определять результаты, которые будут создавать доверие, и затем достигать этих результатов — последовательно, вовремя и в рамках бюджета.

Первое, что необходимо сделать — это обеспечить статистику — результаты. Если у вас нет систем, необходимых для реализации миссии, и ничего больше не происходит, у вас нет права голоса.

Дж. П. Рангасвами, директор по информационным технологиям Dresdner Kleinwort Wasserstein

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

Теперь мы видим, как на колоколообразной кривой в игру все больше вступают Основы Доверия, относящиеся к компетентности. На левой стороне кривой вы видите достижение результатов, которые оказались ниже ожиданий, что говорит о необходимости развивать Цельность, Способности и, конечно, Результаты — главным образом, благодаря прояснению их заранее. На правой стороне вы видите достижение множества Результатов, но без учета того, те ли это результаты, которые нужны и на которых следовало фокусироваться (например, сотрудник работает, как сумасшедший, но не над тем, что приоритетно для руководителя... или родитель работает сверхурочно, вместо того, чтобы больше времени проводить со своим ребенком). И в данном случае акцент на Цельности (особенно на конгруэнтности), на согласованности Способностей и определении Результатов поможет вам двигаться к «активной точке» на кривой.

Работая над поведением «Достигать результатов», попробуйте воспользоваться такими рекомендациями: В следующий раз, планируя Достижение результатов, убедитесь в том, что вы ясно понимаете ожидания. Не думайте, что достигнув результат, который вы сами считаете хорошим, вы попадете в десятку. Если вы действительно хотите построить доверие, вы должны знать, что такое «результат» для того человека, ради которого вы их достигаете.

- В следующий раз, когда вы соберетесь взять на себя обязательство по Достижению результата, остановитесь и спросите себя, реалистичны ли эти обязательства. Обещать слишком много, а потом не дотягивать — значит каждый раз делать снятия со Счета Доверия.

- В отношениях с клиентами или сотрудниками старайтесь заранее предвидеть потребности и удовлетворять их еще до того, как получите запрос. Выдающийся канадский

хоккеист Уэйн Гретцки сказал: «Я еду туда, где будет шайба, а не туда где она есть». Предугадывание потребностей обеспечит дополнительные вклады на Счет Доверия.

РЕЗЮМЕ: ПОВЕДЕНИЕ № 6 — ДОСТИГАТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ

Создавайте свой послушной список — историю успешного достижения результатов. Доводите правильные дела до конца. Выполняйте то, для чего вас наняли на работу. Укладывайтесь в срок и в рамки бюджета. Не обещайте больше того, что можете сделать. Не оправдывайте недостижение результатов.

ПОВЕДЕНИЕ № 7: СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ

Неграмотными в XXI веке будут не те, кто не умеет читать и писать, а те, кто не умеет учиться, отучиваться и переучиваться.

Элвин Тоффлер

Мальчиком, я каждую зиму катался на горных лыжах. Я очень старался и с каждым годом совершенствовался в катании все больше. Я знал, что совершенствуюсь не только благодаря успехам, но и благодаря постоянным падениям. Это может показаться парадоксальным, но я понял, что если я не падал, то, значит, я работал над своим совершенствованием с недостаточным упорством.

В 18 лет я достиг своей высшей планки как лыжник. Тогда я начал становиться более консервативным. Моя мотивация изменилась. Я больше не хотел падать. Я не хотел ломать ноги. Я перестал рисковать.

Я по-прежнему — хороший лыжник, но за 25 лет я не стал кататься лучше. Теперь я полагаюсь лишь на те навыки, которые усвоил много лет назад. Катание на лыжах — один из тех видов спорта, где существует маркировка «степени сложности» трасс, представленная зелеными кружками (легкие трассы), синими квадратами (трудные трассы) и черными ромбами (самые трудные трассы). Сегодня, если поставить меня на простую зеленую трассу или не очень сложную синюю, я буду выглядеть вполне неплохо. Но если мне придется проходить трассу обозначенную двумя черными ромбами, с крутыми склонами и кочками, я буду выглядеть жалко. Прошлой зимой я попробовал и быстро понял, что не могу сохранять равновесие и контролировать ситуацию.

Одна из причин, почему люди перестают учиться, в том, что они все меньше и меньше готовы к риску неудачи.

Джон Гарднер, автор книги «Мастерство и самообновление»

Сегодня мы живем в мире двойного черного ромба. Экономика технологий, глобализации и интеллектуального работника достигла высшей степени сложности и ставит нас перед все более трудными вызовами. Пытаться справиться с ними, применяя те же навыки и умения, которыми мы пользовались раньше, — все равно, что пытаться воспользоваться способностями, достаточными для зеленой трассы, на трассе, маркированной двумя черными ромбами.

Если мы решительно не улучшим свои способности, мы не будем соответствовать вызовам времени. В условиях сегодняшней постоянно возрастающей конкуренции все сразу же станет очевидно. Это подобно моему катанию на лыжах : на зеленых трассах я могу выглядеть не хуже другого, более компетентного лыжника. Но если вы поместите нас обоих на трассу двойного черного ромба, между нами будет лежать пропасть.

И совершенно ясно, что именно лыжники (и лидеры) уровня двойного черного ромба могут по-настоящему внушать доверие.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРОИТ ДОВЕРИЕ

Совершенствование опирается на *принципы* постоянного развития, учебы и изменения. Это то, что японцы называют *кайдзен*, и это создает огромное доверие. Как и «Достижение результатов», это поведение иллюстрирует, как одна из 4 Основ Доверия (Способности) может быть непосредственно превращена в мощный инструмент построения отношений. Когда люди видят в вас человека, который учится, развивается, обновляется (то же самое касается и организации) — растет их уверенность в вашей способности добиваться успеха в стремительно меняющихся условиях, позволяя вам строить отношения с высоким уровнем доверия и двигаться вперед с невероятной скоростью.

Противоположностью Совершенствованию является хаотичность, деградация, почивание на лаврах, утрата адекватности. Не делая сознательных усилий по Совершенствованию в сегодняшнем мире, с его скоростью перемен, вы не стоите на месте, вы все больше и больше остаетесь позади. Вы все меньше и меньше соответствуете требованиям времени, поскольку те, кто вас окружает, стремительно движутся вперед. Поэтому, просто оставаясь там, где вы находитесь теперь, вы не внушаете доверия, вы его уменьшаете.

Имитация Совершенствования обычно бывает двух видов. Первый — классический «вечный студент», человек, который постоянно учится, но никогда ничего не производит. О втором говорит Франк Герберт: «Больше всего я не доверяю людям, которые хотят улучшить нашу жизнь, но видят только один возможный путь». Это попытка подстроить все под способ, который удастся вам лучше всего. Как сказал психолог Абрахам Маслоу: «Тот, кто успешно управляется с молотком, склонен во всем видеть гвозди».

ПРИМЕРЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Прекрасный пример Совершенствования — менеджер, упомянутый мной в главе о Способностях. Он занимался каждое утро по два часа, пока не стал высококомпетентным специалистом в своей области. Другие примеры: Джек Кенфилд, соавтор книжной серии «Куриный суп» (Chicken Soup), читающий, по крайней мере, одну книгу в день; основатели компаний — Билл Гейтс (Microsoft), Фред Смит (FedEx), и Мэри Кэй (Mary Kay Cosmetics), которые быстро и постоянно учились, оставаясь адекватными времени не только когда создавали свои компании, но и пройдя через долгое время перемен.

Тот, кто перестает учиться, — старик, когда бы это с ним ни случилось — в 20 или в 80 лет. Тот же, кто продолжает учиться, не только остается молодым, но и становится все более ценным человеком, независимо от физического состояния.

Харви Ульман

В спорте прекрасный пример Совершенствования — Карл Малоун, мощный форвард, игравший 20 лет в NBA (Национальной баскетбольной ассоциации США). В свой первый сезон в профессиональной команде Малоун забрасывал всего 48 % штрафных бросков. Понимая, что ему предстоит выполнить за всю карьеру еще много таких бросков, он решил превратить свою слабую сторону в сильную. Он упорно работал, пока не добился 75 % попаданий, что является отличным результатом для такого крупного человека.

Вдобавок, по завершении первого сезона Малоун решил тренироваться с отягощением и с невиданной до этого интенсивностью. Когда он появился в спортивном лагере на следующий год, стало ясно, что он находится в гораздо лучшей форме, чем в конце предыдущего сезона. Стало ясно и то, что его товарищи по команде продолжают играть на прежнем уровне. В результате своих усилий по Совершенствованию Малоун не только значительно улучшил свою игру и вошел в Зал Славы, но и вдохновил всю лигу на переход к

более высоким стандартам тренировок и развития спортивной формы. Подобное влияние на свои виды спорта оказали выдающиеся спортсмены — футболисты NFL Джерри Райс и гольфист Тайгер Вудс.

Блестящий пример Совершенствования в бизнесе — финская компания Nokia, признанная брендом, которому больше всего доверяют в Европе, ставшая крупнейшим в мире производителем мобильных телефонов, с продажами в \$40,5 млрд более чем в 130 странах. Но начинала Nokia не с мобильных телефонов. Около 150 лет назад она производила бумагу. В то время ее руководители сделали инновации частью культуры компании, ее ключевой способностью. Они назвали компанию «обновляющейся» и уже

140 лет реализуют это на практике. Как пишет журнал *Fast Company*:

От производства бумаги Nokia перешла к изготовлению резиновой обуви, потом дождевиков, потом охотничьих ружей, и потом бытовой электроники, пока, наконец, не остановилась на мобильных телефонах. Все это проявление постоянного стремления к обновлению... Nokia — это компания, которая отказывается становиться большой, старой и медленной.

Сегодня Nokia работает в отрасли, требующей большого напряжения сил, и ее руководство признает, что если компания не будет постоянно совершенствоваться в соответствии с требованиями рынка, ее обгонят другие. Поэтому Nokia неутомимо занимается инновациями.

Как бы это ни называлось — обновление, инновация, открытие заново или постоянное совершенствование — необходимость в таком поведении стала требованием для преуспевания в мире двойного черного ромба. Как сказал исполнительный директор GE Джеффри Имелт: «Постоянное обновление — самая насущная потребность в GE... Всех нас всего лишь мгновение отделяет от ада продукции массового потребления».

КАК СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ

В стремлении Совершенствоваться особенно полезны две стратегии и: искать обратную связь и учиться на ошибках.

Искать обратную связь

Искать обратную связь и эффективно использовать ее — жизненно необходимо для качественного улучшения. В моей собственной жизни обратная связь является частью каждого из моих успешных предприятий: от внутренних опросов и визитов к клиентам — на работе, до регулярного задавания Джери вопроса: «Что я могу сделать, чтобы улучшить твою жизнь?»

Когда я думаю о том, как Майкл Делл и Кевин Роллинз из Dell Inc. искали обратную связь и реагировали на нее при том, что могли совершенно оправданно, благодаря своим заслугам, ее проигнорировать, — это вдохновляет меня на аналогичное поведение. Помню, как одно время я не хотел получать обратной связи в отношении одного проекта по разработке продукта, и когда все-таки получил ее, то проигнорировал. Представьте себе мою досаду потом, когда холодный прием продукта на рынке подтвердил справедливость мнения содержащегося в обратной связи!

Стремление к получению обратной связи и действие в соответствии с полученной информацией — это признак обучающейся, развивающейся, инновационной компании. Компания Marriott International присылает мне электронные письма с просьбой об обратной связи почти всякий раз, когда я останавливаюсь в одном из ее отелей. Amazon.com просит меня дать оценку каждому заказу, который я размещаю через продавца-посредника, и мой отзыв становится частью оценки эффективности этого партнера компании. Почти все

крупные организации проводят опросы сотрудников с целью получения от них обратной связи, задавая им вопросы об их удовлетворенности, вовлеченности и т. п. Но лучшие компании отличаются от просто хороших не тем, что они задают вопросы, а тем, как они реагируют на вопросы.

Обратная связь настолько важна для совершенствования, что в наши программы по Скорости Доверия мы, как я уже говорил, включили инструмент обратной по системе 360°. Всегда интересно наблюдать за тем, как люди осваивают этот процесс — сравнивая собственные представления о своих сильных и слабых сторонах с восприятием других людей. Иногда они открывают вещи, которые поражают их, заставляют пересмотреть прежние парадигмы, помогают открыть умы и сердца и найти путь к положительным изменениям.

Мы говорим нашим участникам, что чрезмерная реакция на обратную связь может вести к недооценке собственного видения и чувства. Кроме того, порой мнение о вас больше говорит о человеке, высказывающем его, чем о вас. Однако даже такая информация может быть невероятно полезной для построения доверия, поскольку она дает представление о том, какое значение придают люди отношениям и какое поведение делает вклад на ваш общий Счет Доверия.

Следует помнить, что очень важно поблагодарить людей за их обратную связь и дать им знать, как вы планируете ее использовать. Когда люди видят, что их мнение воспринимается» серьезно, это не только способствует их доверию к вам, но и способствует духу развития и преобразований. Однако, как мы уже говорили в подразделе о Достижении результатов, вы должны быть ответственны за доведение начатого до конца. Иначе высказанное вами намерение вызовет снятие со Счета Доверия, и вы окажетесь в положении худшем, чем до того, как инициировали обратную связь.

Учиться на ошибках

Как я обнаружил на примере горных лыж, если вы не готовы делать ошибки, вы не сможете совершенствоваться. Часто люди не хотят делать ошибки, поскольку они либо боятся неудач, либо хотят хорошо выглядеть. Но умные люди и умные компании понимают, что совершение ошибок — это неотъемлемая часть жизни. Они рассматривают ошибки как обратную связь, помогающую им совершенствоваться, и они становятся экспертами в науке учиться на собственных ошибках.

На самом деле чаще всего именно поражения ведут к прорывам и озарениям. Альберт Эйнштейн сказал: «Я думаю и думаю месяцы и годы. В 99 случаях мои выводы бывают ошибочными. На сотый раз я оказываюсь прав». Комментируя процесс усовершенствования электрической лампочки, Томас Эдисон сообщил: «Я не потерпел поражения 10000 раз. Я успешно исключил 10000 неподходящих материалов и комбинаций».

Компании мирового уровня используют подобный подход применительно к инновациям. Соитиро Хонда, основатель Honda Motor Co. сказал: «Я считаю, что успех может быть достигнут только благодаря множеству повторяющихся неудач и их анализу. На самом деле успех представляет 1 % от вашей работы, 99 % которой называют неудачей».

Успех не учит ничему, кроме излишнего самомнения. Вы развиваетесь только благодаря неудачам, при условии, что вы их распознаете, признаете, учитесь на них, поднимаетесь над ними и пробуете снова.

Ди Хок, основатель и в прошлом исполнительный директор Visa International

Умные лидеры создают атмосферу, вдохновляющую принятию разумного риска, атмосферу, в которой совершать ошибки безопасно. Хороший пример — основатель компании IBM Том Уотсон-старший. В книге «Лидеры: стратегия принятия ответственности» (Leaders: Strategic for Taking Charge) Уоррен Беннис и Берт Ханус

напоминают следующую историю об Уотсоне:

Подающий надежды молодой топ-менеджер IBM оказался втянутым в рискованное предприятие и ухитрился потерять \$10 млн. Это была катастрофа. Когда Уотсон пригласил взволнованного менеджера в офис, молодой человек сказал: «Я думаю, что вы хотите меня уволить?» Уотсон сказал: «С какой стати? Мы только что вложили в ваше обучение \$10 млн!»

Именно о таком обучении Уотсон сказал: «Если вы хотите повысить процент успехов, удвойте процент неудач».

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

Для удержания в «активной точке» на колоколообразной кривой наиболее эффективного Совершенствования требуются все 4 Основы Доверия. Вам нужна Цельность, чтобы брать и выполнять обязательства по совершенствованию. Вы достигаете верхней точки, когда ваше Намерение состоит в совершенствовании ваших способностей приносить пользу другим людям — получают ли они ее, благодаря вашим отточенным талантам и навыкам, или (в семье) благодаря вашей способности зарабатывать. Совершенствование неотъемлемо от Способностей. Помимо того, что очевидно, сюда относится способность ставить и достигать значимые цели, а также способность создавать, развивать, распространять и восстанавливать доверие. Совершенствование включает и Результаты, как с точки зрения максимизации соотношения между усилиями и достижениями, так и с точки зрения видения отношения между тем, что именно стоит совершенствовать, и результатом, которого вы пытаетесь достичь.

Занимаясь Совершенствованием, подумайте об использовании следующих рекомендаций.

- Разошлите вашим подчиненным, клиентам, членам команды или членам семьи опросник «Продолжать/Прекратить/Начать». Задайте три простых вопроса:

1) назовите одну вещь, которую мы (я) делаем сейчас, и, по вашему мнению, это стоит *продолжать* делать?

2) назовите одну вещь, которую мы (я) делаем сейчас, и, по вашему мнению, это стоит *прекратить* делать?

3.) назовите одну вещь, которую мы (я) *не* делаем сейчас, и, по вашему мнению, это стоит *начать* делать?

4) поблагодарите людей за их участие, скажите, что вы планируете сделать, и сообщайте о достигнутом прогрессе.

- В следующий раз, когда вы сделаете ошибку, вместо того, чтобы сокрушаться, отнеситесь к ней как к обратной связи. Определите, какие уроки вы из нее вынесли, и каковы пути совершенствования вашего подхода для получения других результатов в следующий раз.

- Если у вас есть лидерская роль в организации, в команде, или в семье, сделайте шаги по созданию атмосферы, позволяющей не бояться делать ошибки. Вдохновляйте других брать на себя разумные риски и учиться на неудачах, способствуя тем самым высокому доверию, синергии и высокой производительности.

РЕЗЮМЕ: ПОВЕДЕНИЕ № 7— СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ

Постоянно совершенствуйтесь. Развивайте ваши способности. Постоянно учитесь. Создавайте системы обратной связи — формальной и неформальной. Действуйте в соответствии с полученной информацией. Благодарите людей за обратную связь. Не ставьте себя выше мнения окружающих. Не думайте, что сегодняшних знаний и навыков вам хватит

для решения завтрашних задач.

ПОВЕДЕНИЕ № 8: СМОТРЕТЬ ПРАВДЕ В ГЛАЗА

Первая обязанность лидера — определить реальное положение дел.

Макс Дебри, председатель и генеральный директор Herman Miller

Приходилось ли вам участвовать в «совещаниях после совещаний» — когда более узкий круг людей неформально обсуждает все те вопросы, которые следовало рассмотреть на формальном совещании, но это не было сделано? Сколько времени и денег было, по вашему мнению, потрачено впустую из-за того, что реальные проблемы не были напрямую рассмотрены и решены?

Случалось ли вам оказаться в ситуации, когда было очевидно, что в семье все избегают того, что бизнес-автор Кэтлин Райан назвала «необсуждаемым», — тех вопросов, которые мешают открытым, доверительным отношениям, но ни у кого не хватает мужества задать их. Как вы думаете, насколько бы все изменилось, если бы «необсуждаемого» не существовало, — если бы люди могли свободно, открыто и уважительно обсуждать любую тему?

Поведение № 8 — «Смотреть правде в глаза» — предполагает, что вы встречаете трудности с открытым забралом; что вы делитесь плохими новостями так же, как и хорошими; что вы называете вещи своими именами, не утаивая шила в мешке; что вы смело обращаетесь со «священными коровами» и обсуждаете «необсуждаемое». Делая это правильно, вы быстро строите доверие. Люди понимают, что вы подлинны, естественны и искренни. Понимают, что вы не обходите трудные вопросы. Что вы прямо обсуждаете то, что волнует сердца и умы и влияет на жизни людей.

Это поведение — «Смотреть правде в глаза» — строится на *принципах* мужества, ответственности, осознания и уважения. Яркий пример того, как можно смотреть правде в глаза, — американский адмирал Джеймс Стокдейл. Столкнувшись с грубой реальностью 8-летнего выживания в качестве военнопленного во вьетнамской тюрьме и завоевав огромное доверие и уважение своих сокамерников, он продемонстрировал то, что Джим Коллинз назвал «парадоксом Стокдейла». В книге «От хорошего к великому» Коллинз цитирует его слова:

Никогда не надо путать веру в вашу будущую победу — вы не можете позволить себе ее потерять — с дисциплиной смотреть правде в глаза, — какой бы жестокой она ни была.

Коллинз продолжает: «Парадокс Стокдейла — это отличительный признак людей, создающих величие, который проявляется как в управлении собственной жизнью, так и в осуществлении лидерства по отношению к другим людям».

Еще один хороший пример — Энн Малкахи. Как писали в *Fortune*, когда в августе 2001 г. она стала исполнительным директором Херох, жестокая правда о ситуации была именно такой — жестокой. Компания не только теряла деньги, но еще у нее был огромный долг, высокие затраты и снижающиеся продажи. Кризис ликвидности был в самом разгаре и сопровождался уходом из компании талантов. И в добавление ко всему у них возник скандал с отчетностью для Федеральной комиссии по ценным бумагам, у них была устаревшая бизнес-модель и консервативный ассортимент продуктов и услуг. Предыдущее руководство откладывало принятие трудных решений, которые компании требовалось принять в отношении развития технологий, продукта и услуг. Кроме того, экономика в целом была в отвратительном состоянии. Компания работала в высококонкурентной отрасли, и в предыдущем году цена ее акции упала с \$63,69 до \$4,43.

Такова была суровые факты. Но Малкахи не пыталась уклоняться от них, а встретила

ситуацию с открытым забралом. Прежде всего, она направила усилия на выживание и избежание банкротства — несмотря на советы экспертов, настаивающих на обратном. Малкахи сказала: «Что бы вы ни думали о преимуществах банкротства с финансовой точки зрения, я считаю, что это будет угнетать и деморализовать компанию, которая отчаянно стремится изменить ситуацию и восстановить свою репутацию».

И Малкахи пошла на решительные меры. Она закрыла подразделение настольной техники. Она урезала расходы. Она разрешила скандал с отчетностью. Она изменила ассортимент товаров и услуг. Но важнее всего то, что она говорила правду, даже если она была непопулярна и ее не хотели слышать. На одном мероприятии она честно заявила, что бизнес-модель Хегох несостоятельна и должна быть создана заново. На Уолл-стрит этого и слышать не хотели, и цена акций в один день упала на 26 %. Но пока акции падали, доверие сотрудников к руководителю стремительно росло. Наконец-то у них есть лидер, желающий братья за вопросы, которыми пренебрегали годами. Доверие к Малкахи росло — сначала со стороны коллег, а потом со стороны потребителей и инвесторов, включая банкиров. Люди видели в Малкахи лидера, взявшуюся за вопросы, которые ее предшественники, возможно, и видели, но которыми не могли — или не хотели — заниматься.

С того времени дела Хегох пошли в гору. Компания стала прибыльной. Долг существенно сократился. Цена акций восстанавливается. Энн Малкахи — пример современного лидера, которая создает доверие, глядя правде в глаза и не прячась от трудных проблем.

Противоположное поведение — игнорировать реальность, действовать так, словно она не существует. Люди прячут голову в песок, думая, что все разрешится само собой, или что и так все в порядке. *Имитация* — действовать так, словно вы смотрите правде в глаза, тогда как на самом деле вы ее избегаете.

Это фокусирование на рутинной работе при уклонении от реальных проблем.

Одна из проблем, связанных как с противоположным поведением, так и с имитацией, в том, что каждый раз, когда вы по любым причинам уходите от решения реальных проблем люди склонны видеть в этом слабость вашего характера (вы не открыты, не честны, не прозрачны, не говорите прямо) или недостаточность компетентности (вы беспомощны и наивны; вы даже не знаете, в чем на самом деле заключается проблема). И в любом случае это не создает доверия.

СКОРОСТЬ И ЗАТРАТЫ

Когда вы принимаете решение открыто Смотреть правде в глаза, это оказывает влияние на скорость и затраты, как минимум по двум важным направлениям. Во-первых, это создает такие отношения, которые способствуют открытому взаимодействию и быстрым достижениям. Во-вторых, вместо сражения с трудными вопросами один на один и попыток одновременно представить остальным картину в розовом свете вы задействуете способности и творчество сотрудников, добиваясь синергии в решении этих вопросов. Люди делятся идеями, сотрудничают, предлагают инновации. Решения приходят намного быстрее и реализуются с пониманием, заинтересованностью и воодушевлением всех вовлеченных в процесс решения проблем.

Мой собственный опыт слияния FranklinCovey стал для меня весомым подтверждением того, что когда мы смотрим правде в глаза, мы получаем дивиденды доверия. В тот день, когда я на встрече в Вашингтоне предложил собравшимся отойти от повестки заседания и поговорить о вопросах, которые действительно их волновали, я почувствовал, как это их потрясло. Я почувствовал их недоверие. Но уже через час — словно огромную плотину прорвало — я чувствовал, как открытость и доверие переполняли комнату и все испытывали огромное облегчение и благодарность. Это был поистине переломный момент, произошел качественный скачок в нашей способности работать вместе и создавать большую ценность для наших потребителей.

ТАК ПОЧЕМУ ЖЕ МЫ НЕ СМОТРИМ ПРАВДЕ В ГЛАЗА?

В книге «Менеджмент с открытыми картами» (Open Book Management) ветеран бизнеса Джон Кейс высказывает мнение, что секрет успешного бизнеса состоит в обращении с людьми, как с взрослыми. «Когда вы обращаетесь с людьми, как со взрослыми, — говорит он, — люди и ведут себя, как взрослые». Именно эта парадигма лежит в основе идеи «управления с открытыми картами», решения «Смотреть правде в глаза» и готовности «делиться плохими новостями наравне с хорошими». По мнению Кейса, такой подход демонстрирует уважение. Он сообщает людям: «Вы — взрослые. Вы можете справиться с этим». Я думаю, что еще он им говорит: «Мне важно ваше мнение о том, как мы можем улучшить эту ситуацию».

Мало чего можно добиться, исключая из процесса именно тех людей, которые наилучшим образом могут вам помочь справиться с вызовами, стоящими перед вами. Вот как исполнительный директор American Airlines Джерард Арпи прокомментировал свое стремление побудить профсоюз смотреть правде в глаза и совместно решать проблемы компании: «Если эти ребята не станут твоими реальными бизнес-партнерами, они подорвут твою стратегию».

Так почему же люди не смотрят правде в глаза?

В некоторых случаях они хотят всем нравиться, быть популярными. Они не хотят быть источником плохих новостей. Иногда лидеры предоставляют эту роль заместителям, думая, что нужно дистанцироваться от всего плохого, чтобы сохранить доверие. Но в действительности такое поведение вызывает обратный эффект. Оно создает огромный налог, поскольку люди чувствуют, что их руководитель не ведет себя честно, не говорит прямо, что он уклоняется от обсуждения с ними трудных тем и предоставляет делать «грязную работу» другим.

Лидеры должны быть более искренними с теми, кого они претендуют вести за собой. Делиться хорошими новостями — легко. Когда приходит время тревожных и неприятных новостей, будьте искренними и берите на себя ответственность. Не утаивайте возможность нежелательных событий и не передавайте подчиненным задачу сообщения плохих новостей. Говорите с сотрудниками о проблемах — на равных и своевременно.

Джон Хантсман, председатель совета директоров Huntsman Chemical

В некоторых случаях люди хотят избежать дискомфорта. Иногда, например, родители не хотят слышать, что у их детей есть проблемы с наркотиками или другие формы зависимости. Это слишком больно, поэтому они не обращают внимания на тревожные сигналы, они смотрят в другую сторону, они не смотрят правде в глаза — вместо того, признать проблему и предпринять быстрые действия, способные спасти ребенка от серьезной зависимости.

В некоторых случаях люди боятся потерять лицо. Однажды я наблюдал это, когда консультировал семью, столкнувшуюся с серьезными финансовыми проблемами. Их доходы резко упали, но они продолжали жить так, как жили прежде, когда их доход им это позволял. В результате они запутались. Они были озабочены тем, чтобы казаться по-прежнему успешными и не потерять лицо перед друзьями, поэтому они скрывали правду, растрачивая свои сбережения и уходя в глубокие долги. Но правда заключалась в том, что, продолжая действовать в том же духе, они бы окончательно разорились и попали в действительно отчаянное положение. Они не хотели смотреть этой правде в глаза и прятали головы в песок. Потребовались месяцы консультирования и прямых разговоров, чтобы они признали наконец истинное положение и предприняли необходимые шаги, чтобы справиться с ситуацией.

На своем собственном опыте как в личной, так и в профессиональной жизни я усвоил,

что медлить с тем, чтобы Смотреть правде в глаза, нельзя. Легче не станет. Лучше не будет. И в некоторых случаях, не получая от людей относящейся к делу информации и не начав быстро принимать меры, вы упускаете возможности. Вы теряете контроль над ситуацией.

Согласно исследованию Mercer Human Resource Consulting, лишь 39 % работников считают, что топ-менеджеры хорошо выполняют работу по разрешению проблемных ситуаций *до того, как они превратятся в большие проблемы*. Только подумайте о затратах! Насколько эффективнее было бы посмотреть правде в глаза на ранней стадии возникновения проблемы, когда затраты на ее разрешение были еще относительно невысокими.

Вывод таков: не бойтесь сообщать плохие новости. Не думайте, что нужно стараться представить все в положительном свете. Естественно, что вы не хотите быть на крайней правой позиции кол-околообразной кривой и говорить: «Все ужасно, мы все погибнем!» Но, как говорил Джим Коллинз, вы можете «смотреть правде в глаза, при этом никогда не теряя веры». Именно так вели себя компании (и лидеры), которые прошли путь «от хорошего к великому» и были предметом его исследования. И этот подход стал для них источником силы. Коллинз говорил:

Глядя в глаза жестоким фактам суровой действительности, компании, идущие «от хорошего к великому», не слабели и не теряли дух, а становились сильнее и жизнеспособнее. Есть особая радость в том, чтобы встречать трудности с открытым забралом и говорить: «Мы никогда не сдадимся. Мы никогда не капитулируем. Для этого может потребоваться время, но мы найдем способ победить». Или, например, вы можете сказать: «Таковы факты. Давайте работать с ними. Позвольте мне также сказать вам, почему мы победим», или: «Вот каким образом — я убежден — мы можем продвинуть нашу команду вперед».

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

«Активная точка» на кривой поведения «Смотреть правде в глаза» связана со здравым суждением, базирующемся на взаимодействии всех 4 Основ Доверия. На левой стороне кривой — правда игнорируется или — в лучшем случае — недооценивается. Эта позиция слишком вялая, чтобы быть эффективной. Или возможна ситуация, когда правде в глаза смотрят, но ничего не предпринимают. Движение к «активной точке» происходит благодаря большому мужеству (Цельность), улучшению Намерений, развитию способностей доверия (Способности) и обретению уверенности, благодаря положительному опыту достижения Результатов при применении поведения «Смотреть правде в глаза».

На правой стороне кривой люди вместо сражения с проблемами сражаются с другими людьми — и порой очень жестко, Они могут впадать в крайности («Это кошмар и близится наш конец!») либо становиться жертвами («Ситуация ужасна, и я абсолютно ничего не могу сделать»). И в данном случае, как всегда, ключ к успеху — в развитии всех 4 Основ Доверия.

Развивая свою способность смотреть правде в глаза, вы можете взять на вооружение эти рекомендации.

- В следующий раз, когда вам не захочется Смотреть правде в глаза, проанализируйте ваши чувства. Вы колеблетесь из-за того, что боитесь последствий, или из-за того, что боитесь боли? Подумайте о последствиях отказа смотреть правде в глаза. Если необходимо, постарайтесь изменить свое отношение к людям, имеющим отношение к данному вопросу. Воспринимайте их как взрослых (или сильных, жизнестойких детей, если это больше подходит к вашему случаю), способных справиться с ситуацией в том виде, как она есть. Идите вперед. Смотрите правде в глаза и обращайтесь с ними с уважением.

- Подумайте о своей финансовой жизни, о своей профессиональной квалификации, о своем здоровье. Вы смотрите правде в глаза или живете в «сказочной стране»? Добивайтесь полной честности с самими собой. Поставьте себе трудную задачу привести свою жизнь в согласие с принципами, которые обеспечат желаемые вами результаты.

• Если вы испытываете дискомфорт в личных или профессиональных отношениях, спросите себя почему. Возможно, что-то стоит на пути создания открытых отношений высокого доверия? Старайтесь Смотреть правде в глаза и встречать трудности с открытым забралом и уважением к людям.

РЕЗЮМЕ: ПОВЕДЕНИЕ № 8 — СМОТРЕТЬ ПРАВДЕ В ГЛАЗА

Работайте напрямую с трудными вопросами. Замечайте недосказанности. Смело начинайте и ведите разговор. Обезоруживайте своих оппонентов. Не обходите реальные проблемы. Не прячьте голову в песок.

ПОВЕДЕНИЕ № 9: ПРОЯСНЯТЬ ОЖИДАНИЯ

Почти все конфликты возникают в результате обманутых ожиданий.

12

Блейн Ли, автор книги «Принцип власти»

Как-то вечером несколько месяцев назад моя жена Джери сказала нашей 16-летней дочери: «Пока не уберешься в своей комнате и в ванной, гулять не ходи». Позже Джери подошла ко мне с восклицанием: «Маккинли удрала! Она не сдержала обещание! Я сказала ей, чтобы она не уходила, пока не уберется в своей комнате и в ванной, а она не сделала этого, но ушла».

— Я позвоню ей, — сказал я. Она была на дискотеке, и позвонив ей на мобильный, я сказал: — Маккинли, немедленно иди домой. Ты обещала маме не уходить, пока не уберешься в своей комнате и в ванной, и ушла, не сделав этого.

— Но я убрала, папа! — воскликнула она.

— Вовсе нет.

— Да, я убрала!

— Значит, ты сделала это недостаточно хорошо.

— Но, папа, я сделала все так, как обычно.

Моя дочь думала, что поступила честно. Она считала, что сделала то, о чем ее просила мать. У моей жены, однако, возникла проблема доверия. С ее точки зрения, Маккинли дала обещание и ушла развлекаться с друзьями, не выполнив его.

Когда мы с Джери стали разбираться в ситуации, мы поняли, что проблема была в разном понимании того, что значит «убрать», у Джери и у Маккинли. И они в явной форме не договорились о смысле фразы «уберешься в своей комнате и в ванной». В конце концов мы разрешили Маккинли остаться на дискотеке при условии, что вернемся к этому вопросу, когда она придет домой.

ОЖИДАНИЯ И ДОВЕРИЕ

Поведение № 9 — Прояснить ожидания — означает создавать разделяемое видение и согласие по поводу того, что должно быть сделано, — *в самом начале*. Этому поведению люди редко уделяют достаточное внимание. Я называю это поведение предупреждающим, поскольку если сфокусироваться на нем в самом начале, в дальнейшем можно избежать сердечных приступов и головных болей. И наоборот, если не уделить должного внимания этому поведению в самом начале, у вас потом *обязательно* возникнут проблемы доверия, и это обязательно скажется на скорости и затратах.

Просто обратитесь к своему собственному опыту — на работе и дома. Сколько времени и усилий тратится впустую из-за того, что у людей нет ясности относительно ожиданий? «Вы должны были сделать вот это...» «Я думал, вы сказали мне сделать вот то», «Ну и к какому сроку вы хотели это сделать?», «Что значит „выходит за рамки бюджета“». Вы никогда не говорили мне об этом...», «Но вы же мне не говорили, что нельзя...» Как часто люди не справляются с проектом из-за того, что руководители недостаточно ясно описали правильный путь? Насколько часто реальной причиной «плохой работы» является недостаточная ясность относительно того, что ожидается? И как все это влияет на доверие?

Прояснение ожиданий опирается на *принципы* ясности, ответственности и отчетности. *Противоположность* Прояснению ожиданий — оставление ожиданий не проясненными. Это может происходить из-за предположения, что ожидания уже известны, или из-за того, что не удалось их прояснить. В обоих случаях отсутствует разделяемое представление о желаемых результатах. Это ведет к тому, что людям приходится строить догадки и предположения относительно того, чего от них могут ожидать. Когда после этого появляются результаты, а их не ценят, все испытывают разочарование, а доверие, скорость и затраты оказываются под ударом.

Имитация прояснения ожиданий — это создание иллюзии (подобно фокуснику с его дымом и зеркалами) — много слов об ожиданиях, но без привязки к конкретным показателям (результатам, срокам, денежным измерителям), позволяющим поддерживать осмысленную отчетность. Либо это следование за приливами и отливами изменяющихся ожиданий — в зависимости от чьих-то воспоминаний или интерпретаций, или из соображений целесообразности или удобства на данный момент.

Прояснение ожиданий может быть трудным. В рамках нашей программы «Скорость доверия» мы иногда проводим в малых группах (по 6–7 человек) упражнение, в ходе которого участники индивидуально составляют списки из первых 10 слов, пришедших им на ум при ответе на вопрос: «Что такое доверие?» Потом эти списки сравниваются. Удивительно, что хотя мы все постоянно используем слово «доверие», обычно удается обнаружить не более двух слов, которые присутствуют во всех 6–7 списках. Я считаю, что это говорит о сложности прояснения ожиданий. Каждый из нас привносит свой собственный смысл в слова и опыт. Смысл содержится не в предметах; он даже не обязательно содержится в словах. Носителями смысла являются люди. Поэтому даже тогда, когда мы с вами о чем-то договорились, мы должны убедиться, что мы одинаково понимаем слова, которыми пользовались, договариваясь.

Одна из причин чрезвычайно сильного влияния Прояснения Ожиданий состоит в том, что в *каждом* взаимодействии присутствуют ожидания — явно выраженные или подразумеваемые, понятые или непонятые, и то, насколько эти ожидания были оправданы или обмануты, влияет на доверие. На самом деле, не проясненные ожидания — одна из главных причин разрушения доверия, поскольку — как это произошло в ситуации с Джери и Маккинли — обманутые ожидания неизбежно становятся проблемой доверия: «Ты не выполнила обещания», «Ты не сделала то, что обещала сделать».

ПРОЯСНЕНИЕ ОЖИДАНИЙ В БИЗНЕСЕ

Как-то меня спросили, почему мы оформляем деловые соглашения в письменном виде, если доверяем друг другу. Мой ответ был таким: соглашения определяют и проясняют ожидания, а это действительно помогает сохранить и даже укрепить доверие с течением времени. Мне известно несколько сделок, заключенных «простым рукопожатием», которые завершились ничем, так как после рукопожатия не были определены ожидания, связанные со сделкой, или потому что сменились ключевые игроки а вместе с ними, соответственно, и понимание сделки. Я не против устных договоренностей, но сам предпочитаю, чтобы они еще фиксировались письменно и ожидания каждой стороны были ясны.

Однако даже письменные договоренности имеют свои ограничения и сами по себе не

способны создавать доверия. На самом деле у меня возникают проблемы с теми юридически верно составленными соглашениями, которые написаны в интересах одной стороны, враждебным языком недоверия, или с теми, которые фактически предназначены служить заменителем для отношений доверия.

