

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	11
ПОЧЕМУ Я ЛЮБЛЮ ЭТУ КНИГУ	12
КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ	14
РЕЗЮМЕ	15
ТО, ЧТО МЕНЯЕТ ВСЁ	17
НЕТ НИЧЕГО БЫСТРЕЕ ДОВЕРИЯ	19
ДОВЕРИЕ КАСАЕТСЯ КАЖДОГО	20
ПОНИМАНИЕ ДОВЕРИЯ	21
ГОРНИЛО СУРОВЫХ ИСПЫТАНИЙ	23
КРИЗИС ДОВЕРИЯ	28
ЭКОНОМИКА ДОВЕРИЯ	31
НАЛОГ ДОВЕРИЯ	36
ДИВИДЕНДЫ ДОВЕРИЯ	39
СКРЫТАЯ ПЕРЕМЕННАЯ	39
НАЛОГИ И ДИВИДЕНДЫ	42
МИФЫ О ДОВЕРИИ	45
ВЫ МОЖЕТЕ ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА ДОВЕРИЕ!	48
КАК РАБОТАЕТ ДОВЕРИЕ	50
5 ВОЛН ДОВЕРИЯ	55
ПЕРВАЯ ВОЛНА: ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ЛИЧНОСТИ	57
ВТОРАЯ ВОЛНА: ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ОТНОШЕНИЙ	57
ТРЕТЬЯ ВОЛНА: ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ	57
ЧЕТВЕРТАЯ ВОЛНА: ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ РЫНКА	58
ПЯТАЯ ВОЛНА: ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ОБЩЕСТВА	58
ВОССТАНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ	59
ВИЖУ/ГОВОРЮ/ДЕЛАЮ	63
КАК ЭТОГО ДОБИТЬСЯ	64

