

Стивен Кови^{мл.}

Ребекка Меррилл

Скорость
доверия

То, что меняет
ВСЁ

Эта книга изменит
вашу жизнь!

Ларри Кинг



Стивен Кови

**Скорость доверия.
То, что меняет всё**

«Альпина Диджитал»

2006

Кови С. Р.

Скорость доверия. То, что меняет всё / С. Р. Кови — «Альпина Диджитал», 2006

ISBN 978-5-9614-3683-9

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. Книга будет интересна и полезна широкому кругу читателей.

ISBN 978-5-9614-3683-9

© Кови С. Р., 2006
© Альпина Диджитал, 2006

Содержание

Предисловие	6
Почему я люблю эту книгу	7
Ключевой фактор глобальной экономики	8
Резюме	9
То, что меняет всё	10
Нет ничего быстрее доверия	11
Доверие касается каждого	11
Понимание доверия	12
Горнило суровых испытаний	13
Кризис доверия	16
Экономика доверия	18
Налог доверия	20
Дивиденды доверия	21
Скрытая переменная	22
Налоги и дивиденды	24
Мифы о доверии	25
Вы можете воздействовать на доверие!	28
Как работает доверие	29
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Стивен Кови-мл., Ребекка Меррилл

Скорость доверия. То, что меняет всё

Переводчики *Р. Пискотина, М. Ильин*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© CoveyLink, LLC, 2006

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

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 FranklinCovey.

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 превращают 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 всё

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 Уолл-стрит, 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 услышали 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 своих 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 компанию, 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 МВА 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 приспосабливаться, 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 улетал 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 проходим, 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 касался 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 привносят 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 увидите, 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:

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

¹ Фридман Т. Плоский мир. Краткая история XXI века. – М.: АСТ, 2006.

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	В личных отношениях
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Дисфункциональные отношения. • Активная конфронтация или холодные отравленные отношения. • Оборонительная позиция с оговорой на закон («Увидимся в суде!»). • Деление других на врагов и союзников. • Вербальные, эмоциональные и/или физические оскорбления

Налог 60 % (очень низкое доверие)

В организации	В личных отношениях
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	В личных отношениях
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	В личных отношениях
<ul style="list-style-type: none"> • Некоторый бюрократизм правил и процедур. • Излишняя иерархия. • Медленное согласование. • Несогласованные системы и структуры. • Некоторые из сотрудников и заинтересованных лиц не удовлетворены 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	В личных отношениях
<ul style="list-style-type: none"> • Здоровая рабочая среда. • Хорошие коммуникации. • Согласованные системы и структуры. • Изредка встречаются интриги 	<ul style="list-style-type: none"> • Вежливые, сердечные, здоровые коммуникации. • Стремление работать вместе эффективно и бесконфликтно. • Взаимная терпимость и приятие. • Отсутствие переживаний

Дивиденды 20 % (доверие – осязаемый актив)

В организации	В личных отношениях
<ul style="list-style-type: none"> • Фокус — на работе. • Эффективное сотрудничество и исполнение. • Позитивные партнерские отношения с сотрудниками и заинтересованными сторонами. • Эффективные системы и структуры. • Творчество и инновации 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	В личных отношениях
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 назначенное 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 неосознано	Доверие осознано, реально, измеримо. 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 надеется 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 договорились».

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 поинтересовался: «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?²

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

² Если хотите организовать опрос с целью оценки уровня доверия к вам со стороны коллег, друзей и т. д., посетите сайт: www.speedoftrust.com.

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»³ говорит о Лидере пятого уровня, обладающем «чрезвычайной скромностью» (характер) и «твердой профессиональной волей» (компетентность);

³ Коллинз Д. От хорошего к великому. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2008.

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.