И наоборот, доверие может привести в письменные соглашения жизнь, смысл и понимание и способно улучшить результаты в целом. Например, в первой главе этой книги я ссылаюсь на исследование, организованное Warwick Business School, в ходе которого специалисты проанализировали 1200 контрактов на аутсорсинг за 10-летний период. Отдача от отношений, которые полагались в первую очередь на доверие (в противоположность тем, которые полагаются на жесткие договора о сервисном обслуживании) на 20–40 % превзошла стоимость контракта.

Вот вам и дивиденды доверия!

Маршалл Турбер, протеже Эдвардса Деминга и Бакминстера Фуллера, очень точно заметил: «Ясность — это власть». Пример такого рода власти приводит Джим Коллинз, рассказывая об исполнительном директоре Walgreens Уолгрине III Корке. В компании решили, что стать лучшими в мире они могут, занимаясь аптеками, а не ресторанами, хотя в бизнесе общественного питания компания была уже несколько поколений. В книге Коллинза «От хорошего к великому» Дэн Джорндт, исполнительный директор, пришедший после Корка, объяснял:

На одном из заседаний комиссии по планированию Корк объявил: «Сейчас я хочу подвести черту: мы собираемся в течение пяти лет полностью уйти из ресторанного бизнеса». В то время у нас было более 500 ресторанов. Можно было слышать, как пролетает муха. Он сказал: «Я хочу, чтобы вы все знали: время пошло...» Через шесть месяцев на следующем заседании комиссии по планированию кто-то мимоходом упомянул, что у нас в распоряжении всего 5 лет для ухода из ресторанного бизнеса. Корк забарабанил пальцами по столу и сказал: «Слушайте, у вас четыре с половиной года. Я говорил о пяти годах шесть месяцев назад. Теперь у вас осталось четыре с половиной года». И вот именно тогда — на следующий день — механизмы пришли в движение и мы начали уходить из ресторанного бизнеса.

Помню, как я сам присутствовал на одном совещании, в ходе которого директор хотел убедиться, что каждый участник отдает себе отчет в деликатной природе темы, которую предстояло обсуждать. До этого были случаи нарушения конфиденциальности именно этой группой людей из-за их чересчур неформального поведения, что создало атмосферу низкого доверия.

Чтобы сделать ожидания предельно ясными, этот директор шел вокруг стола и, глядя прямо в глаза, обращался лично к каждому участнику с вопросом: «Понимаете ли вы, что это конфиденциальная информация, и согласны ли вы держать ее в секрете?» Это был драматичный — и эффективный — способ прояснения ожиданий.

ПРОЯСНЕНИЕ ОЖИДАНИЙ В СЕМЬЕ

Как и говорил, так же, как в отношениях, связанных с работой. Прояснение ожиданий оказывает очень большое влияние на семейные отношения. Если вы состоите в браке, подумайте, сколько разочарований и напряженности возникает в результате неясных или различающихся ожиданий по поводу ролей и обязанностей. Возможно, ваш супруг ожидает, что вы будете заниматься финансами, воспитанием детей, или выносом мусора, потому что так было заведено в его доме, когда он рос, а вы ожидаете всего этого от него, поскольку привыкли в своем доме к другому порядку. Вы никогда не выносили этот вопрос на открытое обсуждение и не принимали по этому поводу согласованных решений, поэтому он остается постоянной болевой точкой в ваших отношениях.

Если вы — родитель, подумайте, сколько времени и энергии уходит зря, если вы не уделяете время Прояснению ожиданий в отношении домашних обязанностей и бытовых вопросам. После эпизода с Маккинли я беседовал с одной нашей подругой. Она рассказала, что когда ее дети были маленькими, она прояснила ожидания, повесив на внутренней стороне дверей комнат, которые должны были убираться детьми, список того, что должно быть сделано, чтобы считалось, что комната «убрана». Потом она обучила детей и проверяла их работу в соответствии с написанными критериями, поэтому никаких вопросов не возникало. Она сказала, что это не избавило их от всех проблем, но позволило пройти большую часть пути в направлении сокращения затрат времени и энергии, повышения качества работы и создания атмосферы доверия.

ДОРОГА С ДВУСТОРОННИМ ДВИЖЕНИЕМ

Согласно недавнему исследованию АМА/НРИ (Американской ассоциации менеджмента и Института человеческих ресурсов) наиболее частой причиной неэтичного корпоративного поведения являются нереалистичные ожидания. Людям «спускают» ожидания и говорят, что все должно быть сделано к определенному времени и в рамках определенного бюджета. Затем на них оказывают интенсивное давление с целью получения результата к указанному сроку, и сотрудники начинают «срезать углы». Чтобы оправдать ожидания, они начинают совершать неэтичные действия.

Всегда помните, что эффективное прояснение ожиданий — это всегда дорога с двусторонним движением. Люди должны иметь возможность выражать несогласие и участвовать в формировании ожиданий, которые будут обеими сторонами восприниматься как реалистичные.

Однажды, когда я работал в Covey Leadership Center, представители некой компании обратились ко мне с предложением сформировать стратегический альянс вокруг одной идеи. Мы серьезно изучили их предложение, но в конце концов пришли к выводу, что ни для одной из сторон не имеет смысла заниматься этим.

Позднее один из сотрудников той организации, встретившись со мной, сказал с напором: «Я в вас разочаровался. Вы не практикуете того, чему учит ваш отец».

Это застигло меня врасплох. Пытаясь не быть реактивным, я ответил: «Извините, не могли бы вы рассказать об этом подробнее?»

Он сказал: «Ваш отец учит принципу „выиграл/выиграл“. Мы предложили вам сделку в духе „выиграл/выиграл“, но вы отказались!»

Поняв, в чем дело и немного успокоившись, я сказал: «Я полностью согласен с принципом „выиграл/выиграл“. Но проблема в том, что вы предлагаете не „выиграл/выиграл“, а „выиграл/проиграл“. Это предложение в духе „выиграл/проиграл“. Для нас в этой сделке нет выигрыша, а сделав ее выигрышной для себя, мы превратим ее в проигрышную для вас. Это не то, чему учит мой отец. Он учит тому, чтобы достигать ситуации „выиграл/выиграл“, или „отказаться от взаимодействия“. Именно так мы и действуем».

Этот человек упустил идею «отказа от взаимодействия». Но вы не должны этого упускать, поскольку в противном случае вы станете заложниками переговоров, в конечном счете ведущих к обоюдному проигрышу. Как только этот человек понял сказанное мной и ожидания были прояснены, он сразу изменил свою точку зрения.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ

С годами я усвоил несколько важных моментов относительно Прояснения ожиданий.

Во-первых, я научился все приводить к определенному оцениваемому виду: каким будет результат? Кто отвечает? К какому сроку? Каковы затраты? Как будем измерять? Как мы узнаем, что достигли цели? Кто, когда и перед кем отчитывается — о прогрессе и

финальном результате? Как я говорил в главе о 4 Основах Доверия, гораздо эффективнее фокусироваться на результатах, чем на действиях, хотя, имея дело с детьми, конкретным действиям нужно уделять чуть большее внимание. Однако даже когда мне было семь лет, мой отец сказал, что моя обязанность добиться, чтобы газон был «зеленым и чистым» любым способом, который мне нравится. Он объяснил, что и могу поливать его из шланга или из ведра, могу даже поплевать, если захочу. Так он стимулировал мою изобретательность и предоставил мне свободу действий в достижении результата. Но одновременно с этим он рассказал мне о разбрызгивателях и показал, как ими пользоваться.

Во-вторых, я усвоил, что в большинстве ситуаций разумно смотреть на три показателя — качество, скорость и затраты — и понял, что ориентироваться нужно на любые два из них, но не на все три. Например, если вы хотите добиться высокого качества, то быстро это можно сделать с большими затратами. Если вы хотите сделать что-то быстро при низких затратах, вероятно, придется поступиться качеством. Почти всегда мы стоим перед выбором: чтобы добиться двух показателей, мы должны отказаться от третьего. Эта истина оказалась очень полезной для меня с точки зрения Прояснения ожиданий и понимания того, чем можно поступиться. Тем не менее есть одна переменная способная изменить это компромиссное уравнение, это — высокое доверие. Когда имеешь дело с устойчивой атмосферой высокого доверия, достижение высокого качества, высокой скорости и низких затрат становится реалистичной возможностью.

И, в-третьих, я понял, что хотя иногда Прояснять ожидания бывает трудно и не хочется — например, трудно назвать реальную дату поставки вместо той, которую от вас хотят услышать, — гораздо лучше с самого начала сказать это прямо, чем разочаровать людей потом.

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

Для достижения «активной точки» в Прояснении ожиданий требуется Цельность (честность и мужество в определении ожиданий и донесении их до других людей). Требуется Намерение создавать ожидания, предполагающие «выигрыш» для всех участвующих сторон. Требуются Способности, в том числе способность описывать элементы соглашения, способность определять и поддерживать отчетность и способность исполнять с превосходным качеством. Кроме того, требуется способность определить желаемые Результаты так, чтобы все их понимали.

Если вы находитесь на левой стороне кривой, то вы недостаточно ясно выражаете свои ожидания. Если на правой, то, возможно, вы слишком много внимания уделяете деталям, слишком ориентированы на действия, слишком сосредоточены на оперативном вмешательстве в процесс, или слишком недоверчивы. Для многих людей, например, брачный контракт находится на правой стороне. Хотя он и проясняет ожидания, но может подорвать доверие.

Обратитесь к 4 Основам Доверия и подумайте, в чем вы видите необходимость усовершенствоваться. Кроме того, возможно вам пригодятся следующие рекомендации. Когда вы общаетесь с кем-то, не забывайте, что ясность — это власть. Один из способов проверить, насколько ясной была коммуникация, заключается в задавании себе нескольких простых вопросов:

Что вы вынесли из нашего разговора? Какими вы видите ваши следующие шаги в результате нашего взаимодействия? Какими вы видите мои шаги? Чувствуете ли вы, что у других есть ясность относительно ожиданий? Что мы можем сделать для внесения большей ясности?

• В следующий раз, приступая к новому проекту, заранее — «на берегу» — составьте ясное соглашение по этому проекту. Если вы отвечаете за проект, соберите всех и побудите их высказывать любые идеи и опасения. Работайте над достижением ясного реалистичного соглашения, которое отражает интересы всех заинтересованных сторон. Если же вы не

отвечаете за проект, то либо предложите эту идею лидеру команды, либо сами напишите это соглашение. Скажите лидеру команды: «Это — мое понимание того, чего вы ожидаете от меня, и того, что я могу сделать. Вы видите это иначе?» Это даст вам шанс Прояснить ожидания и закрепить их, так чтобы потом не возникли проблемы.

• Проясняйте ожидания в семье. Запланируйте время для осуществления «инвестиции в супружеские отношения». Независимо друг от друга запишите три вещи, которые вас особенно разочаровывают в вашем браке. Потом рассмотрите каждый пункт по отдельности и ответьте на вопрос: какие мои ожидания, связанные с этим, не реализованы? Поделитесь друг с другом мыслями и идеями, связанными с разочарованиями и ожиданиями. Работайте вместе над достижением ясности.

РЕЗЮМЕ: ПОВЕДЕНИЕ № 9 — ПРОЯСНЯТЬ ОЖИДАНИЯ

Раскрывайте и обнаруживайте ожидания. Обсуждайте их. Обосновывайте их. Обсуждайте их заново, если это необходимо и возможно. Не обманывайте ожиданий. Не предполагайте, что ожидания и так ясны и разделяемы.

ПОВЕДЕНИЕ № 10: ПРАКТИКОВАТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Всякая власть — это доверие; и мы ответственны за его осуществление.

Бенджамин Дизраэли

Правило № 10 — Практиковать ответственность. Причина, по которой Прояснение ожиданий предшествует этому поведению, заключается в том, что вы можете практиковать ответственность гораздо более успешно, если сначала Проясните ожидания. Трудно добиваться от человека ответственности, если у него нет ясности в отношении ожиданий.

Очевидно, что это поведение существенно влияет на доверие. Опрос, проведенный компанией GolinHarris в 2002 г., оценил «личную ответственность» как второй по значимости фактор построения доверия. PricewaterhouseCoopers рассматривает «культуру ответственности» как один из трех главных факторов построения общественного доверия.

Есть два ключевых уровня поведения «Практиковать ответственность». Первый — принимать ответственность *на себя*, второй — добиваться ответственности *от других*. Лидеры, создающие доверие, практикуют и то, и другое.

ПРИНИМАТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА СЕБЯ

Недавно один из участников программы «Скорость доверия» рассказал историю о другом участнике по имени Мэтт, который занимался закупками для крупного поставщика говядины и Соединенных Штатах. Один из подчиненных Мэтта попал в аварию, управляя автомобилем компании. Авария не была серьезной, но в компании было правило: если автомобиль компании причастен к ДТП, даже если он был на автостоянке, или задел дерево — человек должен подать заявление в полицию. Мэтт не знал об этом требовании. Поэтому, когда его начальник пришел к нему и сказал: «Твой сотрудник не подал заявление в полицию, ты должен написать на него докладную записку», Мэтт ответил: «Он не знал об этом порядке, так как я сам не знал об этом». Мэтт написал докладную записку на этого работника, а следом написал докладную на самого себя. Обе записки он передал боссу. А когда руководитель попытался отказать принимать записку, написанную Мэттом на себя, тот сказал: «Это моя ответственность — обеспечить осведомленность работников о правилах компании».

Поведение Мэтта — прекрасный пример того, что значит принимать ответственность на себя. Он отражает одну из частей метафоры Джима Коллинза с окном и зеркалом. Это

был момент , когда надо было перестать смотреть в окно — т. е. смотреть на других, упрекать и обвинять их, — и посмотреть на себя в зеркало, сфокусироваться на собственной ответственности в этой ситуации.

Это правило строится на *принципах* ответственности, отчетности, отношения к делу как к своему собственному. *Противоположность* этого поведения — не принимать ответственность, отказываться от нее, говоря: «Это не моя вина». *Имитация* принятия ответственности — искать виноватых, «указывать пальцем», говорить: «Это их вина».

Чтобы увидеть, какое влияние такое поведение оказывает на доверие, рассмотрим следующие примеры.

В финале одной важной игры Стив Янг, знаменитый квотербек команды «San Francisco 49ers», бросил мяч туда , где должен был находиться принимающий, но его там не оказалось. Мяч был перехвачен, и команда проиграла матч. После этого журналист , бравший интервью у Стива, высказал предположение, что принимающий побежал не в ту сторону, и спросил Стива, так ли это. Принимающий действительно выбрал неправильный маршрут, и Янг мог легко согласиться с интервьюером и снять с себя обвинения в потере мяча. Но Янг ответил: «Перехвачен был мой мяч, и я отвечаю за это. Я квотербек этой команды, и я совершил ошибку». В результате болельщики и комментаторы обрушились на Янга с обвинениями. Но тренеры и игроки (которые знали, что в перехвате был виновен принимающий) отреагировали на поступок Янга ростом доверия и лояльности.

Хороший лидер берет на себя больше обвинений, чем заслужил, и отдает другим большую часть заслуженной им похвалы.

Арнольд Глазну

Другой отличный пример — Скотт Уэддл, бывший командир американской атомной подлодки Greeneville водоизмещением 6900 тонн, которая у Гавайских островов протаранила японское рыболовное судно, погубив девять человек. В процессе расследования стало ясно, что командная цепочка состояла из большого количества человек, и много ошибок было совершено младшим офицерским составом, члены экипажа не доносили до Уэддла информацию в должном виде. Но командир Уэддл полностью взял вину на себя как лидер команды. Вопреки совету официального консультанта Уэддл сам давал показания при расследовании. Он сказал:

В течение всей своей карьеры, в том числе 9 февраля 2001 г., я честно выполнял свой долг... Если я сделал ошибку или ошибки, это были честные ошибки и лучшие намерения. Я очень сожалею о случившемся. Это трагедия для семей погибших, для членов команды Greeneville и для их семей для подводного флота, для меня и моей семьи. Я понимаю, что, говоря сейчас с вами, я могу лишиться себя возможности успешно защищать себя перед военным трибуналом... Трибунал и семьи должны услышать это — несмотря на их предвзятое отношение ко мне... и еще потому, что это правильно.

Уэддл был отстранен от командования и подал в отставку. Он отправился в Японию и принес личные извинения семьям погибших. И хотя это положило конец его военной карьере, то, что он взял ответственность на себя, и то, как он вел себя в ходе процесса, принесло Уэдду огромное уважение и доверие — как в военных кругах, так и в обществе в целом.

Сравните это поведение с поведением Майкла Брауна, бывшего директора Federal Emergency Management Agency (FEMA), в связи с обвинениями в адрес американского федерального правительства из-за его реакции на ураган «Катрина». После выступления Брауна перед Конгрессом заголовки на первой странице *USA Today* так отразил свое восприятие выступления Брауна: «Бывший шеф FEMA обвиняет местные власти». Статья начиналась словами:

В воинственной схватке на слушаниях непримиримого Майкла Брауна и расстроенных членов Конгресса бывший директор FEMA защищал свои действия в связи с ураганом «Катрина» и возложил вину за неудачи эвакуации на губернатора штата Луизиана Кэтлин Бланка и мэра Нью-Орлеана Рэя Нагина.

Заголовок в CNN.com был аналогичным: «Браун возлагает вину на власти Луизианы». Принимая на себя часть ответственности, Браун, по сути, сказал: «Это не моя вина. Это вина местного правительства». Многие чувствовали, что он не только не смог выполнить свои обязанности, но и попытался переложить вину на других.

Одна из причин того, почему нам так трудно принимать на себя ответственность, заключается в том, что мы живем в обществе с нарастающей виктимизацией — увеличивающейся опасностью для человека стать жертвой. Для того, чтобы практиковать ответственность, мы должны решительно развернуться на 180° и двигаться в сторону, противоположную той, которая диктуется культурным феноменом виктимизации. Как говорится в русской поговорке, у успеха много родителей, а неудача — всегда сирота.

С другой стороны, эта причина также объясняет, почему принятие ответственности так мощно влияет на построение доверия. Виктимизация создает зависимость и недоверие, а ответственность создает независимость и доверие. И сила этого воздействия определяется геометрической пропорцией. Когда люди — особенно лидеры — принимают ответственность на себя, это вдохновляет других делать то же самое. Когда лидер говорит: «Я мог это сделать лучше — и должен был это сделать!» — это вдохновляет других реагировать примерно так; «На самом деле именно я должен был это заметить. Я должен был оказать вам большую поддержку».

То же самое справедливо применительно к браку и семье. Когда кто-то говорит: «Я виноват, я потратил эти деньги импульсивно. Это противоречило нашей договоренности», или «Я не должен был кричать на тебя. Я поступил неуважительно», или, с другой стороны, — «Я обещал тебе быть здесь, и вот я здесь» — эти высказывания, выражающие принятие ответственности, вдохновляют других людей быть ответственными за их собственное поведение. Также это поведение создает атмосферу открытости и доверия.

ДОБИВАТЬСЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОТ ДРУГИХ

Помимо принятия ответственности на себя важно добиваться ответственности от других людей — как в семье, так и на работе. Правда заключается в том, что люди позитивно реагируют на ответственность — особенно хорошие работники. Они *хотят* принимать на себя ответственность. Когда им дают возможность отвечать за свою работу, они чувствуют, как растет доверие со стороны руководства, членов команды, коллег и других заинтересованных сторон. Они чувствуют, как растет их вера в самих себя, когда вновь и вновь берут на себя обязательства и выполняют их.

Также хорошие работники хотят, чтобы другие люди принимали на себя ответственность. Они расцветают в обстановке, где от каждого ждут успехов и ответственности, где есть уверенность, что лентяев и плохих работников там не будет.

Найдите хороших сотрудников и ожидайте от них хороших результатов. Если выбор оказался ошибочным, увольняйте их быстро и беспристрастно.

Уиллард Мариотт-мл., председатель и исполнительный директор Marriott international

Ответственность создает высочайший уровень доверия в культуре, при которой люди чувствуют себя спокойно, зная, что от каждого будут добиваться ответственности в соответствии с едиными стандартами. И все происходит наоборот, когда лидеры не

добиваются ответственности. Люди ощущают несправедливость: «Смотрите, что он вытворяет... и все ему сходит с рук!» Это вызывает чувство разочарования, неравенства, незащищенности. Мы видим это во многих семьях, где нет последовательных правил, где родители от одного ребенка требуют ответственности, а от другого — не требуют, или добиваются ответственности в одних ситуациях и не добиваются в других.

С разрешения своего сына я хочу поделиться одной историей. Когда Стивену исполнилось 16 лет, он получил водительские права. Мы с Джери сели с ним рядом и сказали ему: «Если ты хочешь водить автомобиль, есть определенные правила и обязанности, которые необходимо обсудить». Мы подписали контракт на одной странице, где было по возможности предусмотрено все, например: «водить безопасно», «пристегиваться», «соблюдать правила дорожного движения». Кроме того, мы сказали, что если он хочет пользоваться правом водить машину, то должен выполнять домашние обязанности и получать хорошие оценки в школе.

Не прошло и месяца с момента, когда Стивен начал водить машину, как его футбольная команда выбыла в розыгрыше плей-офф. Все были обескуражены. Стивен с друзьями возвращались в машине. Около полуночи мне позвонили из полиции. Стивена задержали за превышение скорости — он ехал действительно слишком быстро. Они не пили и не было никаких других нарушений, но превышения скорости оказалось достаточно для звонка из полиции. Я сказал офицеру, что приеду и заберу сына. Джери поехала со мной, чтобы пригнать вторую машину домой.

Мы с Джери ясно представляли, чего ожидает Стивен, которому было сказано: нарушение правил лишает его права водить машину. Пришла пора держать ответ. И, как, наверное понимает всякий родитель, имевший когда-либо ребенка-подростка, это было нелегко. Мы понимали, что наша жизнь стала намного легче после того, как сын стал обладателем личного транспорта и иногда даже смог выполнять наши поручения и помогать другим членам семьи. Придерживаясь наших соглашений, мы неизбежно теряли все это. Кроме того мне было жалко его. Ему было всего 16. Штраф был огромный. Как он мог заплатить его? Как это должно было повлиять на его репутацию и отношения с друзьями? И как это могло сказаться на наших отношениях с ним?

Я понимал, что на самом деле выбора у нас нет. Стивен должен был принять ответственность за свой поступок. И мы должны были добиваться от него этой ответственности. В противном случае как он сможет доверять нам? И как другие дети смогут доверять нам? Было ясно, что эта проблема затрагивает не только Стивена, но и всю культуру нашей семьи.

В конце концов Стивен заплатил штраф. Это обошлось ему в \$555 и стоило всех его сбережений, оставшихся от летних заработков. Хотя правоохранительные органы не отобрали у него права, мы сами сделали это — не навсегда, но на несколько месяцев, предусмотренных нашим соглашением. Это было очень и очень тяжело для него. Но он вынес из этого урок и с тех пор стал образцовым водителем. Он завоевал репутацию безопасного водителя среди своих друзей. Так что, если ребята возвращались откуда-то, то в ответ на наставления родителей, они успокаивали их: «Не волнуйтесь, мы едем с Кови!» Это значило, что скорость будет в пределах дозволенной, ремни будут пристегнуты, и все правила соблюдены.

Прекрасный пример того, как следует добиваться ответственности от людей на работе — Урсула Бернс, президент подразделения Xerox Business Group Operations. Бернс была незаменимой частью команды Энн Малкахи и усовершенствований, проходящих — в компании Xerox. На совещания по оценке результативности она вызывала людей, которые не достигли поставленных целей. Как рассказывала Малкахи о Бернс в *Fortune*: «Она говорила: „Джим, ты провалил свою задачу; расскажи нам, что произошло“». Бернс не была грубой, но была неумолимой. В этом же журнале эффект стиля Бернс описывала Бетси Моррис: «Очень скоро люди понимали: если они добьются цели, то будут спокойно сидеть и смотреть, как выкручиваются другие».

Не всегда легко добиваться ответственности от других людей. Иногда это очень тяжело. Но выигрыш в отношении доверия — огромный. Есть определенная и прямая связь этого поведения со скоростью и затратами.

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

На колоколообразной кривой, относящейся к этому поведению, высшая точка в явной форме отражает силу 4 Основ Доверия. На левой стороне кривой — недобор, неполное «владение проблемой». Это происходит либо из-за непринятия полной ответственности и непоследовательности в ее реализации... либо из-за того, что не удалось создать систему ответственности в организации или семье. Для движения к «активной точке» часто требуется укрепление характера (Цельность и Намерения), особенно для принятия ответственности на себя. Также всегда требуется повышение Компетентности — развитие способности последовательно определять личные ожидания и реализовывать их, а также создавать культуру ответственности, как в семье, так и на работе.

На правой стороне — перебор, чрезмерное «владение проблемой». Так ведет себя, например, человек, который берет на себя вину за развал брака, включая отвратительные поступки жены/мужа. Или ребенок, который считает себя ответственным за плохие отношения родителей или развод. Или родители, которые делают все, что в их силах, для воспитания ребенка, а потом чувствуют себя виновными, когда их ребенок делает неправильный выбор. Или менеджеры, которые используют ответственность, руководствуясь неверными намерениями, — чтобы наказать или доказать справедливость своего плохого мнения о человеке, вместо того, чтобы помочь добиться результата и улучшить работу. Или предприниматели, которые берут на себя ответственность за вещи, не подвластные их контролю, такие как колебания курсов валют или процентные ставки. Для движения к «активной точке» требуются характер, компетентность и здравый смысл, опирающийся на 4 Основы Доверия.

Развивая умение Практиковать ответственность, вы можете использовать следующие рекомендации.

- Прислушивайтесь к своим словам и мыслям. Если в ситуации, когда что-то идет не так, вы замечаете, что обвиняете и упрекаете других, остановитесь. Сделайте шаг назад и задайте себе вопрос: «Как мне закрыть окно и сфокусироваться на зеркале?» Подумайте, чем отличаются с точки зрения создания доверия два подхода: обвинение других и принятие ответственности на себя.

- На работе практикуйте ответственность, добиваясь от своих подчиненных ответственности за их действия. Всегда с самого начала ясно определяйте ожидания, чтобы все знали, за выполнение чего и к какому сроку они отвечают. Когда люди отвечают перед вами, позвольте им сначала самим оценить себя относительно результата, о котором вы договаривались (многие люди будут более строги по отношению к себе, чем вы). Затем обеспечьте наступление оговоренных (или естественных) последствий выполнения (или невыполнения) работы. Помните: люди, на которых вы больше всего полагаетесь в компании, — хорошие работники — любят принимать на себя ответственность и хотят, чтобы этого добивались от других.

- Ищите способы создать атмосферу ответственности у себя дома. Организуйте доверительные обсуждения со своим партнером вопросов, которые вы договорились решать вместе, например, финансовых. Достигайте соглашений с детьми относительно их домашних обязанностей и предусматривайте последствия — как естественные, так и логические, как хорошие, так и плохие. Будьте последовательны в реализации этих соглашений. Будьте для членов семьи человеком, которому они могут доверять, и создайте соответствующую культуру.

РЕЗЮМЕ: ПОВЕДЕНИЕ № 10 — ПРАКТИКОВАТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Принимайте ответственность на себя. Добивайтесь ответственности от других. Отвечайте за результаты. Имейте ясное представление о том, как вы будете информировать о своей работе, и о том, как вы будете получать информацию о работе других людей. Не избегайте ответственности. Не обвиняйте других, когда дела идут плохо.

ПОВЕДЕНИЕ № 11: СЛУШАТЬ СНАЧАЛА

Если существует великий секрет жизненного успеха, то он связан со способностью ставить себя на место другого человека и смотреть на вещи с его точки зрения — так же, как и со своей собственной.

Генри Форд

Рассматривая Поведение № 11 — Слушать сначала — мы переходим к последним трем видам поведения, которые требуют равномерного сочетания и характера, и компетентности.

Слушать сначала значит не просто *слушать* по-настоящему (искренне стремиться понять мысли, чувства, опыт, позицию другого человека), но делать это *сначала* (до того, как вы попытаетесь поставить диагноз, повлиять или что-то порекомендовать).

О том, как важно Слушать сначала, я впервые узнал много лет назад, когда был старшекласником. Я решил присоединиться к дискуссионной команде и взволнованно готовился к своей первой дискуссии. Делая свою первую презентацию, я заметил, что в определенные моменты судья поднимал руку и совершал быстрые круговые движения кистью. Я подумал, что таким способом он пытается показать мне, что нужно подробнее развить мысль, которую я только что высказал, и поэтому я возвращался к этому вопросу под несколько иным углом зрения. Этот жест повторялся несколько раз, поэтому я снова и снова возвращался к освещению уже высказанных мыслей другим способом. Я помню, что уже начал думать, что недостаточно доходчиво объясняю.

Однако когда дискуссия закончилась, я обнаружил, что на самом деле судья пытался донести до меня совершенное не то, что я думал. В действительности он показывал: «Хорошо. Я понял мысль. Двигайся дальше!» Как же мне было стыдно за свое непонимание, из-за которого наша команда проиграла!

Много лет спустя я оказался в подобной же ситуации, дели я презентацию для группы из большой корпорации. Я фасилитировал дискуссию о культуре компании, вскрывая разные болевые точки. Люди были по-настоящему вовлечены и активно участвовали в процессе. Но вдруг все затихло, и, казалось, больше никто не хочет говорить на болезненные темы. В комнату незаметно для меня вошел заводской менеджер (которому никто не доверял) и присоединился к группе. Почувствовав мое смущение, один из членов группы, сидящий позади того человека, выразительно указал на него, пытаясь дать понять: «Он здесь! Это из-за него мы замолчали». Но я интерпретировал его жест иначе — как предложение обратиться к нему и узнать его мнение. Поэтому — к смущению моих коллег и всех участников — я именно это и сделал. (Должен сказать, что опыт этого выступления был *не* из числа самых приятных!)

Уверен, вы поняли мою мысль. Жизненно важно слушать, чтобы *сначала* понять. Иначе вы будете совершать действия, исходя из совершенно ошибочных предпосылок, — совершать действия, за которые будет стыдно и которые окажутся контрпродуктивными.

Принципы, на которые опирается поведение «Слушать сначала», включают понимание, уважение и взаимную выгоду. *Противоположное* поведение: сначала говорить, а слушать — потом, или вовсе не слушать. Это фокусирование на донесении наших идей, не принимая во внимание, что другие могут иметь информацию, идеи, или взгляды, способные повлиять на то, что вы собираетесь сказать. Это игнорирование потребности других людей в том, чтобы быть понятыми, — причем часто до того, как они будут готовы слушать кого-то еще.

Это эгоцентричное поведение, и оно не строит доверия.

Все мы слышали критическое высказывание: «Он слишком много говорит». А когда в последний раз вы слышали, чтобы кого-то критиковали за то, что он слишком много слушает?

Норм Августин, бывший председатель совета директоров Lockheed Martin

Имитация — притворное слушание. Это использование времени «слушания» для обдумывания своего ответа и простое ожидание своей очереди говорить. Или это слушание без понимания. В любом случае на вас не влияет то, что говорят другие, и обычно те, кого вы «слушаете», не чувствуют себя понятыми, даже когда вы уделили им время.

Я заметил, что когда я даю интервью, или когда люди обращаются ко мне с вопросами после программы или презентации, именно поведение «Слушать сначала» я рекомендую чаще всего. Это исходный пункт практически в каждой ситуации. Слишком часто проблемы людей, как на работе, так и дома, возникают из-за того, что они не слушают сначала.

ВЛИЯНИЕ НА СКОРОСТЬ И ЗАТРАТЫ

Некоторые люди говорят, что слушать сначала неэффективно, что это отнимает слишком много времени. Я категорически не согласен. Я твердо убежден, что это поведение является чрезвычайно прагматичным и оказывает беспрецедентное положительное воздействие на создание доверия, на скорость и на затраты.

В статье, опубликованной в *Harvard Business Review*, признанный авторитет в менеджменте Питер Друкер приводит восемь практик эффективных руководителей. В итоге он заключает:

Мы рассмотрели восемь практик эффективных руководителей. Я собираюсь предложить вам последнюю, бонусную практику. Эта практика настолько важна, что я возведу ее в правило: *Слушать сначала, говорить потом* [выделено автором].

Почему он возводит это в правило? Потому что когда вы слушаете сначала, вы получаете озарение и понимание, которых в противном случае у вас не будет. Вы принимаете лучшие решения. Вы демонстрируете уважение. Вы даете людям необходимый им «психологический воздух». И это оказывает поразительное влияние на доверие.

Умные организации признают важность поведения «Слушать сначала», особенно в отношении потребителей и других внешних заинтересованных лиц. Если компании не проводят маркетинговых исследований, чтобы определить потребности и предпочтения потребителей, *до того, как* производить продукты, то они не делают деньги. Иногда им приходится инвестировать огромные финансы и время на доработку и перезапуск продукта на рынок. Иногда дело заканчивается их уходом из бизнеса.

Умные лидеры признают важность поведения «Слушать сначала», особенно применительно к сотрудникам и внутренним клиентам. Если они этого не делают, они изолируют себя и свои компании от информации, от обратной связи, от инноваций, от сотрудничества и партнерства, присущих культуре высокого доверия и жизненно важных для успеха в сегодняшней глобальной экономике.

Лидерство в меньшей степени заключается в том, чтобы идти впереди и показывать путь, и в большей степени в том, чтобы прислушиваться к потребностям людей в компании и удовлетворять их.

Чарльз Коули, председатель совета директоров и исполнительный директор MBNA America

Когда Майк Гарретт стал президентом Georgia Power, я спросил его, каковы его планы в связи с новой ролью. Он ответил: «Первые пару месяцев я собираюсь просто слушать людей. Я собираюсь посмотреть, что происходит. Если бы я начал предлагать видение и строить планы, не выслушав людей, у меня бы не было ни эффективности, ни доверия, необходимых для того, чтобы сделать то, что я хочу сделать. Я всегда сначала слушаю».

Мудрость этого подхода очень пригодилась мне, когда я пришел в Covey Leadership Center в качестве исполнительного директора. К тому времени у нас в слушаниях находилось восемь правовых споров. Эти споры растянулись на месяцы — а в одном случае даже на годы. Они отнимали массу времени и энергии, и я был в отчаянии, поскольку чувствовал, что мы должны фокусировать наши усилия совсем на других делах. Вдобавок меня огорчал сам факт существования этих разногласий. Поэтому я поставил цель разрешить все эти вопросы в течение двух месяцев.

Основа моего подхода состояла в том, чтобы сначала выслушать другие стороны. В семи случаях из восьми слушание позволило создать открытость, доверие и понимание, необходимые для отыскания решений (часто синергетических), устраивающих все стороны. В последнем случае у нашего оппонента не было намерения искать взаимную выгоду и он просто пытался манипулировать ситуацией. В итоге мы закончили компромиссом. Я думаю, что конечный результат был бы таким же, если бы мы не слушали, а просто шли по пути законности, но все-таки мне приятно, что я старался Слушать сначала. И за исключением последнего дела, на которое потребовалось несколько лишних месяцев, мы уложились в те два месяца, которые поставили себе целью.

Я обнаружил, что два лучших качества, которыми может обладать высший руководитель, — это способность слушать и исходить из лучших мотивов других.

Джек Гринберг, председатель и исполнительный директор McDonald's

В другой ситуации в Leadership Center мы чувствовали, что необходимо разорвать отношения с компаньоном, не дающим результата. Я знал, что он видит много причин своей недостаточной эффективности, поэтому, когда мы встретились, я сказал: «Я хочу просто послушать. Изложите мне свою точку зрения». После того, как я провел два часа, слушая его, он сказал: «Я чувствую себя полностью понятым. Теперь меня даже не волнует, какое решение вы примете. Я вижу, что вы поняли все то, о чем раньше я вас считал неосведомленным, или не принимающим во внимание. И я верю, что, принимая решение, вы учтете все это». В итоге мы прекратили наши отношения, но этот человек ушел с легким сердцем. Если бы он не чувствовал, что его поняли, вся ситуация могла закончиться очередным правовым спором, который стоил бы нам куда больших денег и отнял у нас больше времени, чем я потратил, слушая его.

ВНЕСЕНИЕ ВКЛАДОВ

Одна из огромных выгод, которые мы получаем, Слушая сначала, заключается в том, что это поведение помогает вам узнать *как* построить доверие. Оно позволяет понять, какое именно поведение делает вклады в конкретный Счет Доверия, а какое — нет. Действуя в соответствии с таким пониманием, вы увеличиваете скорость, поскольку вы говорите (и ведете себя) на одном языке с тем человеком, с которым стараетесь построить Счет Доверия.

В книге Гэри Чепмена «Пять языков любви» (The Five Love Languages), посвященной отношениям, он приводит интересный аргумент, состоящий в том, что хотя существует бесконечное множество способов выражения любви, есть только пять эмоциональных языков любви. Он говорит: «Ваш эмоциональный язык любви и язык вашей супруги могут отличаться, как китайский от английского... Мы должны стремиться научиться языку любви наших супругов, если хотим быть способными эффективно донести свои чувства». Хотя Чепмен говорит о языке любви в личных отношениях, эта же концепция применима к

профессиональным отношениям. Изучая и говоря на одном родном для них языке с нашими потребителями, инвесторами, поставщиками, дистрибьюторами и сотрудниками, мы можем лучше понимать их и общаться с ними. Как сказал генеральный директор Siemens AG Генрих фон Пирер: «В конечном счете лидерство означает понимание людей».

В отношениях важно помнить, что иногда слова передают лишь часть того, что человек в действительности думает, чувствует или имеет в виду. На самом деле иногда слова вообще не выполняют коммуникационной функции. Исследования показывают, что при личном разговоре двух людей об отношениях и чувствах коммуникация лишь на 7 % состоит из того, что люди говорят, 38 % — из того, как они говорят, и 55 % — из языка тела — мимики, жестов, поз. Поэтому поведение «Слушать сначала» подразумевает больше, чем просто слушание ушами, но также и слушание глазами и сердцем. Это становится особой проблемой в сегодняшних компаниях, когда многие коммуникации осуществляются на расстоянии и с людьми, с которыми вы никогда не встречаетесь лицом к лицу. И это еще больше повышает (а не снижает) значимость слушания. Леонард Риджио, генеральный директор Barnes & Noble, сказал: «Я стараюсь слушать ушами других людей и видеть глазами других людей».

«Слушать сначала» состоит из слушать *кого* и слушать *что*? Когда вы слушаете клиентов (*кого?*), вы прислушиваетесь к тому, *что* для них особенно важно. Когда вы слушаете инвесторов, вы прислушиваетесь к тому, *что* наиболее важно для них. Когда вы слушаете сотрудников, вы прислушиваетесь к тому, что вызывает их интерес и способствует творчеству. Наблюдатель, который слушает людей разговаривающих у аппарата с питьевой водой, прислушивается к тому, что является предметом их обсуждения, — это может сказать ему о культуре компании больше, чем любые заявления о миссии и ценностях.

