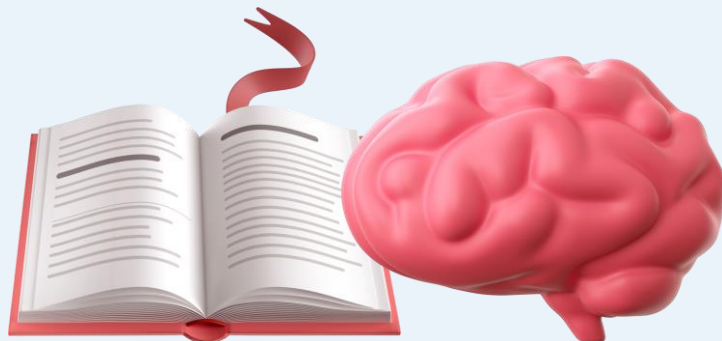


Доверяй и не проверяй, или как укрепить доверие

„*«В нашем ненадёжном мире нет ничего более трудно
достижимого и хрупкого, чем доверие»*»



Что такое доверие?



Мы часто употребляем слово «доверие». Вспомните, сколько раз за последний месяц оно возникало, когда вы думали о своей команде? Доверие – удобное чувство: оно спасает от головной боли и лишних тревог. Однако, на вопрос «доверять или нет?», большинство из нас чаще всего дает отрицательный ответ. Давайте разбираться что такое доверие, от чего зависит и на что влияет.

Что такое доверие?

«Если бы я больше доверял ей, то поручил бы больше обязанностей». Или «одна из целей нашего мероприятия — укрепить доверие среди сотрудников», или «важно, чтобы другие группы организации доверяли моей команде». Мы много говорим о доверии, однако, что в действительности подразумеваем, произнося эти фразы?

Доверие — это внутреннее чувство, выражающееся в том, что человек может идентифицировать интересы другого человека со своими собственными. Проще говоря, если я кому-то доверяю, я могу полагаться на него, как на самого себя.

Доверие может быть финансовым, деловым и личным (психологическим).

- **Финансовое доверие** — готовность одолжить деньги в уверенности, что человек их возвратит в срок.
- **Деловое** — готовность поручить задание в уверенности, что человек его качественно выполнит.
- **Личное доверие** — готовность поделиться личной или сокровенной информацией, уверенность в его заботе и ответ-

ственности в том, что касается наших интересов. Психологическое доверие — готовность впускать человека в свою личную и интимную зону, готовность поделиться личной или сокровенной информацией. Психологическое доверие — основа душевной открытости. Тот, кто доверяет, обычно открыт, поэтому «открытость» и «доверие» обычно используются как синонимы.

Для чувства доверия нет объективной меры, пока ее не открыли. Эксперты говорят, что доверие связано с определенными гормонами, с токами и процессами в мозге человека, которые можно измерить. Но, это всего лишь коррелят, а не сама величина доверия (коррелят — понятие, содержание которого уясняется при сопоставлении с каким-либо другим понятием, например, верх и низ).

Возникает вопрос: если доверие связано с токами в мозгу, значит, его уровень можно искусственно изменять? Да, и это клинически доказано.

Пример 1. Если человеку ввести определенную дозу гормонов (например, серото-

нина, гормона «счастья», который способствует открытости и благорасположенности духа – оп, и уровень доверия повышается.

Однако в повседневности сделать это не так-то просто. Тем не менее, существуют способы стимулировать доверие.

Пример 2. Вы попали в помещение, где играет громкая музыка, все покрашено в агрессивные цвета (красный и черный), ходят весьма странные личности и косо на вас поглаживают. Представили? Вы наверняка испытаете там нервное напряжение и будете относиться к окружающим вас людям, как минимум, настороженно. Такая атмосфера характерна для казино.

Пример 3. Другое помещение: мягкий свет, уютная мебель, преобладают зеленые и голубые тона, вам улыбаются – и вот, вы расслабляетесь, успокаиваетесь и начинаете относиться к миру с высокой долей доверия. А это, как правило, атмосфера в частных клиниках и санаториях.

Изначальный источник доверительного отношения к миру

Изначально у человека формируется доверие к матери, оно почти пренатальное (внутриутробное), это исходная биологически образованная связь между матерью и ребенком. Идентификация матери с ребенком — процесс очень устойчивый, и проходит несколько лет, прежде чем она разрывается, и ребенок начинает вполне осознавать себя как отдельное физическое существо.

И если, на самом раннем этапе мать показывает ребенку, что мир добр к нему, что его никто не обидит, что все ему помогут и защитят его, то ребенок учится доверять окружающим.

Если же мать ведет себя по-другому, и ребенок видит от нее негатив, у него возникает недоверие и даже комплекс вины.

Далее на развитие доверия уже будет влиять окружение и социум (общество) в целом.

Почему важно доверие?

Почему построение доверительных отношений значит так много?

Доверие и открытость – важнейшие вещи для строительства близких и теплых отношений, но бездумно доверять всем и вся – глупо. Люди встречаются разные, наше окружение не всегда самое дружественное, и если у человека головы на плечах нет, и он собирается доверять не глядя всем вокруг, то ничего, кроме хлопот, он себе не



наживет. Кроме умения доверять, требуется еще умение разбираться в людях.

Доверие — одна из базовых вещей, на которых строятся деловые и личные отношения. Бизнес может понести огромные убытки, если на уровне менеджмента или персонала отсутствует доверие.



