



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Учебное пособие



Москва - 2003

## Глава 4. РОЛЬ ДОВЕРИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### 4.1. Природа и понятие доверия

Успех любых начинаний, изменений, решаемых задач в деятельности организации непосредственно зависит от того, насколько работники доверяют друг другу и своим руководителям, насколько руководители доверяют работникам и своим коллегам. Доверие - важнейший элемент корпоративной культуры и ключевое условие эффективной деятельности организации при достижении поставленных перед ней целей. Доверие в наибольшей мере проявляется там, где люди разделяют общепринятый в организации набор ценностей, принципов и норм. Каждая организация должна вырабатывать и подкреплять нормы, поддерживающие доверие, а сотрудники должны вести себя в соответствии с декларируемыми ценностями и общей культурой организации.

Содержание понятия доверия очень точно раскрыл известный российский психолог проф. П.Н. Шихирев. Он отмечает, что «потребность в доверии связывается с уязвимостью доверяющего, неопределенностью, оптимизмом и надеждой на лучшее в другом человеке, побуждающими к доверию. Доверяющий полагается тем самым на партнера, ожидая, что тот не обманет, не подведет, не нарушит морального обязательства по отношению к незащищенному и уязвимому. В свою очередь партнер доверяющего человека тоже берет на себя обязательство выполнить свой долг, и это взаимное доверие становится морально-психологической основой для прочного и долгосрочного сотрудничества»<sup>1</sup>.

Научная разработка данной проблемы, находящейся на стыке целого ряда отраслей знаний - экономики, социологии, психологии, - пока еще существенно отстает от исследований в рамках собственно каждой известной научной дисциплины, а также от требований, которые предъявляют современные процессы корпоративного развития. Понимание истоков доверия к преобразованиям в каждой организации и в масштабе всей экономики страны, его оценка и прогнозирование призваны создать основу как для обеспечения соответствия реформ интересам, чаяниям и устремлениям всех слоев населения, так и для массовой поддержки и успешной реализации осуществляемых перемен.

При определении направлений изучения рассматриваемой проблемы важно исходить из того, что доверие человека к каким-либо явлениям, действиям, событиям зависит, с одной стороны, от его субъективных представлений о добросовестности, искренности и справедливости, а с другой - от сло-

<sup>1</sup> Доверие - ключ к успеху экономических реформ: Материалы «круглого стола». - М.: ИЭ РАН, 1998. С. 109.

жившихся в обществе стереотипов, структуры социально-экономических ценностей на данном историческом этапе развития.

С философско-социологической точки зрения проблему доверия можно рассматривать как процесс формирования различных социальных групп со свойственным им групповым восприятием честности, добросовестности, ответственности, пониманием справедливости, адекватности процессов и явлений сложившимся представлениям о правомерности происходящего, соответствия устремлений и представлений результатам прилагаемых усилий. Существуют некие базовые характеристики доверия, которые неизменны для любой социальной группы и могут считаться общечеловеческими ценностями. Вместе с тем каждая социальная группа так или иначе привносит свое понимание этих ценностей и трансформирует категорию доверия исходя из собственного восприятия действительности. Поэтому любые изменения в обществе, адекватные представлениям людей об общечеловеческих ценностях, будут пользоваться доверием подавляющего большинства населения и, следовательно, получат поддержку. В то же время ценности, ориентированные на групповые интересы, неизбежно будут подвергаться ранжированию по условиям доверия у различных групп населения. В данном случае следует говорить о социологическом типе ранжирования системы доверия.

Не менее важен и не менее сложен для исследования *психологический аспект проблемы доверия*. Доверие как психологическое состояние личности может возникать при слиянии воедино ряда факторов: интересов данного индивидуума, его установок, эмоциональных реакций, предыдущего собственного опыта или опыта предшествующих поколений, адаптивных способностей личности, уровня интеллектуального развития и т.д. В последнее время все большее значение приобретают ценностные ориентации, так или иначе связанные с социальным опытом данной личности, половозрастными характеристиками, мотивацией поведения и т.п. Доверие возникает, когда человек уверен в правильности и адекватности процессов и явлений своим ценностным установкам, которые во многом зависят от его социального положения в обществе. Иными словами, чем выше его социальный статус и больше перспектив для самореализации, тем выше степень доверия к происходящим процессам.

Доверие как психологическое состояние человека реализуется в его поведении. Любые позитивные результаты каких-либо действий вызывают в сознании доверие к ним и при повторении данных действий с неизбежностью ведут к закреплению положительной реакции доверия в поведении индивидуума. Естественно, что любое новое явление исследуется человеком на основе проб и ошибок, и в случае отрицательного воздействия на индивидуума может быть отвергнуто, с последующим закреплением реакции недоверия к

данному явлению, даже если это отрицательное действие было случайным. Таким образом, чрезвычайно важно, чтобы новые явления, оказывающие положительное воздействие на социально-экономическое развитие, были с самого начала восприняты положительно как отдельными индивидуумами, так и социальными группами. Любой отрицательный опыт может закрепиться в сознании людей, вызывая повторяющееся отрицание и устойчивое недоверие.