Наконец, и, наверное, самое важное: Слушать сначала — значит слушать самого себя, прислушиваться к своей интуиции, к своему внутреннему голосу, прежде чем принимать решение и действовать. Помню, однажды я должен был принять жесткое бизнес-решение о сокращении штатов, которое сильно повлияет на компанию и на жизни многих людей. Я выслушал множество советов по этому вопросу от самых разных людей, которым я действительно доверял и которых считал надежными, начиная от членов совета директоров и внешних консультантов до моих непосредственных подчиненных и других сотрудников компании. Советы были самыми противоречивыми — полный спектр самых разных мнений. Я был подавлен и чувствовал груз ответственности за тех, чьи жизни зависели от моего решения.

Совершенно сбитый с толку, я пришел к выводу, что слишком много слушал других. Нужно просто прислушаться к себе — к собственной интуиции — и это приведет меня к самому лучшему решению. Когда я поступил так, мне стало ясно, что нужно делать, и решение было успешно осуществлено. Так я понял, что когда у вас есть основания для Доверия к Себе, иногда лучшим голосом, к которому следует прислушаться, будет ваш собственный внутренний голос.

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

Очевидно, что «активная точка» на колоколообразной кривой — это Слушать сначала с Цельностью, хорошими Намерениями, Способностями и Результатами. Если вы слева — либо не слушаете вообще, либо не слушаете сначала — то вам может понадобиться сфокусироваться на скромности (Цельность), на планировании общей выгоды (Намерения), на навыках эмпатического слушания (Способности) или на обеспечении того, чтобы другой человек чувствовал себя понятым (Результат). Вот два полезных секрета для работы над Результатами.

1. Как правило, когда человек разговаривает очень эмоционально, он еще не почувствовал себя понятым.

2. Человек обычно не просит совета, пока он не чувствует себя понятым. Преждевременное предложение совета может только спровоцировать лишние эмоции, или

ваши слова будут просто игнорировать.

Если вы находитесь на правой стороне кривой — проводите все время, слушая, и никогда не доводите разговоры до принятия решений, до предложения совета, плана действий или оказания влияния, — возможно, вам нужно будет сфокусироваться на мужестве (Цельность), на *действиях* в лучших интересах человека (Намерения), на развитии навыков принятия решений и сотрудничества (Способности), или просто на доведении дел до конца (Результаты).

Работая над поведением «Слушать сначала», вы можете счесть полезными следующие идеи, помогающие повысить уровень доверия.

- Вспомните, как вы общались с людьми на прошлой неделе — на работе и дома. Подумайте о ситуации, когда вы Слушали сначала или, наоборот, не делали этого. Каковы были результаты? Какими могли быть результаты, если бы вы вели себя иначе?

- В следующий раз во время разговора с другим человеком остановитесь и спросите себя: «Слушал ли я на самом деле этого человека? Действительно ли я понимаю, что он думает и чувствует?» Если нет, то просто остановитесь и сделайте это. Оставьте в стороне свои собственные планы и намерения и по-настоящему сфокусируйтесь на понимании точки зрения другого человека, прежде чем делиться собственной.

- В вашей компании предпримите проактивные шаги к пониманию ваших заинтересованных лиц — как внутренних, так и внешних. Не дайте обмануть себя иллюзии, что вы все знаете или имеете правильные ответы на все вопросы. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы убедить других в том, что внимательно слушаете их и предпринимаете усилия, чтобы понять их заботы и потребности.

РЕЗЮМЕ: ПОВЕДЕНИЕ № 11 — СЛУШАТЬ СНАЧАЛА

Слушайте прежде, чем говорить. Понимайте.

Анализируйте. Слушайте ушами, глазами и сердцем. Выясните, какие виды поведения являются наиболее важными для людей, с которыми вы работаете. Не предполагайте, что вы уже знаете, что наиболее значимо для других. Не исходите из того, что у вас есть все ответы или вы знаете все вопросы.

ПОВЕДЕНИЕ № 12: ВЫПОЛНЯТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Отстаивайте то, что считаете правильным — и в малом, и в большом, и всегда делайте то, что обещаете.

Ройбен Марк, председатель совета директоров и исполнительный директор Colgate-Palmolive

Поведение № 12 — Выполнять обязательства — поведение всех поведений. Это самый быстрый способ построить доверие в любых отношениях — с подчиненным, с боссом, с коллегой по команде, с клиентом, с поставщиком, с супругой, с ребенком или с обществом в целом. *Противоположное* поведение — невыполнение обещаний и обязательств — несомненно, самый быстрый способ разрушить доверие.

Такое поведение, естественно, включает в себя принятие обязательств и их выполнение. Перефразируя моего друга Роджера Меррилла: когда вы принимаете обязательство, вы создаете надежду; когда вы выполняете обязательство, вы строите доверие. Учитывая последствия нарушения обязательств, жизненно важно очень осторожно относиться к тем обязательствам, которые вы на себя берете.

Имитирующее поведение — это принятие на себя туманных и невнятных обязательств, чтобы никто ничего не мог с вас потребовать, или, что еще хуже, непринятие на себя никаких обязательств из-за сильной боязни их не выполнить. Это поведение в духе

высказывания Наполеона Бонапарта: «Лучший способ сдержать свое слово — не давать его». Но такому подходу явно не хватает мужества и обещания, а это определенно не годится для сегодняшней глобальной экономики, где компании должны давать и выполнять особые выдающиеся обещания для того, чтобы просто быть замеченными в столпотворении множества компаний, предлагающих одни и те же продукты и решения.

Кроме того, этот подход не сослужил добрую службу Наполеону, и могу гарантировать, что и для вас он не построит доверия.

Обязанность лидера — демонстрировать, что значит «держать слово», и заслуживать репутацию человека, достойного доверия.

Хэнк Полсон, председатель совета директоров и исполнительный директор Goldman Sachs

В одном недавнем интервью я приводил примеры, подтверждающие, что поведение, выражающееся в том, как вы обращаетесь с обязательствами, вносит наибольший вклад в построение или в разрушение доверия. Когда я закончил, мой интервьюер взволнованно сказал: «А хотите услышать еще одно подтверждение?» Он рассказал мне, как недавно купил компанию, стоимостью в несколько миллионов долларов. Эта компания продавалась уже третий раз за последние четыре года. Менеджеры и рядовые работники были настроены очень скептически, поскольку уже слышали, как другие покупатели давали множество обещаний и не выполняли их. Однако этот новый лидер собрал их всех вместе и выслушал людей и все их заботы и тревоги. После того, как он попросил их высказать свои предложения и внимательно их выслушал, этот человек взял на себя 14 обязательств перед работниками, касающихся усовершенствований, которые он собирался осуществить, и по каждому определил сроки. Все отнеслись к этому с огромным скепсисом. Но уже в течение недели этот лидер выполнил все свои обязательства. Он вернулся к сотрудникам и сказал: «Я обещал вам сделать это и сделал. Что еще нужно сделать?» Доверие к нему буквально взлетело вверх. В кратчайшее время он создал атмосферу доверия, превратив многолетние налоги в дивиденды. И вскоре последовали результаты. После нескольких лет стагнации и потерь в первый же год доходы удвоились, а прибыль выросла даже еще больше.

Всегда выполняйте то, что пообещали. Никогда не давайте обещаний, которых не можете выполнить. Построить настоящее доверие можно, только пройдя суровые испытания. Вы должны показать, что выполните свою часть работы, даже если это будет трудно.

Деннис Росс, бывший посол Соединенных Штатов

Выполнение обязательств основывается на *принципах* цельности, результативности, мужества и скромности. Оно непосредственно связано с другими видами поведения, включая такие, как «Говорить прямо» и «Достигать результатов». Это поведение представляет собой идеальный баланс характера и компетентности. В особенности для этого поведения требуются цельность (характер) и способность делать то, что вы обещали сделать (компетентность).

ВЛИЯНИЕ НА ДОВЕРИЕ

Почти при любом обсуждении вопросов доверия выполнение обязательств выступает на передний план, как поведение, оказывающее на доверие самое большое влияние. В исследовании по этике в бизнесе, проведенном в 2005 г. АМА/HRI (Американской ассоциацией менеджмента и Институтом человеческих ресурсов), «Выполнение обязательств» было признано поведением № 1 для создания этичной культуры. И наоборот, в опросе 2002 г. для Международного экономического форума, невыполнение обещаний было признано главным фактором разрушения доверия.

Хотя Выполнение обязательств является поведением, важность которого очевидна и продиктована простым здравым смыслом, этот здравый смысл не всегда проявляется в здоровой практике. И последствия для доверия бывают разрушительными.

Я работал с одним руководителем — ярким, талантливым и чрезвычайно способным человеком, но он ничего не умел держать в секрете. Поскольку люди исходили из предположения, что конфиденциальность соблюдается, это его поведение производило огромные снятия со Счетов Доверия и изменяло характер обсуждений с его участием, так как люди чувствовали, что не могут доверять ему. В результате он не получал информации, которая могла бы оказаться действительно полезной для него при управлении компанией и принятии решений.

В другом случае я читал о руководителе, который после того, как его компания стала публичной, предложил команде высших управленцев не продавать свои акции, чтобы стабилизировать курс. Но сам он часть своих акций продал. Он оправдывал это тем, что его доля в общем объеме акций была незначительной. Но в глазах команды его предписание не продавать акции подразумевало обязательство, что и сам он не будет этого делать. В результате это обернулось для него огромным налогом недоверия.

В третьей ситуации компания создала базу данных своих клиентов, и руководители компании в явной и открытой форме пообещали, что не будут эту базу продавать и предоставлять кому-то со стороны доступ к этим данным. Но несколькими годами позже к работе приступил новый руководитель, который решил предоставлять платный доступ к базе данных. Очень скоро один клиент заметил уникальные узнаваемые ошибки на конвертах с предложениями от новых компаний — те же самые, что и в написании адреса на письмах от компании, обещавшей не предоставлять другим адресов своих клиентов. Компания признала нарушение и извинилась, но клиент сказал, что не может больше доверять организации, которая в явной форме взяла на себя обязательства, а потом их нарушила, и прекратил свой бизнес с этой компанией.

Есть три признака лицемера: когда он говорит, то говорит ложь; когда он обещает, то нарушает обещание; и когда ему доверяют, он предает.

Магомед

Как показывают эти примеры, существуют как явные, так и подразумеваемые обязательства, и нарушение как тех, так и других ведет к огромным снятиям со Счетов Доверия. Многие люди исходят из того, что у большинства компаний есть обязательства в отношении честности, цельности и качества. Когда поведение таких компаний, как Enron, World-Com, Parmalat, идет вразрез с подобными подразумеваемыми обязательствами, это ведет к огромным снятиям и немедленному недоверию. То же самое верно и для отношений. Например, большинство людей, вступая в брак, исходят из того, что их супруг (супруга) полностью привержен брачным отношениям и благополучию детей, родившихся в этих отношениях. Когда вторая половина нарушает эти обязательства, возникает огромная брешь в доверии.

И явные обязательства, и подразумеваемые имеют влияние на скорость и затраты. Их нарушение ведет к сомнениям, подозрительности, цинизму и недоверию, которые заставляют ржаветь колеса прогресса. Их выполнение рождает надежду, энтузиазм, уверенность и доверие и способствует свершениям и результатам.

КУЛЬТУРНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

В новой глобальной экономике необходимо понимать, что иногда различные культуры по-разному воспринимают обязательства. И понимание этой разницы является ключевым для того, чтобы делать вклады и избегать снятий со Счета Доверия.

Я говорю не только об этнических или географических культурах. Я бывал во многих

компаниях с корпоративной культурой, предполагающей, что, когда вы назначаете совещание на два часа, вас ожидают ровно к двум часам. Я бывал и в других культурах, где характер обязательств лучше всего отражают часы, о которых говорил мне один мой друг, Они показывают время, как «примерно 1 час», «примерно 2 часа» «примерно 3 часа» и т. д.; и люди руководствуются тем, что считают для себя более важным в это время. Эту разницу отражают греческие слова *chronos* и *kaïros*. *Chronos* подразумевает хронологическое время, а *kaïros* означает качественное время или ценность, которую вы извлекаете из времени.

Я хорошо помню первую встречу, которую мы проводили после объявления о слиянии компаний Franklin и Covey, Люди из Franklin пришли в зал заседаний в элегантных костюмах и точно вовремя. Мы же пришли в хаки на 10 минут позже. Сотрудники Franklin пришли из культуры «Управляй временем», а мы пришли из культуры «Создавай свою жизнь». И я знаю, что представители обеих компаний подумали: «Что же мы наделали?»

Идея в том, что, проявляя чувствительность к характеру обязательств в разных культурах (как явных, так и подразумеваемых), вы сможете построить доверие значительно быстрее, чем если вы этого не чувствуете или об этом не знаете.

САМЫЕ ВАЖНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ИЗ ВСЕХ

Когда речь идет об обязательствах в отношении клиентов, люди склонны проявлять бóльшую твердость. Но в случае семейных обязательств люди склонны к тому, чтобы быть более гибкими — иногда просто потому, что они обеспечивают своим семьям благосостояние и им проще оправдать этим нарушение своих обязательств. Но я утверждаю, что обещания, которые даются дома, не менее важны — скорее даже более важны, — чем обещания, связанные с работой.

Некоторое время назад моя дочь Маккинли играла главную роль в школьном мюзикле, и я обещал ей прийти на него. У меня была запланирована деловая поездка, но я считал, что вернусь вовремя и успею увидеть ее выступление. Для меня это не было жестким обязательством, вроде «Я буду на спектакле, чего бы мне это ни стоило», скорее, я просто сказал: «Хорошо, я думаю, что у меня получится...» Но для нее это было обязательством, и оно было важным.

Когда я разговаривал с представителями клиента за несколько недель до этой поездки, они сказали: «Стивен, нам очень нужно, чтобы вы остались дольше». Я попробовал поговорить с дочерью, в надежде изменить нашу договоренность. Однако сразу понял, что уже сама попытка была снятием со Счета Доверия. Поэтому я попытался изменить ожидания клиента. Они были недовольны моим запросом и настоятельно просили меня задержаться.

Итак, передо мной была дилемма. Я решил применить правило, которое мой коллега Блейн Ли называет «правилом 10 лет». Я спросил себя: через десять лет каким своим решением в этой ситуации я был бы доволен? И мне было совершенно ясно, что через 10 лет я был бы рад тому, что сдержал обещание, важное для моей дочери. Так что я сказал клиенту, что не смогу остаться. В результате я что-то потерял в экономическом плане, но клиент это пережил, а я был счастлив. Моя дочь была в восторге. В тот вечер, когда она выступала, я сидел в первом ряду с букетом роз в руках.

Поскольку выполнение обязательств так влияет на доверие — а доверие так важно для процветания семейной культуры, — разумно помнить, что обещания, которые даются членам семьи, часто бывают самыми важными обязательствами из всех. Кроме того, как мы говорили в главе о Цельности, умение Выполнять обязательства, данные самим себе, — это ключ к успеху в принятии и Выполнении обязательств в отношениях с другими. С уверенности в себе все и начинается, она дает вам силу и помогает строить доверие с другими.

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

Если вы находитесь в левой части колоколообразной кривой — вы не берете на себя достаточных обязательств или не слишком твердо следуете им. В таком случае вам стоит сфокусироваться на развитии Цельности, на укреплении Намерений, связанных с обеспечением взаимной выгоды, на развитии Способности постоянно практиковать это поведение и превратить его в навык, или нужно лучше разобраться с тем, какие Результаты способствуют построению доверия.

Если вы находитесь на правой стороне — возможно, вы берете на себя слишком много обязательств, или стараетесь сдерживать обещания любой ценой, даже если ситуация меняется и это перестает иметь смысл. Тогда, возможно, вам следует сосредоточиться на формировании способности к принятию более взвешенных решений и вынесению здравых суждений, основанной на развитии 4 Основ Доверия. Возможно, вы захотите обратить особое внимание на Цельность и рассмотреть Результаты принятия на себя обязательств, которые вы не можете или не считаете нужным выполнять.

Осваивая поведение «Выполнять обязательства», возможно, вы захотите воспользоваться следующими рекомендациями.

- Устанавливая новые отношения, в которых вы хотите быстро построить доверие, следуйте такой процедуре: найдите ценный для вашего партнера повод взять на себя обязательство и выполнить его... и сделайте это снова... и снова... и снова. Повторяя этот цикл — «Принять обязательство — Выполнить — Повторить», вы увидите, насколько быстро растет Счет Доверия.

- В следующий раз, принимая на себя обязательства перед кем-то на работе, убедитесь в том, что они реалистичны. Даже если вам придется разочаровать кого-то, гораздо лучше сделать это сразу же, чем пообещать слишком много и не выполнить. Обеспечьте доведение до конца того, что вы обещали сделать. Если вы не укладываетесь в сроки, попытайтесь прийти к новой договоренности как можно раньше; не позволяйте себе просто проигнорировать это и опоздать.

- Следите за вашей речью дома. Надо отдавать себе отчет: когда вы говорите, что сделаете что-то, члены вашей семьи воспринимают это как обязательство. Относитесь к своим обещаниям сделать что-то серьезно и следуйте им. Не забывайте, что доверие, которое вы строите дома, — это самое главное доверие из всех возможных.

РЕЗЮМЕ: ПОВЕДЕНИЕ № 12 — ВЫПОЛНЯТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Скажите, что вы собираетесь сделать, и сделайте то, что сказали. Осторожно принимайте обязательства и тщательно выполняйте их. Сделайте выполнение обязательств своим делом чести. Не нарушайте конфиденциальность. Не пытайтесь оправдывать себя при нарушении обязательств.

ПОВЕДЕНИЕ № 13: РАСПРОСТРАНЯТЬ ДОВЕРИЕ

Доверяйте людям, и они будут правдивы с вами; обращайтесь с ними достойно, и они будут проявлять себя достойно.

Ральф Уолдо Эмерсон

Когда в течение одного сезона я был тренером Младшей лиги по флагаболу, у меня в команде был очень отважный игрок по имени Анна Хамфрис. Она была единственной девочкой в нашей команде. На самом деле, насколько я помню, во всей Младшей лиге были всего лишь еще одна или две девочки. Анна не была плохим игроком, но у нее не было такого опыта и навыков, как у других.

Согласно правилам Младшей лиги, от меня требовалось, чтобы каждый игрок был на поле не меньше половины каждой игры. Это предполагало, что я могу иметь до 14 игроков,

чтобы заполнить все семь позиций. Однако в тот сезон у меня было только 10 игроков. Учитывая ограниченные навыки и опыт Анны, я мог давать ей играть по половине каждой игры, а потом заменять ее, но я чувствовал, что она достаточно мужественна, чтобы соревноваться с этими мальчишками, и я хотел поддержать ее, поэтому решил делить время игры между всеми поровну.

Все было отлично, пока мы не подошли к главной игре. Это был конец сезона и обе команды до сих пор не знали поражений. В предыдущем розыгрыше команда соперника побежала со стороны Анны и сделала тагдаун. Они отставали теперь всего на одно очко. Оставался последний розыгрыш, и для победы им было нужно заработать два очка.

В этой ситуации, когда цель команды была под угрозой, у меня был выбор. Я мог вывести Анну и поставить на ее место другого игрока, либо я мог оставить ее. Она много работала весь год, и, в соответствии с моим решением давать равные возможности всем, была ее очередь играть. И я решил оставить ее и сказал ей, что если они опять побегут с ее стороны, она должна остановить их.

Анна почувствовала, что на нее было распространено доверие, и не ударила в грязь лицом. Игроки команды-соперника, естественно, побежали с ее стороны, но Анна справилась и, вырвав у нападающего флажок, остановила его в нескольких сантиметрах от зачетной линии. Это был второй ее флажок за весь сезон, и она сделала это во время самого важного розыгрыша в решающем матче года.

Мы победили в этой игре и в неофициальном чемпионате Лиги. С тех пор каждый раз, когда я вижу Анну, я радуюсь, что поверил в нее и распространил на нее доверие. Я говорю ей: «Ты мой герой! Это произошло благодаря тебе!»

ОТ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРОМУ ДОВЕРЯЮТ, К ЛИДЕРУ, КОТОРЫЙ ДОВЕРЯЕТ

Поведение № 13 — Распространять доверие — отличается от других видов поведения. Речь идет о переходе от «доверия-результата» к «доверию-действию». В то время как предыдущие виды поведения помогают вам стать человеком или руководителем, которому доверяют, это поведение помогает вам стать лидером, который доверяет. Это поведение не только строит доверие, но и радикально его усиливает. Возникает взаимность; когда вы доверяете людям, они склонны в ответ доверять вам. Вдобавок (как это ни парадоксально) Распространение доверия — один из лучших способов создания доверия, когда его нет.

Лидерство без взаимного доверия — логическое противоречие.

*Уоррен Беннис, автор книги *On becoming a Leader**

Вспомним, как Уоррен Баффетт приобретал компанию McLane Distribution. Сделка была заключена с такой высокой скоростью и низкими затратами только благодаря тому что Уоррен Баффетт хотел распространить доверие. Подобный пример: как Алан Лафли, исполнительный директор Procter & Gamble, и Джим Килтс, исполнительный директор Gillette, распространили доверие друг на друга в процессе слияния их компаний. В журнале *Fortune* Лафли так описал этот удивительный подход:

Я решил, что в переговорах мы будем сотрудничать. У нас была дружественная сделка, и не было никакой причины, чтобы не раскрывать карты. Я пригласил человека, которому доверяли мы оба — и Джим, и я. Это был Раджат Гупта, глава McKinsey. Он убедил Джима открыть мне информацию о затратах и будущих технологиях Gillette. Мы работали без обычных в таких ситуациях консультантов. В какой-то момент Джим сказал мне: «Ты не собираешься привлечь к этому банкиров?» Я ответил: «Нам не нужны никакие банкиры». Он спросил: «Но ты не привел и юристов?» Я сказал: «Нам не нужны никакие юристы»... Это был очень важный знак, говорящий, что мы доверяем друг другу.

Эта последняя иллюстрация является примером *передачи* доверия, когда Раджат Гупта из McKinsey действовал в роли «моста доверия» между двумя сторонами. Поскольку обе стороны независимо друг от друга доверяли одному и тому же человеку, и этот человек каждой стороне показывал свое доверие к другой стороне, они смогли через него передать свое доверие друг другу.

Безусловно, я не говорю, что подход, примененный Аланом Лафли и Уорреном Баффеттом при слиянии компаний, следует всем применять при заключении сделок. Встретившись с кем-то и заключив сделку с помощью простого рукопожатия, без проведения «дью дилидженс», вы вполне можете обнаружить, что приобрели товарный склад, которого не существует! В перерыве одной из моих программ, ко мне подошла женщина и рассказала о своем крайне неприятном опыте распространения доверия: «Некоторое время назад я купила компанию. Во время переговоров, когда я заговорила о необходимости подписания трудового соглашения с директором, чью компанию я покупала, он сказал, что не хочет этого делать. Он пояснил: „Смотрите, вы покупаете мою компанию. Значит, вы мне доверяете. Если вы мне не доверяете, зачем покупать мою компанию?“ Аргумент показался мне вполне логичным, и я согласилась: „Хорошо, я доверяю вам“. Однако, по словам моей собеседницы, после заключения сделки этот исполнительный директор (в чьем опыте она отчаянно нуждалась) стал вести разрушительную деятельность, угрожая уйти, если ему не будут платить больше. Отсутствие официального трудового соглашения чуть не привело компанию к полной катастрофе. В конце своей истории она сказала, что после случившегося она уже никогда не захочет распространять доверие.

Разумеется, вы не должны быть легковерными. Вы не должны смотреть сквозь розовые очки. Вы не должны распространять доверие неразборчиво и неразумно. Иначе вас обдерут как липку. Вы прогорите. Но точно так же вы не должны скупиться на доверие, когда его распространение может принести такие огромные выгоды.

Последний раздел этой книги полностью посвящен Вселению Доверия. Там мы будем подробно рассматривать, когда и как распространять «Разумное Доверие», чтобы минимизировать ваши риски и не попасть в ситуации, подобные той, в которую попала моя собеседница. А в этой главе я просто хочу подчеркнуть, что в большинстве случаев распространение доверия будет оказывать необычайное воздействие на построение доверия в отношениях и в культуре. Ясно, что это один из лучших и быстрееших способов создания и повышения уровня доверия, и именно на нем мы сфокусируемся прямо сейчас.

ЧТО ПРОИСХОДИТ, КОГДА ВЫ РАСПРОСТРАНЯЕТЕ ДОВЕРИЕ

Распространение доверия строится на *принципах* делегирования ответственности, взаимности и фундаментальной убежденности, что большинство людей способны быть достойными доверия, хотят, чтобы им доверяли, и будут положительно откликаться на доверие, когда оно будет на них распространено.

Противоположность распространению доверия выражается в том, чтобы воздерживаться от доверия, отказывать в доверии, что приводит к огромным затратам везде, особенно в организациях.

Как вы думаете, почему так низок процент работников, которые доверяют своим высшим руководителям? Для этого, несомненно, существует множество причин, но я утверждаю, что главная причина в том, что высшее руководство не доверяет своим сотрудникам, и это порождает взаимное недоверие сотрудников. Так, высшие руководители фактически оказываются замешанными в формировании недоверия своих сотрудников. Возникает порочная нисходящая спираль: люди склонны не доверять тем, кто не доверяет им.

Вот пример такого недоверия: во многих компаниях не разрешается оставаться после работы и работать в выходные, если отсутствует начальство. Почему? Потому что они не доверяют своим людям. Как сказал один из сотрудников такой компании: «Они думают, что

мы просто будем сидеть, есть печенье и увеличивать переработку!»

А теперь сравните такое поведение с подходом в Ritz-Carlton Hotels, где менеджмент дает каждому сотруднику — включая горничных — право разрешать проблемы клиентов, расходуя на это до \$2000 без визы руководства. Или возьмем пример компании розничной торговли Nordstrom, где сотрудники, обслуживая клиентов, руководствуются всего одним правилом: «Во всех ситуациях руководствуйтесь здравым смыслом».

Или сравните это с подходом компании JetBlue, получившей широкое признание за высокое качество обслуживания. У компании нет офиса резервирования билетов — эту работу люди выполняют прямо из дома. В подавляющем большинстве случаев резервированием занимаются матери, которые хотят эффективно сочетать работу и семейные дела, оставаясь дома. Менеджеры JetBlue устанавливают у них терминалы и доверяют им, полагая, что они будут ответственно выполнять свою задачу. Компании, которые доверяют меньше, могут считать, что женщины будут отвлекаться от работы из-за ребенка или других дел. Но эти сотрудницы зарекомендовали себя как в высшей степени ответственные, вежливые, любезные и располагающие к общению, — отчасти благодаря тому, что в их отношении к клиентам отражается то, как с ними самими обращается компания, то, как компания Распространяет на них доверие, и те чувства, которые они испытывают к своей компании и к своей работе.

Интересно, что другие авиалинии попытались скопировать у JetBlue (и Southwest) модель авиакомпании-дискаунтера, благодаря чему появились, в частности, Ted (управляемая United Airlines) и Song (от Delta Airlines). Они скопировали стратегию, но даже приблизится на смогли к JetBlue в эффективности ее реализации, поскольку они не могли скопировать культуру доверия. Когда Винсента Стебайла, вице-президента JetBlue по человеческим ресурсам, спрашивают, чем его компания отличается от «традиционных» авиалиний, он отвечает: «Мы обращаемся с нашими сотрудниками так, как хотели бы, чтобы они обращались с нашими клиентами».

Компании должны доверять людям больше работать дома. Ежедневные поездки на работу и обратно убивают массу времени и энергии, которые можно использовать для созидания.

Сэр Ричард Брэнсон, основатель и председатель совета директоров Virgin Group

Подобным же образом распространяет доверие на своих сотрудников и Best Buy. В 2002 г. в ответ на рост текучести кадров и жалобы на ухудшение здоровья на почве стрессов, компания решила позволить сотрудникам работать где и когда они хотят, при условии, что работа будет сделана. В одной из недавних передач телепрограммы «60 Минут» менеджер Best Buy Чен Ачен сказал: «Я верю, что моя команда выполнит работу в этих условиях, и... по иронии судьбы, именно фактор доверия заставляет их трудиться более упорно, чем это делают другие». Доказательство эффективности их подхода — рост производительности на 35 %, Гордон Форвард, бывший президент и исполнительный да. ректор Chaparral Steel, сказал:

У нас нет политики. Мы начинали по существу с очень простых идей. Во-первых, мы решили: в том, что мы делаем, большую роль будут играть такие вещи, как доверие и честность. Мы чувствовали, что многие процессы во многих организациях построены так, чтобы схватить за руку 3 % людей, склонных ловчить. Мы решили устанавливать наши правила для тех 97 %, которым мы можем доверять. Мы подумали, что другие, как нарывающий палец, окажутся в стороне от всех и в итоге уйдут. Именно так и произошло.

Самым большим препятствием для организации работы дома является то, что работодатели не знают, могут ли они доверять своим сотрудникам, поэтому они предпочитают обращаться с 97 % людей, которым можно доверять, как с теми 3 %, которым

доверять нельзя, вместо того, чтобы делать наоборот.

Кто-то может возразить: 3 % — нереалистично низкое значение, доля тех, кому нельзя доверять, скорее составляет 10 %. Но даже если это так, как быть с теми 90 %, кому можно доверять? Мы позволим этим «немногим» определять жизнь «многих»? А если мы сделаем это, то каким будет влияние на скорость и затраты?

Я утверждаю, что влияние будет разрушительным! Это буквально убивает энтузиазм, интерес к делу, сотрудничество и взаимное доверие, способные катапультировать организацию далеко вперед, как это ясно показывают примеры JetBlue и Best Buy.

Имитация Распространения доверия принимает две формы. Первая — распространение «фальшивого доверия» — представление людям ответственности за выполнение задания, но не полномочий или ресурсов. Вторая форма — «лицемерное доверие» — создание видимости доверия, тогда как на самом деле вы не доверяете человеку. Другими словами, вы поручаете человеку работу, но в конечном итоге «шпионите» за его работой, стоите у него над душой, или даже делаете работу вместо него.

Простой пример человека, который оказывает лицемерное доверие, — представитель университета, консультирующий школьные советы старшеклассников. Один из таких консультантов недавно поручил сыну одного из моих коллег, который работает в таком школьном совете, позвонить в местный университет по поводу развлекательной программы для предстоящего мероприятия. Когда мальчик сделал это, то обнаружил, что консультант уже сам позвонил и договорился о развлекательной программе.

МОЩНЫЙ СТИМУЛ

Когда мой отец поручил мне следить за нашим двором, чтобы он был «зеленым и чистым», я понял: ничто не стимулирует и не вдохновляет людей так, как доверие. Если человеку доверяют, нет нужды управлять им или следить; он управляет собой сам.

Когда людей просят припомнить самого влиятельного человека в их жизни и объяснить почему, обычно они говорят: «Она поверила в меня, когда никто другой не верил» или «Он разглядел во мне то, чего не видел никто другой». Они рассказывают о том, что эти люди доверяли им, и что доверие повлияло на них и вызвало ответную реакцию.

Люди спрашивают меня, откуда взялись мое рвение и интерес к тому, чем я занимаюсь. Я говорю: «Дело в том, что у моего отца был очень жесткий подход: он доверял мне». Я упорный, мне нужно было оправдать доверие. Он доверял мне. Я доверял другим людям. И они делали работу.

Роберт Гэлвин-мл., бывший исполнительный директор Motorola

Оказывая доверие, вы даете людям полномочия. Вы укрепляете свое лидерство. Вы создаете культуру высокого доверия которая раскрывает в людях лучшее, создает синергию, максимизирует способность любой организации — будь то бизнес школа, некоммерческая организация или семья — добиваться поставленных целей.

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

Чтобы Распространять доверие, безусловно, нужны Цельность, Намерения, Способности и Результаты. Если вы находитесь на левой стороне колоколообразной кривой, вы, вероятно, не проявляете доверие эффективно. Возможно, стоит сосредоточиться на мужестве (Цельность), на готовности доверять (Намерения) или на улучшении способности прояснять ожидания, добиваться ответственности от других, или оказывать «доверие с умом» более действенными способами (Способности).

Если вы находитесь на правой стороне, то, возможно, вы проявляете излишнюю доверчивость и можете прогореть. Вам нужно учиться судить о людях, развивая все 4

Основы. В последнем разделе книги я дам конкретные советы, которые помогут достигнуть «оптимальной точки» на кривой проявления Разумного Доверия.

Когда вы будете работать над этим поведением, вам могут пригодиться следующие практические соображения

- Подумайте об отношениях, в которых, по вашему ощущению, вам кто-то не доверяет. Спросите себя, может ли быть недостаток доверия ко мне отражением моего собственного недоверия к нему? Если вы заметили ощутимое уменьшение доверия, попытайтесь вернуть его. Начните следовать правилу Распространять доверие и обращайтесь внимание на результаты.

- На шкале от одного до десяти определите, где, по вашему мнению, вы находитесь, с точки зрения доверия к другим людям, на работе или дома. Представьте себе, что будет, если точка вашей эффективности сместится влево (распространение меньшего доверия)... а потом вправо (распространение большего доверия). Если вы оцениваете себя на пять или меньше, определите один или два шага, которые вы можете предпринять, чтобы проявлять больше доверия.

- Если вы родитель, обратите внимание на пути вашего взаимодействия с вашим ребенком. Склонны ли вы быть подозрительным, стоять над его душой, контролировать каждый шаг? Или вы склонны обращаться с ним, как с ответственным человеком, достойным вашего доверия? В разделе «Вдохновлять доверие» мы будем говорить о том, как оказывать Разумное Доверие к детям, но в данном случае вы, возможно, захотите понять свои склонности и какой месседж они несут членам семьи... а также каковы результаты.

РЕЗЮМЕ: ПОВЕДЕНИЕ № 13 — РАСПРОСТРАНЯТЬ ДОВЕРИЕ

Демонстрируйте готовность доверять. Не скупитесь на проявления доверия в отношении тех, кто его заслужил. Оказывайте доверие при условии, что оно оправданно. Учитесь проявлять доверие, исходя из ситуации, риска и надежности (характер и компетентность) конкретных людей. Но исходите из готовности доверять и не скрывайте доверия.

РАЗРАБОТКА ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

Вначале раздела «13 Видов Поведения», чтобы сделать этот материал максимально полезным и действенным, я предложил вам определить отношения с двумя людьми — с одним в профессиональной сфере и с одним в личной сфере, — с которыми вы хотите построить доверие. Я сказал, что в конце раздела дам вам возможность оглянуться назад и определить два-три вида поведения, практикуя которые можно наилучшим образом изменить ситуацию и разработать план действий по осуществлению этих изменений.

Этот момент настал. Если вы еще не сделали этого, призываю вас сделать это сейчас. Именно сейчас вы можете принять решения, которые будут создавать доверие, которые будут превращать налоги в дивиденды, которые будут улучшать ваши отношения с wybranными вами двумя людьми и — в геометрической прогрессии — также со многими другими.

Для многих людей оказалось полезным использование таблицы, приведенной далее. Если этот подход работоспособен для вас, я предлагаю вам начать с отношений с одним человеком.

Пройдитесь вновь по описанию всех поведений и отметьте на шкале, где, по вашему мнению, вы находитесь в отношении каждого из них. Затем просмотрите список еще раз и обведите два-три вида поведений, практикуя которые вы сможете наилучшим образом изменить отношения.

Определите для каждого поведения один-два шага, выполнение которых начнет

желаемые перемены. Возможно, вы захотите использовать какие-либо из «доверительных советов», приведенных в конце каждой главы, или сами придумаете что-то, более подходящее для вашей ситуации. Главное заключается в том, чтобы выбрать выполнимые шаги, пообещать себе их осуществить и сдержать это обещание.

Затем вернитесь к началу и проделайте то же самое применительно к отношениям с другим выбранным вами человеком.

Разрабатывая план, помните, что самый быстрый способ снятия со Счета Доверия — это пренебрежение поведением, связанным с *характером*; самый быстрый способ внесения вкладов — продемонстрировать поведение, связанное с *компетентностью*. Это может помочь вам определить, как быстрее всего построить доверие в вашей ситуации. Если вы предпочитаете другой подход — прекрасно. В этом случае вам тоже может быть интересно взглянуть на эту таблицу. Она дает вам обзор всех 13 видов поведения, включая их противоположности и имитации. Это хороший способ наглядно представить себе, как

13

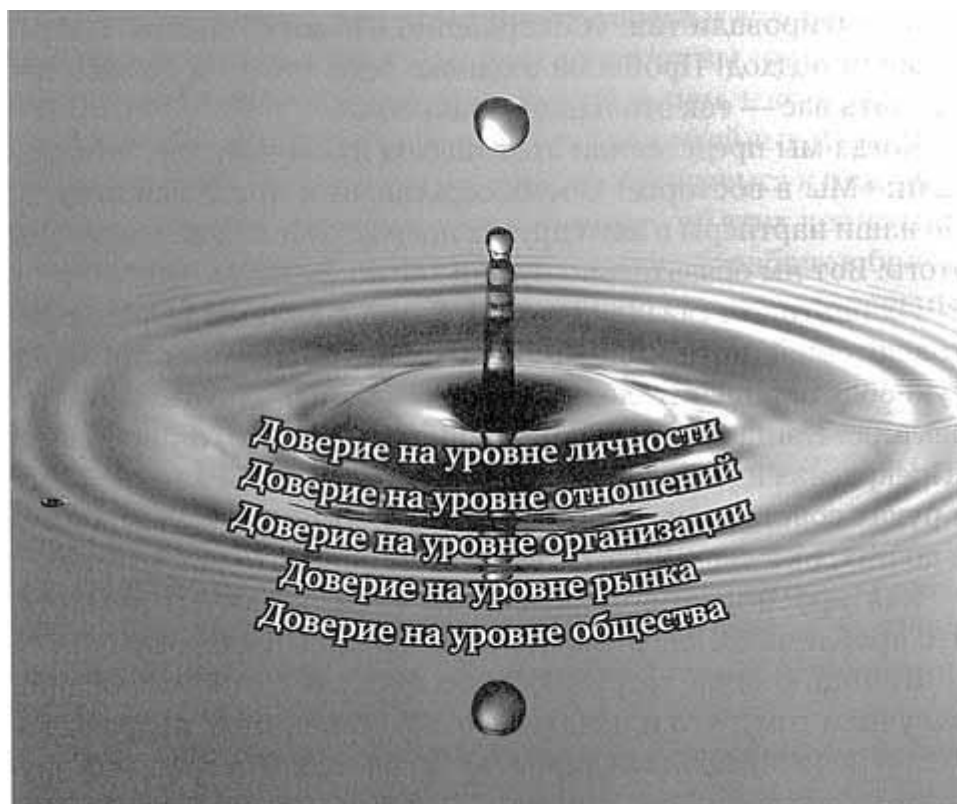
общаются с другими людьми лидеры, удостоенные высокого доверия

	ПОВЕДЕНИЕ	ТЕКУЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЬ/ИМИТАЦИЯ
Характер	Говорить прямо	□ □ □ □ □	Лгать, темнить, говорить полуправду, лицемерить, льстить
	Демонстрировать уважение	□ □ □ □ □	Не заботиться или не проявлять заботу; демонстрировать неуважение или уважение только к тем, кто может что-то сделать для вас
	Создавать прозрачность	□ □ □ □ □	Скрывать информацию, создавать секретность, создавать иллюзии, притворяться
	Исправлять неправильное	□ □ □ □ □	Не признавать или не исправлять ошибки; скрывать их
	Демонстрировать лояльность	□ □ □ □ □	Предавать других, приписывать себе заслуги, льстить людям в лицо и злословить за их спинами
Компетентность	Достигать результатов	□ □ □ □ □	Не достигать результатов; фокусироваться на процессе, а не на результатах
	Совершенствоваться	□ □ □ □ □	Устаревать; не инвестировать в развитие; подгонять все проблемы под одно решение
	Смотреть правде в глаза	□ □ □ □ □	Прятать голову в песок, фокусироваться на рутине, уходя от реальных проблем
	Прояснять ожидания	□ □ □ □ □	Опирается на предположения об ожиданиях или не раскрывать их; создавать смутные или изменяющиеся ожидания
	Практиковать ответственность	□ □ □ □ □	Не брать на себя ответственность; «Это не моя вина»; не требовать ответственности от других
Характер и компетентность	Слушать сначала	□ □ □ □ □	Не слушать; сначала говорить, а потом слушать; делать вид, что слушаешь; слушать без понимания
	Выполнять обязательства	□ □ □ □ □	Не выполнять обязательства, нарушать обещания; давать туманные, смутные обещания или не давать никаких обещаний
	Распространять доверие	□ □ □ □ □	Придерживать доверие; имитировать доверие (лицемерить), а тем временем все проверять; наделять ответственностью, не давая полномочий

13

Практикуете ли вы 13 Видов Поведения или их имитации? Чтобы узнать это, обратитесь на сайт: www.speedoftrust.com.