В бизнесе отсутствие доверия увеличивает организационные риски. Так, например, при наличии высокого доверия сделка может быть заключена за пару часов, а в случае отсутствия доверия — затянуться на месяцы. Низкое доверие компенсируется большим количеством бумаг и бюрократических процедур. Наличие излишней бюрократии в бизнес-процессе — показатель своеобразного кризиса доверия. Для исправления ситуации недоверия важно выйти на прямой и открытый разговор. Впрочем, часто недоверие встроено в жизнь компаний. Оно может

выражаться в привычке сотрудников вести «километражи» переписки по электронной почте вместо того, чтобы быстро обсудить дело по телефону.

Зачем руководитель заставляет ставить себя в копию всей переписки в компании, которую ведут его подчиненные? Это тоже форма проявления недоверия, которая может демонстрировать неспособность к управлению. Недоверие в современных офисах находит свое отражение в тотальном контроле над сотрудниками через механизмы микроменеджмента, строгий учет рабочего времени, использование камер слежения, запись телефонных звонков и т.д. и т.п. И все вместе это крайне негативно влияет на эффективность работы персонала.

К чему приводит снижение доверия в коллективе? Прежде всего — к демотивации сотрудников, а в конечном итоге — к ухудшению финансовых показателей деятельности компании. Обычно менеджеры уделяют слишком мало внимания установлению доверительных отношений с подчиненными. А зря! Ведь доверие — это не эфемерная субстанция, как полагают многие, а установка, реально влияющая на деятельность компании. Своего рода скрытая переменная ее успеха. Совокупный доход в организациях, где большинство сотрудников доверяют руководству, а начальники — подчиненным, в три раза выше, чем у компаний, где царит атмосфера недоверия.

Прежде чем перейти к вопросу о том, как же выстроить доверие в коллективе, рассмотрим несколько мифов, в которые часто верят как персонал, так и руководители.

Мифы о доверии в коллективе



Вот основной список мифов, в которые верят многие работники и начинающие менеджеры. Однако, при этом формируют их, как правило, руководители с опытом, у которых уже достаточно большой уровень управленческих навыков, позволяющих избегать большинства вышеописанных проблем.

Миф 1. Доверие заменяет правила

Начинающие руководители сталкиваются с распространенной ошибкой, когда заменяют систему правил и ожиданий фразой: «Вот тебе задача. Я тебе доверяю, поэтому, пожалуйста, сделай все хорошо, не подведи меня», или — «Сегодня мы начинаем разработку нового приложения. Вы все опытные разработчики, поэтому я не буду вам рассказывать, что делать». Эти фразы могут звучать по-разному, но смысл остается один — сотрудник должен магическим образом догадаться, что ожидает руководитель от него, когда, с каким качеством, как ему взаимодействовать с другими членами команды и пр. Таким образом руководитель пытается выстроить систему доверия, но получает обратный эффект. Сотрудник перестает доверять руководителю. **Нет критериев — нет доверия.** Это одна сторона медали, а вторая — это то, что руководитель и сотрудник — не единственные люди в команде. И когда речь заходит о группе людей (которая в перспективе должна стать командой), то необходимо, чтобы у них был общий базис, относительно которого формируется понимание общих целей, что такое хорошо и что такое плохо, и так далее.

Миф 2. Если есть доверие, то конфликтов не будет

Или, говоря другими словами, конфликты разрушают доверие. Пользуясь этим правилом, менеджеры зачастую всеми правдами и неправдами стараются избегать конфликтов в коллективах. Именно избегать, а не разрешать их.

Пример. Лучше я буду сам ставить задачи людям, и четко между ними делить зоны ответственности, чем отдать задачу группе из 2–3 человек и посмотреть, кто из них будет активнее и возьмет лидерскую задачу по распределению, а кто будет доволен тем, что ему не пришлось думать над выбором и подходом к решению задачи.

Заблуждение связано с тем, что в нашей голове конфликт тесно связан с чем-то неприятным и имеет негативную окраску. С точки же зрения доверия — **конфликт — это способ найти грани доверия, очертить рамки.** Если вернуться, к примеру, с распределением задач, то да, здесь может возникнуть напряженная ситуация, при которой два человека могут начать борьбу за локальное лидерство.



Однако, давайте посмотрим на эту ситуацию шире.

Во-первых, вы поступили доверительно, поставив команде задачу и позволив ей самой решать, каким способом ее решить (предварительно установив правила и критерии).

Во-вторых, получив напряженную ситуацию — вы увидели, что у вас есть потенциальные долгосрочные проблемы в команде, которые требуют вашего наблюдения и возможно разрешения.

Ну, и **в-третьих**, в случае нарастания конфликта, вы можете подключиться для разрешения этой ситуации, опять же не бросив ситуацию на произвол судьбы, а принимая активное участие. А это в свою очередь тоже формирует доверие у всей команды, которая видит, что вы готовы прийти на помощь.

Даже когда мы работаем в команде достаточно длительное время и эффективность работы максимальная, все равно там и тут возникают конфликты — из-за задач, зон ответственности и прочее. Как показывает практика, избегание и «замыливание» таких ситуаций не ведет ни к чему хорошему, поэтому не надо бояться, что конфликты разрушат доверие — если правильно их «готовить», то проблем не будет.

Миф 3. Доверие приходит в коллектив само собой

Возможно, где-то оно и приходит само собой, однако не всегда и не везде. Если что-то делать для его повышения, то оно и придет, и будет расти, но, в случае если вы пускаете на самотек, то его уровень может быть недостаточный для эффективного взаимодействия и работы коллектива, а то и совсем пропадет. Формирование доверия начинается само — с **первого впечатления**.

А вот дальнейшее развитие зависит от нас, особенно если вы руководитель.

Какие факторы повышают доверие?



Психологи выделяют группу факторов, в общем способствующих развитию доверия к человеку. Все эти факторы работают в совокупности. Иными словами, нельзя сказать, что мы автоматически будем верить больше человеку, который слегка старше нас или человеку, который является экспертом в области наших интересов. Конечно нет. Более того, у каждого человека свой жизненный опыт, который корректируют наше отношение к окружающей действительности.