*Экономическое содержание категории доверия* носит наиболее конкретный и прикладной характер. Доверие в экономике можно рассматривать на различных уровнях. В наиболее агрегированном виде доверие может быть рассмотрено на микро- и макроуровне, т.е. на уровне отдельной организации и на уровне экономики в целом.

#### **4.2. Источники и виды доверия**

В развитой рыночной экономике отношение людей к тем или иным рыночным институтам и механизмам управления носит во многом привычный и долговременный характер, основанный на историческом опыте. Несколько иной характер отношений складывается в развивающейся рыночной экономике. Новизна отношений в этих условиях первоначально вызывает некоторую настороженность. Для завоевания доверия требуется достаточно много времени и существенных доказательств искренности намерений, добросовестности действий, правильности предпринимаемых шагов и решений. Как показывает опыт, доверие может быстро сменяться недоверием даже в случае незначительных сбоев. Проблема доверия все в большей мере начинает оказывать существенное воздействие на характер динамики экономических отношений. В связи с их усложнением в современном обществе фактор доверия приобретает все больший экономический вес.

Укрепление доверия между экономическими партнерами - прямой путь к снижению совокупных общественных издержек. Справедливость данного тезиса легко продемонстрировать «от обратного», если проанализировать современный отечественный опыт. Отсутствие доверия между партнерами, между населением и коммерческими структурами, между населением и государством - источник прямых экономических потерь: низкой нормы частных сбережений в банках, отвлечения средств на 100-процентную предоплату, низкого курса акций большинства предприятий, бегства капитала, долларизации накоплений и т.д. Имеются примеры отказа предпринимателей от прибыльных инвестиционных проектов из-за неверия в устойчивость и предсказуемость политики государственных программ и законодательных актов.

Механизм доверия в экономике так или иначе основывается на психологии доверия каждого индивидуума и группы людей, что вызывает необходимость более полного познания природы доверия как психологической катего-

рии. Источники формирования и укрепления отношений доверия в организации представлены на рис.1.

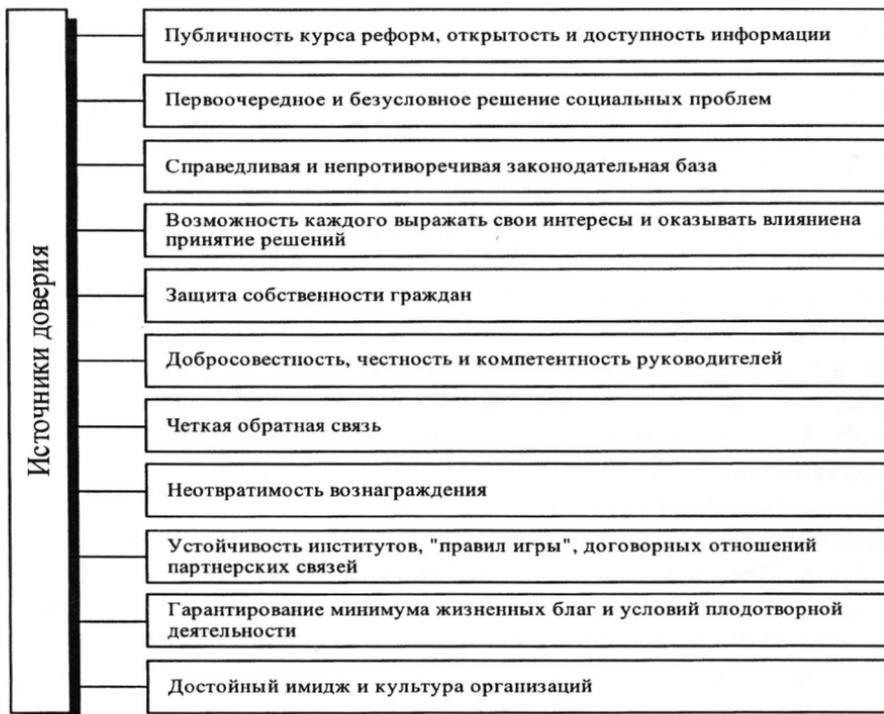


Рис. 1. Источники доверия в организации

Отношения доверия в системах управления складываются и развиваются по следующим направлениям:

- доверие населения проводимым экономическим реформам;
- доверие граждан различным финансово-экономическим институтам (банкам, компаниям, фондам, кредитным учреждениям и т.д.);
- доверие государственных органов власти частным институтам;
- доверие граждан и предпринимателей государственным регулирующим органам;
- доверие частных структур друг другу;
- доверие между партнерами деловых отношений;
- доверие работников к руководителям и руководителей к работникам;
- доверие руководителей друг к другу;
- доверие между структурными подразделениями организации.