ПЕРВАЯ ВОЛНА — ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ЛИЧНОСТИ

Принцип — быть надежным и достойным доверия..... 67

4 ОСНОВЫ ДОВЕРИЯ 69

БЫТЬ ДОСТОЙНЫМ ДОВЕРИЯ — ДЛЯ СЕБЯ И ДЛЯ ДРУГИХ 71

НАСКОЛЬКО ВЫ ДОСТОЙНЫ ДОВЕРИЯ?..... 77

4 ОСНОВЫ ДОВЕРИЯ 81

ВЫБОР КУРСА 85

ОСНОВА ДОВЕРИЯ 1 — ЦЕЛЬНОСТЬ

Насколько вы гармоничны? 87

ПРОБЛЕМА ВОЗРОЖДЕНИЯ «ЭТИКИ» 89

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЬНОСТИ..... 90

КАК РАЗВИВАТЬ В СЕБЕ ЦЕЛЬНОСТЬ 95

ВЛИЯНИЕ НА СКОРОСТЬ И ЗАТРАТЫ 102

ОСНОВА ДОВЕРИЯ 2 — НАМЕРЕНИЯ

Каковы ваши планы? 104

ВАЖНОСТЬ НАМЕРЕНИЙ..... 107

ВЛИЯНИЕ НАМЕРЕНИЙ НА ДОВЕРИЕ..... 108

ЧТО ТАКОЕ «НАМЕРЕНИЯ»?..... 111

СТАНДАРТ ДОВЕРЕННОГО ЛИЦА..... 116

ПЛОХОЕ ИСПОЛНЕНИЕ ХОРОШИХ НАМЕРЕНИЙ 117

КАК УЛУЧШИТЬ НАМЕРЕНИЯ 118

ОСНОВА ДОВЕРИЯ 3 — СПОСОБНОСТИ

Насколько вы компетентны?..... 128

КОМПОНЕНТЫ СПОСОБНОСТЕЙ 131

СОГЛАСОВАНИЕ СПОСОБНОСТЕЙ С ЗАДАЧАМИ 141

КАК РАЗВИТЬ ВАШИ СПОСОБНОСТИ..... 144

СПОСОБНОСТИ ДОВЕРИЯ..... 147

ОСНОВА ДОВЕРИЯ 4 — РЕЗУЛЬТАТЫ

Каков ваш послужной список? 149

РЕЗУЛЬТАТЫ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ!..... 150

РЕЗУЛЬТАТЫ — ПРОШЛЫЕ, НАСТОЯЩИЕ И БУДУЩИЕ..... 153

«ЧТО» И «КАК» 156

ОПРЕДЕЛЕНИЕ «РЕЗУЛЬТАТОВ»..... 158

ИНФОРМИРОВАТЬ О РЕЗУЛЬТАТАХ..... 161

КАК УЛУЧШИТЬ ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ 162

4 ОСНОВЫ: РЕЗЮМЕ..... 168

ВТОРАЯ ВОЛНА — ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ОТНОШЕНИЙ

Принцип поведения	171
13 ВИДОВ ПОВЕДЕНИЯ	173
ПОВЕДЕНИЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ	174
ВЫ МОЖЕТЕ ИЗМЕНИТЬ СВОЕ ПОВЕДЕНИЕ	176
СОЗДАНИЕ СЧЕТОВ ДОВЕРИЯ	177
ЧТО НЕОБХОДИМО ПОМНИТЬ	180
СДЕЛАЙТЕ ЭТО ВАЖНЫМ ЛИЧНО ДЛЯ ВАС	182
ПОВЕДЕНИЕ № 1: ГОВОРИТЬ ПРЯМО	184
ГОВОРИТЕ ПРАВДУ И ОСТАВЛЯЙТЕ ПРАВИЛЬНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ	185
ВЛИЯНИЕ НА СКОРОСТЬ И ЗАТРАТЫ	187
КОГДА ПРЯМОТА ЗАХОДИТ СЛИШКОМ ДАЛЕКО	189
«ГОВОРИТЬ ПРЯМО» В СЕМЬЕ	190
ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	191
ПОВЕДЕНИЕ № 2: ДЕМОНСТРИРОВАТЬ УВАЖЕНИЕ	194
«МЕЛОЧИ»	198
ПРОЯВЛЕНИЕ УВАЖЕНИЯ В СЕМЕЙНЫХ ОТНОШЕНИЯХ	199
БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ	200
ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	202
ПОВЕДЕНИЕ № 3: СОЗДАВАТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ	204
БЫСТРОЕ ПОСТРОЕНИЕ ДОВЕРИЯ	207
ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	209
ПОВЕДЕНИЕ № 4: ИСПРАВЛЯТЬ НЕПРАВИЛЬНОЕ	212
ПРИЛАГАЙТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСИЛИЯ	213
СКРОМНОСТЬ И МУЖЕСТВО — ИЛИ ЭГО И ГОРДЫНЯ	214
БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ	218
ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	219
ПОВЕДЕНИЕ № 5: ДЕМОНСТРИРОВАТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ	221
ОТДАВАТЬ ДОЛЖНОЕ ДРУГИМ	222
ГОВОРИТЬ О ЛЮДЯХ ТАК, СЛОВНО ОНИ ПРИСУТСТВУЮТ	224
КОГДА ВЫ ДОЛЖНЫ ГОВОРИТЬ О ЛЮДЯХ	227
ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	228
ПОВЕДЕНИЕ № 6: ДОСТИГАТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ	230
ВЛИЯНИЕ НА СЧЕТА ДОВЕРИЯ	231
ПРОЯСНЯТЬ «РЕЗУЛЬТАТЫ» ЗАРАНЕЕ	233
ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	235

ПОВЕДЕНИЕ № 7: СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ	237
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРОИТ ДОВЕРИЕ.....	238
ПРИМЕРЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	239
КАК СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ.....	241
ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	244
ПОВЕДЕНИЕ № 8: СМОТРЕТЬ ПРАВДЕ В ГЛАЗА	247
СКОРОСТЬ И ЗАТРАТЫ.....	250
ТАК ПОЧЕМУ ЖЕ МЫ НЕ СМОТРИМ ПРАВДЕ В ГЛАЗА?	251
ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	253
ПОВЕДЕНИЕ № 9: ПРОЯСНЯТЬ ОЖИДАНИЯ	256
ОЖИДАНИЯ И ДОВЕРИЕ.....	257
ПРОЯСНЕНИЕ ОЖИДАНИЙ В БИЗНЕСЕ.....	259
ПРОЯСНЕНИЕ ОЖИДАНИЙ В СЕМЬЕ	261
ДОРОГА С ДВУСТОРОННИМ ДВИЖЕНИЕМ	262
ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ	263
ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	264
ПОВЕДЕНИЕ № 10: ПРАКТИКОВАТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	266
ПРИНИМАТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА СЕБЯ.....	266
ДОБИВАТЬСЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОТ ДРУГИХ.....	270
ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	273
ПОВЕДЕНИЕ № 11: СЛУШАТЬ СНАЧАЛА	276
ВЛИЯНИЕ НА СКОРОСТЬ И ЗАТРАТЫ	278
ВНЕСЕНИЕ ВКЛАДОВ	281
ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	283
ПОВЕДЕНИЕ № 12: ВЫПОЛНЯТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	285
ВЛИЯНИЕ НА ДОВЕРИЕ.....	287
КУЛЬТУРНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ.....	289
САМЫЕ ВАЖНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ИЗ ВСЕХ	290
ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	291
ПОВЕДЕНИЕ № 13: РАСПРОСТРАНЯТЬ ДОВЕРИЕ	294
ОТ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРОМУ ДОВЕРЯЮТ, К ЛИДЕРУ, КОТОРЫЙ ДОВЕРЯЕТ	295
ЧТО ПРОИСХОДИТ, КОГДА ВЫ РАСПРОСТРАНЯЕТЕ ДОВЕРИЕ	298
МОЩНЫЙ СТИМУЛ.....	301
ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	302
РАЗРАБОТКА ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ	304