ТРЕТЬЯ, ЧЕТВЕРТАЯ И ПЯТАЯ ВОЛНЫ — ДОВЕРИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ



Теперь у вас есть инструменты построения доверия — 4 Основы Доверия и 13 Видов Поведения. В этом разделе мы сфокусируемся на контексте, в котором вы сможете применять эти инструменты для увеличения скорости, снижения затрат, создания ценности, построения доверия и максимизации вашего личного влияния и влияния вашей организации.

В Третьей Волне — Доверии На Уровне Организации — мы будем создавать доверие с *внутренними* заинтересованными лицами. Мы сфокусируемся на *согласовании*, которое будет устранять налоги и увеличивать дивиденды внутри организации.

В Четвертой Волне — Доверии На Уровне Рынка — мы будем создавать доверие с *внешними* заинтересованными сторонами. В фокусе внимания — создание репутации или бренда, которые вселяют доверие на рынке.

В Пятой Волне — Доверии На Уровне Общества — мы будем говорить о построении доверия в обществе на основе принципов *внесения вклада* и глобальной гражданской ответственности, которые все шире признаются в качестве экономической и социальной необходимости.

Прежде чем мы познакомимся с разделом, предлагаю вам сделать выбор, от которого зависит то, как вы будете читать следующие три главы, и то, как они повлияют на вашу способность строить доверие с заинтересованными сторонами. Этот выбор связан с определением того, что такое для вас «организация» с точки зрения уровня или контекста, которые вам соответствуют в наибольшей степени.

Если вы президент и/или исполнительный директор организации, вы можете определить организацию на «макроуровне» — самом широком контексте. Вы будете смотреть на организацию в целом, так что вашими внутренними заинтересованными сторонами будут те, кто работает в организации. Все другие заинтересованные стороны — включая клиентов, поставщиков, дистрибьюторов и инвесторов — будут внешними.

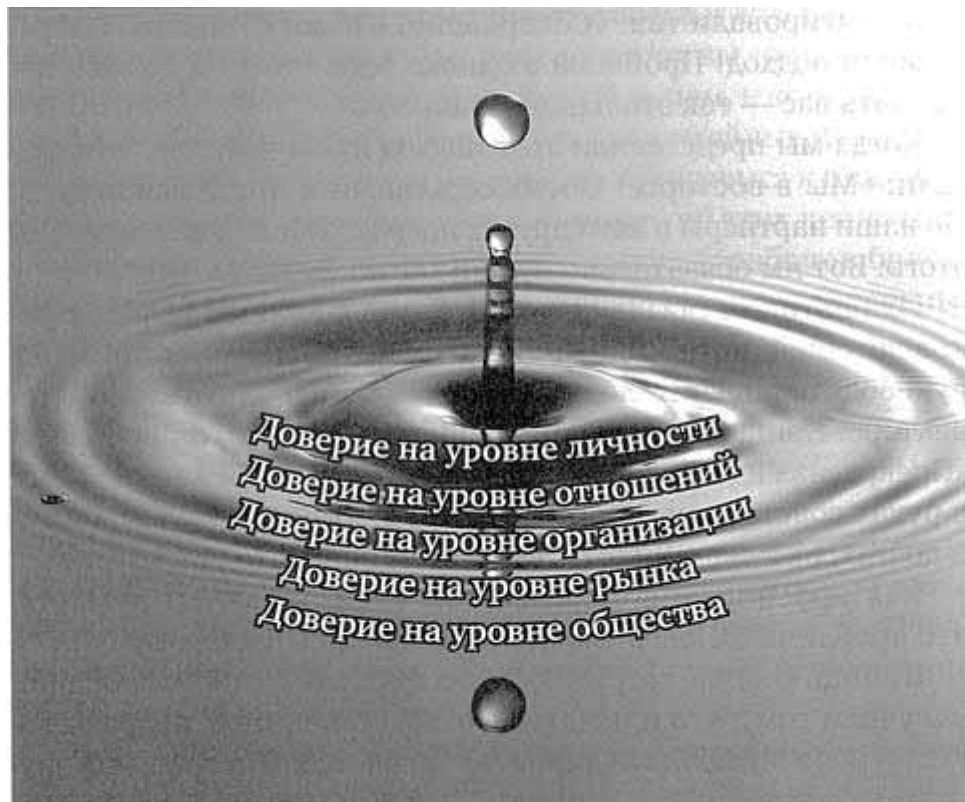
Если вы руководитель отдела или подразделения внутри организации, — возможно, вы

определите организацию на «микроуровне». Вашей организацией будет ваш отдел. Вашими внутренними заинтересованными сторонами будут те, кто работает в вашем отделе. В этом контексте ваши внешние заинтересованные стороны — это те, кто находится за пределами вашего отдела, включая ваших внутренних клиентов, другие отделы вашей компании и клиентов за пределами вашей компании.

Если вы районный школьный инспектор, ваша организация — школьный округ. Если вы директор школы, ваша организация — школа. Если вы учитель, ваша организация — ваш класс. Если вы учащийся, вашей организацией тоже будет ваш класс. Если вы работаете в команде, ваша организация — команда. Если у вас есть семья, ваша организация — ваша семья. В каждом случае внутренние заинтересованные стороны будут рассматриваться в главе «Доверие На Уровне Организации», а внешние заинтересованные стороны — в главах «Доверие На Уровне Рынка» и «Доверие На Уровне Общества».

Какова бы ни была ваша роль, я абсолютно убежден, что вы получите максимальную пользу от чтения этого раздела, если определите свою организацию на наиболее практичном для вас уровне в соответствии с вашим кругом влияния, и будете использовать это определение в качестве призмы для преломления содержания в соответствии с вашей ситуацией. Но, когда вы дочитаете этот раздел, стоит пройти по нему еще раз — уже на макроуровне, — определив вашу организацию как целую компанию, чтобы открыть для себя новый уровень восприятия и возможностей использования полученной информации.

ТРЕТЬЯ ВОЛНА — ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ



Принцип согласованности

Организации больше не строятся на силе, они теперь строятся на доверии.
Питер Друкер

В нашей работе с клиентами — еще до того, как мы заговорим о 4 Основах Доверия или 13 Видах Поведения, — мы часто задаем четыре вопроса, которые я хотел бы задать сейчас вам. Если, прежде чем читать дальше, вы выделите несколько минут и ответите самим себе на эти вопросы, вы сможете значительно повысить уровень освоения и свою

способность к применению идей этой главы.

Как бы вы описали организацию с низким уровнем доверия?

Как бы вы описали организацию с высоким уровнем доверия?

Какое из этих описаний больше соответствует вашей организации?

К каким результатам это приводит?

Обычно на наших семинарах и презентациях участники говорят, что в организациях с низким уровнем доверия можно наблюдать следующие симптомы.

- Люди манипулируют информацией или искажают факты.
- Люди скрывают и придерживаются информацией.
- Получение похвалы является очень важным.
- Люди искажают правду в свою пользу.
- Новые идеи встречают открытое сопротивление и подавляются.
- Ошибки скрываются или покрываются.
- Большинство людей участвует во взаимных обвинениях и злословии.
- Много разговоров ведется в кулуарах («разговоры у кулера»).
- Проводится много «совещаний после совещаний».
- Есть много «необсуждаемых» тем.
- Люди склонны давать избыточные обещания и делать меньше обещанного.
- Многие ожидания оказываются обманутыми, и делаются попытки оправдать это.
- Люди делают вид, что ничего плохого не происходит.
- Уровень энергии низок.
- Люди часто испытывают непродуктивное напряжение, иногда даже страх.

В организациях высокого доверия участники обычно наблюдают иное.

- Информация открыто распространяется.
- К ошибкам относятся толерантно, как к способу обучения.
- Культура является инновационной и творческой.
- Люди проявляют лояльность к отсутствующим.
- Люди говорят прямо и смотрят правде в глаза.
- Присутствуют реальная коммуникация и реальное сотрудничество.
- Люди щедры на похвалу.
- «Совещания после совещаний» происходят редко.
- Прозрачность — ценность, реализуемая на практике.
- Люди откровенны и искренни.
- Существует высокая степень ответственности.
- Жизненная сила и энергия осязаемы — люди могут чувствовать положительную динамику.

Прежде чем мы успеваем спросить участников, какое из этих описаний больше соответствует их компании, большинство из них уже указывают на первый список, смеются и говорят: «Вот *наша* компания. Именно это и происходит в организации, где я работаю».

После этого мы задаем им вопросы о том, к каким результатам это приводит.

- Как работаете в такой компании?
- Какой процент вашего времени вы посвящаете реальной работе?
- Какова ваша способность к партнерству: внутреннему и внешнему?
- Как вы разбираетесь со «священными коровами»?
- Насколько для вашей культуры характерно сотрудничество?
- Какие инновации осуществляются?
- Увлечены ли сотрудники своим делом?
- Насколько люди способны исполнять, реализовывать стратегию?

- Знают ли люди, каковы приоритеты организации?
- Получают ли люди, принимающие решения, необходимую информацию в «неотфильтрованном» виде?
- Что собой представляют совещания?
- Что можно сказать об этике? Это вопрос следования правилам или выполнения того, что является правильным?
- Какова норма управляемости?
- Какие применяются системы и процессы?
- Каково влияние на скорость?
- Каково влияние на затраты?

Интересно, что самое большое «Ух ты!» в этом упражнении возникает не тогда, когда люди видят последствия низкого доверия в их организациях. Это их мир. Это то, с чем большинство из них имеет дело каждый день.

Самое большое «Ух ты!» возникает, когда они осознают, что все это происходит в результате нарушения принципов — не только на уровне личности, но и на уровне организации. Это не только нарушение 4 Основ Доверия и 13 Видов Поведения, это также нарушение принципов устройства организации (организационного дизайна), которое обеспечивает согласование с Основами и Поведением. И это происходит, когда люди — особенно руководители — обвиняют людей в демонстрации поведения, соответствующего организации с низким доверием, не понимая своей собственной ответственности за создание, развитие и поддержание систем, обеспечивающих атмосферу высокого доверия.

Специалист по организационному дизайну Артур Джонс сказал: «Все организации идеально согласованы для получения тех результатов, которые они получают». Я бы добавил: «Все организации идеально согласованы для достижения того уровня доверия, которого они достигают». Так что, если у вас нет того уровня доверия и тех дивидендов высокого доверия, которые вы бы хотели иметь в вашей организации, самое время обратить внимание на принцип согласованности. Пора посмотреть на структуры и системы, которые — красноречивей всяких слов — сообщают о лежащих в их основе парадигмах, влияющих на уровень доверия в культуре организации.

У предприятия, которое воюет с самим собой [которое не согласовано], не будет достаточно сил или фокуса, чтобы выживать и процветать в сегодняшней конкурентной среде.

Джон Уитни, профессор, бизнес-школа Колумбийского университета

Раньше я говорил, что доверие — это скрытая переменная, оказывающая влияние на все. Она скрыта потому, что лидеры не ищут ее в системах, структурах, процессах, политике и моделях, которые день изо дня определяют поведение организации. Они фокусируются на симптомах — на бликах солнца на поверхности воды. Они не надевают очки, позволяющие увидеть «рыбу», плывущую в глубине — под поверхностью. Как лидер, вы можете быть успешны в создании Доверия на Уровне Личности и на Уровне Отношений, благодаря чему люди будут доверять вам как человеку, но на Уровне Организации вы можете потерпеть неудачу, из-за того, что не создали и не согласовали системы, способствующие доверию.

СИМВОЛЫ: ПРОЯВЛЕНИЯ СОГЛАСОВАННОСТИ (ИЛИ НЕСОГЛАСОВАННОСТИ)

Участница одного из наших семинаров рассказала, как ее муж недавно уволился из компании, в которой работал, и ушел в науку, поскольку почувствовал, что именно это в наибольшей степени отвечает его интересам. Но уже через четыре дня работы в университете он вернулся в свою бывшую компанию. Из-за бюрократических правил и процедур, принятых в университете, для получения простой ручки от него требовалась

заявка с тремя подписями должностных лиц разного уровня. В результате он сказал: «Я не хочу иметь с этим дела. Мне не нравится это отношение ко мне. Мне не нравится, какое влияние это оказывает на мое самочувствие». Ясно, что правила в этом университете были *символом* недоверия.

Доверие — самый значимый предсказатель удовлетворенности индивидуума внутри организаций.

Джим Коузес и Барри Познер

Проявление подобной несогласованности я видел в крупной консалтинговой компании. В компании начались финансовые трудности, и в попытке управлять затратами новое финансовое руководство ввело чрезмерно детализированные и обременительные правила компенсации расходов. В них, например, содержалось такое мелочное требование: «Если, прибыв в аэропорт, вы возвращаете автомобиль, взятый напрокат, не заполнив бак, то вы должны оплатить это за свой счет». С консультантами, которые мотались от клиента к клиенту в разных городах, едва успевая на самолеты, обращались так, словно они ленивы или безответственны. Другое правило устанавливало, что сотрудникам, статус которых ниже партнеров, не будут возмещаться затраты на разговоры по мобильным телефонам в дороге. И в данном случае тоже исходило из того, что консультанты будут использовать телефоны для личных целей, а не для работы.

Сами эти правила стали колоссальным символом недоверия. Но, к счастью, в этой компании работали несколько консультантов, пользующихся большим доверием, которые выразили свое несогласие с происходящим. Они сказали: «Нам это не нравится. Вы обращаетесь с нами, как с детьми. Вы демонстрируете, что совершенно нам не доверяете». В результате правила финансового департамента изменили и привели в согласие с ценностями уважения и доверия, принятыми в компании.

Хорошие лидеры должны доверять тем, кто находится рядом с ними.

Сэр Ричард Брэнсон, основатель и председатель совета директоров Virgin Group

Оба этих примера показывают, что происходит, когда структуры и системы не согласованы с принципами, поддерживающими доверие. Они демонстрируют также силу организационных *символов* — тех вещей, которые представляют и доносят до каждого человека глубинные парадигмы, существующие в организации.

Поистине символы имеют огромную силу. Их влияние непропорционально велико. Они сильнее любых рассуждений. Они рассказывают о парадигмах лучше всяких слов. И сила влияния, которое они оказывают, определяется геометрической прогрессией. Говорят, что «картинка стоит тысячи слов». То же можно сказать и о символах.

Символы могут быть как позитивными, так и негативными. Они могут выступать в самых разных формах, включая материальные объекты, системы и процессы, последовательно повторяемое поведение или корпоративные легенды. Символом может быть что угодно. Это могут быть 500-страничные тома с описанием корпоративных правил. Это топ-менеджеры, паркующие свои дорогие автомобили на специально выделенных местах. Это исполнительный директор, который отказывается от повышения зарплаты, поскольку это может направить неверное послание работникам. Это легендарные личности, такие как Говард Шульц, проявивший заботу о людях, когда были убиты сотрудники Starbucks. Это дорогие произведения искусства, приобретаемые для зала заседаний совета директоров, в то время как идет сокращение штатов. Это исполнительный директор, который сам читает все отзывы от 10000 потребителей, поскольку его действительно волнует, что они думают. Это организационные легенды и слухи, которые рассказываются и пересказываются в компании, как это, например, происходило в компании JetBlue, когда ее руководитель Дэвид Нилеман во время отключения электроэнергии в Нью-Йорке поехал в аэропорт им.

Кеннеди и сам регистрировал пассажиров на рейс с помощью своего личного компьютера.

В моей жизни был год, когда я работал в крупной девелоперской компании, имевшей три главные ценности: работать много, работать с умом и получать удовольствие. Как-то один брокер представил нам клиента, который затеял очень крупный проект. Он решил получить предложения от 10 ведущих девелоперов в городе. Мы были очень взволнованы этой возможностью, но в ходе переговоров обнаружили, что с этим брокером так тяжело работать и он настолько противоречив в своих требованиях, что встречи с ним стали мучительными. Когда мы сидели на десятом собрании по этому проекту, старший партнер обратился ко мне: «Стивен, у меня вопрос: ты получаешь какое-нибудь удовольствие, работая над этой сделкой?» Мне пришлось признать, что нет. «Хорошо, — сказал он. — Я тоже не получаю ни малейшего удовольствия. Получение удовольствия от работы — одна из наших ценностей. Мы не получаем никакого удовольствия, поэтому мы выходим из этого проекта». Наш отказ от такой потенциально выгодной возможности поразил брокера и его клиента, но это было полностью согласовано с ценностями компании, и продемонстрировало всем в организации, что мы вполне серьезно относимся к этим ценностям. Это решение стало символом наших ценностей, и эта история, которую рассказывали и пересказывали, стала значимой частью нашей корпоративной мифологии.

Какую бы форму ни принимали символы, они обладают непропорционально большим влиянием, как образы, иконы, знаки, показывающие, что в данной организации считается правильным и неправильным.

Лидер в крупной организации может длительное время пользоваться доверием только в том случае, если существуют хорошие мифы о нем самом и особенно о его последовательности.

Хенк Брудерс, глава Cap Gemini E&Y, Нидерланды

Вот несколько примеров символов, которые демонстрируют и создают высокий уровень доверия.

1. Через несколько лет после создания компании Hewlett-Packard (HP) один из ее основателей, Билл Хьюлетт, в выходной день зашел в кладовую за каким-то инструментом и обнаружил, что контейнер с инструментами закрыт на замок. Это противоречило правилу, установленному в компании с самого начала, — держать все хранилища с запчастями и инструментами открытыми для сотрудников HP на случай, если им что-то понадобится. Решение держать ящики открытыми было принято сознательно — с целью продемонстрировать доверие к сотрудникам. Оно стало результатом предыдущего опыта другого основателя компании, Дэвида Паккарда, работавшего в компании, чересчур рьяно охранявшей запчасти и инструменты, чтобы «сотрудники ничего не могли украсть».

Недовольный увиденным Хьюлетт сломал замок, выбросил его и на месте замка оставил надпись: HP ДОВЕРЯЕТ СВОИМ СОТРУДНИКАМ. С тех пор открытые хранилища стали символом доверия, символом, вдохновляющим лояльность и творчество. Это красноречивее всяких слов утверждает, что компания «полностью полагается на своих сотрудников и доверяет им». Как Паккард говорил позже: «Открытые ящики и кладовые были символом доверия — главной ценности, на которой основан бизнес HP».

2. В то время, как во многих компаниях правила и инструкции для сотрудников, как я упоминал раньше, занимают сотни страниц, в компании Nordstrom правило изложено на одной карточке. На одной ее стороне написано:

РУКОВОДСТВО ДЛЯ СОТРУДНИКА

Добро пожаловать в Nordstrom

МЫ РАДЫ, ЧТО ВЫ РАБОТАЕТЕ В НАШЕЙ КОМПАНИИ.

Наша главная цель — обеспечить клиентам исключительный сервис. Ставьте перед собой высокие цели — и личные, и профессиональные. Мы горячо верим в вашу способность их добиться.

Поэтому наше Руководство для сотрудника очень простое.

У нас есть всего одно правило...

На другой стороне карточки написано:

ОДНО ПРАВИЛО

Во всех ситуациях руководствуйтесь здравым смыслом.

Пожалуйста, не стесняйтесь в любой момент задавать любые вопросы вашему заведующему отделом, директору магазина или службе по персоналу.

Согласно книге Дэвида Сироты, Луиса Мишкинда и Майкла Мельцера «Работай с
14
огоньком» (Enthusiastic Employee):

Это одностраничное руководство говорит о компании не меньше, чем целые тома, высвечивая фокус Nordstrom на удовлетворенности потребителей, на намеренно небюрократической культуре и на доверии способностям и характеру своих сотрудников. Это руководство — выраженная в словесной форме квинтэссенция радушной и уважительной организации.

«Руководство для сотрудников» Nordstrom — это символ доверия, который полностью согласован с заявленной ценностью компании: обеспечить клиентам исключительный сервис, благодаря тому, что сотрудники руководствуются здравым смыслом.

3. Если вы придете в офисы Майкла Делла (председателя совета директоров) и Кевина Роллинза (президента и генерального директора Dell Inc.), вы увидите, что эти два лидера организовали свои рабочие места таким образом, что их разделяет лишь прозрачная стена, а столы обращены друг к другу. Они даже сняли с петель двери, чтобы можно было беспрепятственно разговаривать в любое время. Это стало важным символом их взаимного доверия для всей культуры Dell — символом того, что эти два лидера полностью открыты друг другу и что они не говорят за спинами друг друга.

Какие символы существуют в вашей организации? О чем они говорят вашим внутренним заинтересованным сторонам? Согласованы ли эти символы с принципами, создающими высокое доверие? Каковы результаты этого?

КАК ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Если символы в вашей организации коммуницируют и культивируют недоверие, или меньшее доверие, чем вам хотелось бы иметь, вернитесь к 4 Основам Доверия, на этот раз на организационном уровне. Спросите себя:

- Обладает ли моя организация Цельностью? Знаем ли мы, какие ценности отстаиваем? Отражают ли наши структуры и системы парадигму уважения и доверия? Существует ли у нас культура честности? Культура скромности? Выслушиваем ли мы идеи друг друга? Можем ли мы совершать и признавать ошибки? Хватает ли нам мужества заниматься

трудными вопросами? Способствуют ли наши системы и структуры этичному поведению?

• Имеет ли моя организация хорошие Намерения? Обладаем, та мы культурой заботы друг о друге? Заботы о нашей работе? Заботы о потребителях? Хотим ли мы искренне, чтобы выиграл каждый? Наши системы настроены на соревнование или сотрудничество? Побуждают ли системы к свободному обмену идеями и информацией или, наоборот, подталкивают к тому, чтобы их придерживать и скрывать?

• Каковы Способности моей организации? Есть ли у нас средства для достижения результата? Привлекаем ли мы «Таланты. Установки, Умения, Знания, Стиль», которые нам необходимы для того, чтобы конкурировать на сегодняшнем рынке? Удерживаем ли мы их? Правильно ли у нас «рассажены нужные люди по местам в автобусе»? Занимаемся ли мы постоянно усовершенствованиями и инновациями? Переделываем ли мы себя, когда это необходимо?

• Добивается ли моя организация Результатов? Выполняем ли мы наши обещания? Могут ли люди полагаться на нас и тем, что мы создадим ценность и выполним обязательства? Внушает ли доверие наша история достижений? Рекомендуют ли наши клиенты нашу компанию другим? Добиваемся ли мы результатов способами, которые вселяют доверие?

Если вы видите недостатки вашей организации в каких-то из этих областей, то именно

15

с них следует начать согласование и построение Доверия На Уровне Организации? Даже если вы не являетесь формальным руководителем организации вы можете совершать действия, способные влиять на ситуацию. А если вы не можете повлиять, то вашим первым шагом должно стать возвращение к 4 Основам Доверия и увеличение вашей личной надежности — так, чтобы вы смогли оказывать влияние.

Некоторые из идей по применению 4 Основ Доверия, относящихся к индивидуальному уровню, помогут создать согласованность и на уровне организации.

Чтобы увеличить Цельность организации, вы можете разработать или усовершенствовать миссию вашей организации и ее систему ценностей, вовлекая в этот процесс всех, чтобы результат этой работы не стал просто табличкой, висящей на стене. Вы можете также поработать над созданием культуры принятия и выполнения обязательств внутри организации. Это особенно важно для руководителей, и чрезвычайно важно в отношении того, что называют «мелочами». Я встречался с ситуациями, когда руководители не относились всерьез к обязательствам, которые казались мелкими, и вскоре это «легкое» отношение распространилось на все обязательства внутри компании.

Для улучшения Намерений организации, вы можете добиться того, чтобы ваши миссия и ценности отражали мотивы и принципы, которые строят доверие. Вы также можете стать примером равнодушного отношения. Вспомните, какое влияние на организацию оказывает демонстрация уважения и заботы всего одним человеком — особенно руководителем. Вдобавок вы можете поработать над созданием систем, поддерживающих реализацию идеи общего выигрыша, использующих Соглашения об ответственности, вознаграждающих сотрудничество, а не конкуренцию, и демонстрирующих доверие.

Чтобы увеличить Способности организации, вы можете предпринять шаги, направленные на то, чтобы структуры и системы в вашей организации (включая системы найма и компенсации) были спроектированы так, чтобы привлекать и удерживать таланты, необходимые вам для успешной конкуренции на сегодняшнем рынке. Вы можете обеспечить постоянные тренинги и наставничество (системы развития) для того, чтобы идти в ногу со временем, и добиться высокого уровня удовлетворенности сотрудников, связанного с их развитием. Вы можете добиться, чтобы системы информации и принятия решений были согласованы с усилиями по удовлетворению потребностей организации и клиентов.

Чтобы улучшить Результаты организации, вы можете помочь людям создать общее видение желаемых результатов посредством системы каскадирования целей и поддержания единой информированности сотрудников о том, что происходит. Вы можете также создать «сбалансированную систему показателей», где результаты отражают удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон, а не только собственников. Вдобавок вы можете создать культуру, в которой люди имеют возможность отчитываться за результаты — а не за действия — на регулярной основе.

Я гарантирую, что если вы наденете «очки доверия» и увидите воздействие укрепления этих 4 Основ Доверия в вашей организации на любом выбранном вами уровне, вы будете поражены. Если вы действительно *сделаете* то, что необходимо для укрепления Основ Доверия, положительные результаты в виде роста согласованности и, как следствие, дивидендов доверия — будут впечатляющими.

После того, как вы обратитесь к 4 Основам Доверия уровне организации, подумайте, насколько ваша организационная культура отражает и способствует использованию 13 Видов Поведения. Посмотрите на приведенную ниже таблицу, на этот раз применительно к вашей организации. Какая колонка таблицы точнее описывает культуру вашей «организации» (компании в целом, ее части или подразделения)?

	ПОВЕДЕНИЕ	ТЕКУЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЬ/ ИМИТАЦИЯ
Характер	Говорить прямо	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Лгать, темнить, говорить полуправду, лицемерить, льстить
	Демонстрировать уважение	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Не заботиться, или не проявлять заботу; демонстрировать неуважение или уважение только к тем, кто может что-то сделать для вас
	Создавать прозрачность	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Скрывать информацию, создавать секретность, создавать иллюзии, притворяться
	Исправлять неправильное	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Не признавать, или не исправлять ошибки; скрывать их
	Демонстрировать лояльность	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Предавать других, приписывать себе заслуги, льстить людям в лицо и злословить за их спинами
Компетентность	Достигать результатов	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Не достигать результатов; фокусироваться на процессе, а не на результатах
	Совершенствоваться	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Устаревать; не инвестировать в развитие; подгонять все проблемы под одно решение
	Смотреть правде в глаза	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Прятать голову в песок, фокусироваться на рутине, уходя от реальных проблем
	Прояснять ожидания	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Опирается на предположения об ожиданиях, или не раскрывать их; создавать смутные или изменяющиеся ожидания
	Практиковать ответственность	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Не брать на себя ответственность: «Это не моя вина»; не требовать ответственности от других
Характер и компетентность	Слушать сначала	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Не слушать; сначала говорить, а потом слушать; делать вид, что слушаешь; слушать без понимания
	Выполнять обязательства	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Не выполнять обязательства, нарушать обещания; давать туманные, смутные обещания или не давать никаких обещаний
	Распространять доверие	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Придерживать доверие; имитировать доверие (лицемерить), а тем временем все проверять; наделять ответственностью, не давая полномочий

Теперь, если вашу организационную культуру лучше отражают описания в правой части таблицы, спросите себя, почему. Что в системах и структурах организации поощряет — формально или неформально — поведение, характерное для низкого доверия?

Суть вопроса всегда заключается в изменении поведения людей.

Джон Коттер, профессор, Гарвардская школа бизнеса

Недавно мой друг возвращал полученную в подарок стереосистему в отдел по обслуживанию клиентов крупного магазина. У него был чек, и было очевидно, что упаковка не открывалась. После того как он простоял несколько минут в очереди, представитель отдела по обслуживанию клиентов сказала ему: «Извините, но я не могу вернуть деньги,

пока кто-то из отдела электроники не проверит содержимое коробки». Разочарованный, мой друг сказал ей, что спешит и что коробка не распечатана. Женщина согласилась, что коробка не вскрывалась, но сказала, что она должна следовать правилам компании, которые требуют проверки упаковки сотрудником отдела электроники. Прошло больше 10 минут, когда появился этот сотрудник. Он просто взглянул на коробку, сказал, что ее явно не открывали, и в проверке нет необходимости. Когда все закончилось, мой друг ушел из магазина, полный решимости никогда больше туда не возвращаться, и он рассказал эту историю многим другим людям.

Как вы видите, правила этой компании были сфокусированы вовнутрь — на нее саму, — и явно не были согласованы с принципами обслуживания клиентов и распространения на собственных работников доверия использовать их здравый смысл. И это в полной мере отразилось на финансовом результате.

Тщательный анализ всех ваших структур и систем — включая системы информации, коммуникации, принятия решений и компенсации — позволит точно определить области, в которых отсутствует согласованность. Он покажет вам, где вы облагаетесь налогом, где вы теряете скорость и увеличиваете расходы, и где вы теряете дивиденды, которые могли получить благодаря высокому доверию.

В конечном счете вы захотите обеспечить согласованность парадигмы руководства компанией с принципами, создающими доверие. Когда руководители убеждены, что людям нельзя доверять, они создают системы и структуры, отражающие это убеждение — иерархию, многоуровневую структуру управления, громоздкие процедуры. В свою очередь эти системы и структуры способствуют поведению, которое подтверждает правильность предположения руководителей о том, что людям изначально нельзя доверять. Это превращается в порочный круг, а точнее — в нисходящий цикл.

Самый верный способ сделать человека не достойным доверия — не доверять ему и показывать свое недоверие.

Генри Стимсон, бывший государственный секретарь США

Дэвид Паккард подтверждает реальность этого цикла на основе опыта работы в той компании, которая бдительно охраняла свои кладовые и ящики с инструментами. Он говорит:

В самом начале моей карьеры я понял, какие проблемы могут возникать в компании из-за недостатка доверия к своим сотрудникам. Сталкиваясь с очевидной демонстрацией недоверия [замками на ящиках], многие сотрудники начинают вести себя так, чтобы «оправдать» его, прихватывая с собой все, что плохо лежит.

И наоборот, когда лидеры, такие как Дэвид Паккард, Блейк Нордстром и Дэвид Нилеман убеждены, что людям можно доверять, они создают системы и структуры, отражающие это убеждение, — открытые ящики, руководство для сотрудников на одной странице и работу по резервированию авиабилетов на дому. Эти системы и структуры усиливают и помогают продуцировать такое поведение, которое подкрепляет у лидеров ощущение, что людям можно доверять изначально. Таким образом, парадигмы и поведение работают вместе над созданием эффективного восходящего цикла.

4 Основы Доверия и 13 Видов Поведения — это ваши инструменты. Это ключи к созданию в организации согласованности и доверия. Они позволяют вам добиться существенных сдвигов на всех трех уровнях — помочь вашим внутренним заинтересованным сторонам *видеть*, как доверие влияет на все отношения и результаты в вашей организации, *говорить* о доверии так, чтобы способствовать пониманию, диалогу и решению проблем, и *вести себя* так, чтобы строить доверие. Они позволяют вам как лидеру создавать организацию высокого доверия, что будет отражаться и в символах и в

финансовых результатах.

ОТ НАЛОГОВ К ДИВИДЕНДАМ

Если у вас все еще не появилось достаточного стимула для работы над увеличением доверия в вашей организации, предлагаю вам еще одну порцию информации, которая, я уверен, станет «решающим аргументом».

Я говорил, что если у вас в организации нет высокого доверия, вы платите налог, и это выброшенные деньги. Хотя эти налоги и не отражены в отчете о прибылях и убытках как «налоги на доверие», они там присутствуют, маскируясь под другие проблемы. Поэтому я приглашаю вас надеть «очки доверия» и увидеть происходящее под поверхностью. Я хочу показать вам скрытые налоги в вашей организации. А после этого я покажу вам огромные дивиденды, которые можно получить благодаря высокому доверию.

7 НАЛОГОВ НИЗКОГО ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Избыточность

Избыточность — это ненужное дублирование. Конечно, резервные системы для обеспечения критически важных функций и управления данными необходимы. Однако при созданных для обеспечения контроля чрезмерной организационной иерархии излишних уровнях управления и пересекающихся структурах приходится платить налог на избыточность. По большей части это порождено парадигмой, что если за людьми не следить, то им нельзя доверять. И это обходится очень дорого.

Мой отец рассказал мне о том, как однажды он делал презентацию для игровой компании в Лас-Вегасе. Руководитель показал ему игровой зал казино. Он рассказал, что из-за обстановки низкого доверия в сочетании с высоким риском воровства в игровом зале были представлены пять уровней управления. Таким образом, у них были люди, которые следили за людьми, которые следили за людьми, которые следили за людьми, которые следили за людьми. В то же время при реализации сценария высокого уровня доверия вполне достаточно двух уровней управления.

В некоторых обстоятельствах исправления и доработки тоже можно рассматривать как затраты на избыточность, порождаемую поведением низкого доверия. При разработке программного обеспечения от 30 до 50 % расходов могут быть связаны с доработками. В промышленном производстве затраты на доработку часто превышают первичные затраты на производство продукта.

Бюрократизм

Бюрократизм включает сложные, громоздкие правила, инструкции, процедуры и процессы. Это проявляется в избытке бумажной работы и контроля, в канцелярской волоките, в множественных согласованиях и в нормативных актах. Вместо того чтобы фокусироваться на постоянном совершенствовании и развитии, бюрократизм только добавляет к существующему положению дел сложность, неэффективность и расходы. Как сказал теоретик менеджмента Лоренс Питер, «бюрократизм защищает статус-кво еще долгое время после того, как „кво“ потеряло свой „статус“».

Издержки бюрократизма в организациях всех типов — включая правительственные учреждения, здравоохранение, образование, некоммерческие организации и бизнес — чрезвычайно велики. По одной из оценок, в 2004 г. одни лишь затраты на исполнение федеральных нормативов и правил в США достигали \$1,1 трлн, что составляет более 10 % от внутреннего валового продукта. В Германии канцлер Ангела Меркель утверждает, что от 4

до 6 % доходов от продаж в среднем бизнесе тратится на бюрократические процедуры. В 2003 г. затраты на содержание бюрократического аппарата в здравоохранении США составляли \$399 млрд — гораздо больше, чем обошлось бы предоставление медицинских услуг всем, не обеспеченным медицинским страховкой.

Низкое доверие порождает бюрократизм, а бюрократизм порождает низкое доверие. В организациях низкого доверия бюрократизм повсюду.

Интрига

В организации «интриги» — это использование тактики и стратегии для завоевания власти. Офисные интриги сеют раздоры, создавая конфликт с «внутренним врагом», как его назвал Лоуренс Макгрегор Сервен, вместо внешнего.

Офисные интриги порождают такое поведение, как сокрытие информации, внутренние распри, «гадание на кофейной гуще», действия, преследующие скрытые планы, вражда между отделами, кляузничество и совещания после совещаний. Они ведут к растрате времени, талантов, энергии и денег. Кроме того, они отравляют культуру компании, сбивают компанию со стратегического курса, подрывают инициативы, разрушают отношения, ломают карьеры. Косвенные затраты, связанные с офисными интригами, оцениваются в \$100 млрд в год, но некоторые наблюдатели считают, что они существенно выше.

Офисные интриги процветают в обстановке низкого доверия. На самом деле по многим параметрам «интриги» — это антоним доверия.

Выключенность

«Выключенность» — это то, что происходит, когда люди остаются в штате компании, фактически перестав считать себя ее частью («уволились, но не ушли»). Они прикладывают ровно столько усилий, чтобы получать зарплату и не быть уволенными, но они не отдают своего таланта, своей энергии и своего творчества. На работе находится их тело, но не душа и не разум. Есть много причин выключенности, но одна из самых главных — в том, что люди не чувствуют, что им доверяют.

Институт Гэллапа консервативно оценил затраты, связанные с выключенностью работников в одной только Америке суммой от \$250 млрд до \$300 млрд в год. Исследования института показывают, что в США всего 28 % работающих являются «включенными», а во многих странах эта цифра еще ниже. В отношении доверия исследования института Гэллапа показывают, что целых 96 % «включенных» работников и только 46 % «выключенных» работников — доверяют менеджменту. Возникает извечный вопрос: что появилось сначала — курица (недоверие) или яйцо (выключенность)? Это самовоспроизводящийся цикл, в результате которого развитие организации постепенно замедляется или даже останавливается.