В каждой организации доверие должно предопределять взаимоотношения между коллективом работников и высшим управленческим персоналом для эффективной реализации установленных целей. Доверие в коллективе способствует успешной совместной работе, позволяет сообща решать сложные вопросы, обмениваться мнениями, разрабатывать конструктивные решения. Поддержка работниками высших руководителей создает благоприятные условия для решения стратегических задач, формирования планов, принятия и проведения в жизнь инвестиционных решений и др.

Необходимыми предпосылками доверия работников к руководителям, коллегам, партнерам являются следующие характеристики и оценки.

1. Порядочность - репутация честного и верного своему слову человека.

2. Компетентность - способность к быстрому и правильному принятию решений, содействующих эффективной работе предприятия в условиях рынка, а также обладание специальными знаниями и навыками межличностного общения, необходимыми для выполнения обязательств.

3. Справедливость - умение правильно оценить результаты работы и по достоинству вознаградить работников.

4. Честность как по отношению к своим работникам, так и к акционерам компании.

5. Последовательность - надежность, предсказуемость и здравый смысл в различных ситуациях.

6. Лояльность - доброжелательность или готовность защитить, поддержать и подбодрить других.

7. Открытость - психологическая доступность или готовность свободно делиться с другими идеями и информацией.

Доверие работников порождает слаженность в работе коллектива, ускоряет процесс принятия и реализации решений, усиливает конкурентоспособность компании.

Существенным является такой важнейший элемент системы управления, как обратная связь, которая позволяет оценить правильность посылаемой руководителями информации, ее восприятие работниками, укрепляет доверие. Доверие в коллективе снижает текучесть кадров, тем самым сокращая административно-управленческие расходы на найм рабочей силы, подготовку и переподготовку персонала.

Доверие должно стать основополагающим принципом взаимоотношений между различными структурными подразделениями компании. Тем самым устраняется один из основных недостатков традиционных структур управления, когда возникают противоречия между различными подразделениями, препятствующие обмену информацией между ними и согласованию усилий по

решению общих задач. Доверие подразделений друг к другу дает возможность гибко реагировать на требования рынка, адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Оно способствует созданию временных коллективов, состоящих из работников различных подразделений, для выполнения отдельных проектов. Важнейшей составляющей на микроуровне является также доверие высших управляющих друг к другу, так как это способствует быстрой выработке решений, взаимозаменяемости, нацеленности на реализацию общих задач компании.

#### **4.3. Доверие в деловых отношениях**

В условиях расширения экономических связей и укрепления договорных отношений чрезвычайно важно доверие компаний к партнерам по деловым связям. То и дело возникают ситуации, когда предприниматели не доверяют чиновникам, а работники предприятий - своим руководителям. Взаимное доверие складывается на протяжении определенного времени и предопределяется либо репутацией компании - партнера на рынке, либо долгосрочностью и устойчивостью договорных связей, гарантирующих от каких-либо неожиданностей и срывов в деловых отношениях. Доверие компаний друг к другу находит свое воплощение в форме и содержании заключаемых контрактов, характере вносимых в них предложений, сроках и форме реализации контрактов, форме оплаты. В странах с развитой рыночной экономикой, с устойчивой хозяйственной, правовой и культурной средой отношения между предпринимателями, которые поддерживают длительные партнерские связи, зачастую строятся вообще без письменных контрактов, на основе только устных договоренностей. При отсутствии доверительных отношений между компаниями партнеры могут требовать гарантий совершения сделки со стороны третьих лиц. В свою очередь, гарантии третьих лиц, которыми могут выступать как финансовые институты (банки, финансовые компании, пенсионные и инвестиционные фонды и т.д.), так и другие компании, во многом зависят от репутации, которой пользуются компании, запрашивающие данные гарантии.

Доверие между партнерами является одной из главных черт организационных альянсов, в том числе альянсов стратегических. Их участники не предпринимают каких-либо действий друг против друга, постоянно поддерживая атмосферу сотрудничества и поддержки. Начиная с рамочных соглашений и определяя долговременные перспективы, механизмы управления партнерством в подобных альянсах нацеливаются на согласование интересов, установление взаимопонимания, предотвращение споров и конфликтов, достижение одинакового видения и понимания общих ценностей и проблем.

Руководители сотрудничающих компаний осознают свои роли в качестве не только партнеров, но и конкурентов на рынках сбыта. Такое поведение

не может не повлиять на получение существенных преимуществ от участия в стратегическом альянсе. Достигается немалая экономия на масштабах деятельности, снижаются удельные накладные расходы, повышается производительность труда. Эффективность стратегических альянсов зависит при этом не только от отраслевых условий и конкурентного потенциала фирм, но и в значительной степени от способности бизнеса выстраивать доверительные взаимовыгодные отношения с партнерами на перспективу.

Широкое распространение в настоящее время получают корпоративные кодексы, представляющие собой свод принципов и правил делового поведения - основы доверительных отношений в организации. По имеющимся данным, уже сейчас подобные кодексы имеют почти все крупные корпорации и около половины малых компаний. В октябре 2002 года Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей) принял Хартию корпоративной и деловой этики.

