**Принципы установления доверия**

Борис Захарович Мильнер, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики РАН, заведующий кафедрой организации и управления Государственного университета управления.

Доверие возникает при слиянии воедино ряда факторов: интересов человека, его установок, эмоциональных реакций или личного опыта. Любые позитивные результаты действий вызывают доверие к ним и при повторении закрепляют положительную реакцию доверия.

Согласно легенде, во время беседы Конфуция с учениками учителя спросили: «В чем состоит искусство управления страной?» Он ответил: «В приближении народа к тем, у кого власть». «Что же тогда входит в понятие власти?» — «Обеспечивать безопасность народа, заботиться о его сытости и пользоваться его поддержкой». Тогда ученики поставили вопрос так: «Если бы потребовалось отказаться от одного из этих элементов, каким бы вы пожертвовали?» «Вооружением», — ответил он. «А если бы пришлось отказаться от двух?» «Тогда, — ответил Конфуций, — я бы пожертвовал продуктами питания». «Почему именно ими?» — воскликнули ученики. «Потому что, если будет поддержка народа, будет все остальное», — ответил учитель.

Доверие как психологическое состояние личности может возникать при слиянии воедино ряда факторов: интересов данного человека, его установок, эмоциональных реакций, предыдущего собственного опыта или опыта предшествующих поколений, адаптивных способностей личности, уровня интеллектуального развития и т.д. 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 экономики в целом.

В этом смысле повышение уровня доверия в организациях зависит от создания условий для положительного решения ключевых вопросов качества трудовой жизни, под которым понимается определенная совокупность потребностей работника и степень их удовлетворения. Ниже приводятся показатели качества трудовой жизни, опубликованные исследовательским «Институтом труда Америки».

1. Справедливая заработная плата — равная плата за равный труд, справедливо обоснованная дифференциация оплаты труда. Рекомендуется учитывать уровень индивидуальной ответственности за результаты общего труда, предусматривать дополнительное вознаграждение за длительный стаж работы в компании. 2. Программа дополнительных выплат — выплаты работнику и его семье в случае болезни, а также оплачиваемое время отдыха в связи с праздниками, отпусками, оплачиваемые отпуска для получения образования. 3. Условия безопасности труда и охрана здоровья. Сюда же относятся установление нормальной продолжительности рабочего дня, пенсионного возраста и другие факторы, определяющие социальные права работников. 4. Гарантия занятости — обеспечение непрерывности трудового стажа и уверенности работника в своем будущем. Предпринимателям рекомендуется брать на себя часть расходов, которые возникают в связи с вынужденной сменой места работы (дополнительное профессиональное обучение, переквалификация). 5. Развитие способностей работников — программы повышения общеобразовательного и профессионального уровня, переподготовки, самореализации личности. 6. Социальная интеграция — благоприятный социально-психологический микроклимат; отношения руководителей и подчиненных, способствующие откровенности и доверительности, свободе от предрассудков и равенству людей независимо от ранга и положения. 7. Участие работников в управлении производством и собственностью, поощрение инициативы, выдвижения новых идей. Осознание работника, что деятельность его организации позитивно влияет на развитие общества. 8. Демократия на производстве. Работникам обеспечены права и привилегии, вытекающие из их принадлежности к организации (свобода слова, право на невмешательство в личную жизнь, отсутствие какой-либо дискриминации и право на участие во всех связанных с работой мероприятиях). 9. Стиль жизни — работа должна быть гармоничной частью жизни индивида. Графики работы, командировки и сверхурочная работа должны быть разумно сбалансированы с обязанностями перед семьей, свободным временем, используемым для отдыха и развития личности.

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 категории. Источниками формирования и укрепления отношений доверия в организации являются:

Публичность курса реформ, открытость и доступность информации

Первоочередное и безусловное решение социальных проблем

Справедливая и непротиворечивая законодательная база

Возможность каждого выражать свои интересы и оказывать влияние на принятие решений

Защита собственности граждан

Добросовестность, честность и компетентность руководителей

Четкая обратная связь

Неотвратимость вознаграждения

Устойчивость институтов, «правил игры», договорных отношений и партнерских связей

Гарантирование минимума жизненных благ и условий плодотворной деятельности

Достойный имидж и культура организаций

В каждой организации доверие должно предопределять взаимоотношения между коллективом работников и высшим управленческим персоналом для 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 относятся следующие характеристики и оценки:

1. Порядочность — репутация честного и верного своему слову человека. 2. Компетентность — способность к быстрому и правильному принятию решений, содействующих успешной 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 элементом укрепления доверия является такой важнейший элемент системы управления, как обратная связь, которая позволяет оценить правильность посылаемой руководителями информации, ее восприятие работниками. Доверие в коллективе снижает текучесть кадров, тем самым сокращая административно-управленческие расходы на наем рабочей силы, подготовку и переподготовку персонала.