Текучесть кадров

Текучесть кадров связана с огромными расходами, и в организациях с культурой низкого доверия текучесть превышает отраслевые и рыночные показатели. Я говорю не о желаемом увольнении плохо работающих сотрудников, а о нежелательном уходе хороших работников. Низкое доверие ведет к выключенности, а она, в свою очередь, — к текучести — особенно тех сотрудников, которых вы меньше всего хотели бы потерять. Хорошие работники хотят, чтобы им доверяли, и им нравится работать в климате высокого доверия. Когда им не доверяют, их это оскорбляет, и многие в конечном итоге ищут работу, на которой им будут доверять. Текучесть кадров порождается и первыми двумя налогами. Люди просто не хотят иметь дело с бюрократизмом и интригами, характерными для среды низкого доверия, и поэтому они уходят.

Нежелательная текучесть кадров обходится дорого. Затраты компании на замену работника в среднем составляют от полутора до двух его годовых зарплат.

Если культура на рабочем месте не характеризуется открытостью и честностью, то она не работает на удовлетворенность сотрудников, и вы будете страдать от текучести кадров и недостатка продуктивности, что будет стоить вам денег, недополученных идей и времени. В то же время, если культура этична, продуктивна и позитивна, люди будут оставаться и будут приверженными. Они будут двигать вашу компанию вперед.

Кент Мердок, президент и исполнительный директор O.C. Tanner Company

Отток партнеров

Отток партнеров — это текучесть в рядах других заинтересованных сторон (в дополнение к текучести кадров). Когда доверие внутри организации низкое, это распространяется на ее взаимодействие с рынком, вызывая большую текучесть клиентов, поставщиков, дистрибьюторов и инвесторов. Эта проблема становится все более острой с развитием новых технологий, таких как блоги, которые стимулируют работников к тому, чтобы они делились своим опытом со всем миром.

Когда сотрудникам не доверяют, они склонны транслировать отсутствие доверия своим клиентам, и клиенты в итоге уходят. Моя сестра рассказала мне, как в ресторане, который она недавно посетила, она спросила официанта: «Что вы порекомендуете?» Что же ответил официант? «Я рекомендую вам пойти в другой ресторан».

Я не знаю, почему этот официант так сказал, но знаю, что работники склонны обращаться с клиентами так же, как с ними обращаются их руководители. Именно поэтому президент и операционный директор Southwest Airlines Колин Баррет сказала: «Поскольку мы подходим к обслуживанию клиентов — как внутренних, так и внешних — абсолютно одинаково, понятие „доверие“ для меня является в равной степени важным, говорю ли я о работниках, или о пассажирах».

Исследования показывают, насколько существенно различаются финансовые затраты на завоевание нового клиента и на сохранение существующего; некоторые считают, что новый клиент дороже на 500 %.

Обман

Обман — это явная нечестность, саботаж, обструкция, жульничество и нарушение правил — и затраты, связанные с этим, огромны. На самом деле большая часть первых шести налогов, которые приходится платить организациям, является результатом реакции менеджмента на этот налог на обман. В особенности это касается налогов на избыточность и бюрократизм. Поэтому вдобавок ко всем индивидуальным налогам есть косвенный налог — налог на обман, — вызывающий рост многих других налогов низкого доверия, которые связаны с борьбой с обманом, но при этом сами отнимают время и деньги.

По оценкам исследования, проведенного в 2004 г. Ассоциацией сертифицированных ревизоров по борьбе с мошенничеством, средняя американская компания теряет 6 % годового дохода из-за разного рода обманов. В случае с Enron налог на обман составил в конечном счете 100 % и поглотил компанию.

Обман — это практически исключительно вопрос характера — недостаток Цельности в сочетании с эгоцентричными Намерениями. Если в качестве единственного способа решения этой проблемы характера мы выберем усиление контроля, то, «натянув вожжи», мы лишь немного уменьшим налог на обман, но приведем в действие другие шесть налогов, которые в совокупности существенно больше — возможно, *в пять-десять раз больше* — первоначального налога на мошенничество.

Здравый смысл подсказывает, что следует притормозить и подойти к этой проблеме иначе. Нам нужно использовать все 4 Основы Доверия. Мы должны принимать людей на работу, ориентируясь на характер так же, как и на компетентность. Мы должны сфокусировать наше обучение и развитие на укреплении Цельности и улучшении Намерений. Мы должны создавать этическую культуру, которая станет основным источником корпоративных традиций и ценностей. Как сказал социолог Эмиль Дюркгейм: «Когда традиции [культурные ценности] достаточны, законы необязательны. Когда традиции недостаточны, законы неисполнимы». Ключ — в укреплении культурных традиций и ценностей; без них никаких ресурсов и средств не будет хватать для обеспечения выполнения всех правил.

Правила не могут заменить характер.

Алан Гринспен, бывший председатель Федеральной резервной системы США

Когда вы просуммируете все расходы на налоги, которыми облагаются организации с низким уровнем доверия, разве могут остаться какие-либо сомнения в том, что существует значимая, прямая и бесспорная связь между низким доверием, низкой скоростью и высокими затратами?

7 ДИВИДЕНДОВ ВЫСОКОГО ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

А теперь рассмотрим дивиденды высокого доверия. Очевидно, что противоположностью У налогам низкого доверия в организации являются дивиденды. Уменьшение или устранение избыточности, бюрократизма, исключенности, интриг, текучести кадров, оттока партнеров и обмана непременно окажет огромное положительное влияние на Счета Доверия и результаты в любой организации.

Но есть дополнительные дивиденды высокого доверия — дивиденды, которые ясно показывают, как доверие неотвратимо влияет на скорость и затраты... а также на третий показатель: ценность.

Увеличенная ценность

Высокое доверие увеличивает ценность в двух измерениях.

Первое измерение ценности — это акционерная стоимость. И данные очень убедительные! Как я уже указывал, в соответствии с результатами исследования Watson Wyatt 2002 г., организации с высоким доверием превосходят организации с низким доверием по прибыли акционеров (цена акций плюс дивиденды) на 186 %. Кроме того, согласно исследованию 2005 г. Russell Investment Group, доходность компаний, входящих в список 100 лучших компаний-работодателей в Америке по версии журнала *Fortune* (где критерий на 60 % определяется доверием), в четыре раза превосходила среднерыночную доходность за последние семь лет. Как заявил *Fortune*: «Сотрудники ценят свободу делать работу так, как они сами считают правильным, а хорошие работодатели доверяют им».

Второе измерение — ценность для потребителя. Благодаря следующим шести дивидендам, описанным ниже, организации с высоким уровнем доверия способны последовательно создавать и доставлять большую ценность своим потребителям, которая, в свою очередь, создает большую ценность для остальных ключевых заинтересованных сторон.

Ускоренный рост

Компании с высоким уровнем доверия превосходят компании с низким уровнем доверия не только в отношении акционерной стоимости, но и по объемам продаж и прибыли.

Исследования убедительно показывают, что потребители покупают больше, покупают чаще, активнее рекомендуют другим покупателям и дольше остаются с теми компаниями и людьми, которым они доверяют. Кроме того, эти компании добиваются большего при более низких затратах. Конечный результат — это не просто ускоренный рост, но ускоренный прибыльный рост. Как сказал Джон Бреннан, исполнительный директор Vanguard Investments «Доверие — наш главный актив... Когда потребители научаются доверять нам, они генерируют поразительный рост».

Инновации

Компании с высоким уровнем доверия предлагают потребителям инновационные товары и услуги и обладают сильной инновационной культурой, которая может существовать исключительно в среде высокого доверия. Инновации и креативность для своего процветания требуют определенных условий, включая обмен информацией, отсутствие переживаний о том, кому достанется признание, готовность брать на себя риск, право на ошибки и способность к сотрудничеству. Все эти условия — результат высокого доверия.

Преимущества инноваций очевидны; новые возможности, рост доходов и рыночной доли. Корпорация Apple Computer, которая была на пороге «смерти» несколько лет назад, полностью возродилась благодаря инновациям в разработке iPod и iTunes Music Store. Недавно *BusinessWeek* и Boston Consulting Group назвали Apple самой инновационной компанией в мире.

Как отмечает Джон Марчика в книге «Ответственная организация» (The Accountable Organization):

Многие предвещали Apple роль спасителя музыкальной индустрии... Оказалось, что, внедрив iTunes, [генеральный директор Apple Стив] Джобс... поступил правильно. Он сказал: «Потребители не хотят, чтобы в них подозревали преступников, а артисты не хотят, чтобы их бесценные произведения были украдены. И iTunes Music Store предлагает революционное решение и для тех, и для других».

Истинное сотрудничество

Обстановка в компаниях с высоким уровнем доверия способствует сотрудничеству и командной работе, необходимым для успеха в новой глобальной экономике. В отличие от традиционных подходов *координации* и *кооперации*, истинное *сотрудничество* создает ключевую модель широких возможностей для современного мира. Как сказал об этом бизнес-консультант Майкл Хэммер: «Реинжиниринг был просто разогревом перед экономикой сотрудничества». И это сотрудничество имеет отношение не только к внутренним процессам организации, но и к внешним потребителям и поставщикам. Журнал *Forbes* в 2006 г. отмечал тенденцию воспринимать «сотрудничество как благоприятную возможность», подчеркивая, что краеугольный камень сотрудничества — доверие. Без доверия сотрудничество — всего лишь кооперация, не способная реализовать преимущества и возможности, доступные истинному сотрудничеству в эпоху интеллектуального работника.

Устойчивое партнерство

Исследование школы бизнеса Warwick, упомянутое мной ранее, подтвердило, что партнерские отношения (такие как соглашения об аутсорсинге), построенные на доверии приносили дивиденды высокого доверия размером до 40 % стоимости контракта. Те, кто полагается на язык контракта а не на отношения доверия, платят гораздо больше. В отчете

написано: «Мы обнаружили, что хорошо управляемые контракты, построенные на доверии, а не на жестких контрактах и штрафах — с большей вероятностью приносят «дивиденды доверия» обеим сторонам. Истинное доверие — не проявление наивности. Оно... заслуживается результатами деятельности».

Лучшее исполнение

Компании с высоким уровнем доверия лучше способны исполнять свою стратегию, чем компании с низким уровнем доверия. Важность исполнения мне стала ясна в первый же день моей учебы в Гарвардской школе бизнеса. В конце четырехчасовой работы над кейсом мой профессор сказал то, чего я никогда не забуду: «Если за два года учебы в Гарварде вы запомните только одну идею, то пусть это будет такая идея: Лучше иметь посредственную стратегию и отличное исполнение, чем наоборот».

На исполнении, которое читатели журнала *Strategy+Business* назвали идеей, вызывающей самый устойчивый интерес, сегодня сфокусировано самое пристальное внимание организаций; а исполнение существенно улучшается при наличии доверия. Инструмент xQ для оценки «коэффициента исполнения», разработанный FranklinCovey — последовательно демонстрирует жесткую связь между высоким уровнем исполнения и и высоким уровнем доверия в организации. Исследование, охватившее в 2006 г. большое количество продуктовых магазинов, показало, что магазины с высоким уровнем исполнения, обладали значительно более высоким уровнем доверия, чем магазины с более низким уровнем исполнения.

Особая лояльность

Организации с высоким уровнем доверия пользуются гораздо большей лояльностью своих основных заинтересованных сторон — сотрудников, потребителей, поставщиков, дистрибьюторов и инвесторов, — чем организации с низким уровнем доверия. И этому есть убедительные свидетельства:

- С компаниями с высоким уровнем доверия сотрудники не расстаются более продолжительное время.
- Потребители компаний с высоким уровнем доверия продолжают быть потребителями.
- Поставщики и дистрибьюторы дольше поддерживают партнерство с компаниями с высоким уровнем доверия.
- Инвесторы дольше сохраняют свои инвестиции в компаниях с высоким уровнем доверия.

Д-р Ларри Понемон, председатель совета директоров и основатель Ponemon Institute, ведущий специалист по измерению доверия в области информационной безопасности говорит об этом прямо: «Доверие становится жизненно важной составляющей лояльности клиентов и силы бренда».

Когда вы просуммируете все дивиденды высокого доверия и добавите полученное к тому, что высокое доверие уменьшает или устраняет все налоги, которые мы обсуждали, — разве останутся сомнения в наличии значимой, прямой, измеримой и бесспорной связи между высоким доверием, высокой скоростью, низкими затратами и увеличенной ценностью?

Руководители бизнеса должны внести доверие в повестку дня. Ничто хорошее не происходит без доверия. Но с ним вы можете преодолевать любые препятствия. Вы можете строить компании, которыми каждый будет гордиться.

Джим Берк, бывший председатель совета директоров и исполнительный директор Johnson & Johnson

Как я говорил, нет ничего быстрее, чем скорость доверия. Нет ничего прибыльнее, чем экономика доверия. Нет ничего более насущного, чем всепроникающее влияние доверия. И если вы наденете «очки доверия», вы увидите, что это становится бесспорным, когда речь идет о построении доверия с внутренними заинтересованными сторонами в вашей организации.

Итак, я снова утверждаю — теперь на уровне организации, — что способность создавать, выращивать, распространять и восстанавливать доверие — является действительно *ключевой компетенцией* лидера в новой глобальной экономике.

СЕМЬЯ — ЭТО ТОЖЕ ОРГАНИЗАЦИЯ

Не хочу завершать этот раздел, не отметив, что семья — это тоже организация, и все, о чем мы говорили в этой главе, точно так же применимо к семье, как к любой другой организации.

Большее доверие есть в семьях, которые согласованы, которые обладают системами и структурами, признающими ценности и вознаграждающими поведение высокого доверия, которые обладают символами, информирующими о парадигмах, создающих отношения высокого доверия.

Недавно один мой коллега пересказал мне разговор со своим другом. Когда он спросил его, пойдет ли его сын играть в баскетбол, тот ответил: «Нет, у него оценки хуже, чем должны быть, поэтому в этом году он не будет играть в баскетбол». И пояснил: «Я хочу воспитать мальчика, а не баскетболиста».

Только вдумайтесь! Предположим, вы хотите побудить вашего сына лучше учиться, но системы и структуры в вашей семье не согласованы. Допустим, они таковы:

Система вознаграждения. Когда он выигрывает матч, вы устраиваете празднество и угощаете его обедом, когда он приносит «пятерку», вы просто говорите: «Молодец».

Система коммуникации. Каждую неделю вы спрашиваете его взволнованно: «Когда будет следующая игра?» А о его оценках вы говорите только раз в четверть, когда он приносит дневник с оценками.

Система принятия решений. Все, что вы делаете вместе как семья, строится на следующей игре, следующем мероприятии. Оценки никогда не влияют на решение.

Структура. Ваш сын сам принимает решения — когда ему ложиться спать, сколько смотреть телевизор, и сколько времени проводить с друзьями — независимо от оценок.

Семья идеально согласована для получения тех результатов, которые она получает: ребенка, ориентированного на спорт, которого не беспокоит академическая успеваемость в школе.

Если люди действительно серьезно относятся к семье, им следует задать себе те же вопросы, которыми задаются применительно к любой организации.

- Обладает ли наша семья Цельностью? Ясны ли наши ценности, и поддерживают ли их порядки, правила (структуры и системы) и поведение родителей? Есть ли у нас атмосфера честности и скромности? Имеют ли члены семьи мужество свободно выражать свои идеи и мнения, и делают ли они это с уважением?

- Руководствуется ли наша семья хорошими Намерениями? Построили ли мы культуру уважения и заботы друг о друге? Планируем ли мы достижение обоюдной выгоды, или выигрывают либо взрослые, либо дети? Вознаграждают ли наши системы сотрудничество?

- Каковы Способности нашей семьи? Структура обеспечивает и стимулирует рост и развитие? Можно ли не бояться делать ошибки и учиться на них? Есть ли системы, помогающие детям развивать жизненные навыки, необходимые для успеха во взрослой жизни?

- Каких Результатов добивается наша семья? Существует ли система, поддерживающая

получение удовольствия от общих достижений? Существуют ли в изобилии глубокое взаимодействие, поддержка и любовь? Добиваются ли члены семьи важных целей, как личных, так и семейных?

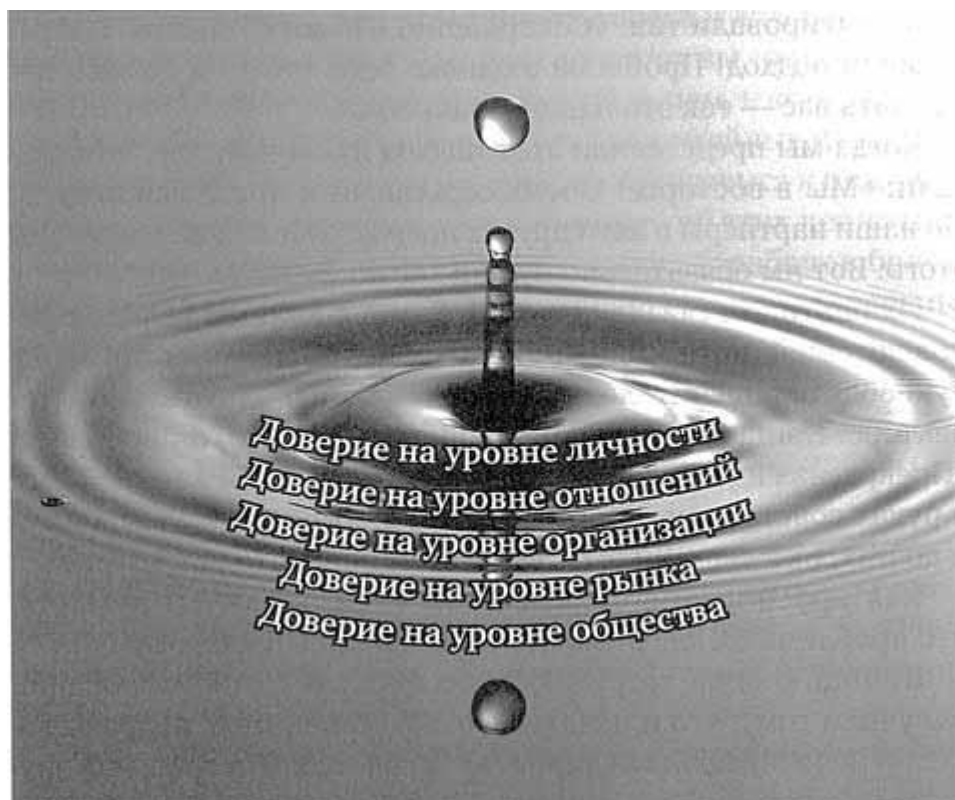
Ведем ли мы себя так, чтобы соответствовать высокому уровню доверия? Мы Говорим прямо? Демонстрируем уважение? Демонстрируем лояльность? Выполняем обязательства? Если мы чего-то не делаем, то какие структуры и системы вознаграждают поведение, способствующее низкому доверию? И что мы можем сделать, чтобы изменить ситуацию?

Каковы символы нашей семьи? Согласованы ли они с ценностями, в которые мы верим и которым хотим следовать?

Лучший способ, помогающий мне как лидеру в семье строить доверие, это быть примером следования 4 Основам Доверия и практического применения 13 Видов Поведения и добиваться согласованности структур и систем, поддерживающих ценности, которые я стараюсь помочь понять и применять в жизни членам своей семьи. Делая это, я создаю эффект геометрического усиления. Например, благодаря тому, что наш сын проверил нашу непреклонность в отношении ответственного поведения за рулем, наша дочь уже знает, как она сама должна водить автомобиль. Нам не пришлось тратить столько же времени на ее обучение, а она не пытается испытывать нас на прочность, проверяя, выполним ли мы наши обещания. Она может нам верить: мы будем последовательны. Это дивиденд от применения правила: учить всю семью. Для создания культуры доверия требуется последовательность в выполнении этого правила и его воплощение в структурах и системах.

Чем бы ни была ваша организация — коммерческой или некоммерческой компанией, отделом или командой внутри организации, или семьей, — абсолютно необходимо понимать, что конструирование и согласование ее устройства в направлении создания доверия, может стать вашим главным фактором влияния. Осуществляя это, вы положительно воздействуете на все остальное внутри организации.

ЧЕТВЕРТАЯ ВОЛНА — ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ РЫНКА



Принцип репутации

В конечном счете все, что у вас есть, — это ваша репутация.

Опра Уинфри

Приглашаю вас просмотреть на логотипы, приведенные далее, и обратить внимание на вашу реакцию. Что вы чувствуете, когда смотрите на каждый из них? Испытываете ли вы в отношении всех этих логотипов одинаковые чувства? Если нет, то почему?



Если ваш опыт такой же, как у большинства людей, то, глядя на некоторые из этих логотипов, вы испытываете положительные чувства. Возможно, вы знаете эти компании. Возможно, вы пользовались их продуктами и услугами, или у вас есть друзья или близкие, которые ими пользовались. Возможно, вы слышали положительные отзывы о финансовом положении этих компаний, об их руководстве или социальной ответственности, или читали о них что-то хорошее в прессе. В результате вы можете покупать их товары (услуги) или рекомендовать их другим просто потому, что за ними стоит знакомое имя.

Когда вы посмотрите на другие логотипы, возможно, вы испытываете негативные чувства. Может быть, кто-то из ваших знакомых имел отрицательный опыт обращения к их товарам или услугам, или вы слышали что-то неприятное о них в средствах массовой информации. Какова бы ни была причина, но вы испытываете иные чувства, и вероятно, вы не

захотите покупать их продукты или услуги и не станете рекомендовать их другим.

Доверие На Уровне Рынка — это вопрос бренда или репутации. Это чувство, которое вызывает у вас желание покупать товары или услуги, инвестировать деньги или время, и/или рекомендовать это другим. Это уровень, на котором большинство людей отчетливо видят связь между доверием, скоростью и затратами.

Фактически можно сказать, что «бренд» — это доверие в отношениях с потребителем, доверие в отношениях с рынком, или даже «доверие, превращенное в деньги». Большинство людей понимают это — хотя бы на уровне интуиции, если не на уровне фактов. В результате компании активно инвестируют в формирование брендов, которые будут вселять доверие. Некоторые компании, занимающиеся брендингом, имеют собственные формулы для исчисления экономической ценности бренда. Компания Golin/Harris, занимающаяся PR-бизнесом, описывает свою работу по построению брендов, как — ни больше ни меньше — «построение доверия во всем мире».

Доверие — ключевой строительный блок в создании репутации компании и ее прямого результата — акционерной стоимости.

Роберт Эккерт, исполнительный директор Mattel

Прямая связь между брендом, доверием, скоростью и затратами очевидна на каждом уровне. На одной презентации, которую я делал на международной конференции для руководителей в области продаж и маркетинга, глава компании со столетней историей, стоимостью в несколько миллиардов долларов, подошел ко мне и сказал: «Нашему бренду чрезвычайно доверяют, и он приносит огромные дивиденды. Наш показатель продолжения договоров с клиентами поразительно высок — 90 %. Это лучший индикатор стоимости нашего бренда. Мы постоянно работаем над сохранением этих отношений доверия, которые являются нашим самым ценным активом. Многие компании хотят быть партнерами нашего бренда, однако критерии отбора партнеров у нас очень жесткие, чтобы защитить отношения доверия которые мы построили с нашими потребителями».

Когда потребители лояльны к вашему бренду [доверяют ему], они склонны больше прислушиваться к вам, более внимательно читать вашу информацию и воспринимать рекламные предложения ваших новых продуктов и услуг,

Шарль Джордано, Bell Canada International

«БРЕНД» ВАЖЕН НА КАЖДОМ УРОВНЕ

То, что корпоративный бренд важен для компаний, продающих товары и услуги, очевидно. Но он так же значим и для любых других организационных единиц, включая правительственные органы, школы, благотворительные организации, больницы, города и страны. Например, когда семья переезжает, то прежде чем окончательно выбрать место жительства, многие наводят справки о местных школах, чтобы понять, у какой школы лучшая репутация. Это оказывает серьезное влияние на размеры налоговых поступлений, оказывающихся в распоряжении школ, на приоритетность их положения в районе относительно нового строительства или реконструкции, на их способность привлекать и нанимать управленцев и учителей.

Города имеют репутацию, которая отражается на их местах в списках «Лучших мест, которые стоит посетить» и «Наиболее благоприятных мест для жизни», что приводит к росту поступлений от налогов и от туризма, привлекает бизнес и повышает стоимость жилья. Репутация органов местного управления, правительств штатов, национальных правительств влияет на их способность вести бизнес и привлекать бизнес. На менее глобальном уровне репутация конкретной команды или подразделения внутри организации имеет существенное

влияние на распределение ресурсов и бюджетное планирование. Часто бывает так, что менеджер, который считает свое подразделение, в силу важности его работы, достойным большего финансирования, вдруг обнаруживает, что его бюджет был урезан в пользу других отделов — с лучшей репутацией в достижении результатов. Также бывают ситуации, когда репутация подразделения организации влияет на то, как с ним взаимодействуют люди из других подразделений.

Помню, например, как я оказался в условиях, когда подразделение, которым я руководил, в вопросах доставки зависело от другого подразделения. Оно отличалось дурной репутацией — плохо работала их складская система, хромало исполнение. Мы знали, что потребители не останутся с нами, если мы не будем хорошо обслуживать их, поэтому мы нашли простой, но дорогой выход: мы все стали делать сами. Мы сами стали хранить наши материалы. Мы создали собственную систему дистрибуции и доставки, чтобы гарантировать, что все будет делаться вовремя. На самом деле мы создали избыточную систему, и целая организация была вынуждена платить налог в виде времени и усилий, которые пришлось тратить на то, что должны были делать другие.

Наконец, на микроуровне каждый человек имеет собственный бренд или репутацию, и эта репутация влияет на доверие, скорость и затраты. Она видна в вашем резюме и в предоставляемых вами рекомендациях при устройстве на работу. Она проявляется в том, как люди общаются с вами на работе или в других социальных ситуациях. Она сказывается на том, хотят ли с вами проводить время, насколько серьезно ваши дети относятся к вашим словам, насколько сильное влияние вы способны оказывать в разных ситуациях.

Кроме того, ваш бренд или репутация определяет, будут ли вам верить на слово. В главе, посвященной 4 Основам Доверия, я приводил пример, как личный бренд Уоррена Баффетта оказался настолько сильным, что это дало ему заведомое преимущество толкования сомнений в его пользу с самого начала правительственного расследования сделки AIG Insurance с General Re. Энн Малкахи, председатель совета директоров и генеральный директор Херох, сказала о Баффетте: «Я уважаю его и считаю, что его порядочность не вызывает сомнений. Это человек, чьи ценности определяют все его решения, все поступки и рекомендации». Такая репутация приносит огромные дивиденды.

Насколько важен персональный бренд, мне стало особенно ясно, когда мне как-то раз понадобилось провести анализ конфиденциальных данных, относящихся к стратегически важной возможности для бизнеса. Нашим финансовым директором был тогда очень способный сотрудник, который, однако, заслужил репутацию человека, не умеющего хранить секреты. В результате я решил этот вопрос в обход, обратившись вместо него к человеку, которому я доверял.

Даже для ребенка важна репутация. Если вы родитель, вы, вероятно, согласитесь, что гораздо легче идти навстречу и предоставлять какие-либо привилегии тому ребенку, который заслужил репутацию ответственного человека, чем тому, который этим не отличается. Отвечая на просьбу одного ребенка, вы, даже не задумываясь, ответите: «Конечно, можно!» А разговаривая с другим, вы будете спрашивать: «Ты сделал домашнюю работу? Ты закончил занятия музыкой? К какому времени ты вернешься? Кому я могу позвонить, чтобы убедиться, что все в порядке?»

На каждом уровне и в любых отношениях ваш бренд и ваша репутация существенно влияют на ситуацию. Это влияние измеримо — и оно напрямую связано с доверием, скоростью и затратами.

УБЕДИТЕЛЬНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО

Когда вы будете знакомиться с этим убедительным доказательством значения Доверия На Уровне Рынка, я вновь призываю вас смотреть через «очки организации», соответствующей вашему уровню и специфике деятельности, будь то компания, школьный округ, правительственное агентство, команда или подразделение внутри более крупной

организации или семья. Вспомним, что Доверие На Уровне Рынка имеет отношение к *внешним* заинтересованным сторонам. Хотя в их число наряду с потребителями входят поставщики, дистрибьюторы и инвесторы, на этом этапе будет проще рассматривать их всех как «потребителей». Читая эту главу, обратите внимание на прямую связь между репутацией и доверием.

Ежегодный список самых уважаемых компаний журнала *Fortune*, который называют «дипломом корпоративной репутации», демонстрирует очевидную корреляцию между репутацией и уважением.

В исследовании, проведенном *Harvard Business School* в 23 странах, 8645 руководителей, директоров и специалистов по безопасности оценивали 351 компанию в 30 отраслях. Компании оценивались по девяти характеристикам или «сферам руководства», формирующим репутацию, включая социальную ответственность (Цельность), управление персоналом (Намерения), инновации (Способности), финансовое благополучие и долгосрочные инвестиции (Результаты). В шестой раз за восемь лет самой уважаемой компанией в мире была признана *General Electric*. *Toyota*, преимущественно благодаря ее результатам, была второй в этом списке — это наивысшее за все время достижение для неамериканской компании. Она получила прибыль, большую, чем суммарная прибыль следующих за ней в списке 12 автопроизводителей.

Почему это так важно? Потому что другое имя для «репутации» — это «бренд», а другое имя для «бренда» — «доверие в отношениях с рынком». А доверие воздействует на поведение людей. Согласно опросу *Golin/Harris* в 2003 г.:

- 39 % опрошенных сказали, что стали бы создавать или наращивать свой бизнес с компанией именно благодаря доверию к этой компании и ее надежности;
- 53 % сказали, что приостановили бы или ограничили свой бизнес с компанией, либо переключились на ее конкурента, в случае недоверия и сомнений в надежности компании;
- 83 % говорят, что они склонны толковать сомнения в пользу компании, которой доверяют, и перед тем, как осуждать ее, выслушают ее точку зрения;

Кроме того, в ежегодном исследовании агентства *Edelman* «Барометр доверия» (*Trust Barometer*) от 2006 г. сказано: «доверие — это больше, чем бонус, это материальный актив, который необходимо создавать, поддерживать и развивать. Так же как доверие приносит компаниям выгоды, недоверие или утрата доверия ведет к затратам. По крайней мере 64 % авторитетных респондентов, влияющих на общественное мнение, из разных стран, сказали, что они отказывались от приобретения товаров и услуг компаний, которым не доверяли». Кроме того, большинство опрошенных критически отзывались об этих компаниях в разговорах с другими людьми, отказывались вести с ними бизнес и инвестировать в них. Около половины опрошенных отказывались от работы в таких компаниях.

У нас в бизнесе есть принцип: «Наши активы — это наши люди, наш капитал и наша репутация». И если любой из этих активов сокращается, восстановление последнего бывает самым трудным.

Хэнк Полсон, председатель совета директоров и исполнительный директор Goldman Sachs

СТРАНОВЫЕ И ОТРАСЛЕВЫЕ НАЛОГИ

Одна интересная особенность сегодняшнего глобального рынка заключается в том, что многие бренды облагаются налогами (или получают дивиденды) в зависимости от того, как люди воспринимают и насколько доверяют стране происхождения этих брендов. Например, знание, что компания основана в Китае, Франции, Индии или США, часто влияет на представление людей о том, насколько можно доверять самой компании. На представление о возможности доверять влияет ряд факторов, в том числе история, культура и текущая

государственная политика. И, независимо от причин, страновые налоги и дивиденды абсолютно реальны.

На сегодняшнем глобальном рынке страновой налог очень больно ударил по брендам, основанным в Соединенных Штатах. Американские бренды, получающие дивиденды в США и Азии, сегодня облагаются высокими налогами в Европе и на других рынках. Как отмечает «Барометр доверия», выявляющий такие налоги и дивиденды, опрос 750 лидеров общественного мнения в 11 странах показал, что в Канаде, Великобритании, Франции и Германии американские бренды обесценивались или облагались существенными налогами, в то время как в Азии этого не наблюдалось, а в Японии они получали дивиденды. Более конкретно в отношении американских брендов: в США доверие к компании UPS выражали 84 % респондентов, а в Европе — 53 %; доверие к Procter & Gamble — 70 % в США и 44 % в Европе; доверие к Coca-Cola — 65 % в США и 41 % в Европе; доверие к McDonalds — 51 % в США и 30 % в Европе.

Однако эти страновые налоги обычно не бывают взаимными. Компании, созданные в Великобритании и Германии, нигде не облагаются сколько-нибудь существенным страновым налогом, также как и французские компании (за исключением отношения к ним в США). Интересно, что во всех странах существенным страновым налогом облагаются все компании, основанные в Китае.

Аналогично «Барометр доверия» определяет то, что я называю «отраслевыми налогами или дивидендами»: отрасль в целом влияет на ощущение, можно ли доверять компании. Например, в большинстве стран отраслевым налогом облагаются энергетика и средства массовой информации. И, наоборот, розничная торговля и высокотехнологичные отрасли обычно получают дивиденды. Для компаний, действующих в отраслях, облагаемых налогом, важно создавать индивидуальную репутацию, превосходящую репутацию отрасли, — как это сделала Johnson & Johnson в фармацевтике, которая в США облагается существенным отраслевым налогом.

СКОРОСТЬ ДОВЕРИЯ В СОЗДАНИИ (ИЛИ РАЗРУШЕНИИ) РЕПУТАЦИИ

Другую интересную особенность сегодняшнего глобального рынка демонстрирует исследование «Коэффициент репутации» (RQ — Reputation Quotient) 2005 г., ежегодно проводимое Harris Interactive и публикуемое в *Wall Street Journal*. Это исследование оценивает 60 наиболее заметных компаний в Америке, с точки зрения их репутации. В 2005 г, первой оказалась Johnson & Johnson. У этой компании долгая история доверия — она находится в бизнесе уже 120 лет.

Особенно поразило меня то, что третье место в этом списке заняла компания Google, которой всего семь лет ! Для меня это неопровержимое свидетельство того, что в сегодняшней глобальной, высокотехнологичной экономике доверие может быть построено очень быстро.

Когда Пьера Омидиара, основателя eBay, спросили, чему самому существенному он научился, он ответил: «Тому замечательному факту, что 135 миллионов человек узнали, что они могут доверять совершенно незнакомым людям. Это произвело невероятный социальный эффект. У людей гораздо больше общего, чем они думают».

Возвращаясь к исследованию Harris Interactive «Коэффициент репутации», угадайте, кто был в конце списка? На 59 -м месте была компания WorldCom (теперь MCI), а номер 60 принадлежал Enron. Очевидно, что хотя доверие и можно построить быстро, еще легче и быстрее его можно разрушить. Вспомним слова Уоррена Баффетта: «Нужно 20 лет, чтобы построить репутацию, и пять минут — чтобы разрушить ее». Как я уже говорил, в нашей сегодняшней глобальной экономике не обязательно требуется 20 лет для создания репутации. Но это не отменяет значения слов Баффетта о том, что разрушить репутацию можно почти мгновенно.

Умные компании накапливают активы доверия, которые можно использовать для защиты бренда в трудные времена. Если не вносить этих депозитов в «банк доверия», компания может быть уничтожена всего лишь одним нарушением доверия, поскольку у вас нет истории поведения, развивающего доверие, к которой можно обратиться.

Эллен Райан Мардикс, директор по маркетингу Golin/Harris

КАК СОЗДАТЬ ВАШ БРЕНД

Как же вы создаете свой бренд? И как вы избегаете его разрушения? Я уверен, что мой ответ вас уже не удивит: «Применяя 4 Основы Доверия и 13 Видов Поведения на уровне организации и рынка».

Но вас может удивить следующее: я совершенно убежден, что если ваша организация (как бы вы ее ни определили) укрепляет 4 Основы Доверия и демонстрирует 13 Видов Поведения в отношении заинтересованных сторон, вы можете *измеримо* увеличить стоимость бренда вашей организации. Эти Основы Доверия и Виды Поведения — ключевые факторы построения доверия на рынке.

Снова взгляните через очки «организации» на доверие на рынке. Посмотрите на все с точки зрения ваших «потребителей». Задайте себе вопросы:

- обладает ли мой бренд Цельностью? Обладаем ли мы репутацией честности? Есть ли у нас ценности, в которые люди верят? Имеем ли мы на рынке репутацию мужественного и быстрого решения сложных вопросов и честного признания и исправления ошибок?

- демонстрирует ли мой бренд хорошие Намерения? Воспринимают ли нас просто как компанию, «нацеленную на прибыль», или люди чувствуют, что мы искренне заботимся и хотим помочь другим выиграть?

- демонстрирует ли мой бренд Способности? Ассоциируется ли у людей наше имя с качеством, превосходством, постоянным совершенствованием и способностью меняться, соответствуя новой эпохе глобальной экономики? Видят ли в нас компанию, способную добиваться целей методами, создающими доверие?

- ассоциируется ли мой бренд с Результатами? Есть ли у людей чувство, что мы выполняем свои обещания? Связана ли с нашим именем убедительная история достижений? Хотят ли люди ответить «да!» на вопрос, который консультант компании Bain Фредерик Райхельд называет «главным вопросом»: «Вы порекомендовали бы эту компанию своему другу?»

Если вы не обладаете брендом или репутацией, которые хотели бы иметь, то 4 Основы Доверия предоставят вам прекрасный диагностический инструмент для определения причин этого и областей, инвестиции в которые принесут наилучшие результаты. Определив, с чем связана проблема — с характером (Цельность или Намерения) или с компетентностью (Способности или Результаты), вы сможете сфокусироваться на области, усовершенствования в которой дадут вам наибольший положительный эффект.

Бренд для компании подобен репутации для человека. Вы зарабатываете репутацию, стараясь делать трудные вещи хорошо.

Джефф Безос, основатель и исполнительный директор Amazon.com

Вы можете еще больше максимизировать ваши усилия, проанализировав деятельность вашей организации применительно к 13 Видам Поведения. Поскольку использование этого поведения создает доверие на уровне отношений, его использование при взаимодействии с внешними заинтересованными сторонами — потребителями, поставщиками, дистрибьюторами, инвесторами, сообществами — создает доверие на уровне рынка.

Рассмотрим несколько примеров.

Говорить прямо. Компания Johnson & Johnson разработала образовательные

рекламные кампании рецептурных лекарственных препаратов, обращенные «непосредственно к потребителю» (Direct to Consumer — DTC), в которых она говорит с потребителями откровенно и обращается с ними, как с образованными взрослыми людьми. Призывая других игроков отрасли вступить в такой же прямой диалог, исполнительный директор компании Уильям Уэлдон сказал:

Я думаю, стоит начать с признания, что модель, которую мы называем «DTC-рекламой», может непреднамеренно уменьшить значимость и силу медикаментов в терапии и связанные с ними риски. Наша коммуникация с пациентами в действительности должна выстраиваться как DTC-образование.