Можно сослаться на принятые недавно и распространяемые по всему миру международные своды правил ведения бизнеса, принятые Организацией Объединенных Наций, Международной торговой палатой и Организацией экономического сотрудничества и развития. Особую популярность в международном деловом сообществе получили этические стандарты, изложенные в «Принципах ведения бизнеса «Круглого стола Ко». Они были приняты в 1994 году в швейцарском городке Ко лидерами бизнеса Японии, Западной Европы и Соединенных Штатов.

Декларация отстаивает следующие принципы отношения компании к своим сотрудникам: «Мы придаем большое значение уважению достоинства всех работников, серьезному отношению к их интересам. Следовательно, мы имеем перед ними следующие обязательства:

- обеспечивать своих работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
- создавать такие условия труда для работников, которые не наносят ущерб их здоровью и человеческому достоинству;
- быть честными в коммуникациях со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченной лишь рамками закона и условиями конкуренции;
- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников, их идеи, требования и жалобы;
- в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с работниками;

- избегать дискриминационной политики и гарантировать работникам равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений;

- стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех рабочих местах, где они могут принести наибольшую пользу;

- обеспечивать охрану труда работников во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;

- поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и знаний, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам размещения рабочей силы»<sup>1</sup>.

В современных условиях доверительные отношения становятся важной предпосылкой долгосрочных хозяйственных связей, выходят за рамки взаимодействия между компаниями и начинают оказывать влияние на экономические взаимоотношения на макроуровне.

В «Отчете о мировом развитии», опубликованном Всемирным Банком пять лет назад, анализируется ситуация в разных странах под углом зрения доверия инвесторов к государственным и частным структурам, к соблюдению принятых законов и правил. В Отчете утверждается, что «доверие к правительству - предсказуемость его установлений и мероприятий, а также последовательность их осуществления - может оказаться не менее важным для привлечения частных инвестиций, чем собственно содержание этих установлений и мероприятий». Приводятся данные специально проведенного опроса предпринимателей, действующих на внутренних рынках 69 стран мира. Из них видно, что во многих странах отсутствуют базовые институциональные основы для рыночного развития. «Слабые и произвольно действующие государственные органы, - пишут аналитики из Всемирного Банка, - часто осложняют проблему непредсказуемостью и противоречивостью своего поведения. Такие действия не только не способствуют росту рынков, но и подрывают доверие к государству и вредят рыночному развитию».

Указанное крупномасштабное обследование показало, что многие государства плохо справляются со своими основными функциями: они не в состоянии обеспечить законность и правопорядок, защиту собственности граждан и предсказуемость реализации собственных законодательных установле-

<sup>1</sup> Цит. по: Этические принципы ведения дел в России / Под общ.ред. С.А.Смирнова. - М.: Финансы и статистика, 1999. С. 156.

ний и практических мероприятий. Такое государство не вызывает доверия у инвесторов, и от этого страдают экономический рост и инвестиции.

Предпринимателям предложили оценить несколько показателей по шестибальной шкале. Оценке «один» соответствовала максимальная напряженность проблем, а оценке «шесть» - отсутствие каких-либо сложностей. В результате усреднения был определен нормализованный по группе промышленно развитых стран **индекс надежности институциональной среды**, построенный на основе ее восприятия частными инвесторами. Он получил название **индекса доверия**. Было показано, что существует прочная взаимосвязь между уровнем доверия к правительству в стране, к руководству корпорации и показателями экономического роста и инвестиций. С позиций достижения высокой степени доверия заслуживает внимания и положение о том, что к фундаментальным основам реформирования относятся доступность, понятность реформ и их целей всем участникам данного процесса. Если это осуществить, если достичь взаимопонимания руководителей корпораций и всех их сотрудников, то будет извлечена двойная польза: во-первых, увеличится поддержка реформ; во-вторых, станет понятнее, как правильнее и результативнее проводить их в жизнь.

#### **4.4. Доверие - главное условие эффективности управления**

Консультант по управлению Роберт Брюс Шо, занимающийся в течение многих лет исследованием проблем доверия, в книге «Ключи к доверию в организации» пишет: «Доверие - это не просто гуманный подход к отношениям между людьми, не только благоприятный психологический климат... Создание атмосферы доверия требует внимания к каждому аспекту системы - к ее структуре, политике и практике менеджмента, технологическим системам, неформальной культуре, к ценностям и ожиданиям ее членов, а также к поведению тех, кто занимает руководящие должности»<sup>1</sup>. На протяжении всей книги, подводящей итоги исследованиям автора, убедительно доказывается, что ключевыми императивами создания организаций с высоким уровнем доверия являются:

- 1) результативность деятельности;
- 2) порядочность взаимоотношений;
- 3) проявление заботы о людях.

Основными же средствами построения атмосферы доверия считаются методы руководства, организационная структура и организационная культура.