Доверие — непременное условие 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». В книге доказывается, что ключевыми императивами создания организаций с высоким уровнем доверия являются:

1. результативность деятельности; 2. порядочность во взаимоотношениях; 3. проявление заботы о людях.

В наиболее общем виде ведущие принципы деятельности организации, вокруг которых объединяется персонал и приверженность которым лежит в основе поведения работников всех уровней, формулируются многими авторами работ по проблемам доверия. Достаточно полный перечень этих «символов веры», помещенный в работе американских специалистов Г. Минцберга и Д. Квинна, приводится ниже.

Качество на первом месте. Чтобы достигнуть полного удовлетворения потребностей покупателей, качество продукции и услуг должно быть вашим главным приоритетом.

Покупатели — это центр всего, что мы делаем. Вся наша работа должна строиться с мыслью о покупателях с тем, чтобы обеспечить их продукцией и услугами более высокого качества по сравнению с конкурентами.

Непрерывное совершенствование всех сторон нашей деятельности является обязательным условием в достижении успеха. Мы должны стремиться к превосходству во всем, что делаем: в продукции, ее безопасности и полезности, обслуживании, человеческих отношениях, конкурентоспособности и 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 компании во всем мире должно быть социально ответственным и уважаемым за честность и позитивный вклад в решение проблем общества. Двери компании одинаково открыты для всех без дискриминации по полу, этническому происхождению и личным убеждениям.

Доверительные отношения наиболее вероятны там, где цели и задачи, основные принципы и нормы организации или группы четко сформулированы и общеприняты. Зачастую для того, чтобы достичь общей цели, группы должны отказаться от традиционного соперничества между собой. Это не означает, что люди должны иметь одни и те же интересы, а только то, что у них всегда есть то общее, что позволяет наладить взаимовыгодное сотрудничество.

Управление современной организацией заключается не столько в осуществлении властных полномочий руководителями, сколько в способности помочь подчиненным развить их собственные умения, проявлять о них заботу, направить их энергию 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. Для обеспечения доверия в организации наиболее результативным 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 подчиненных, обращается с ними вежливо и доброжелательно и не принимает к ним жестких мер наказания. Такого руководителя часто называют «ориентированным на работающих» в противоположность «ориентированным на работу» или «ориентированным на задание».

Консультативное принятие решений. Руководитель спрашивает у подчиненных их мнение, прежде чем принимает решения. Такой руководитель является демократичным руководителем (в противоположность одностороннему, авторитарному или деспотичному).

Делегирование полномочий. Руководитель делегирует полномочия подчиненным и позволяет им свободно распределять работу вместо того, чтобы вести жесткое и скрытое наблюдение. 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 руководителями высокого ранга; 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.

Доверие между людьми в организации возрастает в результате общения и представляет собой первейшую функцию любого руководителя. Руководители тратят по крайней мере 3/4 своего рабочего времени на общение с работниками. Руководитель, обеспечивающий успех дела, должен понимать, что общение состоит не только в передаче информации, но и в восприятии этой информации. Какой бы способ общения ни выбрал руководитель (беседу, словесное общение, сообщение или распоряжение), он должен быть уверен, что получатель информации понял его сообщения.

Отметим, что словесное общение — преимущественно выбираемый руководителем способ. Однако такое общение становится эффективным только после соответствующей тщательной подготовки. Для повышения уровня словесного общения руководитель может следовать рекомендациям, приведенным ниже.

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 негативную ответную реакцию. 5. Исключительно важно проявлять интерес к другим. Интерес всегда льстит. Искренний интерес трансформируется в положительное отношение к смыслу сообщения. Грамотные руководители умеют выразить искренний интерес к тем людям, 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. 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 обстоятельствами; передавайте сообщение в той последовательности, как вы задумали; оцените успешность вашего сообщения, задавая вопросы. 9. Все руководители, кто умеет общаться, понимают необходимость естественного подхода к общению, «быть самим собой». Принужденные манеры или отношения для специальной ситуации не дают ничего, кроме того, что вызывают протест и раздражение. Нельзя недооценивать того, как важно быть открытым, говорить о том, что может интересовать собеседника, говорить с энтузиазмом.