Такой прямой разговор — одна из причин, по которой Johnson & Johnson сохраняет высшие места в рейтинге «Коэффициент репутации».

Создавать прозрачность. Исполнительный директор eBay Мег Уитмен и ее команда управляют компанией по методу, называемому ею «динамической саморегулирующейся экономикой», при полной открытости для Интернета. Уитмен так определяет особенности своей компании: «У нас есть уникальный партнер — миллионы людей». Согласно *BusinessWeek OnLine*, вместо контроля и накопления информации eBay выбрала путь предоставления полного доступа «ко всем трендам, ко всем продажам, ко всем новым правилам в мире eBay. Система полностью прозрачна».

Слушать сначала. Компания Superquinn — продовольственная сеть и оператор торговых центров в Ирландии — построила империю на основе так называемой многоканальной «системы слушания». Эта система включает регулярные конференции для потребителей, формы для комментариев покупателей, рыночные исследования, секции обслуживания клиентов в каждом магазине и личные звонки участникам их программ лояльности. Благодаря идеям, полученным посредством слушания, Superquinn стала ведущей компанией и в вопросах безопасности продуктов питания и предоставления инновационных услуг. Организация доминирует на рынке даже при том, что с ней конкурируют значительно более крупные соперники.

Исполнительный директор Superquinn Фергал Куинн (известный как ирландский «патриарх обслуживания клиентов») сказал: «Способность искренне слушать — одна из немногих форм реального конкурентного преимущества... Слушание — это деятельность, которую вы не можете делегировать — кем бы вы ни были!»

Опыт таких компаний, как Johnson & Johnson, eBay и Superquinn, ясно показывает ценность 13 Видов Поведения в развитии доверия на уровне рынка и в получении вследствие этого изобильных дивидендов,

Без доверия потребителей все остальное не имеет значения.

Рэм Чаран, автор книг по бизнесу

СОЗДАВАТЬ НАЛОГИ ИЛИ ДИВИДЕНДЫ?

Как я говорил, именно в этой Четвертой Волне — в Доверии На Уровне Рынка — большинство людей уже способны видеть связь доверия и репутации с экономическими результатами. Это связано с тем, что большинство людей понимают ценность бренда.

Однако не все понимают, что те же самые принципы, которые на уровне рынка обеспечивают дивиденды компаниям, пользующимся доверием, действуют и на уровне личности, и на уровне отношений, и на уровне организаций.

Поэтому, с какими бы вопросами доверия мы ни сталкивались в наших компаниях, школах, некоммерческих организациях или семьях, мы в первую очередь должны задать вопрос самим себе: какова моя репутация? Каков мой бренд? Создаю ли я налоги или

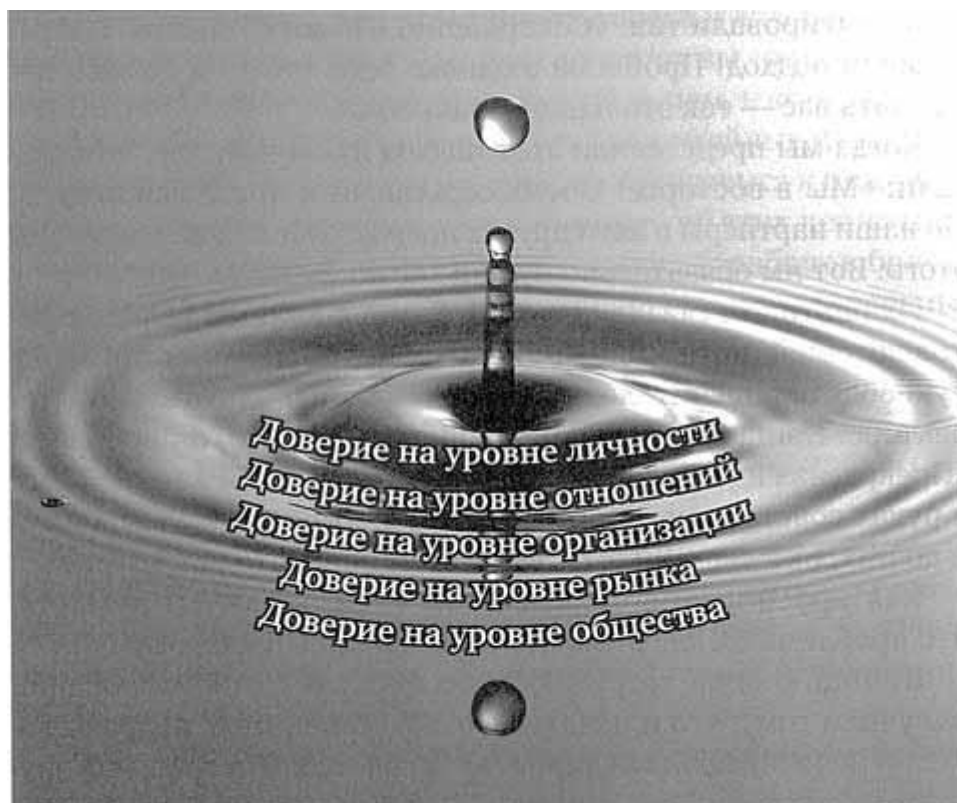
дивиденды?

Репутацию компании создают сотрудники, обладающие цельностью личности.

Роберто Гойзета, бывший исполнительный директор Coca-Cola

Не забывайте: доверие, которое мы способны создать внутри нашей организации и на рынке, является результатом надежности, которую мы в первую очередь развиваем в самих себе.

ПЯТАЯ ВОЛНА — ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ОБЩЕСТВА



Принцип внесения вклада

Руководители, склонные к поиску кратчайших путей, должны помнить изречение Конфуция о том, что хорошее правительство нуждается в оружии, пище и доверии. И если правитель не может удержать все это, то в первую очередь ему следует отдать оружие, а затем — пищу. Доверие надо защищать до конца, поскольку «без доверия мы не можем выстоять».

Из редакционной статьи в *Financial Times*

В конце апреля 1992 г. судебное разбирательство по делу Родни Кинга вызвало беспорядки, которые переросли в поджоги и погромы целых кварталов Лос-Анджелеса в Калифорнии. Разрушения были колоссальные, потери бизнеса исчислялись миллиардами долларов.

Поразительно, что все рестораны McDonald's, находящиеся в разрушенном районе, оказались нетронутыми. Они стояли как невредимые маяки посреди обугленных руин.

Естественно возник вопрос: почему здания McDonald's остались нетронутыми, в то время как практически все вокруг них было разрушено? В ответе местных жителей содержалась общая мысль: «McDonald's заботится о нас. Компания поддерживает программы повышения грамотности и спортивные мероприятия. Молодые люди знают, что они всегда

могут найти там работу. Никто не захочет разрушать то, что всем нам приносит столько хорошего».

Чувство социальной ответственности компании McDonald's создало доверие на уровне общества, и это доверие принесло зримые и измеримые результаты.

Всякое мирное сотрудничество между людьми строится в первую очередь на взаимном доверии и только потом на институциях, таких как суды и полиция.

Альберт Эйнштейн

РЫБА ЗАМЕЧАЕТ ВОДУ ПОСЛЕДНЕЙ

Возможно, вы слышали французскую поговорку: «Рыба обнаруживает воду последней». Но задумывались ли над тем, что это значит?

Для рыбы вода — это *данность*. Это среда ее обитания. Она ее окружает. Рыба настолько связана с ее наличием, что не осознает ее существования, — до тех пор, пока вода не загрязнится или не исчезнет. Вот тогда наступившие немедленные и драматические последствия делают совершенно очевидным, что качественная вода абсолютно необходима для нормального существования рыбы. Без этого рыба погибнет.

Аналогично, мы, люди, в последнюю очередь замечаем доверие. Доверие — неотъемлемая составляющая устройства нашего общества. Мы зависим от него. Мы воспринимаем его как само собой разумеющееся — пока оно не загрязнено или не разрушено. Тогда к нам приходит озарение, что доверие так же необходимо для нашего существования, как вода для рыбы. Без доверия общество угасает и в итоге саморазрушается.

Коммерция умирает, когда люди не могут доверять друг другу. Или заболевает, если доверие еще полностью не исчезло. И тяжесть ее заболевания определяется степенью, в какой люди не могут доверять друг другу.

Генри Уорд Бичер, американский писатель XIX в.

Именно благодаря всепроникающей природе доверия, оно, как я сказал в самом начале, представляет собой «нечто, изменяющее все».

Рассмотрим маленький пример. Когда мы ведем автомобиль, мы верим, что другие водители на дороге компетентны и следуют правилам, и они не намерены причинить нам вред. Но что происходит, когда вы живете в таком обществе, что каждый раз, садясь за руль, вы должны беспокоиться, не прикреплена ли к вашей машине бомба, не взорвется ли другая машина на дороге, не захотят ли другие водители специально врезаться в вас? Или если вам просто страшно выходить из машины на бензозаправке из-за риска стать мишенью снайпера-убийцы (такой случай недавно был в Вашингтоне)?

Трудно даже вообразить мир без доверия. Как утверждает Томас Фридман в книге

16

«Плоский мир» (The world is flat), доверие жизненно необходимо для «плоского» или открытого общества. А принципиальная цель террористов — разрушить доверие. Заставить нас бояться делать то, что мы делаем каждый день. Плоская, открытая экономика процветает благодаря таким видам поведения, как: говорить прямо, создавать прозрачность, исправлять неправильное, практиковать ответственность, выполнять обязательства и распространять доверие. В то же время закрытое террористическое общество расцветает благодаря противоположному поведению и имитации — ооману, тайным планам, оправданию неправильного пренебрежению обязательствами, обвинению других и недоверию ко всем, за исключением элитного «ближнего круга». Но и в этом круге доверие очень хрупко и зависит

от прихоти тех, кто «у руля».

Для отражения угрозы открытости [террористы]... совершенно намеренно выбрали объектом для атаки самое главное, что позволяет открытым обществам быть открытыми, инновационными и плоскими, — доверие.

Томас Фридман, автор книги «Плоский мир»

Подумайте о том, какими налогами облагается закрытое общество с низким уровнем доверия. А потом подумайте о дивидендах — таких как обмен знаниями, прорывы в медицине, развитие технологий, экономические партнерства и культурный обмен, — которые недоступны в закрытом обществе.

Общество высокого доверия позволяет каждому из нас получить больше. У нас появляется больше вариантов и возможностей. Мы взаимодействуем с меньшим трением, что приводит к более высокой скорости и меньшим затратам. Вот почему перспектива построить общество высокого доверия так значима для нас. Ничто другое не способно оказать такого огромного влияния не только на скорость и затраты, но и на качество жизни каждого человека на планете.

ПРИНЦИП ВНЕСЕНИЯ ВКЛАДА

Определяющий принцип, на котором базируется доверие на уровне общества, — это *внесение вклада*. Это намерение создавать ценность, а не разрушать ее, намерение давать, а не брать. Люди все яснее и яснее понимают, насколько важным для здорового общества является внесение вклада и причины, которые это вдохновляют.

Просто обратите внимание на то, что уже происходит вокруг: от отдельных людей, старающихся изменить ситуацию в своей сфере влияния, до корпораций, принявших на себя ответственность служить всем заинтересованным сторонам (а не только акционерам), и до предпринимательских организаций, чьей главной целью является служение целям общества.

В 2005 г., например, гуру Microsoft Билл Гейтс, его жена Мелинда и вокалист группы U2 Боно были признаны журналом *Time* персонами года. Не по причине их талантов, умений, инноваций, эффективности или богатства, а за огромные инвестиции. времени и денег в здоровье, образование и благосостояние бедных и обездоленных людей по всему миру. Для этих целей супруги Гейтс учредили Фонд Билла и Мелинды Гейтс, и в июне 2006 г. Билл Гейтс заявил о предстоящем «изменении приоритетов», что позволит ему переместить фокус своего внимания с повседневного участия в управлении Microsoft на работу Фонда. Через две недели Уоррен Баффетт объявил, что передаст на благотворительные цели \$37 млрд (84 % своего капитала), и \$30,7 млрд из них отдаст в Фонд Гейтсов.

В 1998 г. Опра Уинфри основала «Сеть Ангелов» («Angel Network»), чтобы вдохновлять оказание помощи малообеспеченным людям через создание возможностей для реализации их потенциала. С того времени «Сеть» поддержала множество гуманитарных проектов, включая строительство сельских школ в 11 странах мира, сбор \$50 млн в рамках программы рождественской благотворительности в ЮАР, сбор \$10 млн — в помощь жертвам урагана Катрина, и организацию «групп поддержки женщин в постконфликтных зонах, помогающие им вернуться к активной жизни и восстановить чувство собственного достоинства».

На меня лично очень глубокое впечатление своими великими вкладами в общество произвел Бакминстер Фуллер — изобретатель и архитектор геодезического купола. Один из его протеже, Маршалл Тербер, говорил мне, что когда Фуллер получал свои гонорары (один из которых составил \$1,2 млн), он оплачивал счета своей компании, а оставшиеся деньги раздавал. Фактически, по словам Тербера, Фуллер часто выписывал столько чеков, что на книжке ничего не оставалось. Фуллер утверждал: «Если вы посвящаете свое время и

внимание благо других, вселенная поддержит вас — всегда и как раз вовремя».

Хотя приведенные примеры связаны с выдающимися людьми, огромное множество вкладов, вплетенных в ткань общества и составляющих его основу, делается простыми людьми по всему миру. Тысячи врачей и медсестер отдают свое время и силы, выполняя хирургические операции, помогая детям и взрослым в развивающихся странах. Многие люди делают пожертвования ради оказания помощи пострадавшим от стихийных бедствий, таких как недавнее цунами в Индийском океане, ураган Катрина, землетрясения, оползни и другие катаклизмы. В общественных организациях по месту жительства люди добровольно участвуют в программах грамотности, здравоохранения, социального обеспечения, в том числе помогают бездомным и жертвам домашнего насилия.

Только подумайте, насколько более слабым стало бы наше общество без таких вкладов! И подумайте о том влиянии, которое эти вклады оказывают на доверие на уровне общества!

В этой главе моя цель отнюдь не в том, чтобы представить непрактичный, утопический или политический взгляд на мир. Моя цель в том, чтобы сфокусироваться на прагматических выгодах и доверии, возникающих на уровне общества благодаря принципам внесения вклада и ответственности.

ПРИНЦИП ВНЕСЕНИЯ ВКЛАДА В БИЗНЕСЕ

Сегодня все больше компаний и людей понимают важность внесения вкладов. Есть много компаний, созданных, чтобы вносить вклады в жизни других людей на постоянной основе. Это, например, Newman's Own (компания, основанная актером Полом Ньюманом), прибыль которой превышает \$200 млн, и полностью направляется на благотворительность. Журнал *Business Ethics* ежегодно публикует список 100 лучших компаний с гражданской ответственностью (100 Best Corporate Citizens), где отмечает компании, которые служат всем заинтересованным сторонам — честно и с превосходным качеством. В 2006 г. в лучшей двадцатке были такие корпоративные гиганты, как Intel, Wells Fargo, Texas Instruments и General Mills. Журнал *Fast Company* и Monitor Group учредили награду «Социальный капиталист» (Social Capitalist) за социально ответственный бизнес, которая ежегодно вручается 25 социально ответственным компаниям. Один из таких «социальных капиталистов» — некоммерческая организация PATH, которая в партнерстве с корпорациями, правительствами и другими некоммерческими организациями работает над тем, чтобы обеспечить инновационными медицинскими технологиями слои населения, для которых иначе они были бы недоступны. Многие значимые вклады поступают в виде пожертвования денег — в привычной для индустриальной эпохи форме *благотворительности*. В то же время сегодня уже наблюдается тренд, характерный для эпохи интеллектуального работника, — переход к *глобальной гражданственности* (называемой также общественным сознанием, корпоративной гражданственностью или корпоративной социальной ответственностью — CSR). Этот подход включает традиционную благотворительность, но при этом он интегрирует социальный и этический аспекты в саму структуру бизнеса. Совершение хороших поступков теперь рассматривается не как дополнение к бизнесу, а как часть самого бизнеса.

В мире бизнеса есть тенденция путать понятия гражданственности и благотворительности. Это не одно и то же. Компания Enron занималась благотворительностью, но, безусловно, не была гражданской корпорацией. Суть глобальной гражданственности в этике и этичном поведении. Все начинается с того, как компания воспринимает свою роль в мире. Для чего она существует — только для того, чтобы заработать как можно больше денег?

Дебора Данн, старший вице-президент Hewlett-Packard

О таком сдвиге в сторону глобальной гражданственности свидетельствуют многие

примеры. Один из них — развитие микрофинансирования, образец которого продемонстрировал Мухаммад Юнус, основатель Grameen Bank в Бангладеш. Этот банк был создан для предоставления мелких займов (обычно от \$50 до \$200) неимущим индивидуальным предпринимателям, 96 % которых составляли женщины, — чтобы помочь им встать на ноги и применить свои умения на рынке, Юнус начал делать это в 1970-е гг., и его собственные усилия, а также подобные действия других оказались настолько успешными, что Организация Объединенных Наций объявила 2005 год Международным годом микрокредитов. По мнению основателя eBay Пьера Омидьяра, микрофинансирование оказывает социальное воздействие, подобное влиянию eBay, научившему сотни миллионов людей тому, что они могут доверять совершенно незнакомым людям.

Сейчас микрофинансирование начинает расширяться в микрофранчайзинг, когда социальные предприниматели обеспечивают обучение и финансирование в помощь тем, кто расширяет бизнес, чтобы они могли, повысив эффективность своих усилий, нанять других и получать существенные прибыли.

«НАМЕРЕННАЯ ДОБРОДЕТЕЛЬ» И «СОЗНАТЕЛЬНЫЙ КАПИТАЛИЗМ»

Когда мы с энтузиазмом приветствуем эти замечательные новые инициативы, мы должны понимать, что идея корпоративной социальной ответственности не нова. На самом деле, она лежала в основе концепции свободного предпринимательства. Адам Смит, отец доктрины свободного предпринимательства и автор книг «Теория нравственных чувств»¹⁷ и

«Исследование о природе и причинах богатства народов»¹⁸, учил: «намеренная добродетель» необходима для процветания экономики, и когда критическая масса людей борется за собственные интересы *в рамках системы намеренной добродетели*, «невидимая рука» направляет общество таким образом, что достигаются процветание и богатство для всех.

Однако в конце XX в. последняя часть о «намеренной добродетели» осталась за бортом, и идея выродилась в тезис: «Если вы конкурируете на рынке, „невидимая рука“ направляет создание богатства». Это выхолащивание концепции привело к массовому полному попранию 4 Основ Доверия и 13 Видов Поведения и, следовательно, к жадности, материализму, жульничеству, двуличию и стремительному росту налогов на низкое доверие.

Мошенничество и жульничество разрушительны для капитализма свободного рынка, для основ нашего общества... наша рыночная система очень зависит от доверия — доверия в наших отношениях с коллегами и с теми, с кем мы делаем бизнес.

Алан Гринспен, бывший председатель Федеральной резервной системы США

В результате — как я говорил в первой главе этой книги — недостаток доверия наблюдается повсюду. Но есть один любопытный парадокс: при таком повсеместном падении доверия наблюдается и обратная тенденция в виде почти глобального возрождения доверия. Все больше людей приходят к пониманию издержек низкого доверия и предпринимают шаги по восстановлению доверия. Это действие синдрома «рыбы, которая обнаруживает воду последней»; когда доверие начинает исчезать, тогда, наконец, мы понимаем, как оно необходимо для нашего выживания.

Некоторые даже делают попытки заменить исходную материалистическую парадигму более жизнеспособной парадигмой участия. Например, Acton Institute выступает в средствах массовой информации с обличениями социальной безответственности бизнеса и стремится

17 _____
Смит А. Теория нравственных чувств. — М.: Республика, 1997.

18
Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Ламартис, 2006.

построить мост доверия между руководителями бизнеса и религиозными лидерами, помогая им соединить ценности и ресурсы в интересах создания доверия. Пол Долан, генеральный директор Fetzer Vineyards, отстаивает идею, что все компании должны ввести «тройную систему оценки результатов», измеряющую корпоративный успех с учетом не только финансов, но и социальных влияний и факторов внешней среды.

ГЛОБАЛЬНАЯ ГРАЖДАНСТВЕННОСТЬ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ

Джеймс Суrowецки в журнале *Forbes* сказал:

Эволюция капитализма шла в направлении увеличения доверия и прозрачности и менее эгоистичного поведения; не случайно эта эволюция привела к большей эффективности и экономическому росту. Эта эволюция, конечно, происходила не потому, что капиталисты от природы хорошие люди. Она происходила потому, что преимущества доверия — т. е. способности доверять и внушать доверие — потенциально огромны, и потому, что успешная рыночная система учит людей признавать эти преимущества.

В книге «Мегатренды 2010» Патриция Эбурдин отмечает рост развития «сознательного капитализма» и его прямой связи с результатом. Она показывает, что в период между 1984 и 1999 гг. компании, которые превосходили другие с точки зрения отношений с заинтересованными сторонами (а не только с акционерами), в том числе с инвесторами, потребителями, наемными работниками, поставщиками и сообществами, — превысили индекс S&P 500 на 126 %. Интересно, что шесть из семи мегатрендов, выделенных Эбурдин в ее книге, связаны с принципами участия, смысла, цели и ответственности, присущими — как на индивидуальном, так и на организационном уровне — пятой волне общественного доверия.

Исследование 2002 г., проведенное университетом Де Пола, показало, что общие финансовые результаты 100 самых социально ответственных корпораций по версии *Business Ethics* были «существенно лучше», чем S&P 500. На самом деле финансовые результаты теперь стали одним из критериев их социальной ответственности. Они прекрасно показывают, как руководство «добивается результатов способами, создающими доверие» со всеми заинтересованными сторонами.

Люди говорят о необходимости ответственности для бизнеса так, словно мы должны делать что-то новое, помимо всего остального. Но ответственность должна быть сутью бизнеса. Моя философия такова: «Мы управляем компаниями не для того, чтобы зарабатывать прибыли, мы зарабатываем прибыли, чтобы управлять компаниями». Наши компании должны иметь цели и предназначение, если они хотят жить в этом мире, иначе зачем они нужны вообще?

Tamii Kuuti, бывший управляющий директор Mitsubishi Electronics

Консалтинговая группа Mercer Investment Consulting Group в Великобритании предполагает, что изначально организации разделяют глобальную социальную ответственность преимущественно потому, что хотят избежать последствий — и налогов — репутации социально безответственных. Орин Смит, президент и генеральный директор Starbucks (из списка 100 самых социально ответственных компаний) говорит: «Лишь небольшая часть потребителей покупают продукты компании из-за того, что она социально ответственна. Но если они в какой-то момент решат, что компания безответственна, отрицательный резонанс будет огромным».

Впечатление о продукте у потребителей складывается на основании множества

факторов, но если они считают компанию социально ответственной, их отношение к бренду становится лучше.

Шелли Лазарус, председатель совета директоров и генеральный директор Ogilvy & Mather

Хотя страх боли может поначалу быть мотивом для социальной ответственности, я убежден, что со временем движущими мотивами как для людей, так и для организаций станут дивиденды, которые приносит участие.

Я убежден и в том, что в конечном итоге глобальная гражданственность станет расцениваться как хороший бизнес. Со временем она станет ценой «входного билета». Даже сегодня все больше потребителей голосуют своими бумажниками в поддержку компаний, которые демонстрируют цельность и хорошие намерения наряду со способностями и результатами. И я убежден, что эта обнадеживающая тенденция неизбежно станет экономической необходимостью.

В первые дни существования Covey Leadership Center мы разработали некую, как мы назвали, «универсальную формулировку миссии», так как она применима к любому человеку и к каждой организации, поскольку и те, и другие являют собой часть общества. Формулировка миссии содержала всего несколько слов: «Повышать экономическое благосостояние и качество жизни всех заинтересованных сторон».

Мне приятно думать, что эта универсальная формулировка миссии была ранней попыткой описать глобальную гражданственность (и сбалансированную систему показателей) по крайней мере, в двух ключевых отношениях: во-первых, в признании значимости всех заинтересованных сторон, и, во-вторых, в понимании важности качества жизни (а не просто финансовой прибыли). Доверие всегда было универсальной валютой, основным катализатором, так что эта универсальная формулировка миссии обоснованна.

ГЛОБАЛЬНАЯ ГРАЖДАНСТВЕННОСТЬ: ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ВЫБОР

В основе организационной глобальной гражданственности лежит индивидуальная глобальная гражданственность. Речь идет о сознательном решении ставить во главу угла благополучие других и строить свою жизнь, исходя из этого.

Как сказал Ганди: «Человек не может поступать правильно в одной сфере своей жизни, в то время как в других он занят неблагоприятными делами. Жизнь — неделимое целое». Поэтому мы не побуждаем наших сотрудников оказывать невообразимые услуги тем, кто «платит», подкидывать немного денег на благотворительность и игнорировать «невыгодного» ближнего в нужде. Делая подобное, мы разделяем свою жизнь. Таким образом, сотрудники и члены их семей получают от нас послы, что вклад в общее дело — это не более, чем символ, рассчитанный на внешний эффект, и когда придет время и у них не будет того, чего мы хотим, или в чем нуждаемся, они будут не нужны нам. Кроме того, наше непоследовательное поведение — то так, то иначе, в зависимости от ситуации — станет очевидным лицемерием и принесет огромные налоги.

Вместо этого мы фокусируемся на истинной социальной ответственности во всех измерениях нашей жизни по принципу «изнутри наружу». Мы обращаемся к 4 Основам и начинаем с себя: достоин ли я доверия? Руководствуюсь ли намерениями хорошо делать свое дело, вносить вклад, отдавать? Представляю ли я для общества личность, которой можно доверять?

Потом мы переходим к семье. Мы спрашиваем: являюсь ли я таким лидером в семье, который вдохновляет членов семьи и помогает им быть хорошими гражданами? Подаю ли я пример? Хороший ли я гражданин в своей семье и в обществе? Лично я убежден, что наша возможность служить примером гражданственности в наших семьях и учить наших детей глобальной гражданственности — лучший способ строить общество доверия.

Дальше мы переходим к организациям. Мы спрашиваем: достойна ли доверия наша

организация? Обладаем ли мы цельностью и воплощаем ли ее в своем поведении? Демонстрируем ли мы намерение хорошо работать, вносить вклад, воздавать должное? Способны ли мы менять мир к лучшему? Добиваемся ли мы результатов не только для наших акционеров, но и для всех заинтересованных сторон? Представляем ли мы для общества организацию, которой оно может доверять? Мы спрашиваем: тот ли я лидер, который вдохновляет членов организации и помогает им быть хорошими глобальными гражданами? Добиваюсь ли я согласованности структур и систем организации, или моей команды таким образом, чтобы достигалась социальная ответственность в организации и за ее пределами?

Успех крупного бизнеса и благосостояние общества никогда еще не были так тесно связаны. Нельзя оградить бизнес от глобальных вопросов, поскольку для функционирования бизнеса есть только один мир. Компании не могут преуспевать в обществе, которое бедствует.

Йорма Оллила, председатель совета директоров и генеральный директор Nokia

Мы рассматриваем 13 видов поведения и задаем вопросы; следую ли я (или моя организация, или моя семья) правилам:

- Говорить прямо?
- Демонстрировать уважение?
- Создавать прозрачность?
- Исправлять неправильное?
- Демонстрировать лояльность?
- Достигать результатов?
- Совершенствоваться?
- Смотреть правде в глаза?
- Прояснять ожидания?
- Практиковать ответственность?
- Слушать сначала?
- Выполнять обязательства?
- Распространять доверие?

Если посмотреть через эту призму, можно увидеть, что именно на этом общественном уровне становятся понятными слова психолога Карла Роджерса: «Самое личное является и самым общим». Мы видим, что доверие на пятой волне — непосредственный результат способности внушать доверие, которая начинается на первой волне и распространяется дальше на наши отношения, на наши организации, на наши рынки, на общество в целом.

Поистине глобальная гражданственность — это личный выбор и выбор всей жизни. И когда мы делаем этот выбор в нашей жизни, мы влияем на аналогичный позитивный выбор тех, с кем работаем и живем. Вместе мы строим организации и семьи, которые вносят свою лепту в процветание общества.

Истинный и прочный мир между народами заключается не в равенстве оружия, а исключительно во взаимном доверии.

Папа Иоанн XXIII

ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ЗАДАЧИ

Теперь, когда мы прошли раздел о доверии у заинтересованных лиц, я хотел бы обобщить основные идеи:

1. 4 Основы и 13 Видов Поведения — это инструменты, которые создают и восстанавливают доверие во всех контекстах — в организациях (включая семью), на рынке и

в обществе.

2. Главный принцип создания организационного доверия — согласованность — соответствие структур и систем в организации и основ доверия и правил поведения. Это создает доверие с внутренними заинтересованными лицами.

3. Основной принцип создания доверия на рынке — репутация бренда. Это использование основ доверия и правил поведения, которые внушают доверие внешних заинтересованных лиц до такой степени, чтобы они покупали товары, инвестировали средства, и/или рекомендовали ваши продукты и услуги другим.

4. Основной принцип создания доверия в обществе — участие. Это демонстрация намерения отдавать, проявлять глобальную гражданскую ответственность и умение быть нужными как для общества, так и для экономики в наш век интеллектуального работника.

Кроме того, я хотел бы сказать, что пока вы не приблизитесь к практическим ситуациям, связанным с Основами Доверия и Видами Поведения в контексте вашей организации, вашего рынка, вашего сообщества, вы не увидите мощь их влияния на скорость, затраты и доверие.

По этой причине на наших занятиях мы часто играем в очень полезную игру. Каждому сидящему за столом мы даем набор карточек — по 4 Основам Доверия и 13 Видами Поведения. Потом мы даем им вытянуть дополнительные карточки, где содержатся возможные сценарии.

Например, в игре вы можете вытащить карточку, где сказано:

Вы принадлежите к корпоративной культуре. Вы следуете корпоративному сценарию, которому вам предписано следовать, но это ведет к искажению правды и недоверию. Что вы делаете?

Сначала вы всегда разыгрываете одну или несколько карточек с 4 Основами Доверия. Вы можете сказать; «Если мне предстоит непростой разговор с начальницей, я должен спросить себя: „Насколько я достоин доверия? Если я не вызываю доверия, она меньше станет прислушиваться к тому, что я скажу. Она не увидит в моем мнении конструктивную критику, она будет считать, что я просто нытик. Но если я буду добиваться результатов, если буду выполнять обязательства, она с большей вероятностью станет меня слушать“». Так вы играете с карточкой «Основа 4: Результаты».

Потом человек, сидящий с вами рядом, может играть с карточкой «с правилом поведения», например, «принимать действительность», или «говорить прямо». Очень быстро станет ясно, что к карточкам с Видами Поведения имеет смысл переходить только после того, как вы уже сыграли с одной или несколькими карточками по 4 основам.

В этих ролевых играх не бывает правильных или неправильных ответов; цель состоит в том, чтобы осмыслить решение проблем и сделать оптимальный выбор в этих сценариях. При осуществлении этой цели игра не только оказывает стимулирующее воздействие, часто провоцируя дискуссию, но и показывает, что понимание на концептуальном уровне и на практическом уровне — когда вы действительно принимаете решения со всеми вытекающими последствиями — совершенно разные вещи. Во время игры участники осваивают смысл на более глубоком уровне и оказываются, лучше подготовленными к применению усвоенного в реальной жизни.

Поэтому я призываю вас как читателя как можно быстрее перейти к практическому применению этого материала. Ищите способы немедленно приступить к этому. Ищите возможности учить этому других. Если вы будете делать это, я убежден, вы будете буквально поражены результатами. Вы не только лучше поймете роль основ и правил поведения, вы будете изумлены скоростью, с которой будут происходить крупные изменения в отношениях со всеми заинтересованными сторонами.

Обобщенная схема 5 Волн Доверия



ВСЕЛЯТЬ ДОВЕРИЕ

К этому моменту, я надеюсь, вы убеждены в том, что, как я говорил, нет ничего более быстрого, чем скорость доверия. Нет экономики более прибыльной, чем экономика доверия. Нет ничего более эффективного, чем всепроникающее действие доверия. И дивиденды доверия могут существенно повысить качество отношений во всех областях вашей жизни.

НО... вы все еще можете испытывать неуверенность и опасения, когда вам нужно на практике распространить доверие на других. Может быть, в глубине души вы в действительности чувствуете, что людям нельзя доверять. Может быть, вы выросли в атмосфере низкого доверия. Может быть, вы обожглись в прошлом. А может быть, никто никогда не распространял значимого, с вашей точки зрения, доверия на вас самих.

В этом заключительном разделе я хочу показать вам, что какой бы ни была ваша ситуация, вы можете научиться распространять «разумное доверие». Вы можете развить способность распространять доверие такими способами, которые помогают избегать ловушек и обеспечивают самые большие дивиденды всем участникам отношений. Вы можете также научиться восстанавливать доверие, когда оно утрачено, и развивать свою расположенность к доверию, что абсолютно необходимо для эффективного лидерства и эффективной жизни.

Если вы уже являетесь достойными доверия и знаете, как строить отношения доверия на всех уровнях, наиболее действенным фактором в создании обстановки высокого доверия — как на работе, так и дома — становится ваша способность надлежащим образом распространять доверие на других. Вы, наверное, помните, что, благодаря своему влиянию, «распространение доверия» было включено в наш список 13 Видов Поведения. В этом разделе мы исследуем его значительно более глубоко.

Важнейшая работа лидера — вселять доверие. Способность делать это фактически является главным отличием между менеджером и лидером. Вселять доверие — значит создавать фундамент, на котором основаны все успешные предприятия и отношения.

РАСПРОСТРАНЯТЬ РАЗУМНОЕ ДОВЕРИЕ

Одинаково ошибочно и доверять всем, и не доверять никому.

Латинское изречение

Случалось ли вам упустить важную благоприятную возможность — личную или профессиональную — из-за того, что вы кому-то не поверили? какие чувства вы из-за этого испытывали?

Когда вы подходите к распространению доверия на практике, перед вами стоят следующие вопросы: Как вы можете узнать, что кому-то можно доверять? И как вы можете распространять доверие таким способом, чтобы создавать дивиденды высокого доверия, не принимая на себя чрезмерных рисков? Когда вы имеете дело с доверием, возможны две крайности.



Одна крайность — люди, которые доверяют недостаточно. Они подозрительны. Они осторожны. Часто они доверяют только самим себе. Другая крайность — люди, доверяющие чрезмерно. Они слишком легковерны. Они верят всем и каждому. Они наивно смотрят на мир и не задумываются достаточно глубоко о необходимости защищать свои интересы. Распространение доверия может принести большие дивиденды. В то же время оно создает возможность большого риска. Как же найти «активную точку»? Как распространять Разумное Доверие — максимизируя дивиденды и минимизируя риск?

В одной компании, которую я знаю, между председателем совета директоров и президентом были отношения очень высокого доверия. Но однажды председатель узнал, что президент организовал мини-переворот в организации. Он объединил группу из нескольких высших руководителей компании с целью увести ее с курса, который считали правильным и председатель (который к тому же был основателем компании), и члены совета директоров. В результате доверие было полностью разрушено. Это оказалось особенно болезненно для председателя, поскольку он чувствовал, что его предали. Президенту пришлось уйти, и компания была реструктурирована. Профессиональные пути двух лидеров разошлись.

Однако, поскольку в предыдущие годы этих людей связывала дружба, они предприняли усилия по восстановлению доверия в их личных отношениях. В течение нескольких месяцев были споры, искренние извинения и даже слезы. Наконец пришел черед прощения и примирения, и эти люди смогли снова получать удовольствие от своих отношений.

И вот, как-то раз бывший президент обратился к председателю с новым деловым предложением. В ответ председатель сказал задумчиво: «Я благодарен тебе за твоё намерение. Я мог бы работать с тобой над личным или семейным проектом. Я мог бы работать с тобой в какой-нибудь общественной комиссии. Я мог бы быть председателем этой комиссии, если бы ты был ее членом. Я мог бы быть членом комиссии, если бы ты был ее председателем. Однако я решил не заниматься с тобой бизнесом».

Председатель проявил Разумное Доверие. Он не вел себя реактивно. Он не хранил негативные чувства. Он простил и сделал все, чтобы восстановить в отношениях со своим другом и бывшим партнером по бизнесу то доверие, которое можно было восстановить. Но

он не забыл полученного урока и в том месте, где он чувствовал, что не может полностью доверять, он провел черту.

МАТРИЦА РАЗУМНОГО ДОВЕРИЯ

Жизнь полна рисков. Однако, как отмечал известный профессор истории и права Стивен Картер: «Цивилизованность состоит из двух частей: щедрости, когда это дорого, и доверия, даже тогда, когда существует риск».

Следовательно, задача не в том, чтобы избежать риска. Во-первых, это невозможно, а во-вторых, вы и не захотите, ведь риск — неотъемлемая часть жизни. Задача заключается в мудром управлении рисками, в умении распространять доверие таким образом, чтобы избегать налогов низкого доверия и постоянно создавать самые большие дивиденды высокого доверия.

Освоение науки Разумного Доверия является функцией двух аргументов — расположенности к доверию и анализа, схематически представленных в матрице Разумного Доверия.

Расположенность к Доверию идет от сердца. Это склонность, тенденция, предрасположенность человека думать, что люди достойны доверия, и желание свободно распространять на них свое доверие. Насколько вы к этому склонны, зависит от ваших личностных особенностей, от того, насколько вам доверяли (или не доверяли) в жизни важные для вас люди, или от вашего собственного (хорошего или плохого) опыта доверия другим людям, или, что наиболее вероятно, от комбинации этих факторов.

Анализ идет преимущественно от головы. Это способность анализировать, оценивать, теоретизировать, рассматривать последствия и варианты и приходиться к логическим решениям и выводам. И в данном случае «сила анализа» тоже определяется разными факторами или их комбинацией, включая ваши природные способности, ваше образование, ваш способ мышления, ваш стиль, ваш жизненный опыт.

У меня с сыновьями Кристианом и Бритеном однажды состоялся разговор, в котором явно присутствовали оба эти фактора. Я взял их на рыбалку. Мы прекрасно провели время и после этого отправились перекусить. Бритен (ему было пять лет и он был очень расположен доверять) бурно благодарил меня и сказал: «Папа, спасибо тебе. Спасибо ОГРОМНОЕ! Ты — лучший папа ВО ВСЕМ МИРЕ!» Кристиан (который к своим девяти годам уже был более склонен к анализу), сказал: «Бритен, ты не можешь говорить, что он лучший папа в мире. Ты не можешь этого знать. Есть много других хороших пап». Потом, неожиданно сообразив, что мог нечаянно обидеть меня, добавил: «Я могу поспорить, что он... *на девятом месте* среди лучших в мире пап!»

Имея в виду два этих фактора — расположенность к доверию и анализ, — как бы вы оценили себя по каждому из них? Склонны ли вы с легкостью доверять людям, или вы подозрительны и закрыты? Склонны ли вы анализировать, теоретизировать и размышлять — или уделяете проблеме поверхностное внимание и идете дальше?

В какой степени, по вашему мнению, ваши нынешние склонности усиливают или ослабляют вашу способность распространять «разумное доверие»? Взгляните на матрицу. Возможно, вы будете удивлены!

Матрица Разумного Доверия



Зона 1 (высокий уровень Расположенности к Доверию, низкий уровень Анализа) — это Слепое Доверие или легковерие. Это подход Полианны¹⁹, радостно доверяющей каждому. Здесь мы находим простофиль — людей, которые гарантированно становятся жертвами разного рода мошенников, действующих посредством Интернета, маркетинга, инвестиционных схем и т. д.

Зона 2 (высокий уровень Расположенности к Доверию, высокий уровень Анализа) — это Разумное Доверие, зона *здорового смысла*. Здесь вы сочетаете расположенность к доверию с анализом, чтобы с умом управлять риском. Именно здесь вы обнаруживаете трезвое суждение о бизнесе и о людях, с использованием, в том числе, развитых интуиции и инстинкта. Если вы расположены *не* доверять, инстинкт и интуиция играют непропорциональную роль, убеждая вас не распространять доверия на других. А в отсутствие анализа одинокую расположенность к доверию можно ошибочно принять за инстинкт и интуицию. Таким образом, именно сочетание высокого уровня анализа с высоким уровнем расположенности к доверию порождает синергию, которая возводит инстинкт и интуицию на трон здравого смысла.

Разумное Доверие не означает, что вы распространяете доверие на всех. Исходя из обстоятельств, ваш здравый смысл может решить не распространять доверия или распространять ограниченное доверие — как это сделал бывший председатель по отношению к бывшему президенту в истории, которую и рассказал вам раньше.

Доверяй, но проверяй.
Рональд Рейган

Зона 3 (низкий уровень Расположенности к Доверию, низкий уровень Анализа) — это

зона «Отсутствия Доверия» или *нерешительности*. Здесь люди склонны не доверять никому. Поскольку их уровень анализа низок, они не доверяют даже себе. Эта зона характеризуется нерешительностью, незащищенностью, оборонительной позицией, опасениями, пассивностью.

Зона 4 (низкий уровень Расположенности к Доверию, высокий уровень Анализа) — это Недоверие или *подозрительность*. Здесь можно видеть людей, которые распространяют доверие чрезвычайно осторожно, или не распространяют его вообще. Некоторые из них настолько подозрительны, что не доверяют никому *кроме* самих себя. Люди в этой зоне склонны полагаться почти исключительно на анализ (обычно свой собственный) во всех оценках, при принятии решений и при исполнении.

А теперь — то, что может вас удивить. Как вы думаете, в какой зоне находятся самые большие риски?

Очевидно, что колоссальный риск присутствует в Зоне 1 (Легковерие). Если вы безоговорочно доверяете всем, рано или поздно вы обожжетесь.

Зона 3 (Нерешительность) — явный путь в никуда. При слабом анализе и низком уровне расположенности к доверию ничего хорошего ждать не приходится. Это низкие результаты при высоких рисках.

Самый большой сюрприз для многих людей заключен в Зоне 4 (Подозрительность). Многие склонны думать, что это зона наименьшего риска. Здесь вы все анализируете и тщательно просчитываете. Вы подозрительны и осторожны, поэтому не распространяете своего доверия на других с готовностью, Вы скрытны, вы стараетесь все держать под своим непосредственным контролем.

Хотя эта зона может казаться наименее рискованной, на самом деле она самая опасная из всех. Когда вы очень подозрительны, вы стремитесь все проверять, бесконечно все анализировать — а это выливается в снижение скорости и рост затрат. Вдобавок вы упускаете возможности. Вы ограничиваете сотрудничество и синергию. Единственный доступный вам анализ — ваш собственный, а он — верите вы в это или нет — может быть неполным и односторонним, а вы даже не будете этого знать, поскольку сами отрезали себя от идей, мыслей, взглядов и мудрости других людей.

В конечном счете такие микроменеджеры, доверяющие только себе, поведут компанию лишь настолько далеко, насколько способны повести они сами. Они не могут использовать эффект рычага, увеличивающий их силу. Вдобавок они оказывают деморализующее влияние на тех, кто с ними работает, и рискуют потерять лучших и самых талантливых сотрудников, которые не захотят работать в атмосфере чрезмерных ограничений и контроля.

Я знал одного владельца компании, который настолько подозревал своих работников в том, что они его обворовывают, что буквально учинял им ежедневные допросы. Он даже делал выборочные «досмотры», когда сотрудники покидали офис. Он был убежден, что все норовят его обокрасть. На самом деле это было не так, но его действия привели к тому, что самые талантливые люди не выдержали и ушли, не желая работать в такой атмосфере подозрения и на такого подозревающего их в воровстве босса.

Кроме того, руководители в Зоне 4 несут бремя налогов низкого доверия, рассмотренных в разделе «Доверие На Уровне Организации», — это бюрократизация, интриги, выключенность, текучесть кадров, — и лишаются дивидендов высокого доверия, таких как инновации, сотрудничество, партнерство, лояльность. Более того, иногда их подозрительность провоцирует именно то поведение, которого они так боятся, что в итоге делает их подозрения оправданными. Обращаясь с подчиненными так, словно им нельзя доверять, менеджеры запускают нисходящий цикл недоверия, о котором говорил Дэвид Паккард применительно к поведению менеджера, запиравшего ящики с инструментами: «Явная демонстрация компаниями недоверия к своим сотрудникам подталкивает их к тому, чтобы доказать, что это недоверие оправданно».

За наши подозрения мы расплачиваемся обнаружением именно того, чего ожидаем. Нет

правила более жесткого.

Генри Дэвид Торо

Риск пребывания в Зоне 4 чрезвычайно высок, особенно для лидера. Это риск ограниченных перспектив, недостатка сотрудничества, потерянных талантов, упущенных возможностей. Это риск уплаты высоких налогов и неполучения дивидендов. И это одна из причин, по которой в глобальной экономике «плоского мира» *недоверие* и *отсутствие доверия* часто становятся самым большим риском из всех возможных.

Нет смысла нанимать интеллектуальных специалистов, если вы собираетесь контролировать каждый их шаг. Именно здесь в дело вступает доверие. Нужно не только доверять людям выполнению их работы. Нужно, чтобы они были способны доверять друг другу. Для успешной интеллектуальной работы требуется сотрудничество.

Майкл Скапинкер, заместитель главного редактора *Financial Times*

Почему же люди оказываются в Зоне 4? У некоторых это объясняется стилем — склонностью уделять большое внимание деталям, перфекционизмом или микроменеджментом. У других это может быть связано с глубоко укоренившейся фундаментальной парадигмой, связанной с недостаточной верой в людей. Возможно, они искренне верят, что они лучше и умнее всех. Возможно, они верят только себе. Возможно, они обожглись в прошлом, и это сделало их чересчур подозрительными. Или, возможно, никто никогда не распространял своего доверия на них. Так или иначе, их фундаментальная парадигма состоит в том, что другим доверять нельзя. И если они не сделают шагов, необходимых для смены парадигмы, они навсегда застрянут в Зоне 4 с ее высоким риском, низкой скоростью и высокими затратами.

Вас могут обмануть, если вы доверяете чересчур, но вы проживете жизнь в муках, если вы доверяете недостаточно.

Фрэнк Крейн, журналист и обозреватель

Очевидно, что самый низкий уровень риска и самые высокие результаты находятся в Зоне 2 — в зоне «Разумного Доверия» (*здравого смысла*). Здесь риск можно контролировать и управлять им. Вы не только пользуетесь собственным анализом для тщательной оценки проблем, но вы также обладаете расположенностью к доверию, которая высвобождает, побуждает и создает синергию с творчеством и здравым смыслом других людей. Таким образом, в Зоне 2 здравый смысл возрастает в геометрической прогрессии. Предрасположенность к доверию тоже растет в геометрической прогрессии, когда ваша собственная расположенность к доверию катализирует создание такой же расположенности у других.

Иными словами, в Зоне 2 жизнь кипит. Высокий уровень анализа и расположенности к доверию не только способствуют правильным суждениям, но и создают динамическую синергию, которая продуцирует постоянные, бесконечные возможности.

Помните: Разумное Доверие не обязательно означает, что вы на кого-то распространяете свое доверие. Вы можете решить доверять ограниченно или вовсе не доверять — так же, как вы можете поступать и в Зоне 4. Но, хотя ваши решения с виду будут одинаковыми, то, что вы начинаете с Зоны 2, принципиально меняет дело, поскольку сам этот подход почти всегда строит доверие.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТОРОВ

Матрица Разумного Доверия может быть чрезвычайно полезна как в качестве диагностического, так и в качестве инструктивного инструмента.

Для анализа целесообразно рассмотреть три важные переменные, задав себе следующие вопросы.

1. В чем состоит *возможность* (текущая ситуация или задание)?

- Какие *риски* с этим связаны?
- Каковы возможные последствия?
- Какова вероятность этих последствий?
- Насколько важны и ощутимы эти последствия?

2. Насколько *надежны* и заслуживают доверия (характер/компетентность) люди, участвующие в реализации этой возможности?

Посмотрим, как эти вопросы помогают определить Разумное Доверие в реальных ситуациях. Помните мой опыт с Анной Хамфрис, юной девушкой из моей команды Младшей лиги по флагаболу? Если бы мы обратились к вопросам для анализа мы бы спросили:

«В чем состоит *возможность*?» Решалась судьба чемпионского звания. Была последняя игра. Анна была менее опытным и умелым игроком в сравнении с другими, и согласно правилам малой лиги она уже отыграла на поле необходимое время, и я мог легко заменить ее кем-то другим.

«Какие *риски* с этим связаны?» Мы могли выиграть и могли проиграть. Вся команда могла испытать огромную радость, или страшное разочарование. Анна могла почувствовать себя победителем, или могла считать себя причиной поражения своей команды, или могла почувствовать, что я не верю в нее, не верю в то, что она может сделать то, что необходимо. Я мог стать героем... или дураком. И хотя результат игры местной Младшей лиги, конечно, не стал бы концом света для большинства людей, он все же был очень важен и ощутим для Анны, для других членов команды и для всех, кто участвовал в этой ситуации.

«Насколько *надежны* и заслуживают доверия люди, участвующие в реализации этой возможности?» Все члены команды были отличными ребятами, и они много работали над развитием своих навыков и спортивной формы, чтобы добиться успеха в этом чемпионате. Характер Анны проявился не только в ее поведении, но прежде всего в мужественном решении соревноваться на равных с мальчиками. Ее компетентность, однако, была не так высока, как у других игроков.

Основываясь на ответах на эти три вопроса — иными словами, исключительно на интеллектуальном Анализе, — многие тренеры приняли бы решение в последние минуты — когда на кону оказалось чемпионство — ввести в игру другого игрока.

Но тут вступает в игру второй фактор — Расположенность к Доверию. И тогда включается измерение, отличное от интеллектуального Анализа, опирающееся на интуитивные ощущения — от *сомнения* до *осторожности* и *уверенности* (см. расширенную матрицу разумного доверия):

Матрица Разумного Доверия

РАСПОЛОЖЕННОСТЬ К ДОВЕРИЮ

Подозрительность: Осторожность: Полное доверие



АНАЛИЗ

- Возможность
- Риск
- Способность внушать доверие (характер/компетентность)

У меня не было *сомнений* в отношении мотивов Анны или ее намерений (что в сочетании с моим анализом помещало бы меня в Зону 4). Несомненно, я верил в ее характер.

Я был *осторожен* в отношении ее возможностей и способности достигать результатов (иными словами, к ее компетентности), что помещало бы меня либо в верхнюю часть Зоны 4, либо в нижнюю часть Зоны 2.

Однако у меня была полная *уверенность* в отношении общей расположенности к доверию. Я верил в принцип вдохновения людей распространением на них доверия, и я верил в Анну. Я знал, что, возможно, это определяющий момент в ее жизни.

Хотя в тот день на поле у меня не было времени сознательно продумать все эти факторы, но все они сыграли свою роль, когда я решил, что момент принятия решений будет моментом доверия. И я считаю, что выбор, который я сделал, несомненно, относится к Зоне 2 — зоне Разумного Доверия. Мы выиграли, отчасти благодаря этому выбору, и все члены команды чувствовали себя прекрасно, а Анна получила важный положительный опыт в своей жизни.

Считал бы я, что проявил Разумное Доверие, если бы игра была проиграна? Да, считал бы. Я верю, что этот выбор показал не только Анне, но и всем членам команды, что я верю в них, и буду поддерживать их, независимо от того, что поставлено на кон. Дело было не только в выигрыше. Самым важным было то, что дети чувствовали в отношении своих усилий, и то, какое влияние их опыт принадлежности к команде окажет на их уверенность в себе, на их способность чувствовать, что им доверяют, и самим в своей будущей жизни распространять свое доверие на других.

Главное правило распространения доверия заключается в том, чтобы делать это

обусловленно в отношении тех, кто старается его заслужить, и *щедро* в отношении тех, кто уже его заслужил. Помните, что даже тогда, когда вы распространяете доверие щедро, всегда должна присутствовать ответственность, поскольку именно этот принцип укрепляет доверие.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ

Решение распространять или не распространять доверие — всегда вопрос управления риском. Чтобы понять эту мысль лучше, рассмотрим еще некоторые примеры, приведенные мною ранее, через очки, предоставляемые Матрицей Разумного Доверия.

Для начала возьмем приобретение Уорреном Баффеттом компании McLane Distribution у Wal-Mart. Возможностью было потенциальное приобретение. Отказ от «дью дилидженс» кажется чрезвычайно рискованным, и для большинства людей, вероятно, так оно и было бы. Но в тех обстоятельствах риск был не таким большим, каким мог быть в обычных условиях. Компания Wal-Mart была публичной компанией, подчиняющейся процессуальным нормам и положениям и находящейся под общественным контролем. Вдобавок, сотрудники Wal-Mart были достойны доверия (характер и компетентность). Кроме того, собственная репутация и влияние Баффетта были чрезвычайно высоки, и — будем реалистичны — никому и в голову бы не пришло попробовать надуть Уоррена Баффетта в публичной сделке. Так Баффетт решил распространить доверие щедро и пойти на сделку на основании рукопожатия без «дью дилидженс», что решительнейшим образом повысило скорость и снизило затраты. Разумное Доверие? Безусловно. Это — Зона 2.

Теперь возьмем другой пример: с женщиной, о которой я упоминал в главе о 13 Видах Поведения. Как вы, возможно, помните, исполнительный директор компании, которую она решила купить, не хотел заключать трудовое соглашение. «Вы покупаете мою компанию, — сказал он. — Вы должны доверять мне». И она доверяла — а это обернулось настоящей бедой. Разумное Доверие? Нет. В данном случае она не обладала влиянием Уоррена Баффетта, а он не был так надежен и публично ответственен, как Wal-Mart. В этой ситуации щедрое распространение доверия без выполнения «дью дилидженс» нельзя считать здравым решением. Эта сделка была осуществлена в Зоне 1 — с высоким уровнем расположенности к доверию и низким уровнем анализа — в зоне «легковерия».

Возьмем еще один пример — распространение мной доверия на моего сына Стивена, когда я разрешил ему водить семейную машину. Был очевиден существенный риск (в конце концов, он был всего лишь подростком!) Однако риск отчасти смягчался его самыми лучшими намерениями, и он прошел курс обучения вождению и сдал экзамены, необходимые для получения водительских прав. Вдобавок у нас было соглашение, в котором ясно оговаривались последствия неправильного поведения или выбора. Итак, Стивен сделал неправильный выбор и превысил скорость. По нашему соглашению именно ему предстояло отвечать за последствия своего выбора. Было ли это Разумным Доверием? Думаю, да. Это, конечно же, было разумнее, чем распространять доверие безусловно (Зона 1) или не распространять доверия совсем.

Как родители, вы всегда сталкиваетесь с проблемой распространения доверия на детей, и порой это становится настоящим испытанием, похожим на американские горки, когда они проходят период взросления. Я для себя, как родителя, нахожу особенно полезным делать сознательное усилие, чтобы оставаться в Зоне 2 — иметь высокий уровень расположенности к доверию, но и делать серьезный анализ. В результате вы распространяете доверие так, что побуждаете ребенка относиться к доверию серьезно и развиваете его способность нести ответственность.

Очевидно, что есть пространство для маневра даже в Зоне 2. В зависимости от ситуации, здравый смысл Разумного Доверия может допускать разнообразные выборы — от распространения полного доверия до полного отказа от распространения доверия, или до распространения доверия в одних важных измерениях (например — Цельность, Намерения, Способности) и не распространения в других (например — Результаты). Разумное Доверие

учитывает общие дивиденды отношений высокого доверия, а также конкретную ситуацию, риск и характер и компетентность участников. Оно комбинирует расположенность к доверию с анализом таким образом, чтобы действительно максимизировать дивиденды и минимизировать риск.

Одержимость измерениями — проблема. Есть нечто другое, к чему мы можем прибегать вместо измерений: к здравому смыслу. Некоторые из самых важных вещей в мире нельзя измерить,

Генри Минцберг, автор книг, профессор

ПОЧЕМУ МНОГИЕ МЕНЕДЖЕРЫ, КОТОРЫМ ДОВЕРЯЮТ, НИКОГДА НЕ СТАНОВЯТСЯ ЛИДЕРАМИ

На протяжении всей книги я повторял, что «лидерство» — это достижение результатов способами, вселяющими доверие. Многие менеджеры, пользующиеся доверием, — достойные люди, обладающие развитым характером и технической компетентностью, — никогда не становятся «лидерами», поскольку они не знают, как распространять Разумное Доверие. Они по существу действуют в Зоне 4 — в зоне подозрительности. Они могут *делегировать*, или *поручить* человеку выполнение работы с заданными параметрами. Они могут *распространять ложное доверие* — на словах доверять, а на деле осуществлять мелочный контроль. Но они не доверяют человеку дело *полностью*, Они не делегируют другим *ответственное руководство* (ответственность с доверием), которое включает отношение к делу, как к своему собственному, искреннюю ответственность, высвобождает творчество и создает среду, генерирующую дивиденды высокого доверия.

В то время как делегирование является интеллектуальным актом, полное доверие идет от интуиции — это то, что вы чувствуете. Когда люди не могут научиться распространять доверие, они не становятся лидерами в полном смысле слова — будь то на работе или дома.

В конце одной программы ко мне подошел человек, уволившийся с должности главного юриста компании, и сказал: «Мое юридическое образование и опыт сформировали у меня расположенность не доверять. Иногда это помогало в деле, но чаще создавало огромные проблемы. Я увязал в отношениях, требующих больших затрат времени и денег, и это было особенно болезненно для моих личных отношений, так как я распространял свои профессиональные установки на личную жизнь. Теперь я начинаю новую карьеру, и я вдохновлен идеей расположенности к доверию. Я не знаю, какими будут результаты, но убежден, что это передовая линия фронта. Именно с этого лучше начинать».

Совершенно согласен — именно *это* лучшая отправная точка.

Задача номер один для любого лидера — вселять доверие. Высвободить творчество и лучшие способности людей и создавать среду высокого доверия, в которой они могут эффективно работать с другими. И это актуально как на работе, так и дома.

Главное для любого лидера — это вселять доверие.

Даг Конант, исполнительный директор Campbell Soup Company

Итак, каким же образом вы вселяете доверие? Делая то, о чем мы говорили в этой книге.

Во-первых, вы вселяете доверие, начиная с себя и своей собственной надежности, заслуживающей доверие (4 Основы Доверия). Во-вторых, вы вселяете доверие, когда постоянно способствуете построению доверия своим поведением в отношении других людей (13 Видов Поведения), включая целенаправленное и разумное распространение доверия (Разумное Доверие). В более широкой роли лидера вы используете 4 Основы Доверия и 13 Видов Поведения, чтобы добиваться согласованности в вашей «организации» (в компании,

подразделении, команде или семье), создавать репутацию на рынке и вносить вклады во благо общества. Когда вы делаете это, вы достигаете результатов способами, вселяющими доверие.

Некоторые руководители имеют стиль, ориентированный на детали, который — хотя они и не склонны к микроменеджменту — может выглядеть как отсутствие доверия. Имея в виду налоги на низкое доверие, всем лидерам следует думать о том, как воспринимается их стиль, и тем из них, кто ориентирован на детали, сделать дополнительное усилие, чтобы коммуницировать и реализовывать на практике фундаментальную расположенность к доверию.

Я утверждаю, что в нашей экономике «плоского мира» умение создавать, развивать, распространять и восстанавливать доверие — ключевая профессиональная и личностная компетенция нашего времени. И способность практиковать Разумное Доверие — важнейшая часть этой компетенции. Она позволит вам добиться синергетического баланса между анализом и склонностью к доверию, что в свою очередь будет способствовать здравому смыслу, помогающему эффективно увеличивать собственные возможности и высвобождать талант, творчество, синергию и максимальную отдачу других людей.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ УТРАЧЕННОГО ДОВЕРИЯ

Люди возводят слишком много стен и недостаточно мостов.

Сэр Исаак Ньютон

Недавно я прочитал статью ведущего бизнес-автора, который написал:

Истина в том, что вы не можете обрести доверие повторно. Сомневаетесь? Подумайте хорошенько о случаях, когда вас предавали. Разве негодяй сможет найти обратный путь в ваше сердце? Если вы похожи на тысячи людей, с которыми я говорил, то ваш ответ: никогда. Доверие может быть обретено однажды и утрачено однажды.

Если оно утрачено — оно утрачено навсегда.

Возможно, у вас есть опыт, подтверждающий такую позицию. Возможно, вы не оправдали доверия в профессиональных или личных отношениях и пытались восстановить его, но потерпели неудачу. Или кто-то обманул ваше доверие, и вы поклялись никогда больше не доверять этому человеку — что бы не случилось. Или, возможно, вы поклялись, что больше не будете доверять *никому*.

Очевидно, что обманутое доверие вызывает боль, разочарование и чувство потери. Оно разрушает отношения партнерства, планы, мечты и любого рода инициативы.

Я и сам готов подтвердить, что возможны ситуации, в которых доверие не может быть восстановлено. Нарушение слишком велико, слишком глубоко предательство, слишком сильна боль. Доверие разбито, и нет способа соединить его обломки в одно жизнеспособное целое. На самом деле бывает даже, что нет возможности *попытаться* восстановить его. Так что я всем сердцем согласен с теми, кто говорит, что главное — это никогда не разрушать доверие. Доверие нельзя воспринимать как нечто само собой разумеющееся; его надо строить, ценить, лелеять, беречь, защищать и тщательно поддерживать.

Однако природа жизни такова, что все мы в течение жизни однажды (а возможно, что и не однажды) обязательно столкнемся с обманутым доверием. Иногда мы делаем глупости. Мы совершаем ошибки в личных или профессиональных отношениях и серьезно истощаем или полностью расходуем наш Счет Доверия. Моментально синергия заменяется подозрением. Отношения разрываются. Бизнес уходит в другие руки. Семья распадается. Ищется возможность расплаты.

Иногда мы добросовестно заблуждаемся или проявляем некомпетентность, после чего

обнаруживаем, что наше поведение интерпретируется как проблема с характером, что гораздо хуже поддается восстановлению.

— Смотри, что ты наделал!

— Но я не хотел...

— Я только пытался...

Как мы уже говорили в главе, посвященной 13 Видам Поведения, на доверие влияет не только то, как мы себя ведем. На доверие влияет еще и то, как люди интерпретируют наше поведение, и выводы, которые они делают. Ницше говорил: «Нет фактов, есть лишь интерпретации». Помните: люди склонны судить других на основании их поведения, а себя — на основании намерений. Так, плохое поведение с хорошими намерениями может трактоваться другими как проявление дурных намерений, что существенно увеличивает снятие со Счета Доверия и усложняет восстановление доверия.

С другой стороны, иногда бывает так, что другие нарушают наше доверие, и мы оказываемся перед необходимостью решить, как с этим быть. Возможно, партнер по бизнесу неправильно использует ресурсы, член команды не выполняет обязательств, поставщик злословит о нас, супруга — не советуясь и импульсивно — пользуется кредитной картой, ребенок снова и снова возвращается домой с опозданием. То, как мы обращаемся с этими ситуациями, влияет на наши деловые отношения и наши возможности, на наше личное счастье и счастье нашей семьи — даже на счастье будущих поколений.

Итак, что же нам делать?

Действительно ли возможно восстановить доверие?

Умно это — или глупо — хотя бы попытаться сделать это?

ТРУДНОСТЬ — ЭТО И ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ

Как я говорил в первой главе, идея, что утраченное доверие нельзя восстановить — это миф. Хотя это может быть трудно, в большинстве случаев потерянное доверие *может* быть восстановлено — и даже может быть увеличено!

Например, той ночью, когда мне позвонили из полиции, чтобы я забрал своего сына, превысившего скорость, мое доверие к нему резко снизилось. Мы с Джери приложили большие усилия, чтобы сформулировать все условия, на которых могли разрешить Стивену водить семейный автомобиль. И он согласился с этими условиями. После этого он сознательно нарушил один из наиболее важных пунктов — выполнять правила дорожного движения.

Однако доверие, которое мы хотели распространить на Стивена до совершенного им нарушения, не только было восстановлено, но и увеличилось. Могу сказать совершенно искренне: мое доверие к Стивену сегодня гораздо больше, чем было до этого опыта, и во многом благодаря тому, что мы прошли через этот процесс.

Когда Стивен признал свое нарушение, принес извинения, несколько месяцев зарабатывал деньги на выплату штрафа и испытал все негативные последствия своего поступка, он стал более понимающим, зрелым и решил никогда больше не попадать в такое положение. Его личная надежность увеличились. Он стал более достойным доверия, чем прежде. Он упрочил свою Цельность и улучшил свои Намерения. Он развил свои Возможности, благодаря отысканию более зрелых способов справляться с жизненными разочарованиями. Он добился Результатов: его установки, привычки, водительские навыки улучшились настолько, что он стал, по всеобщему признанию своих друзей, самым «безопасным» водителем. Не зная об этом, он практиковал некоторые из 13 Видов Поведения. Он работал над тем, чтобы Смотреть правде в глаза, Исправлять неправильное, Достигать результатов, Выполнять обязательства и Совершенствоваться. Делая все это, он укреплял свои собственные основы и отношения с нами.

Поскольку я наблюдал, как Стивен проходил через все это — ведь и он сам и наши отношения подвергались испытанию, и Стивен выдержал его, — я действительно чувствую,

что наш Счет Доверия стал значительно больше, чем был когда-либо раньше. Как бы это ни было болезненно, ситуация предоставила ему и нам возможность учиться, совершенствоваться и строить доверие.

Одно из самых больших препятствий на пути построения и восстановления доверия — это поверхностная плоская парадигма, заключающаяся в представлении, что в идеальной жизни не должно быть трудностей. Это не так. Мы будем сталкиваться с трудностями и вызовами. Мы будем совершать ошибки. И другие будут совершать ошибки, затрагивающие нас. Это и есть жизнь. Вопрос в том, как мы реагируем на все это. Выбираем ли мы огромные долгосрочные дивиденды доверия, или краткосрочное удовлетворение, которое можно получить, совершая поступки, разрушающие доверие, оправдывая поведение, ведущее к низкому уровню доверия, вынашивая планы возмездия и отказываясь прощать.

Я абсолютно убежден, что в большинстве случаев выбор доверия — когда мы активно стараемся создавать, развивать, восстанавливать и разумно распространять доверие — принесет личные и организационные дивиденды, существенно превосходящие любые другие варианты, которые мы могли бы выбрать. Поэтому, хотя восстанавливать доверие может быть трудно, это того стоит. Даже если доверие не восстановится в тех отношениях, над которыми вы работаете, ваши усилия увеличат вашу способность строить доверие в других отношениях.

В вопросах доверия, как и почти во всех других аспектах жизни, провал может создавать условия для прорыва. Трудности и ошибки могут стать для нас величайшей возможностью для обучения, роста, совершенствования. Имея это в виду, давайте теперь посмотрим, что мы можем сделать для восстановления доверия — во-первых, когда мы не оправдали доверие других, и, во-вторых, когда другие обманули наше доверие. В обоих случаях, ключ к решению задачи лежит в 4 Основах Доверия и 13 Видах Поведения. Они помогают нам не только строить доверие, но и восстанавливать его.

КОГДА ВЫ УТРАТИЛИ ДОВЕРИЕ СО СТОРОНЫ ДРУГИХ

Независимо от того, утратили вы доверие вследствие сознательного предательства, недостатка здравого смысла, добросовестного заблуждения, некомпетентности или просто недопонимания, путь к его восстановлению один и тот же — увеличивать вашу собственную надежность, внушающую доверие, и вести себя так, чтобы вселять доверие.

Тем не менее для того чтобы разобраться, как применять 4 Основы Доверия и 13 Видов Поведения, сначала нужно понять, как доверие было утрачено. Доверие, потерянное в силу того, что дискредитирован характер (Цельность или Намерение), гораздо труднее восстановить, чем доверие, утраченное из-за проблем с компетентностью (Способности или Результаты). Труднее всего в любых отношениях — личных, семейных, профессиональных, организационных или в отношениях на рынке — восстанавливать доверие, потерянное из-за проблем с Цельностью.

Помните, что когда вы говорите о восстановлении доверия, вы говорите об изменении чьих-то чувств в отношении вас и уверенности в вас. А это то, чем вы не можете управлять. Вы не можете заставить людей доверять вам. Вы не можете заставить их верить в вас. Возможно, им мешают доверять какие-то проблемы в их собственной жизни. Или они могут воспринимать вашу проблему с компетентностью, как проблему вашего характера, что значительно усложняет ситуацию. Суть в том, что вы можете сделать только то, что в ваших силах. Но и это уже много. И даже если вы не способны восстановить доверие в конкретной ситуации или в конкретных отношениях вы сможете, укрепляя собственные Основы Доверия и формируя навыки применения 13 Видов Поведения, увеличить вашу способность создавать и восстанавливать доверие в других ситуациях и отношениях в вашей дальнейшей жизни.

Итак, помните, что мы не говорим здесь об «исправлении» кого-то другого. Вы не можете сделать это. Но вы можете стать для других человеком, который достоин доверия и своим поведением вселяет доверие. А опыт показывает, что это с течением времени делает

для восстановления доверия больше, чем что-либо другое, что вы могли бы предпринять.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ НА ВСЕХ УРОВНЯХ

Теперь рассмотрим примеры для каждой из 5 Волн Доверия и увидим, как ваша надежность, внушающая доверие, и ваше поведение могут помочь вам восстановить доверие на каждом уровне. Обратите внимание, как во многих ситуациях процесс преодоления трудности восстановления нарушенного доверия создает основу для еще большего доверия.

Доверие На Уровне Общества

Восстановление Доверия На Уровне Общества означает реставрацию доверия в странах, общественных институтах, отраслях, профессиях, и вообще в отношениях с людьми. Это подразумевает противодействие подозрительности и цинизму и их замену внесением вкладов, созданием ценности и этичным поведением.

Есть много фактов, указывающих на то, что уровень доверия в обществе может быть повышен. Исследование Watson Wyatt 2002 г., проведенное вскоре после скандалов с Enron и WorldCom, показало, что всего 44 % сотрудников доверяют руководству. Второе исследование Watson Wyatt, осуществленное всего несколькими годами позже, показало, что этот показатель вырос до 51 %. Некоторые страны, такие как Япония, Дания, Нидерланды, за последние два десятилетия добились роста уровня доверия во всем обществе в целом.

Руководители Ирландской Республики в последние 30 лет изменили фокус нации с внутреннего на внешний и повели страну от экономической независимости к взаимозависимости. Они модернизировали архаичную систему образования, превратив страну в одного из бесспорных мировых лидеров в этой области. Посредством целенаправленного сотрудничества они создали более гармоничные условия для работы, уговорили вернуться специалистов, работающих за границей, помогли Ирландии стать крупным игроком в области передовых технологий, привлекательным для иностранных инвесторов, — около 25 % инвестиций США в Европу направляются в Ирландию, население которой составляет всего лишь 1 % европейского населения.

Как заявил премьер-министр Ирландии Берти Ахерн: «Технологии для нас, несомненно, движущая сила. Они дали всему новому поколению ирландцев уверенность. Они помогли создать рабочие места и остановить колоссальную волну эмиграции, дав нашему народу будущее».

Руководство Ирландии добилось всего этого благодаря сознательным усилиям, включающим такие виды поведения, как Смотреть правде в глаза, Совершенствоваться, Достигать результатов. Это позволило им построить глобальное доверие к своей стране и внутри своего общества.

Доверие На Уровне Рынка

В отношении Доверия На Уровне Рынка в большинстве случаев справедливо следующее: если вы нарушите доверие потребителей, второго шанса вы не получите. В конечном счете решение будет зависеть от потребителя, который может просто выйти из игры и пойти другим путем. Как я уже говорил, наиболее опасный урон может нанести дискредитация характера, особенно Цельности.

Однако, как показывает опыт, в некоторых случаях 4 Основы Доверия и 13 Видов Поведения позволяют восстановить — и даже увеличить — Доверие На Уровне Рынка. В книге «Истории сносшибательного сервиса» (Tales of Knock Your Socks Off Service) Кристен Андерсон и Рон Земке пишут:

Наши хорошие друзья праздновали 25-летие годовщины своей свадьбы. Мы позвонили

им, чтобы поздравить их и проверить, доставлены ли им цветы, которые мы заказали для их большого торжества. К нашей досаде, вместо заказанных нами праздничных корзин, им прислали крошечное, хилое растение в горшочке, пригодное разве что для украшения полки в ванной комнате.

Было шесть часов вечера, а вечеринка была назначена на 7:30. Мы позвонили нашему флористу Джерри, застав его буквально в дверях, поскольку рабочий день закончился, и объяснили, что случилось. «Не объясняйте больше ничего. Я все сделаю». В 7:10 наши друзья перезвонили нам и сообщили, что им привезли две прекрасные корзины и композицию для украшения стола с закусками. Да, чуть не забыл сказать: наши друзья живут в Северной Каролине, а мы и наш флорист Джерри — в Миннеаполисе — в одной временной зоне, но на расстоянии в полконтинента.

Когда нам доставили счет, он включал только сумму нашего изначального заказа, и вручил его собственноручно флорист Джерри, приветствуя нас со шляпой в одной руке и маленьким букетом — в другой. Он снова извинился за доставленные неудобства и заверил, что больше подобное не повторится. Никаких оправданий. Никакого переключивания вины на флориста, выполнявшего наш заказ. Ничего подобного. Просто: «Еще раз прошу прощения. Надеюсь, вы вспомните о нас снова, когда вам понадобятся цветы». И можете быть уверены: мы вспомним. И уже вспомнили.

В этой ситуации — как и во многих других случаях, связанных с исправлением ошибок в обслуживании, — сама проблема становится катализатором для создания даже большего доверия, когда компания сразу же берется за решение трудного вопроса и справляется с ним так, что это восстанавливает доверие. Такое исправление ошибок обслуживания может на всю жизнь завоевать потребителя.

А вот другой пример. В 1990-х гг. компанию Nike жестоко критиковали за недостаток социальной ответственности из-за плохих условий работы на некоторых фабриках ее иностранных партнеров-производителей. Председатель совета директоров Фил Найт предпринял шаги по Исправлению неправильного. Он признал, что это проблема и что он несет за нее ответственность. Благодаря своим действиям и поведению в последующие годы компания смогла продемонстрировать ощутимые результаты и твердую решимость улучшить условия труда во всей отрасли и стать лидером с точки зрения корпоративной гражданственности. В 2006 г. Nike заняла 13-е место в списке 100 лучших компаний в сфере социальной ответственности. Доверие, которое могло быть утрачено, было восстановлено, поскольку они своей прозрачностью и открытым поведением вывели себя из этой проблемы. Критические замечания высказываются и сейчас, но, как говорят президенты бренда Марк Паркер и Чарли Денсон в Отчете по корпоративной ответственности: «Мы хотим построить доверие и дать возможность заинтересованным сторонам судить о нас на основании фактов, а не ощущений. Прозрачность — важнейший инструмент в этом процессе».

Доверие На Уровне Организации

Восстановление доверия внутри организации может казаться трудным, особенно если фокус сделан практически исключительно на производстве и не сбалансирован заботой о поддержании способности производить в будущем. Однако факт, заключающийся в том, что организации с высоким уровнем доверия эффективнее организаций с низким уровнем доверия в три раза, служит мощным стимулом для приложения усилий к восстановлению доверия. Высокий уровень доверия не только создает благоприятную рабочую обстановку, но и обеспечивает мощное конкурентное преимущество.

Я получил собственный опыт утраты и восстановления доверия на уровне организации в течение первых недель работы исполнительным директором Covey Leadership Center. Когда я пришел на эту должность, я сомневался, стоит ли продолжать финансировать наше образовательное подразделение. Я отдавал должное миссии и потенциальному влиянию

этого подразделения, но поскольку мы существенно снизили наши расценки на обучение, чтобы сделать его более доступным, широкое распространение получило мнение, что это подразделение не приносит организации прибыль. И, к сожалению, на тот момент у нас не было достаточной позитивной финансовой информации, чтобы думать иначе.

Хотя в прошлом я был в хороших отношениях с сотрудниками образовательного подразделения, теперь мы с его директором сидели на совещаниях по разную сторону стола, и я ставил перед ним вопрос о самом существовании его подразделения. Кроме того — признаю это с сожалением, — я вел себя не в соответствии с 13 Видами Поведения, обсуждая эти вопросы за его спиной так, как не стал бы обсуждать в его присутствии. Очевидно, что это негативно влияло на состояние Счета Доверия в отношениях как с руководителем, так и со всем подразделением.

В конце концов мы навели порядок в финансах компании, создали точную систему финансовой отчетности, применили систему учета и управления затратами по видам деятельности, чтобы получить полную картину реальной прибыльности каждого из наших подразделений. И оказалось, что, несмотря на снижение цен, образовательное подразделение не просто было прибыльным, но и практически не уступало нашим подразделениям, приносящим наибольший доход.

В тот день, когда появились эти цифры, я отправился в офис директора образовательного департамента и сказал: «Я виноват. Я ошибался и прошу прощения перед вами и перед всей группой. Я хочу заглазить свою вину перед вами и вашей командой. Я намерен стать главным защитником образовательного подразделения». И я сделал это. Я стал отстаивать интересы этого подразделения. Я приложил все усилия, чтобы каждый в компании знал, что образовательный бизнес прибылен и хорошо управляется.

В результате мой Счет Доверия в отношениях с директором и со всем подразделением стремительно возрос. В то время я еще не понимал, насколько сильное влияние оказали эти события, но позже директор сказал мне, что мои извинения стали важным моментом — как для него лично, так и для всей группы, — и задали тон для значительного успеха образовательного подразделения на ближайшее десятилетие.

Доверие директора и всей команды не только было восстановлено, но и возросло. Оглядываясь назад, я вижу, как этот опыт подтвердил важность демонстрации лояльности и исправления неправильного, ценность восстановления доверия в организации и влияние доверия на скорость и затраты.

Доверие на Уровне Отношений

Как я уже отмечал, если вы — клиент компании, которая обманула ваше доверие, — вы можете даже не дать ей шанса восстановить его. Это для вас вопрос разовых отношений, преходящий, и вы можете считать его не важным. Но если член семьи не оправдывает вашего доверия, это уже не разовые отношения. Поскольку семейные отношения существенно важнее, вы ожидали бы значительно большей открытости и стремления к восстановлению доверия.

Мой коллега поделился следующей историей:

Один почтенный доктор в соседнем городке пользовался уважением в своей церкви, оказывал помощь нуждающимся пациентам в странах третьего мира, имел множество друзей, был любящим отцом и мужем... пока не оказался замешан в любовной истории с другой женщиной. Его тайная жизнь, явно шедшая вразрез с ценностями, которым он учил в церкви и в семье, раскрылась, и его привычный мир моментально перевернулся. Брак рушился, дети были так сильно обижены, что не разговаривали с ним, его должность в церкви была ликвидирована, его репутации был нанесен серьезный ущерб.

Но две важные вещи запустили оздоровительный процесс, заложивший основу для восстановления уважения и доверия: 1) он прекратил любовные отношения и попросил

прощения у жены и у семьи; 2) его жена решила остаться с ним, решила быть рядом с ним на публике и дала ему возможность вернуть как ее доверие, так и его собственное самоуважение. Она не стала закрывать глаза или, как это делают некоторые жены, чьи чувства оскорблены, винить во всем себя и позволять обманывать себя снова и снова. Она не поступилась самоуважением, а предъявила ему ультиматум и потребовала от него конкретных изменений образа жизни и поведения. Хотя ее действия были важны, самыми важными были его действия. Он не стал выкручиваться. Он попросил прощения. Он осуществил требуемые изменения и сдержал слово больше никогда не предавать ее доверия. И он скромно вел себя перед местным сообществом, перед семьей и соседями — без заносчивости или самооправданий. Все знали, что случилось, и он знал, что они знают. В то же время он хотел вернуть их доверие. Со временем его семейная жизнь и репутация начали восстанавливаться. Хотя люди не забудут таких ошибок, отношение виновника к произошедшему, изменения в его характере и поведении могут восстановить доверие и уважение.

Безусловно, не каждый человек в такой ситуации захочет попробовать восстановить доверие. Но, как показывает этот и другие подобные случаи, если человек хочет, то в некоторых случаях это возможно, хотя бы до некоторой степени.

Другая сфера, где возникают огромные проблемы доверия в межличностных отношениях, — деньги. Как утверждают многие семейные консультанты, денежные проблемы — ключевая причина разводов. Многие такие проблемы связаны с недостатками характера (эгоистичное и импульсивное расходование денег, попытки контролировать или ограничивать доступ партнера к общим ресурсам, или попытки утаивать траты от партнера), многие также связаны с недостаточной компетентностью (недостатком знаний или опыта в управлении деньгами). Кроме того, два человека, вступающих в отношения, часто бывают по-разному запрограммированы предшествующим опытом в своих семьях — например, одни рос в расточительной семье, а другого приучали к бережливости.

Одна женщина поделилась этой историей:

Многие годы мы с мужем испытывали трудности в распоряжении деньгами. Мы могли договориться потратить деньги определенным образом, после чего он мог прийти с какой-то покупкой, о которой мы не договаривались. Я очень расстраивалась и, как финансовый партнер, совершала эмоциональные снятия с нашего Счета Доверия.

Со временем, однако, мы оба начали понимать, что эта ситуация подрывает доверие в наших отношениях и решили изменить ее. Он работал над собой, стараясь быть более ответственным, чтобы вести себя согласно нашей договоренности, я работала над собой, стараясь корректнее выражать свое мнение и больше участвуя в принятии финансовых решений. Вместе мы прошли обучение, в ходе которого больше узнали о бюджетировании и инвестировании и развили правильные финансовые навыки.

Понадобилось некоторое время, чтобы изменить старые привычки, но в итоге мы стали удивительно солидарны в понимании финансовых ценностей, целей и навыков. На самом деле теперь я могла бы сказать, что единодушие в финансовых вопросах стало нашей сильной стороной. Делая вместе то, что было таким трудным, мы создали более прочные узы доверия в наших отношениях в целом.

Так, часто люди, оказавшиеся в ситуации низкого доверия, думают, что уже нельзя ничего изменить к лучшему. Но такие примеры, как приведенные выше и многие другие, показывают: когда есть желание — даже в самых сложных ситуациях и в самых личных отношениях — доверие можно восстановить. И само усилие по его восстановлению может сделать доверие даже более крепким, чем оно было прежде.

Доверие На Уровне Личности

Часто труднее всего бывает восстановить веру в себя. Когда мы нарушаем обещания, данные самим себе, перестаем двигаться вперед к цели или совершаем поступки, идущие вразрез с нашими глубинными ценностями, наше доверие к себе может резко упасть. И, повторяя такие нарушения, мы настолько жестоко травмируем себя, что начинаем всерьез сомневаться, сможем ли мы когда-либо снова обрести веру в себя.

Несколько лет назад мой друг, обладавший хорошей репутацией, но не умевший распорядиться деньгами, был вынужден заявить о банкротстве своей компании. Это было унижительно — поскольку все об этом знали, — и это сильно подорвало его веру в себя. Ему пришлось продать кое-что из личных вещей, чтобы сохранить дом, его жене пришлось начать домашний бизнес, а ему самому пришлось искать другую работу.

Все считали, что объявление этим человеком о своем банкротстве положит конец его финансовому напряжению, и он сможет начать все сначала. Но он сам — как бы ужасно он себя ни чувствовал в этой ситуации — еще больше переживал о том, в какое положение он поставил своих кредиторов, вынужденных теперь расплачиваться за его долги. Поэтому несколько лет он работал в трех-четыре местах — порой чуть ли не сутками, — чтобы вернуть долги, которые по закону не обязан был возвращать. И в конце концов он заплатил своему последнему кредитору и разделался с долгами.

Несколькими годами позже эта история стала известна (причем не через него), и все были поражены тем, что он сделал, — тем более, что по закону он не был должен оплачивать эти долги. Доверие к нему со стороны друзей, соседей и семьи взмыло вверх.

Но для него более важным было вновь обретенное доверие к самому себе. Преодолев огромные трудности, он своим поведением вернул себе уверенность в собственных силах и душевный покой.

Восстановление доверия к себе добавляет 4 Основам Доверия и 13 Видам Поведения новое мощное измерение. Только подумайте, какое значение имеют 13 Видов Поведения для ваших отношений с самими собой.

Говорить прямо с самими собой. Это означает говорить то, что есть, — плохо это или хорошо. Не ходите вокруг да около. Не пытайтесь оправдать то, что вы уже сделали, или рассказывать самим себе сказки. Вместо этого скажите себе, что следовало сделать, и что необходимо сделать теперь для улучшения ситуации. Но никогда не обманывайте себя мыслями, вроде: я ничего не стою; я продулся и теперь ничего не смогу исправить; нет смысла даже и пытаться... Скажите себе правду: даже если для этого потребуется чудо, вы можете улучшить положение, если по-настоящему захотите и действительно постараетесь.

Демонстрировать уважение в отношении самих себя. Не занимайтесь самоуничижением в связи с тем, что считаете собственными слабостями или ошибками. Относитесь к себе с не меньшей любовью, чем к кому-либо еще. Не ожидайте от себя большего, чем вы ожидали бы от других людей в вашей ситуации.

Создавать прозрачность в собственной жизни. Будьте открытыми и честными с собой в отношении собственных мотивов и решений. Не пытайтесь оправдываться. Не пытайтесь скрывать слабости или ошибки, признавайте их открыто и работайте над ними. Будьте именно такими, какими вы и являетесь сегодня, и старайтесь стать лучше завтра.

Исправлять неправильное, сделанное в отношении самих себя. Прощайте себя (часто это самое трудное прощение из всех). Освободите себя, чтобы снова работать над восстановлением уверенности в себе.

Демонстрировать лояльность к себе. Не говорите о себе плохо и не принижайте себя — в собственных внутренних разговорах с самими собой или в разговорах с другими.

Достигать результатов в собственной жизни, в отношении того, что важно для вас, независимо от того, считают ли это важным другие люди. Ставьте перед собой цели и добивайтесь их достижения.

Совершенствоваться. Выделяйте время для постоянного развития своих способностей. Радуйтесь возможности повысить свою самооценку и уверенность в себе,

развивая свои способности и навыки, используя свои уникальные таланты принимая вызовы, требующие от вас развития новых способностей и получения новых знаний.

Смотреть правде в глаза. Не отрицайте очевидное. Не прячьте голову в песок. Не поддавайтесь пессимизму и отчаянию. Идите навстречу проблемам, которые должны быть решены, и беритесь за дело с мужеством и надеждой.

Прояснять ожидания. Имейте полную ясность в отношении того, чего вы ожидаете от самих себя. Не позволяйте другим сбивать вас с пути реализации ваших собственных ожиданий и не давайте ожиданиям других людей управлять вашими решениями и жизнью.

Практиковать ответственность. Когда вы осознаете, что должны что-то осуществить, записывайте это и требуйте от себя выполнения намеченного. Не допускайте, чтобы ожидания других людей перевешивали вашу ответственность следовать тем решениям, которые продиктованы вашим вдохновением.

Слушать сначала собственную совесть и собственный внутренний голос. Не позволяйте мнениям других людей убедить вас отказаться от вашей глубинной убежденности о том, что стоит и чего не стоит делать.

Выполнять обязательства перед самими собой. Берите обязательства перед собой с осторожностью и ответственностью и обращайтесь с ними так же, как вы считаете необходимым обращаться с обязательствами взятыми вами перед другими людьми.

Распространять доверие на себя. Доверяйте своим инстинктам и интуиции. Доверяйте своему здравому смыслу. Доверяйте своей способности управлять своей собственной жизнью. Верьте, что когда вы по-настоящему правы, все сложится в вашу пользу.

Делая все это, вы укрепляете ваши 4 Основы Доверия. Вы укрепляете вашу Цельность, улучшаете Намерения, развиваете ваши Способности и улучшаете Результаты. Вы становитесь личностью, которой и *вы сами*, и окружающие могут доверять.

РЕЗЮМИРУЯ...

В моей профессиональной и общественной деятельности, в личной и семейной жизни за последние 20 лет я наблюдал достаточное количество примеров, чтобы быть убежденным, что на любом из уровней — общества, рынка, организации, отношений и личности — люди часто бывают способны восстановить (хотя бы до какой-то степени) утраченное доверие... *если* они относятся к этому действительно серьезно. Если же они относятся к этому не серьезно, или если, восстановив доверие, они повторно его обманывают, то эта возможность, скорее всего, будет утрачена.

И я знаю, что во многих случаях можно не только восстановить доверие, но и увеличить его. Трудности, через которые мы проходим вместе с важными в нашей жизни людьми, становятся плодородной почвой для выращивания долговечного, устойчивого доверия — доверия, действительно ставшего более сильным, поскольку оно прошло испытание и закалку трудностями.

Во всех случаях 4 Основы Доверия и 13 Видов Поведения предлагают мощные инструменты для восстановления доверия.

КОГДА ДРУГИЕ ЛИШИЛИСЬ ВАШЕГО ДОВЕРИЯ

До этого момента мы говорили о восстановлении доверия в ситуации, когда вы были тем человеком, который лишился доверия окружающих. Но что вам делать, когда другие совершили что-то, из-за чего они лишаются вашего доверия?

Точно так же, как вы не можете заставить кого-то доверять вам, если вы разрушили чье-то доверие, никто не может заставить и вас доверять людям, которые потеряли ваше доверие. Захотите ли вы восстановить свое доверие к тому, кто его обманул, — зависит только от вас. Но если вам предстоит подобный выбор, предлагаю три чрезвычайно полезных совета.

Не судите чересчур поспешно. Наверняка вы знаете, каково это — чувствовать, что вам не доверяют. Вероятно, знаете вы и то, как неприятно, когда вас неправильно понимают, неправильно интерпретируют ваши действия, неправильно оценивают, или не доверяют вам безо всякого повода с вашей стороны. Точно так же чувствуют себя и другие люди. Исходите в отношениях с людьми из лучшего, истолковывайте сомнения в их пользу. Не интерпретируйте автоматически проблемы компетентности, как проблемы характера. Многие ошибки людей являются ненамеренными; не приписывайте им то, чего нет на самом деле, не превращайте их в то, чем они не являются.

Прощайте с готовностью. Здесь я хочу, чтобы у нас была абсолютная ясность в том, что прощать и доверять — это разные понятия. Например, когда супруга, подвергающаяся насилию, снова и снова «прощает» (продолжает оправдывать и возвращаться к супругу, который продолжает ее унижать) — это вовсе *не* то, о чем я говорю. Это *не есть* Разумное Доверие.

То, о чем я сейчас говорю, — это наша способность освобождаться от чувства гнева, от желания наказать или отомстить, от обвинений и осуждений в отношении тех, кто нас обидел, — намеренно или случайно. Я говорю об отказе от роли арбитра, вы должны выбросить из головы и перестать переживать о том, что находится вне сферы вашего контроля, — включая установки и поведение других людей, и то, что уже случилось в прошлом. Я говорю о физическом, умственном, духовном и эмоциональном освобождении себя от зависимого реагирования на ошибки, слабости и неправильно сделанный выбор других людей.

Великий пример прощения — Нельсон Мандела. После 27 лет заключения на Роббен-Айленде он был освобожден и стал президентом Южно-Африканской Республики. На своей инаугурации он лично пригласил своих тюремщиков сесть в первый ряд, демонстрируя прощение, необходимое для оздоровления его души и его страны.

Прощать не всегда легко. Многим из нас для этого требуется божественное вмешательство. Но независимо от того, сделаем ли мы выбор в пользу доверия, или нет, мы всегда должны прощать — как ради самих себя, так и ради других. На самом деле до тех пор, пока мы не прощаем, мы не являемся действительно свободными для того, чтобы практиковать Разумное Доверие. Мы тащим за собой эмоциональный багаж, который высасывает наши силы и мешают как нашему анализу, так и нашей расположенности к доверию.

Слабый никогда не может простить. Прощение — свойство сильного,
Махатма Ганди

Прощение — это принцип лучшей жизни. Это также часть нашей ответственности — Исправлять неправильное. Когда мы не прощаем, мы пренебрегаем этим критически важным поведением. Мы не только лишаем себя непредвзятости суждений, эмоциональной свободы и возможных дивидендов высокого доверия, мы также можем помешать другому человеку простить самого себя и измениться.

Помните, что мы черпаем силы для прощения тех, кто поступил по отношению к нам неправильно, не в том, что делают *они*, а в том, что делаем *мы сами*. И мы прощаем не для того, чтобы отречься от своих «обидчиков»; как показал своим примером Нельсон Мандела, мы прощаем, чтобы нам самим обрести ясность и покой.

Тот, кто не может прощать других, разрушает мост, по которому и ему предстоит пройти.

Лорд Герберт, английский философ и теолог

Как люди с глобально гражданской позицией и как представители рода человеческого, мы — в наших собственных интересах и в интересах других — должны

прощать. Только тогда мы будем свободны двигаться вперед — в любом выбранном нами направлении, ведущем к доверию.

Сделайте восстановление доверия своим главным приоритетом. У меня есть близкий друг, который рассказал мне эту историю:

До 14 лет наш сын был «идеальным ребенком». Он охотно участвовал в семейных делах, получал хорошие оценки, у него были хорошие друзья. Когда мы начали понемногу отдаляться, мы думали, что это нормальный процесс взросления, и старались смириться с этим. Но когда он стал проводить время в новой компании и стал скрывать, чем занимается, мы поняли, что у нас проблема.

Тогда мы решили, что должны сделать нашего сына своим главным приоритетом. Мы стали проводить с ним больше времени. Мы ставили семейные цели, мы сами разговаривали со специалистами и водили его к ним. Были наставления; были извинения; были обещания и их нарушение. Но чем старше он становился, тем более опасным путем шел. Мы постоянно испытывали отчаяние и страх. Но мы решили: он всегда должен знать, что мы никогда от него не откажемся и не перестанем любить его — что бы ни случилось.

Поскольку ситуация развивалась в направлении ухудшения, мы сказали ему, что любим его слишком сильно, чтобы поддерживать его на избранном им пути. Он может жить с нами, но только на наших условиях. Если же он хочет жить иначе, то ему придется жить в другом месте.

Тогда он ушел из дома, и его образ жизни стал еще хуже. Как бы это ни было для нас больно, мы старались сохранять спокойствие и придерживаться наших ценностей и подтверждать нашу любовь к нему. Мы добились того, что он знал, что мы всегда ждем его и его друзей на хороший воскресный обед. Мы сказали им, что, находясь в нашем доме, они должны следить за своим поведением, и что им всегда будут рады и их всегда встретят с любовью и накормят. Порой в воскресенье к нам заходили довольно подозрительные типы, но независимо от того, как они выглядели, они всегда покидали нас сытые и согретые любовью.

Постепенно наш мальчик нашел себя. После того, как он пережил весьма трудные времена, он полностью изменился и теперь стал снова таким же сердечным и душевным, каким был в 14 лет. Он сказал нам, что прошел все эти суровые пятилетние испытания благодаря тому, что знал: мы любим его и заботимся о его благополучии. Он сказал, что знал, что может доверять нам, — и теперь, слава богу, мы знаем, что можем доверять ему тоже.

Восстановление доверия в близких отношениях может быть трудным и болезненным, и иногда для этого могут потребоваться годы. Но нет более высоких дивидендов в жизни, чем те, что мы получаем, когда восстановление доверия становится нашим главным приоритетом, и мы делаем все необходимое, чтобы этого добиться.

ОБМАНУТОЕ ДОВЕРИЕ: НАЧАЛО

Для многих людей обманутое доверие — это тупик, конец всему. Это конец отношений, конец возможностей — иногда даже конец уверенности в себе и способности когда-либо кому-либо доверять.

Но так быть не должно. Я утверждаю, что на самом деле подорванное доверие может стать не концом, а очень важным началом.

Если вы подорвали чье-то доверие, это хорошая возможность предпринять действия по развитию вашего характера и компетентности, вести себя так, чтобы вселять доверие. Есть надежда, что это повлияет на обиженную сторону и вернет доверие к вам. Но если даже этого не произойдет, ваши усилия могут положительно повлиять на других, и это позволит вам создавать отношения с более высоким уровнем доверия в будущем.

Если кто-то обманул ваше доверие, то у вас есть возможность развивать вашу способность прощать, учиться тому, как распространять Разумное Доверие и максимизировать любые дивиденды, которые могут быть порождены отношениями.

В любой из этих ситуаций подорванное доверие дает вам возможность совершить огромный скачок в развитии вашей уверенности в себе и вашей надежности, достойной доверия окружающих. Работая над восстановлением потерянного вами доверия со стороны других или прощая и распространяя Разумное Доверие на тех, кто обманул ваше доверие, вы развиваете свой характер и свою компетентность. Вы обрываете веру в свою мудрость и способность создавать, развивать, восстанавливать и распространять доверие на каждом уровне вашей жизни.

РАСПОЛОЖЕННОСТЬ К ДОВЕРИЮ

Я обнаружил, что доверяя людям, пока они не покажут, что недостойны доверия, можно добиться очень много,

Джим Берк, в прошлом председатель совета директоров и исполнительный директор Johnson & Johnson

Приходилось ли вам быть в ситуации, когда кто-то верил в вас и доверял вам тогда, когда никто другой не верил и не доверял? Какие чувства вы испытывали, благодаря этому? К каким изменениям в вашей жизни это привело?

Я оказался в подобной ситуации вскоре после окончания колледжа. Меня взяли на работу в компанию Trammell Crow Company — бывшую в то время крупнейшим застройщиком в стране и вошедшую в самый первый список 100 лучших компаний-работодателей в Америке. Это была необычная ситуация, поскольку традиционно наймом занимались партнеры в конкретных региональных офисах, а в данном случае я встретился с управляющим партнером компании, и он сразу же предложил мне работу агента по лизингу. Он не знал, в каком офисе я буду работать, но был уверен, что где-то я пригужусь.

Я принял предложение и после этого посетил несколько региональных офисов, чтобы там пройти собеседование с региональными партнерами. Но никто из них, казалось, не проявил ко мне особого интереса. Кроме информации о том, что я хорошо учился и у меня был успешный опыт работы, в своем резюме я указал, что намерен поработать пару лет и продолжить образование, чтобы получить степень MBA. Но должность, на которую меня наняли, уже соответствовала той, что предлагалась выпускникам MBA лучших университетов. А их брали с расчетом, что они за три-пять лет сделают быструю карьеру и станут партнерами. Никто не хотел вкладывать усилия в мое обучение только для того, чтобы я поработал в компании два года и после этого ушел. Кроме того, я написал в своем резюме, что моя цель — заниматься управленческим консалтингом и развитием лидерства, что не производило впечатления на региональных партнеров Trammell Crow Company, сфокусированных на рынке недвижимости. Так что мое резюме и карьерные планы никак не стыковались с их планами. В то время я был настолько наивен, что не очень хорошо понимал, в чем проблема, и, кроме того, мне и в голову не приходило говорить о своих намерениях не то, что было правдой, а то, что люди от меня хотели услышать.

Итак, в течение шести недель я пребывал в состоянии неопределенности, считаясь сотрудником корпоративного офиса, но на самом деле ничего не делая. После того, как я встретился с десятком разных партнеров, мне стало очевидно, что никто не хочет брать меня, а управляющий директор, уже, наверное, сам задумался, зачем он связался со мной. Я был обескуражен. Уровень моей уверенности в себе был низким, как никогда.

Тогда я встретился с еще одним партнером — Джоном Уолшем — который, казалось, был в восторге от возможности дать мне шанс. Он сказал: «Мне нравится этот человек. Я в

него верю. Я хочу, чтобы он был в моей команде ». Он взял меня под свое крыло и с самого начала обращался со мной так же, как обращался с выпускниками МВА и дипломированными юристами, которых он тоже только что нанял. Я чувствовал к нему безмерную благодарность и был очень мотивирован и воодушевлен. Я не хотел подвести его.

Прошло полгода, прежде чем я получил первые результаты. В течение этого времени я часто сомневался в себе. Но Джон Уолш продолжал верить в меня. Потом вдруг дела пошли на лад, и прежде чем прошли мои два года работы, я стал лучшим лизинговым агентом в офисе и одним из лучших агентов в стране.

Вера Джона Уолша в меня полностью оправдала себя — не только для него, в виде прибыли компании, но и для меня — благодаря формированию моих лидерских качеств и вообще моей жизни. Сегодня я думаю об этом человеке с огромной любовью и благодарностью. Не считая моего отца, Джон Уолш — это человек, оказавший самое сильное влияние на мою профессиональную жизнь (и глубокое влияние на мою личную жизнь) тем, что верил в меня и дал мне шанс тогда, когда никто другой в меня не верил. Распространив на меня свое доверие, он пробудил во мне самое лучшее.

У меня есть лучший подарок для вас. Это четыре слова: я в вас верю.

Блез Паскаль, французский физик и математик

ВСЕЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ

Где-то на жизненном пути большинство из нас имели подобный опыт, когда кто-то поверил в нас и оказал огромное влияние на нашу жизнь. Но самое волнующее заключается в том, что мы можем сделать то же для других! Мы можем верить в них. Мы можем распространить на них доверие. Мы можем помочь им принять вызов, раскрыть потенциал и внести огромный вклад, который принесет пользу всем нам.

Только подумайте о влиянии, которое оказывали такие люди, как Сэм Уолтон, основатель Wal-Mart и Sam's Club. Дин Сандерс, бывший исполнительный вице-президент по операциям, сказал, что после визитов Сэма в магазины он звонил Дину со словами: «Поручите этому парню управлять магазином. Он готов». Когда Дин выражал сомнения в опыте того или иного человека, Сэм обычно говорил: «Так или иначе, доверьте ему магазин. Посмотрим, как он справится».

Подумайте, какую пользу приносят лидеры таких компаний, как Nordstrom, которая доверяет работникам руководствоваться собственным здравым смыслом, или Ritz-Carlton, где служащие могут распоряжаться финансами для решения проблем клиентов, или BestBuy, где сотрудники могут работать где и когда хотят, лишь бы работа была выполнена.

Даже передозировка доверия, которая чревата риском быть обманутым и разочароваться, в долгосрочной перспективе оказывается более разумной, чем принятие как данности мысли, что большинство людей некомпетентны или неискренни.

20

Уоррен Беннис, автор книги «Как становятся лидерами»

Подумайте о вашем личном опыте. Что вы чувствуете, когда кто-то говорит вам: «Вы можете сделать это! Вы достойны доверия. У вас есть характер и компетентность, необходимые для успеха. Я верю в вас, я доверяю вам». Иногда вполне достаточно таких слов, чтобы вызвать воодушевление, необходимое для успеха.

Лидеры, которые распространяют на нас доверие, становятся нашими наставниками, образцами для подражания и героями. Нас переполняет благодарность, когда мы думаем о

них и о том, что они сделали для нашей жизни. Компании, которые сделали выбор в пользу распространения доверия на своих сотрудников, становятся лучшими работодателями — отличным местом для работы.

Наш подход строится на выводах 20 лет исследований: доверие между менеджерами и сотрудниками — главная определяющая особенность самых лучших компаний-работодателей.

Институт Great Place to Work

Этот же вид лидерства способствует и доверию дома. Подумайте, как влияют на жизнь ребенка родительские слова «Я люблю тебя. Я верю в тебя. Я доверяю тебе», как помогают родители развивать характер и способности ребенка, поручая ему «работу с доверием» — ответственное руководство чем-то, имеющим значение. Когда на наших программах по развитию лидерства участники делятся своими чувствами в отношении тех, кто оказал на них наибольшее влияние в жизни, чаще всего это бывают родители (или иногда учитель, тренер, наставник на работе), которые верили в них, когда никто другой не верил.

Как я уже говорил, главная задача лидера — на работе или дома — вселять доверие. То есть открывать в человеке лучшее, доверяя ему ответственное руководство, и создавать среду, в которой взаимодействие высокого доверия вдохновляет творчество и новые возможности.

Лучше доверять и иногда разочаровываться, чем всегда не доверять и время от времени быть правым.

Нил Максвелл, религиозный деятель

НА ДОВЕРИЕ БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ ОТКЛИКАЕТСЯ ПОЗИТИВНО

Доверие раскрывает в людях лучшее и буквально меняет динамику взаимоотношений. И хотя некоторые действительно злоупотребляют доверием, подавляющее большинство людей этого не делает, а откликается на доверие удивительно хорошо. И когда это происходит, эти люди уже не нуждаются ни в контроле, ни в подходе «кнута и пряника». Люди воодушевлены. Они стараются оправдать оказанное им доверие. Они хотят соответствовать ему. Они хотят отдать долг.

Вспомним еще раз слова Эмиля Дюркгейма: «Когда традиции [культурные ценности] достаточны, законы необязательны. Когда традиции недостаточны, законы неисполнимы». Я бы перефразировал это следующим образом: «Когда уровень *доверия* достаточен, законы необязательны. Когда уровень доверия недостаточен, законы неисполнимы». Как говорил мой отец: «Вдохновляющее доверие — высшая форма человеческой мотивации».

Кем бы мы ни были, у нас есть бесчисленные возможности распространять доверие и вселять доверие в других. Делая это, мы создаем удивительные изменения — не только в их жизни, но и в жизни всех тех, кого касается то, что они делают.

Также мы создаем изменения и в собственной жизни. Доверие взаимно — иными словами, чем больше вы доверяете другим, тем больше вам доверяют в ответ. Выполняя с участниками нашей программы предварительное упражнение, в ходе которого мы даем им фотографии людей, с которыми они работают, и просим разложить их в соответствии с тем, доверяют они им или нет, мы обнаружили, что те, кто склонен не доверять другим, обычно не пользуется доверием других. Как говорил Лао-цзы: «Не отдаешь доверие — не получаешь доверие».

ЗНАЧИМЫЕ МОМЕНТЫ ДОВЕРИЯ

Правда заключается в том, что многие важные события в бизнесе, истории, литературе и жизни зависят от значимых моментов доверия — от людей, которые пожелали удивительным образом распространить доверие.

Я думаю об определяющем моменте в жизни Александра Великого, царя Македонии. Король Персии Дарий III предложил 1000 талантов любому, кто убьет Александра. Александр болел воспалением легких и был при смерти. Врачи боялись лечить его, так как думали, что он не выживет, и опасались в случае его смерти обвинения в отравлении Македонского, чтобы присвоить выкуп, назначенный за его голову Дарием. Но Филипп, врач, который заботился об Александре с детства, вызвался его лечить, поскольку верил и в силу своего лечения, и в дружбу Александра. Как пишет историк Гербер:

Когда лихорадка достигла своего апогея, [Филипп] сказал, что он надеется спасти царя очень сильным средством, которое собирается приготовить.

Когда Филипп ушел варить зелье, Александр получил письмо с советом опасаться своего врача, которому персидский король Дарий III заплатил за отравление Македонского.

Прочитав письмо, Александр положил его под подушку и стал спокойно дожидаться доктора. Когда Филипп принес чашку с обещанным лекарством, Александр одной рукой взял ее, а другой — протянул ему письмо. Пока Филипп читал его, он выпил все лекарство до капли.

Врач смертельно побледнел, прочитав клевету, и посмотрел на своего господина, который с улыбкой вернул ему пустую чашку. Огромное доверие Александра к врачу полностью оправдалось: лекарство излечило его, и вскоре он был на ногах.

Я думаю о католическом епископе из романа Виктора Гюго «Отверженные», который не только простил вора Жана Вальжана, но поддержал его и распространил на него свое доверие, навсегда изменив его жизнь.

Я думаю об учительнице Анне Салливан, с поразительным результатом распространившей доверие на Хелен Келлер — свою ученицу, которая не видела, не слышала и не могла говорить.

Я думаю о предпринимателе Пьере Омидиаре, основавшем компанию, основываясь на базовой посылке, что большинство людей достойны доверия.

Я думаю о тренере, верящем в потенциал спортсмена.

Я думаю о друге, хранящем верность в трудную минуту.

Я думаю о неопытном ребенке, доверяющем родителям.

Я *помню*, как мой отец распространил доверие на семилетнего мальчика.

ДЕЛАЯ ВЫБОР В ПОЛЬЗУ ДОВЕРИЯ

Уж лучше верить всем, и будь что будет,
И пострадать от легковерья, Чем
сомневаться вечно в людях Лишая всех
благословенья.

Френсис Энн Кембл, английская писательница

Мы были рождены с расположенностью к доверию. В детстве большинство из нас наивны, невинны, уязвимы и легковерны. Жизненный опыт многих из нас делает менее доверчивыми — и иногда это оправданно.

Но какова бы не была наша ситуация, мы можем сделать выбор в пользу сохранения или восстановления нашей расположенности к доверию. И ключ здесь в умении прощать, а кроме того — в нашей способности балансировать расположенность к доверию и анализ, что

вооружает нас здравым смыслом, помогающим проявлять Разумное Доверие, которое максимизирует дивиденды и минимизирует риски.

В моей собственной жизни я бывал по разные стороны точки равновесия. Я бывал в ситуациях, когда руководитель не распространял на меня доверия и занимался микроменеджментом, вмешиваясь во все. Я знаю, насколько мощное негативное воздействие это оказывало на мое чувство включенности, на мою приверженность, на мою мотивацию, на творчество и на высвобождение моей энергии и таланта. Но я бывал и в таких ситуациях, когда мне доверяли щедро и полностью — без оговорок, — и я знаю, насколько это вдохновляло меня и открывало все лучшее во мне.

Иногда я обжигался. Я доверял людям, которые с этим не справлялись. Но по большей части они с этим справлялись, и я видел невероятные результаты. Я видел, как они старались оправдать ожидания. Я видел, как они были воодушевлены, как вкладывали душу и не жалели сил. Как преодолевали различия и трудности и добивались выдающихся результатов — *быстро* — потому, что кто-то распространил на них доверие,

Счастливее тот, кого иногда обманывают, чем тот, кто не доверяет.

Сэмюэль Смайлс, английский писатель

Никто не может игнорировать тот факт, что в сегодняшней «плоской» глобальной экономике доверие необходимо для процветания. В наших личных и семейных отношениях доверие необходимо для удовлетворенности и радости.

И правда состоит в том, что мы можем создавать доверие. Мы можем его развивать. Мы можем его распространять. Мы можем его восстанавливать. Мы можем становиться людьми, достойными доверия — на уровне личности и на уровне организации. Мы можем вести себя так чтобы вселять доверие. Мы можем увеличивать скорость и сокращать затраты во всех измерениях нашей жизни.

Так почему бы нам не захотеть делать это? Почему бы нам не захотеть так жить и так осуществлять лидерство, чтобы вселять доверие?

Пожалуй, лучше всего об этом сказал Альберт Швейцер:

В жизни каждого бывают моменты, когда нам не хватает внутреннего огня. А потом мы снова зажигаемся, благодаря встрече с другим человеком. Мы все должны быть благодарными тем людям, которые способны воспламенить наш внутренний дух.

Распространяя доверие на других людей, мы зажигаем внутренний огонь — и их, и наш собственный. Он воспламеняет нашу природную расположенность к тому, чтобы доверять, и к тому, чтобы нам доверяли. Он делает отношения счастливыми, работу — результативной, а жизнь — исполненной веры и уверенности. А вдобавок ко всему он создает огромный дивиденд в каждом измерении жизни — скорость доверия.

О СТИВЕНЕ КОВИ-МЛ. И COVEYLINK WORLDWIDE

Стивен Кови-мл. — соучредитель и исполнительный директор Coveylink Worldwide. Популярный оратор и консультант по вопросам доверия, лидерства, этики и эффективности, он выступает перед аудиториями всего мира. Он убеждает, что нет ничего быстрее, чем скорость доверия, и что способность создавать, развивать, распространять и восстанавливать доверие со всеми заинтересованными лицами — является критически важной лидерской компетенцией в новой глобальной экономике. Он страстно доносит эту идею с целью помочь людям и организациям получать дивиденды высокого доверия. Аудитории и организации отзываются и принимают его подход информированного практика к современным

проблемам, оказывающим влияние на их текущие и долгосрочные результаты.

В свою бытность исполнительным директором Стивен Кови-мл. сделал Covey Leadership Center крупнейшей в мире компанией, занимающейся вопросами развития лидерства. Выпускник гарвардской магистратуры, он начал работать в Covey Leadership Center, занимаясь продажами, затем стал национальным менеджером по продажам, и наконец, стал президентом и исполнительным директором.

Под его руководством компания быстро и прибыльно росла, став одной из 500 наиболее быстро растущих частных компаний (Inc. 500). В роли президента и исполнительного директора он почти удвоил годовой доход, доведя его до \$110 млн, а прибыль при этом возросла в 12 раз. За этот период доверие — как с сотрудниками, так и с клиентами — достигло новых высот, и компания дала свои ростки в 40 странах. Это значительно повысило стоимость бренда и компании, которая ценилась всего в \$2,4 млн, когда Кови возглавил компанию. За три года стоимость компании возросла до \$160 млн в результате проведенного им слияния с Franklin Quest и создания FranklinCovey.

С годами Кови завоевал большое уважение и влияние среди руководителей компаний списка Fortune 500, а также со стороны множества самых разных организаций — средних, малых, частных и государственных, — которые он консультировал. Клиенты признали его уникальный подход к повседневным проблемам организаций, основанный на его опыте работы в качестве исполнительного директора.

В настоящее время Кови служит в советах нескольких организаций, в том числе в Human Performance Institute — ведущей организации по вопросам методик управления энергией, — где занимает должность председателя консультативного совета.

Вместе с женой и детьми Стивен Кови-мл. живет в Скалистых горах (США).

Ребекка Меррилл — в высшей степени востребованный автор. Посвящая себя многие годы преимущественно семье, Ребекка вместе с д-ром Стивеном Кови-ст. и Роджером 21 Мерриллом работала над бестселлером «Главное внимание — главным вещам» . В соавторстве с Роджером Мерриллом она написала книги *Life Matters* и *Connections*. Кроме того, она помогала д-ру Кови в работе над книгами «Семь навыков высокоэффективных 22 людей» и «Семь навыков высокоэффективных семей» (The 7 Habits of Highly Effective Families).

Coveylink Worldwide специализируется на измеримом увеличении эффективности и влияния людей и организаций по всему миру, помогая им научиться управлять так, чтобы вселять доверие, тем самым увеличивая скорость и снижая затраты.

Компания CoveyLink была создана Стивеном Кови-мл. и Гретом Линком. Они вместе осуществляли стратегию, которая сделала книгу д-ра Стивена Кови-ст. «Семь навыков высокоэффективных людей» одной из наиболее влиятельных бизнес-книг XX в. (согласно журналу *CEO*). Личный опыт руководителей и консультантов, а также десятилетия обширных исследований привели их к страстной убежденности, что основой влияния лидера является доверие, благодаря которому достигается скорость — главное конкурентное преимущество в экономике «плоского мира».

Компания Coveylink практикует прагматический подход к лидерству и доверию, фокусируясь на практических и действенных навыках и поведении. Она способствует созданию организаций высокого доверия и высокой результативности посредством воспитания высокоэффективных людей, которым доверяют и которые влияют на других. Этот волновой эффект отражается в измеримых показателях устойчивого организационного

21 Кови С., Меррилл Р., Меррилл Р. Главное внимание — главным вещам. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

22 Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. — 7-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

роста.

Развивая способность создавать, распространять и восстанавливать доверие со всеми заинтересованными сторонами, вы существенно увеличиваете ваши возможности и влияние в роли лидера, работника, бизнес-партнера, потребителя, супруга, родителя или в любой другой из множества ролей, которые играете в жизни. Как частным лицам, так и организациям Coveylink предлагает различные возможности увеличения доверия. Это семинары, выездные программы, сертификация тренеров, вебинары, оценки и измерения — как на индивидуальном, так и на организационном уровне, — прикладные инструменты и консалтинг. Подробности можно узнать на сайте: www.CoveyLink.com.

Если вы хотите узнать, кто вам доверяет, посетите сайт: www.WhoTrastsYou.com.

Чтобы узнать, отвечает ли ваша организация требованиям для бесплатного 20-минутного обсуждения вашей специфической ситуации с ведущим консультантом Coveylink, обращайтесь на сайт: www.speedoftrust.com.