Итак, перечислим эти факторы.

1. Возраст. Человек, который имеет возраст, схожий с нашим или немного старше, автоматически становится нам ближе, чем человек сильно отличающийся по возрасту. Именно поэтому дети больше верят сверстникам и старшеклассникам, нежели родителям, люди старшего возраста скептически относятся к высказываниям людей среднего возраста, типа мы вот уже пожили, а вы вот поживите с наше — потом вас послушаем.

2. Схожесть взглядов. Мы верим человеку больше, если его жизненные взгляды очень схожи с нашими взглядами. Вспомните, как обсуждая какую-нибудь проблему, вы прониклись симпатией к человеку, когда он говорил то же, что думаете и вы? Иногда это может стать проблемой, потому что мы начинаем доверять ему даже в тех областях, где человек не силен и даже может отличаться от нас во взглядах. Но система доверия уже сформирована.

3. Схожесть жизненного пути. Например, к словам человека, учившемуся в том же вузе и на той же специальности, что и вы, будет больше доверия, нежели к человеку из другого вуза. Вы даже можете не знать, как он учился, но тем не менее, доверяете больше.

4. Внешняя похожесть человека на нас. В данном случае срабатывает основной механизм проверки «свой-чужой», который заложен в нас на генетическом уровне с тех времен, когда все члены одного племени были очень похожи друг на друга, а человек сильно отличающийся расценивался как чужой. Именно этот механизм приводит нас к ситуациям, когда жена очень похожа на мужа чертами лица.

5. Опыт работы или компетентность. Мы верим людям в той области, в которой они имеют опыт работы.

Пример. Не зная конструкции автомобиля, мы больше прислушиваемся к мнению автомеханика в части возможной поломки автомобиля, нежели человеку, который таковым не является.

Вспомните фразу «Диванные эксперты». Да-да. Именно так мы относимся к тем, кто, не имея соответствующих компетенций, пытается нам что-то рассказывать и доказывать. При этом опять же, одна из проблем, когда мы можем начать верить людям и в другой

области, где они могут быть не совсем компетентны. Это может оказаться проблемой, и на этом построены многие манипуляции, например, в рекламе. Нам показывают какого-нибудь известного спортсмена, который говорит – «Этот дезодорант самый лучший», и мы бежим его покупать. Хотя если подумать, то с чего мы решили, что этот дезодорант самый лучший? Потому что его рекламирует известный спортсмен?



6. Умение принимать правильные решения. Самый неоднозначный пункт ставим последним. Это умение сложно описать в двух словах.

Во-первых, нет однозначно правильных и не правильных решений. Только история и люди, которые дают оценку этой истории, могут сказать, насколько, то или иное решение было правильное или неправильное.

Во-вторых, это не умение как таковое. Оно состоит из комплекса навыков: стратегическое мышление, знания, умения и опыт (или другими словами –компетентность), некоторых рабочих навыков, которые позволяют вам правильно обрисовать решение в глазах потенциальных слушателей.

Пример. Обычно этим навыком в том или ином виде начинают обладать опытные руководители, имеющие в своем портфолио различные проекты, как успешные, так и полностью провальные.



Элементы доверия

Эксперты установили четыре ключевых элемента (составляющих) доверия: честность, намерения, способности и результаты. Давайте посмотрим на них внимательнее.

Первый элемент доверия — честность.

Когда люди говорят, что доверяют тому или иному человеку, они прежде всего подразумевают, что этот человек правдив. Однако честность в данном случае включает еще и открытость, и готовность отстаивать свои ценности, и способность брать на себя ответственность за обещания. Если представить доверие в виде дерева, то честность — это его корни, без которых все остальные составляющие не имеют смысла.

Чтобы люди вам доверяли, вам также необходимо признавать достижения других людей, вместо того чтобы приписывать их

заслуги себе, особенно это касается пары руководитель — подчиненный или взрослый — ребенок. Такой человек заботится о создании атмосферы сотрудничества и не старается доминировать во всем. Это не значит, что нужно проявлять слабость и идти на уступки. Нужно научиться твердо отстаивать свои позиции, но в то же время заботиться о том, чтобы люди не чувствовали себя «проигравшими».

Для того чтобы быть честным в глазах сотрудников и коллег и, как следствие, повышать уровень доверия к себе, можно воспользоваться следующими рекомендациями.

Практические рекомендации.

Самое главное — сдерживать свои обещания. А для этого следует давать обещание, только будучи абсолютно уверенным, что вам хватит времени и ресурсов на его выполнение.

Кроме того, необходимо относиться к обещаниям, данным себе самому, столь же ответственно, как и ко всем остальным, и стараться при этом не поступать импульсивно.

Пример. Стивен М. Кови описывает случай из своей жизни. Как-то, когда в семье зашел разговор о том, что стоит пить меньше газированных напитков, он сгоряча пообещал целый год не пить ничего, кроме воды. Он сдержал свое слово, но потраченные на это усилия могли бы пригодиться для более важных дел.

Вторая составляющая доверия — намерения.

Она включает мотивы, по которым мы совершаем те или иные поступки, и наше поведение, обусловленное этими мотивами. Доверие окружающих возрастает, если они видят, что в основе наших действий — забота об их интересах, желание, чтобы выиграли все.

Практические рекомендации.

Для того чтобы намерения помогали приобретать доверие окружающих, нужно регулярно спрашивать себя: что движет мною, когда я совещаюсь с командой, общаюсь с подчиненными или коллегами?

Узнать свои истинные мотивы поможет метод решения проблем под названием «пять почему». Он заключается в том, что нужно определить проблему и последовательно ставить себе вопросы. Предположим, на вопрос «почему я недоволен своими подчиненными?» можно ответить: «потому что я думаю, что они все время отвлекаются на личные дела, вместо того чтобы работать». Следующий вопрос: «Почему я думаю, что они все время отвлекаются на личные дела?» и т.д.

Подобным образом ставя перед собой вопросы, вы уже к пятому ответу поймете, в чем заключаются ваши истинные мотивы.



Если они не основываются на желании соблюсти интересы окружающих — их лучше изменить, иначе пострадает доверие к вам.

Пример. Руководитель обнаружил, что истинная причина недовольства подчиненных — его чрезмерный контроль над ними. Это осознание поможет ему изменить мотивы своего поведения.

Повысить доверие к себе можно, раскрывая свои намерения. Если людям понятно, какими мотивами вы руководствуетесь, им легче осмыслить и ваши действия.

Пример. Некоторые менеджеры, принимая нового сотрудника на работу, сразу же рассказывают ему о своих требованиях и намерениях, о правилах игры и возможных сложностях в работе.

Третий элемент доверия — способности: знания, умения, навыки, которые помогают завоевывать доверие окружающих.

Однако недостаточно обладать неким набором способностей — чтобы заручиться истинным доверием, их необходимо постоянно совершенствовать. При этом важно четко определить свои слабые и сильные стороны и сфокусироваться на развитии сильных, не тратя время и силы на подтягивание слабых. Эксперты считают, что гораздо эффективнее максимально развить сильные стороны, а слабые компенсировать благодаря работе в команде. Если же стремиться во что бы то ни стало преуспеть в сфере, где ваши умения слабы, положительного результата можно ждать очень долго, а то и вовсе не дожидаться.

Лидеру, который хочет создать в своей команде атмосферу доверия, недостаточно развиваться самому — он должен развивать

и своих сотрудников. Разумеется, это требует немалых инвестиций, в том числе и временных.

Однако есть и возможность «сэкономить». Многие сотрудники учатся лучше всего тогда, когда учат других. Передача знаний от одного вашего подчиненного другим не только поможет повысить их квалификацию, но и поднимет уровень взаимного доверия.

Последняя составляющая доверия — результаты.

Она включает наши былые и текущие достижения, которые показывают окружающим, что нам можно доверять. Чтобы повысить

доверие к себе, необходимо периодически анализировать свои результаты и методы, с помощью которых они достигаются. Зачастую руководители оценивают и себя, и подчиненных только по тому, справились они с заданием или нет, достигнуты или не достигнуты поставленные цели.

Но если результаты получены, к примеру, ценой нервного срыва у сотрудника, то его доверие к вам как руководителю может пошатнуться, а то и вовсе исчезнуть. В конечном итоге время, потраченное руководителем на достижение целей мягкими методами, с лихвой окупается обретенным доверием.



Что может сделать руководитель для повышения уровня доверия в командах



О важности доверия для повышения вовлеченности сотрудников, согласованной работы команды и комфортного делегирования полномочий написано немало. Не будем на этом останавливаться. Для нас более важны вопросы «Что?» и «Как?».

Если попытаться ответить на вопросы «что» и «как», можно обнаружить, что доверие с трудом поддается анализу, так как для большинства из нас оно остается интуитивным чувством, а не определенным выбором. Поэтому сложно указать причины, по которым мы доверяем одному человеку больше, чем другому — и легко поверить, что здесь ничего не изменишь. Но, если вы думаете, что все зависит только от поведения других людей, а не от вашей реакции на него и ответных действий, значит, как руководителю вам есть куда развиваться.

Для создания атмосферы доверия в коллективе в первую очередь необходимо понять, как складывается и укрепляется доверие и что его разрушает. Разобравшись в этом, мы можем научиться действовать (и реагировать) так, чтобы даже в самых сложных ситуациях оно только крепло. Следующие вопросы помогут вам выделить типы доверия, которых больше всего не хватает между вами и вашим коллективом. Если вы обнаружите, что с чем-то приходится особенно сложно, попробуйте предпринять предложенные ниже шаги, чтобы добиться улучшений. Попутно вы, возможно, поймете, что помогаете своим сотрудникам развивать их профессиональные способности и качества.

Доверие к качеству исполнения

Первые три вопроса касаются «жестких» аспектов доверия: факторов, относящихся к качеству выполнения работы, от которых зависит, как вы и ваша коллектив достигаете результатов, принимаете решения и выглядите в глазах остальных.

Вопрос 1. Насколько я уверен, что члены моей команды доведут дело до конца? На самом базовом уровне доверие касается работы, которую необходимо выполнять. Доверять кому-то — значит быть уверенным, что он сделает все, что от него требуется.

Пример. Некоторые коллективы не могли добиться согласованности и теряли темп из-за невысказанного раздражения по отношению к одному из сотрудников, которого они считали ненадежным.

Так случается, если кто-то из членов команды не берет на себя ответственность перед остальными (или с него не спрашивается), и подобное может происходить на любом уровне независимо от должности.

Руководитель, по своему служебному положению, может предотвратить такую ситуацию.

Что может сделать руководитель?

Если вы хотите, чтобы у вас в команде (и с командой) было больше взаимного доверия и всегда можно было положиться друг на друга, создайте среду, где поощряются открытые коммуникации. Что можно сделать?

Практические рекомендации.

- **Регулярно проводите встречи с глазу на глаз.** Попросите члена команды принести отчет или материалы по выполняемой задаче. Так вы точно не потратите время впустую. Если сотрудник не выдерживает сроки и ставит работу под угрозу, пусть он об этом расскажет (и не вините его). Люди должны чувствовать, что говорить вам о проблемах — безопасно, иначе вы не сможете помочь с ними справиться. Иногда для этого требуется забрать у кого-то часть задач или изменить приоритеты. Иногда — устранить препятствия.
- **Будьте справедливы, предоставляя обратную связь.** Установите четкие критерии оценки деятельности в начале выполнения задания. Давая обратную связь во время индивидуальных встреч, не отступайте от заданных критериев. Так все будут знать, чего от них ожидают, и будут отвечать друг перед другом за свои действия.
- **Подойдите к тем, кто, возможно, испытывает трудности, но молчит.** Некоторым членам команды может быть некомфортно идти к вам с проблемой. Снижение мотивации и производительности, высокий уровень стресса и невнимательность — все это может свидетельствовать о том, что человек не справляется.

Вопрос 2. Насколько я доверяю рационализму членов моей команды?

Если вы выдохлись, потому что тратите слишком много сил на участие в проектах сотрудников, если приходится согласовывать каждое их решение, значит, и в этом аспекте

вам нужно работать над умением доверять. Без готовности полагаться на команду вы не только создаете ей препятствия, но и транслируете мысль: «Я не верю, что вы хорошо выполните работу без моего участия».



Практические рекомендации:

Как изменить стиль руководства и восстановить доверие в такой ситуации.

- **Рациональное мышление можно развивать, помогите в этом своей команде.** После принятия важных решений обсудите их с сотрудниками. Объясните, какие субъективные и объективные критерии учитывали, какие риски и компромиссы оценивали и каких участников учитывали. Люди узнают, как и почему вы сделали конкретный выбор, лучше поймут приоритеты компании и увидят факторы, которые нужно иметь в виду, делая выбор в будущем.
- **Признайте, что неудачи случаются, и это нормально.** Вспомните свои ошибки в карьере и подумайте, как они помогли вам стать тем, кем вы стали. Позвольте команде пройти тот же путь. Пусть у них будут успехи и неудачи, и когда что-то не получается, помогите им

усвоить этот опыт и вырасти, а не списывать сразу со счетов. То есть время от времени позволяйте им самостоятельно принимать важные или сложные решения. Не вмешивайтесь в ситуацию, когда можете позволить небольшой риск. После вы сможете поговорить с ними и указать области, в которых им нужно совершенствоваться.

- **Когда член команды принимает неудачное решение, не отстраняйтесь, а постарайтесь вникнуть в ситуацию.** Задайте ему наводящие вопросы, чтобы подтолкнуть в нужном направлении и лучше понять ход его мыслей: на основе каких предположений или критериев ты давал оценку или принимал решение? Какие риски ты учитывал? Как это решение повлияет на бюджет, сроки или работу другой группы? Если он не может ответить на эти вопросы, попросите его снова прийти к вам с дополнительной информацией или данными, подкрепляющими его позицию. В итоге этот диалог позволит вам более точно оценить способности члена команды принимать решения и поможет прийти к более удачному варианту в дальнейшем.

Вопрос 3. Насколько я доверяю членам команды представлять меня, наше подразделение и компанию?



Ваше решение позволить членам команды быть на виду как в организации, так и за ее пределами, обычно зависит от того, насколько сотрудники, на ваш взгляд, могут внушать доверие основным заинтересованным лицам. Для этого они должны вести себя как профессионалы, демонстрировать уверенность и уметь эффективно взаимодействовать с другими.

Если вы не уверены, стоит ли давать такую возможность некоторым сотрудникам, подумайте, почему это так. В конце концов, отсутствие доверия с вашей стороны, возможно, не позволяет им расти и в полной мере себя проявить. Попробуйте следующие действия.

Практические рекомендации.

- **Настройте сотрудников на успех.** Иногда люди не знают, какого профессионального взаимодействия ожидает от них организация, и тогда оно складывается неудачно. Подготовьте подчиненных, разработав ряд принципов, описывающих способы общения с основными заинтересованными лицами внутри организации и за ее пределами. Объясните, в чем заключается ценностное предложение вашего отдела и как о нем следует сообщать другим.
- **Обеспечьте помощь и наставничество тем, кто в них заинтересован или демонстрирует потенциал.** Один из способов сделать это — пригласить членов команды присутствовать на встрече руководителей высшего звена или презентации или принять в ней участие вместе с вами. Наблюдая за развитием их навыков, вы не только будете повышать их уверенность в себе, но и их доверие к вам, как к наставнику, и свое — к ним, как к исполнителям.

- **Четко обозначьте, кто отвечает за важные контакты.** Чем шире круг общения членов команды, тем больше может получиться неразберихи по поводу ответственности за те или иные связи. Дайте знать команде, передаете ли вы им всю ответственность за отношения с определенными сторонами. Если нет, то обсудите, как лучше поделить обязанности и держать друг друга в курсе событий. Так вы дадите им более широкие возможности и сами при этом не будете чувствовать, что они посягают на ваш авторитет.



Доверие к принципам

Следующие три вопроса касаются «более мягких» аспектов доверия: факторов, относящихся к принципам, которые оказывают реальное воздействие на уровень вовлеченности и удовлетворенности вашей команды, а также ее добросовестность на взгляд тех, кто с ней работает.

Вопрос 1. Насколько я уверен, что члены моей команды проявят достаточную осмотрительность?

Обмен информацией и возможность держать друг друга в курсе — очень действенный механизм в установлении связей, но при этом иногда бывает сложно понять, какими сведениями полезнее всего поделиться, а какие лучше не разглашать. По этой причине сотрудники часто непреднамеренно нарушают конфиденциальность.

Но и в этих вопросах тоже важно доверять. Постоянно одергивая себя из-за неуверенности в осмотрительности команды, вы рискуете скрыть от сотрудников информацию, которая помогла бы им хорошо выполнять свою работу, и в результате могут пострадать их показатели. Можете предпринять следующие шаги для укрепления основ доверия.

Практические рекомендации.

- **Информируйте команду.** С первого же дня дайте им понять, что не все, чем вы делитесь, можно свободно распространять, особенно это касается информации, защищенной соглашением о неразглашении или создающей конфликт интересов с другой стороной или ключевыми клиентами. Приводите конкретные примеры, чтобы им было легче распознать опасные ситуации и избежать их. Если вы сообщаете что-то важное на встрече и хотите, чтобы сведения остались конфиденциальными, не надейтесь, что люди прочтут ваши мысли, просто скажите об этом.
- **Установите основные правила.** В начале выездного мероприятия, например, напомните членам команды, что к личной информации, которой кто-то из них поделится, следует относиться с уважением. Задавая стандарты с самого начала, вы продемонстрируете людям, что уважаете их право на неприкосновенность частной жизни и серьезно к этому относитесь. Тем самым вы поспособствуете формированию культуры доверия, и

ваша команда будет больше ценить конфиденциальность в отношении других людей и организации в целом.

- **Будьте рядом.** Если вашим непосредственным подчиненным непонятно, как себя вести, особенно во времена перемен или неопределенности, посоветуйте им обращаться за советом к вам или в отдел кадров. Важно, чтобы люди знали, что вы поддержите их.



Вопрос 2. Уверен ли я в том, что члены моей команды уважают психологическую безопасность других?

Наш мозг запрограммирован постоянно сканировать пространство и избегать тех, кто угрожает нашему благополучию. Когда мы воспринимаем человека как «угрозу», то или нападаем, или отступаем, но, отступая, мы теряем возможность научиться важному, например, умению слушать, задавать вопросы или высказывать свои идеи. Вот почему нужно поддерживать в команде позитивную культуру. Если из-за кого-то люди не чувствуют себя уверенно в коллективе, вряд ли они смогут полностью проявить себя. Если у вас в команде недостаточно безопас-

ная с психологической точки зрения атмосфера, предпримите следующие шаги, чтобы ее создать (или изменить).

Практические рекомендации.

- **Моделируйте здоровый конфликт.** Если у вас возникли разногласия с кем-то из команды при встрече один на один или на более собрании, отнеситесь к ситуации с уважением и позвольте оппоненту высказать свою точку зрения. Важно приветствовать и признавать мнения, отличающиеся от вашего, даже если для этого придется в корректной форме спорить. Так вы продемонстрируете остальным в команде, что можно конструктивно высказывать разные и не совпадающие точки зрения.
- **Не допускайте притеснений.** Если вы стали свидетелем открытого грубого поведения члена команды, когда он, например, перебивает, игнорирует, набрасывается, проявляет высокомерие или разговаривает неуважительно, немедленно вмешайтесь. Почти во всех командах бывают токсичные сотрудники, подрывающие сплоченность коллектива. Не следует игнорировать очевидное или заставлять других искать обходные пути, руководитель должен спрашивать за подобное поведение, даже если его позволяет себе хороший специалист.
- **Создайте культуру признательности.** Усиливайте и задействуйте сильные стороны, точки зрения и вклад каждого сотрудника в дело команды, признавая их достижения и победы на собраниях или в ходе совместной работы. Культура, где внимание сосредоточено на отрицательной обратной связи или на том, что люди делают не так, может лишать ваших сотрудников уверенности в себе и заставлять занимать оборонительную позицию.

Вопрос 3. Насколько я доверяю скрытым намерениям и мотивам членов моей команды?

В конечном итоге необходимо, чтобы команда делала то, что наиболее полезно для организации. Добиться этого не всегда легко, так как есть еще и личные мотивы, и в зависимости от того, как мы их оцениваем, доверие к команде усиливается или ослабевает.

Невозможно контролировать намерения другого человека, однако кое-что вы можете сделать для поощрения и вознаграждения командного поведения.



Практические рекомендации.

- **Преодолевайте разобщенность.** Старайтесь меньше управлять централизованно. Полезнее придумывать деятельность, способствующую повышению командного духа. Напоминайте сотрудникам, что они часть большого коллектива, ставьте общие для команды цели и показывайте, как они связаны с целями всей организации. Объясняйте, как работа каждого влияет на общие результаты деятельности.

- **Помните, что проблема может быть и не в коллективе.** Иногда проблема заключается в управлении эффективностью и системе стимулов. Спросите себя: не вознаграждает ли наша система компенсации только индивидуальный вклад? Есть ли в системе управления эффективностью возможности отметить тех, кто умеет работать в команде?
- **Будьте готовы к прямому разговору.** Не вознаграждайте плохое поведение. Если кто-то слишком поглощен собой, объясните ему, что ему это только во вред, а не на пользу. Напомните, что от руководителя требуется кросс-функциональное сотрудничество (кросс-функциональность подразумевает, что группа людей с различными навыками и опытом работает над достижением общей цели) и командная работа, и что его успех частично зависит и от того, насколько хорошо он работает с другими.

Задумываясь о том, как создать атмосферу доверия в вашей команде, еще раз пройдитесь по этим шести вопросам. Возможно, со временем вы сможете быстрее определять наболевшие проблемы, которые можно решить, и слабые места, с которыми стоит поработать. Доверяя, вы не только даете другим дополнительные возможности, но и повышаете вклад членов своей команды в общее дело и, таким образом, упрочиваете свои позиции как руководитель.

Доверительное поведение

Руководителю, да и любому человеку, который хочет наладить доверительные отношения с людьми, не нужно изобретать велосипед. Эксперты предлагают нам конкретные приемы.

1. Разговор начистоту. Вы открыто говорите собеседнику все, что думаете по обсуждаемому вопросу.

Для того чтобы эффективно говорить начистоту, нужно сначала спросить себя: «Что мешает мне высказывать все, что я думаю, в данной ситуации? Чего мне следует ожидать, если буду говорить прямо?» Если плюсов больше, то стоит попробовать применить эту модель поведения.

В какой-то момент нужно остановиться и спросить себя: «Действительно ли я говорю правду?» Если нет, то, может, нужно постараться все-таки высказать все, что вы думаете, открыто.

При этом в любом случае беседа начистоту не должна быть слишком длинной. Избегайте скучных вступлений и продолжительных монологов.

2. Демонстрация уважения. Казалось бы, каждый руководитель хорошо понимает, что подчиненных нужно уважать. Однако, как показывают исследования, только 29% сотрудников верят, что руководителю небезразлично, будут ли они развиваться профессионально. Демонстрация уважения подразумевает, что вы показываете подчиненным, что заботитесь о них, прислушиваетесь к их мнению и учитываете их интересы.

Для того чтобы успешно применять эту модель поведения, попытайтесь проанализировать текущую ситуацию в общении с сотрудниками с помощью «правил официанта». Оно гласит: то, как вы обращаетесь с официантом, может рассказать многое о вашем характере и стиле управления. Умеете ли вы показывать людям, что вы их уважаете?

Обдумайте действия, с помощью которых можно дать подчиненным понять, что вы заботитесь о них.

3. Создание прозрачности. Если вы раскрываете карты перед сотрудником, объясняя ему свои намерения и планы, то тем самым способствуете быстрому установлению доверительных отношений. Такую модель поведения нужно применять осторожно. Если прежде вы не прибегали к открытым действиям, стоит начать с демонстрации доверия и лишь затем плавно переходить к созданию прозрачности.



4. Исправление ошибок. Иногда руководителю (или родителю) просто необходимо признать свою неправоту — иначе он не сможет рассчитывать на доверие подчиненных (или ребенка). Однако важно не только признать ошибку, но также исправить ее, компенсировав причиненный ущерб. Многие компании поступают так со своими клиентами — не только устраняют допущенную оплошность, но и предлагают бонус. Почему же в общении с подчиненными этот принцип не применяется?

В следующий раз, когда вы заметите, что ошиблись, проанализируйте свою реакцию. Что вы делаете — не признаете своей вины, пытаетесь себя оправдать, ищете способ скрыть недочет?

Правильнее всего — признать ошибку как можно раньше, чтобы скорее ее исправить.

5. Лояльность к сотрудникам.

Для успешного применения этого варианта поведения нужно научиться говорить о подчиненных за глаза так, как будто они присутствуют. Многие руководители могут нелицеприятно отозваться о сотруднике, который, к примеру, покидает компанию, не задумываясь о том, что все остающиеся понимают: если они решат уйти, о них скажут то же самое. Едва ли это повышает доверие к менеджеру.

В следующий раз, когда в вашем присутствии подчиненные или коллеги будут обсуждать человека, подумайте, как вам поступить. Вы можете уйти, промолчать, вступить в беседу, сказать что-то положительное о данной персоне или заявить, что считаете подобный разговор некорректным. Подумайте, какая тактика принесет вам наилучшие результаты и поможет завоевать доверие сотрудников.

Пример. Некоторые компании декларируют, что клиент *всегда прав*. Однако, нет, *не всегда*. Если клиент неправ или ведет себя некорректно, то следует все-таки защищать и поддерживать своих подчиненных. Возможно, иногда вам нужно сказать отдельным клиентам, что не хотите больше видеть их в вашей компании. Так вы повысите доверие в глазах сотрудников.

6. Саморазвитие. Руководитель, который постоянно совершенствуется, служит образцом для подчиненных и внушает им уважение. В процессе саморазвития руководителю важно получать обратную связь от подчиненных, клиентов и коллег.



Можно воспользоваться традиционными методами, а можно придумать собственные.

Пример. Метод «Старт/Стоп/Продолжить» предполагает регулярное обращение к подчиненным с такими тремя вопросами:

- каким новым делом компании стоило бы заняться;
- какое из текущих дел вашего подразделения лучше прекратить;
- какое дело обязательно нужно продолжать?

7. Трудные решения. Один из самых быстрых способов завоевать доверие подчиненных — продемонстрировать им свое умение смотреть в лицо реальности и принимать важные решения. Руководители, обладающие таким умением, — большая редкость. По статистике, только 39% сотрудников считают, что их менеджеры способны трезво оценить ситуацию, прежде чем она выйдет из-под контроля.

8. Сначала слушать. Эта модель поведения полезна всегда. Нужно выслушать все, что хочет сказать собеседник, прежде чем делать какие-либо выводы и, тем более, действовать. Слушая и обращая внимание на эмоции и жесты сотрудника или партнера, можно понять, что его беспокоит, какой он человек, и принять решение о том, какими именно способами нужно завоевывать его доверие. Поэтому руководителю полезно в каждом разговоре останавливаться на мгновение и спрашивать себя: «Действительно ли я слушаю собеседника или пропускаю некоторые слова мимо ушей?»



Как доверие может повысить эффективность работы?

Приведем вам три факта о том, что доверие повышает эффективность работы.

- Во-первых, доверие позволяет затрачивать меньше времени на деловую коммуникацию. Повышается скорость и эффективность обмена информацией между начальником и подчиненными. Подчиненному при непосредственном общении труднее игнорировать задание и проще получить все необходимые разъяснения. Можно частично заменить бумажное общение (с помощью докладных записок, отчетов) на устное и виртуальное (с помощью электронной почты, мессенджеров, групповых чатов).
- Во-вторых, доверие к руководителю позволяет ему быстрее убедить сотрудника в правильности предложенной стратегии, в необходимости отданного распоряжения. Очевидно, что такой убежденный сотрудник будет работать с большей отдачей и качество его работы будет значительно выше, чем у сотрудника не убежденного.
- В-третьих, доверие к подчиненным позволяет руководителю быть уверенным, что он получает достоверную информацию о ходе работы, освобождаясь от необходимости постоянно контролировать своих сотрудников.



Рекомендуем почитать

1. **С. Кови. Скорость доверия.** То, что меняет все. Доверие – это основа любых отношений как в личной жизни, так и в бизнесе. Если вы кому-то не доверяете, исполнение любой просьбы или поручения придется постоянно контролировать и проверять. Люди, которым не доверяют, теряют мотивацию и работают менее качественно. Оказывая же доверие людям, мы не только упрощаем себе жизнь, но и изменяем отношения к лучшему. «Нет экономики более прибыльной, чем экономика доверия», – заявляет Стивен Кови-младший и подтверждает это не только на собственном опыте, но и примерами достижений многих выдающихся людей в мире бизнеса и политики. Книга будет интересна и полезна широкому кругу читателей.
2. **А. Ващенко. Человек, управляющий доверием.** Серия книг о деловых коммуникациях. Эти книги должны быть в библиотеке каждого менеджера. Обучение построению деловых коммуникаций и общению с партнерами и коллегами. Вникнув в суть материала, вы легко сможете построить деловые отношения в коллективе и с партнерами.
3. **М. Гоулстон. Я слышу вас насквозь.** Марк Гоулстон — психиатр, обучающий переговорщиков полиции и ФБР. В своей книге он рассказывает, как общаться с людьми, чтобы вызвать у них доверие и добиться желаемого. Не стоит видеть в его методиках только меркантильный расчёт: рекомендации Гоулстона помогут сходить с людьми и без корыстного интереса.
4. **Андрей Курпатов: Исправь свое детство.** Все наши психологические проблемы и комплексы родом из детства. Отношения с родителями стали нашим первым опытом взаимодействия с миром, и кому-то с этим повезло, а кому-то нет. К сожалению, если что-то в этом опыте пошло не так, последствия этой ошибки могут преследовать нас всю жизнь. Как исправить своё детство, и рассказывает эта книга. Вы никогда не задумывались об истинном источнике вашего внутреннего напряжения, беспричинной тревоги, чувства собственной неполноценности и неуверенности в себе? Пора узнать о причинах, изменить прошлое и начать новую жизнь! Вы хотите почувствовать себя свободнее, стать более уверенными и счастливыми? Тогда эта книга для вас!
5. **А. Дюма. Граф Монте-Кристо.** Как и сто шестьдесят пять лет назад, "Граф Монте-Кристо" Александра Дюма остается одним из самых популярных романов в мировой литературе. К нему писали продолжения, его ставили на сцене, создавали мюзиклы, экранизировали, но и по сей день бесчисленные издания этой книги доставляют удовольствие новым и новым поколениям читателей. История молодого парижанина, которого приятели в шутку засадили в тюрьму, почерпнута автором в архивах парижской полиции. А из-под пера мастера выходит моряк Эдмон Дантес, мученик замка Иф. Не дождавшись правосудия, он решает сам вершить суд и жестоко мстит бывшим друзьям, предавшим его и разрушившим счастье...

Рекомендуем посмотреть



Любовь с ограничениями

Однажды самый обычный парень Миша узнает об указе Президента России, по которому в крупных компаниях должно работать два процента людей с ограниченными возможностями. И тут в его «светлую» голову приходит идея, как воплотить свою давнюю мечту о богатой и беззаботной жизни. Недолго думая, Миша получает фиктивные медицинские документы, садится в коляску и едет на собеседование в крупную корпорацию «Нашгаз».



Краммер против Крамера

Джоанн бросает мужа с малышом на руках. Добиваясь повышения по службе, отец-одиночка Тэд находит в себе силы справиться с трудностями и заслужить дружбу сына. Но им предстоит куда более жестокое испытание. Вернувшись, мать пытается разрушить окрепшую семью.



Хороший доктор

В ночь на Рождество доктор Серж Маму-Мани остается единственным выездным врачом, который может помочь больным. Катаясь по городу, он внезапно чувствует боль в пояснице, что мешает ему нормально функционировать и тем более лечить других. Но случается чудо: Серж сталкивается с курьером по имени Малек и всеми силами уговаривает его стать Сержем Маму-Мани на одну ночь.



Правдивая ложь

Для своей семьи Гарри Таскер — любящий муж и отец, человек скромный и рассеянный, обыкновенный продавец компьютеров, «не вылезающий» с работы ни днем, ни ночью. Но на самом деле Гарри — специальный агент тайной правительственной службы. Агент Таскер и дальше продолжал бы вести двойную жизнь, если бы арабские террористы не похитили Гарри, а вместе с ним и его ничего не подозревающую жену Хэлен...



В поисках капитана Гранта

Лорд Гленарван и его жена Элен совершают свадебное путешествие в шотландских водах на яхте «Дункан». Экипаж корабля вылавливает акулу, во внутренностях которой находят бутылку из-под шампанского. Внутри неё — просьба о помощи: английское судно «Британия» потерпело крушение, спастись удалось двум матросам и капитану Гранту.



Палмер

Палмер возвращается после срока в дом бабушки. Он потерян и не знает, как встать на ноги после того, как провел немалое количество лет в окружении преступников. Герой находит работу уборщиком в местной школе и узнает, что в эту школу ходит соседский мальчик по имени Сэм. В один день вечно гуляющая мать ребенка исчезла, и бабушка Палмера берет Сэма на попечение.