

# СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| <b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....                          | 11 |
| ПОЧЕМУ Я ЛЮБЛЮ ЭТУ КНИГУ .....                    | 12 |
| КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ .....        | 14 |
| РЕЗЮМЕ .....                                      | 15 |
| <b>ТО, ЧТО МЕНЯЕТ ВСЁ</b> .....                   | 17 |
| <b>НЕТ НИЧЕГО БЫСТРЕЕ ДОВЕРИЯ</b> .....           | 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 |
| <b>ВЫ МОЖЕТЕ ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА ДОВЕРИЕ!</b> ..... | 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        |
| <b>13 ВИДОВ ПОВЕДЕНИЯ</b> .....                           | <b>173</b> |
| 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        |
| <b>ПОВЕДЕНИЕ № 1: ГОВОРИТЬ ПРЯМО</b> .....                | <b>184</b> |
| 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        |
| <b>ПОВЕДЕНИЕ № 2: ДЕМОНИСТРИРОВАТЬ УВАЖЕНИЕ</b> .....     | <b>194</b> |
| «МЕЛОЧИ» .....  | 198        |
| ПРОЯВЛЕНИЕ УВАЖЕНИЯ В СЕМЕЙНЫХ ОТНОШЕНИЯХ .....           | 199        |
| БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ .....                                    | 200        |
| ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ .....                                | 202        |
| <b>ПОВЕДЕНИЕ № 3: СОЗДАВАТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ</b> .....        | <b>204</b> |
| БЫСТРОЕ ПОСТРОЕНИЕ ДОВЕРИЯ .....                          | 207        |
| ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ .....                                | 209        |
| <b>ПОВЕДЕНИЕ № 4: ИСПРАВЛЯТЬ НЕПРАВИЛЬНОЕ</b> .....       | <b>212</b> |
| ПРИЛАГАЙТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСИЛИЯ .....                    | 213        |
| СКРОМНОСТЬ И МУЖЕСТВО — ИЛИ ЭГО И ГОРДЫНЯ .....           | 214        |
| БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ .....                                    | 218        |
| ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ .....                                | 219        |
| <b>ПОВЕДЕНИЕ № 5: ДЕМОНИСТРИРОВАТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ</b> .....   | <b>221</b> |
| ОТДАВАТЬ ДОЛЖНОЕ ДРУГИМ .....                             | 222        |
| ГОВОРИТЬ О ЛЮДЯХ ТАК, СЛОВНО ОНИ ПРИСУТСТВУЮТ .....       | 224        |
| КОГДА ВЫ ДОЛЖНЫ ГОВОРИТЬ О ЛЮДЯХ .....                    | 227        |
| ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ .....                                | 228        |
| <b>ПОВЕДЕНИЕ № 6: ДОСТИГАТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ</b> .....         | <b>230</b> |
| ВЛИЯНИЕ НА СЧЕТА ДОВЕРИЯ .....                            | 231        |
| ПРОЯСНЯТЬ «РЕЗУЛЬТАТЫ» ЗАРАНЕЕ .....                      | 233        |
| ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ .....                                | 235        |

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

## **ТРЕТЬЯ, ЧЕТВЕРТАЯ И ПЯТАЯ ВОЛНЫ — ДОВЕРИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ ..... 307**

### **ТРЕТЬЯ ВОЛНА — ДОВЕРИЕ НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Принцип согласованности</i> .....                                | 311 |
| СИМВОЛЫ: ПРОЯВЛЕНИЯ СОГЛАСОВАННОСТИ<br>(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<br>(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:<br>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,<br>НИКОГДА НЕ СТАНОВЯТСЯ ЛИДЕРАМИ ..... | 388 |

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

## ПРЕДИСЛОВИЕ

**К**ак 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

**Н**икогда 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](http://e-Univers.ru)