Такой подход к повышению уровня доверия в организации в своих конкретных проявлениях требует формирования у работников общего видения

<sup>1</sup> Шо Р.Б. Ключи к доверию в организации. - М.: Дело, 2000. С. 15-16.

конкурентной обстановки, постоянного обращения к искренне прочувствованным ценностям и принципам деятельности, формирования личных отношений между различными уровнями и группами, поощрения культуры риска и экспериментирования, наглядной демонстрации символов доверия.

В наиболее общем виде ведущие принципы деятельности организации, вокруг которых объединяется весь персонал и преданность которым лежит в основе поведения работников всех уровней, формулируются многими авторами работ по проблемам доверия. Перечень этих «символов веры», заимствованный из книги американских специалистов Г. Минтберга и Д. Квинна<sup>1</sup>, приводится ниже.

- *Качество идет первым.* Чтобы достигнуть полного удовлетворения потребностей наших покупателей, качество нашей продукции и услуг должно быть нашим приоритетом номер один.

- *Покупатели - это центр всего,* что мы делаем. Вся наша работа должна строиться с мыслью о наших покупателях с тем, чтобы обеспечить их высококачественной продукцией и услугами по сравнению с нашими конкурентами.

- *Непрерывное совершенствование* всех сторон нашей деятельности является обязательным условием в достижении нашего успеха. Мы должны стремиться к превосходству во всем, что делаем: в нашей продукции, ее безопасности и полезности, нашем обслуживании, наших человеческих отношениях, нашей конкурентоспособности и нашей прибыльности.

- *Вовлечение работников в дела и планы компании* становится нашим образом жизни. Мы - одна команда. Мы должны относиться друг к другу с доверием и уважением.

- *Дилеры и поставщики - наши партнеры.* Компания должна поддерживать с ними взаимовыгодные отношения.

- *Честность не терпит компромисса.* Поведение нашей компании во всем мире должно быть социально ответственным и уважаемым за честность и позитивный вклад в решение проблем общества. Двери нашей компании одинаково открыты для всех без дискриминации по полу, этническому происхождению и личным убеждениям.

Доверие наиболее вероятно там, где цели или задачи организации или группы, общепринятый набор основных принципов и норм ясно выражены и приняты. Зачастую для того, чтобы достичь общей или сходной для них цели, группы должны отказаться от укоренившегося соперничества между собой.

<sup>1</sup> Mintzberg H., Quinn J. The Strategy Process. - Prentice Hall, 1991. P. 481-503.

Это не означает, что личности должны иметь одни и те же интересы, но это значит, что у них всегда есть то общее, что позволяет наладить взаимовыгодное сотрудничество. Понимание того, что важно для других людей и каков их взгляд на мир, является решающим для оправдания их ожиданий. Доверие повышается там, где люди разделяют общий набор ценностей, так что можно ожидать от них последовательного и честного поведения.

Вместе с тем доверие обычно отсутствует там, где у людей недостает общего видения, объединяющего их. Кто-то должен взять на себя функции лидера, развивающего и подкрепляющего формирование общей стратегии. И этим человеком должен стать руководитель. Именно руководитель должен помочь каждой из сторон поверить в то, что их интересы должны удовлетворяться посредством принятия общей стратегии; эта вера будет способствовать риску, необходимому для развития доверия.

Лидер, который действует так, будто люди для него лишь средство для достижения цели, подрывает ценности фирмы, которая верит в уважение к личности. Следовательно, руководитель высшего ранга должен приложить огромные усилия, чтобы убедить окружающих, что руководящие кадры живут в рамках признанных ценностей и принципов деятельности фирмы.

Искусство управления современной организацией заключается не столько в осуществлении властных полномочий руководителями, сколько в способности помочь другим развить их собственные умения, продемонстрировать людям их порядочность, проявление заботы, результативность и направить энергию всех на достижение общей цели. Но этого невозможно достичь с сотрудниками, деятельность которых строго регламентируется и которых используют в качестве «средства производства». Вот почему качество и зрелость современных руководителей проверяются на их отношениях с подчиненными.

С позиций обеспечения доверия в организации наиболее эффективным является стиль управления, ориентированный на межличностные отношения. Как показывает опыт успешно функционирующих организаций, такой стиль на практике означает соблюдение следующих принципов и условий.

- *Внимание к подчиненным.* Руководитель считается с нуждами и предпочтениями своих подчиненных, обращается с ними вежливо и доброжелательно и не принимает к ним карательных мер. Такого руководителя часто называют «ориентированным на работающих» в противоположность «ориентированным на работу» или «ориентированным на задание».

- *Консультативное принятие решения.* Руководитель спрашивает у своих подчиненных их мнение, прежде чем принимает решения. Такой руко-

водитель является демократичным руководителем (в противоположность одностороннему, авторитарному или деспотичному).

• *Делегирование полномочий.* Руководитель наблюдает в обычной, а не в скрытой форме, делегирует власть своим подчиненным и позволяет им свободно распределять работу вместо того, чтобы вести жесткое и скрытое наблюдение (часто повелительное).

В целом ряде компаний внедрены методы управления, обеспечивающие регулярные и постоянные контакты между сотрудниками на всех уровнях. К ним относятся расположение офисов руководителей на заводе или в зонах обслуживания; «политика открытых дверей», когда возможны встречи сотрудников с руководством рангом выше их начальника; регулярные контакты между руководителями и членами организации. Такая политика направлена на создание атмосферы взаимного доверия, взаимопонимания, в которой люди чувствуют, что они могут свободно выражать свои идеи, мнения, проблемы и тревоги.

Обеспечение доступа к сотрудникам различных групп и уровней способствует развитию дружественных отношений, и это становится особенно важным с повышением требований международного бизнеса, когда люди имеют все меньше времени для общения друг с другом. Развитию дружественных отношений способствует ограничение размера организаций, входящих в компанию; размещение ключевых групп ближе друг к другу и использование по возможности малых групп.

На рис. 2 показаны пути повышения уровня доверия, отвечающие новым требованиям к обеспечению эффективной деятельности компаний.

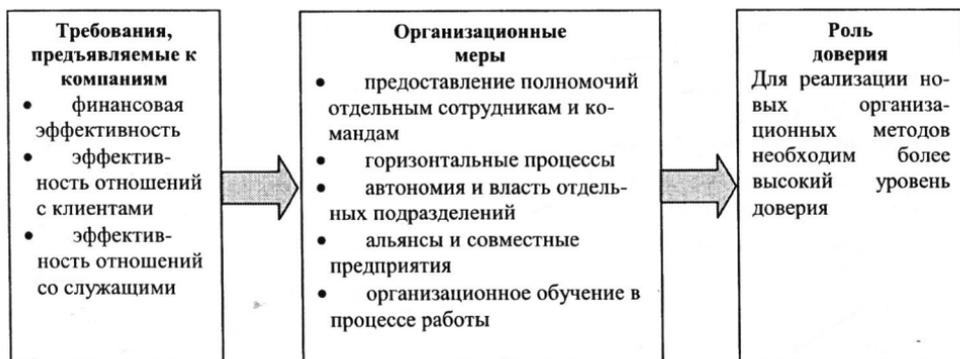


Рис. 2. Пути повышения уровня доверия

Небезынтересной является попытка американского социолога Л. Хосмера разработать принципы, соблюдение которых способствует установлению доверия. Характерно, в частности, то, что принципы эти, имеющие значение аксиом, отражают взгляды и учения известных мыслителей - от древности до наших дней. Вот о каких десяти принципах пишет Л. Хосмер в своей статье «Доверие: связь между организационной теорией и философской этикой»<sup>1</sup>, опубликованной в 1995 году.

1. «Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании».

2. «Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действие честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению».

3. «Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства локтя, чувства того, что все мы работаем на одну общую цель».

4. «Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества».

5. «Никогда не делай того, что не ведет к большему благу для общества, в котором ты живешь».

6. «Никогда не делай того, что ты не желаешь рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации».

7. «Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других».

8. «Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства».

9. «Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе».

10. «Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию».

Сформировавшееся на базе этих принципов доверие, по мысли автора, будет стимулировать дальнейшее следование принципам, доказывать их практическую, выгоду и целесообразность.

Доверие между людьми в организации возрастает в результате общения, представляет собой первейшую функцию любого руководителя. Руководители тратят по крайней мере три четверти своего рабочего времени на общение с работниками.

<sup>1</sup> Hosmer L.T. Trust: the connecting link between organisational theory and philosophical ethics // Academy of management review, 1995, vol. 20, N 2, Pp. 379-403.

Руководитель, обеспечивающий успех дела, должен понимать, что эффективное общение состоит не только в передаче информации, но и в восприятии этой информации. Какой бы способ общения ни выбрал руководитель - то ли беседу, то ли словесное общение, просто ли пытался что-то сообщить или распорядиться, - он должен быть уверен, что получатель информации понял его сообщения.

Обращает на себя внимание то, что **словесное общение** - преимущественно выбираемый руководителем способ. Однако такое общение становится эффективным только после соответствующей тщательной подготовки. Для улучшения своего словесного общения руководитель может следовать таким рекомендациям:

1. Язык сообщения должен быть таким, чтобы его мог понять слушатель или получатель сообщения.

2. Следует делиться своими мыслями настолько, чтобы можно было найти общую точку соприкосновения. Для этого важно также учитывать понимание того, как и что думает и чувствует другой человек.

3. Ответ - это реакция окружающих на наше сообщение, показывающая, как оно было ими воспринято. Ответную реакцию можно понимать правильно или неправильно. Даже если вы полностью уверены в том, что ваше сообщение было понято именно так, как вы этого хотели, все равно задайте вопрос и убедитесь в этом.

4. Искушение услышать только собственный звук всегда достаточно сильно, но неизменно приносит не тот результат и вызывает негативные ответные реакции.

5. Исключительно важно проявлять интерес к другим. Интерес всегда льстит. Искренний интерес трансформируется в положительное отношение к смыслу сообщения. Грамотные руководители и хорошие руководители - это как раз те, кто умеет выразить искренний интерес к тем, с кем они общаются.

6. Даже если конфликт неизбежен, начинать нужно с того, в чем мы согласны со своим партнером. Импульсивные люди начинают неистово сопротивляться, когда им говорят, что они в чем-то не правы. Они вынуждены просто защищаться и «спасать свое лицо». Нет смысла «загонять их в угол».

7. Необходимо точно знать, что мы хотим сказать. Это кажется излишне просто, но на самом деле это - главное. Много людей на ходу «впрыгивают» в общение, даже не подумав прежде, а что, собственно, они хотят сказать. Только потом они понимают, что было бы лучше подождать.

8. Грамотный и опытный руководитель всегда начеку, поскольку он знает о трудностях процесса общения. Советы здесь могут быть такими: продумайте свои слова, прежде чем их произнесете; наблюдайте за своим собеседником, понимает ли он вас; соотнесите свое сообщение с обстоятельства-

ми; передавайте сообщение в той последовательности, как вы задумали; оцените эффективность вашего сообщения, задавая вопросы.

9. Руководители, которые умеют эффективно общаться, понимают необходимость естественного подхода к общению, «быть самим собой». Принужденные манеры или отношения для специальной ситуации не дают ничего, кроме протеста и раздражения. Нельзя недооценивать того, как важно быть открытым, говорить о том, что может интересовать собеседника, говорить с энтузиазмом.

Одним из главных умений руководителя является «умение слушать», умение не отвлекаться на помехи, контролировать чужие предубеждения и предубеждения. Привычка отвлекаться на постороннее серьезным образом лишает возможности что-либо вообще услышать.

Хорошие слушатели, успешные руководители и те, кто умеет правильно общаться, понимает важность ведения записей: это гарантирует, что все будет сделано правильно и вовремя. Если что-то непонятно, следует спрашивать. Когда общаются два грамотных слушателя, то они берут на себя ответственность задавать вопросы.

Исследователи проблем общения специально обращают внимание на то, что следует соглашаться или не соглашаться не с говорящим, а со смыслом его сообщения. Слишком часто путают говорящего с тем, что он говорит. Грамотные слушатели всегда могут отделить говорящего от предмета разговора. Они не дают волю эмоциям, пристрастиям и отвращению или другим негативным чувствам, которые закрывают возможность услышать то, что им говорят, и слышать объективно. Если вам покажется, что слова говорят вам одно, а действия подсказывают что-то другое, то самое время задать вопрос, потому что вы перестали понимать. По мере слушания рекомендуется делать выводы, что само по себе уже дает определенные преимущества. Осуществлять несловесное общение так же важно, как и словесное.

Сообщения могут сопровождаться шумовыми помехами. Отрывистая речь говорит о неуверенности. Если сообщение прерывается долгими паузами или руководители говорят неуверенно, то слушателям кажется, что они не знают, о чем говорят. Отсутствие мимики часто воспринимается слушателями как выражение апатии или скуки, как нечто негативное, а не позитивное.

У многих руководителей вызывает большие трудности необходимость **письменного сообщения**. Для них это что-то противоестественное, это - не то, что говорить или слушать. Кроме того, что это непросто, многие руководители не умеют писать письма и записки, поскольку они не уделяют этой работе достаточного внимания.

Нередко они пишут неестественно, не так, как они говорят. Между текстом и речью существует громадная разница. Писание ради писания выглядит

неуклюже, формально, натянуто, в словах нет искренности и тепла живой речи, на что люди именно и отвечают. Если же вы пишете так, что это можно прочесть, и ваши слова создают эффект разговора, собеседования, то реакция будет почти наверняка положительной, такое письмо вызовет положительный отклик. Некоторые руководители считают, что все это не имеет значения и пишут помпезные, выпендренные, важно звучащие послания и записки. Те, кто пишет хорошо, обычно пишут просто и прямо.

Руководителю важно **поддерживать эффективное общение с подчиненными**. Общение должно осуществляться не только снизу вверх, но и сверху вниз. Успешные программы развития отношений с подчиненными имеют по крайней мере следующие общие черты:

- 1) представление о миссии компании, видение будущего компании, ее целей и задач;
- 2) тщательно отобранные средства сообщения этой миссии, видения целей и задач подчиненным;
- 3) средства оценки эффективности этой программы;
- 4) последовательное стремление пользоваться эффективными методами связи.

Программа общения с подчиненными может быть построена, например, вокруг миссии компании. В данном случае суть рассматриваемых с работниками вопросов может быть сведена к следующему:

- 1) предоставление услуг, продукции более высокого качества и по более низким ценам. Это достигается хорошим знанием своих обязанностей, добросовестным отношением к работе и клиентам, предоставлением услуг и продукции высокого качества по низкой цене;
- 2) развитие и поддержание доверия и чести компании на рынке.

Компания может сообщать о своей миссии многими путями: на еженедельных собраниях по поводу отчета о бюджете, еженедельных встречах у руководителей, собраниях отделов, работников, в бюллетенях, в ходе программ информирования работников, в справочниках для работников, выступлениях, информационных письмах работникам, программах предложений работников.

#### **4.5. Социальный аспект доверия к реформам**

Социальная защищенность населения все больше становится не результатом, а предпосылкой реформ. И рыночная самоорганизация сама по себе не способна обеспечить преодоление глубоких кризисов - финансового, инвестиционного и институционального - без необходимого регулирования со стороны государства. Для расширения социальной базы реформ принципиально важно коренным образом пересмотреть бытующее представление о том, что социальные издержки и потрясения - это и есть цена за реформы, что у этой цены нет предела.

Экономические и организационные преобразования не могут быть привлекательными, если реформаторы не в состоянии компенсировать социальные потери. В условиях, когда потери возникают и осознаются немедленно, работникам нельзя навязывать представление о том, что выгоды будут извлекаться преимущественно в будущем. Реформы не имеют перспективы, когда предприниматели не доверяют чиновникам, рабочие - руководителям, фермеры - обществу, население - финансовым институтам и органам власти.

Из мирового опыта выполнения государством социальной функции известно, что в условиях переходного периода существует закономерность возрастания потребности в социальных гарантиях. Устанавливаются обоснованные и законодательно регулируемые социальные нормативы, формируется комплексная система социальной защиты населения, рассчитанная на длительную перспективу; определяются пределы роста «социальных издержек». Игнорирование последних представляет реальную угрозу доверию населения к реформам и их продолжению.

В такой ситуации определяющее значение приобретает решение проблемы доверия работников к жизненно важным переменам в сфере экономики, механизму социально-экономических преобразований. Научный и практический интерес представляет изучение социальной, психологической и экономической природы данной проблемы, источников и условий поддержки разными социальными слоями населения проводимых реформ, измерения и оценки степени доверия, определения социальных результатов осуществляемых перемен. Принципиальна сама по себе и обратная связь - воздействие социальных групп на формирование курса экономических реформ, расширение социальной базы реформ как прямое следствие публичности и ясности проводимой экономической политики. Повышение эффективности экономических отношений непосредственно связано с созданием условий роста доверия в финансово-кредитной системе, в инвестиционном процессе, в трудовых коллективах и корпоративном управлении, во взаимодействии партнеров в деловой среде.

Необходимо разными путями и методами обеспечить:

- широкое разъяснение и обсуждение ключевых направлений и приоритетов экономической политики;
- непосредственное участие граждан в разработке, реализации и мониторинге принимаемых решений в экономической сфере;
- подотчетность исполнительной и законодательной властей;
- систематический анализ и открытость тех проблем переходного периода, которые вызывают наибольшую озабоченность населения и порождают недоверие к курсу реформ.

Большая информированность населения и прозрачность решений жизненно необходимы для проведения содержательной общественной дискуссии и повышения его доверия к государственным мерам, будь то определение приоритетных направлений расходов, разработка системы пенсионного обеспечения или борьба с безработицей и т.п. Программы реформ эффективны только тогда, когда к их осуществлению привлекаются потенциальные пользователи, а также когда в самих программах заложен социальный потенциал тех групп, на которые они рассчитаны. На региональном уровне принципиальное значение приобретают механизмы, обеспечивающие подотчетность и конкуренцию, горизонтальную мотивацию во взаимоотношениях местных органов власти и населения.

Мировой опыт осуществления социальной функции государства свидетельствует:

- о закономерности возрастания потребности в социальных гарантиях в условиях переходного периода;
- о необходимости установления обоснованных и законодательно регулируемых социальных нормативов, формирования комплексной системы социальной защиты населения, рассчитанной на длительную перспективу;
- о существовании пределов роста социальных издержек, игнорирование которых представляет реальную угрозу, так как увеличивает недоверие населения и ставит под сомнение возможность дальнейшего продолжения начатых реформ.

Из этого вытекает объективная необходимость выполнения государством таких задач, как инвестиции в социальное обеспечение и в инфраструктуру, утверждение основ законности, обеспечение макроэкономической стабильности, поддержка незащищенных групп населения, защита окружающей среды. Принципиально важно сделать цели и сущность экономических реформ понятными, с тем чтобы увеличить поддержку реформ, правильно и результативно проводить их в жизнь.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Каково содержание понятия «доверие»?
2. Охарактеризуйте разные аспекты доверия - философско-социологический, психологический, экономический.
3. Каковы источники доверия в организации?
4. По каким направлениям складываются отношения доверия?
5. Каковы предпосылки доверия работников к руководителям?
6. Каков стиль управления, обеспечивающий доверие в организации?
7. Что означает эффективное общение с подчинёнными?
8. Каков социальный аспект доверия к экономическим реформам?