ТРЕТЬЯ, ЧЕТВЕРТАЯ И ПЯТАЯ ВОЛНЫ — ДОВЕРИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ 307

ТРЕТЬЯ ВОЛНА — ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ	
<i>Принцип согласованности</i>	311
СИМВОЛЫ: ПРОЯВЛЕНИЯ СОГЛАСОВАННОСТИ (ИЛИ НЕСОГЛАСОВАННОСТИ).....	315
КАК ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ	320
ОТ НАЛОГОВ К ДИВИДЕНДАМ	327
7 НАЛОГОВ НИЗКОГО ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	327
7 ДИВИДЕНДОВ ВЫСОКОГО ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	333
СЕМЬЯ — ЭТО ТОЖЕ ОРГАНИЗАЦИЯ	338

ЧЕТВЕРТАЯ ВОЛНА — ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ РЫНКА	
<i>Принцип репутации</i>	341
«БРЕНД» ВАЖЕН НА КАЖДОМ УРОВНЕ.....	344
УБЕДИТЕЛЬНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО	346
СТРАНОВЫЕ И ОТРАСЛЕВЫЕ НАЛОГИ.....	348
СКОРОСТЬ ДОВЕРИЯ В СОЗДАНИИ (ИЛИ РАЗРУШЕНИИ) РЕПУТАЦИИ.....	349
КАК СОЗДАТЬ ВАШ БРЕНД.....	351
СОЗДАВАТЬ НАЛОГИ ИЛИ ДИВИДЕНДЫ?	354

ПЯТАЯ ВОЛНА — ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ОБЩЕСТВА	
<i>Принцип внесения вклада</i>	355
РЫБА ЗАМЕЧАЕТ ВОДУ ПОСЛЕДНЕЙ	356
ПРИНЦИП ВНЕСЕНИЯ ВКЛАДА	358
ПРИНЦИП ВНЕСЕНИЯ ВКЛАДА В БИЗНЕСЕ	360
«НАМЕРЕННАЯ ДОБРОДЕТЕЛЬ» И «СОЗНАТЕЛЬНЫЙ КАПИТАЛИЗМ»	362
ГЛОБАЛЬНАЯ ГРАЖДАНСТВЕННОСТЬ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ	364
ГЛОБАЛЬНАЯ ГРАЖДАНСТВЕННОСТЬ: ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ВЫБОР	366
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ЗАДАЧИ.....	369

ВСЕЛЯТЬ ДОВЕРИЕ 373

РАСПРОСТРАНЯТЬ РАЗУМНОЕ ДОВЕРИЕ	375
МАТРИЦА РАЗУМНОГО ДОВЕРИЯ	377
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТОРОВ	383
УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ	386
ПОЧЕМУ МНОГИЕ МЕНЕДЖЕРЫ, КОТОРЫМ ДОВЕРЯЮТ, НИКОГДА НЕ СТАНОВЯТСЯ ЛИДЕРАМИ	388

ВОССТАНОВЛЕНИЕ УТРАЧЕННОГО ДОВЕРИЯ	391
ТРУДНОСТЬ — ЭТО И ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ	393
КОГДА ВЫ УТРАТИЛИ ДОВЕРИЕ СО СТОРОНЫ ДРУГИХ	395
ВОССТАНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ НА ВСЕХ УРОВНЯХ	396
РЕЗЮМИРУЯ... ..	407
КОГДА ДРУГИЕ ЛИШИЛИСЬ ВАШЕГО ДОВЕРИЯ	407
ОБМАНУТОЕ ДОВЕРИЕ: НАЧАЛО	411
РАСПОЛОЖЕННОСТЬ К ДОВЕРИЮ	413
ВСЕЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ	415
НА ДОВЕРИЕ БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ ОТКЛИКАЕТСЯ ПОЗИТИВНО	417
ЗНАЧИМЫЕ МОМЕНТЫ ДОВЕРИЯ	418
ДЕЛАЯ ВЫБОР В ПОЛЬЗУ ДОВЕРИЯ	419
О СТИВЕНЕ КОВИ-МЛ. И COVEYLINK WORLDWIDE	422

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 ли-

дерства, 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, сейлсменеджерами 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 прагматиче-

ский, 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 безнадёжностью:

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 вно-

сить 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 го-

ворит 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru