

## Доверие/Контроль

Кратко доверие - уверенность в другом, позитивные ожидания в отношении среды обитания, сфер деятельности.

На чем обычно основывается доверие?

- дружба, родство;
- совпадение интересов (одному выгодно то же, что и другому);
- общие ценности;
- репутация (обязательность, порядочность, надежность).

На некоторых искусственных факторах:

- договоренности (правила, контракты);
- внешние гарантии (законы, гарантии от третьих лиц).

### В чем ценность доверия?

1. Оно повышает морально-психологический комфорт в организации.
2. Снижает потери (сбои от невыполнения договоренностей).
3. Повышает надежность, прочность отношений.
4. Снижает риски в управляемости, безопасности бизнеса.
5. Позволяет экономить на контроле.
6. Развивает самостоятельность сотрудников, их чувство ответственности.
7. Повышает чувство собственного достоинства сотрудников.

Иначе говоря, доверие очень выгодно.

Можно выделить несколько **императивов доверия**, т. е. требований работников друг к другу и к себе, которые могут обеспечить доверие в бизнес-организации и обеспечить формирование культуры доверия на фирме:

- результативность труда,
- искренность,
- последовательность в поступках,
- уважение интересов друг друга, отзывчивость,
- общность ценностных ориентации,
- взаимная обязательность.

**Контроль не является антагонистом доверию, скорее, они идут в паре, взаимно предполагают один другого.** Однако чем больше контроля, тем меньше доверия. Чем меньше доверия, тем больше контроля. Контроль не может вытеснить доверие, заменить его собой полностью — та или иная степень доверия остается даже в самых жестко и детально контролируемых сферах. Доверие также не может обойтись без контроля. Какие-то формы контроля существуют даже в самых сплоченных в морально-психологическом отношении средах. Почему же различные организации стараются сместить баланс контроля-доверия в сторону второго? Во-первых, желая использовать ту ценность доверия, которая была изложена выше в 7 пунктах. Но есть и другая сторона - контроль имеет свои издержки:

- контроль дорог, ибо требуются затраты на аппарат контроля, отвлечение на него времени и т. п.;



- контроль конфликтов, поскольку связан с оценками действий людей и неизбежными разногласиями между контролирующими и контролируемыми;
- контроль дискомфорта, создает психологическое напряжение, беспокойство, тревогу, страх даже у тех, кто проходит через контроль безукоризненно;
- контроль задает инерционность и неоперативность, т. к. ожидание проверок сковывает инициативу, снижает самостоятельность и ответственность.

### **Разумеется, контроль бывает двоякого рода:**

- развивающий
- консервативный.

Развивающий контроль ориентирован на улучшение дела, на помощь в совершенствовании работы, на предложение вариантов позитивных изменений. Развивающий контроль основан на доверии и исходит из того, что работники стремятся к качественной работе, и если это у них иногда не получается, то из-за нехватки квалификации или внешних препятствий.

Консервативный контроль ориентирован на взыскания за отклонения от заданных параметров. Такой вид контроля предполагает нежелание работников качественно работать и даже их корыстный умысел, противостоящий интересам фирмы. Есть даже понятие разрушающего контроля, когда контролирующее вмешательство нарушает мотивацию, сбивает ритм работы и негативно сказывается на результатах.

### **Консервативный контроль возрастает, если в организации:**

- велика дистанция власти,
- закрытость руководителей для подчиненных;
- возникают провоцирующие прецеденты (деструктивное поведение кого-то из сотрудников, злоупотребления и т. п.);
- проявляется конфликт интересов (выгода одних подразделений или иерархических уровней ведет к проигрышу других);
- в организационных нормах принята взаимная необязательность;
- руководители и подчиненные склонны к манипулятивным действиям по отношению друг к другу (см. об этом в разделе по командообразованию).

Давайте вместе с нашим клиентом попробуем ответить на вопрос: в каких сферах организации или по отношению к каким сотрудникам должен преобладать первый или второй вид контроля?

### **Доверие - это риск, поскольку оно расширяет степень свободы действий и независимости работников по отношению друг к другу.**

Прежде всего это различные соблазны (использовать скрытно ресурсы фирмы против ее интересов при низкой вероятности разоблачения). Кроме того, это стрессы, когда из-за нервного напряжения работник чаще ошибается или же склонен выполнять работу более простым, но неверным способом (нарушать технологию, дисциплину и т. п.). Риски доверия обостряет и сверхконтроль, например, частые проверки, перегруженная отчетность побуждают работника к искажению данных либо к представлению вымышленной информации. Наконец, эти риски возрастают при появлении т. н. незаменимых сотрудников, в зависимость от которых попадают руководители, коллеги, клиенты.



### Параметры доверия:

- квалификация
- достоверность отчетных данных
- лояльность (устойчивость перед соблазнами - своего рода "соблазностойкость"),
- ответственность (способность справляться с порученным участком или заданием) и т. д.

Теперь другой заход. Давайте изобразим континуум, на одном конце которого будет значиться подозрительность, а на другом - доверчивость. Согласуем с клиентом список тех работников организации, чье мнение по этому вопросу для него особенно значимо. И затем попросим этих лиц анонимно поставить свои отметки на этом континууме применительно к конкретному руководителю.

## **Подозрительность | | | | | 0 | | | | | Доверчивость**

### Характеристика по шкале "подозрительность - доверчивость"

На обоих концах шкалы зафиксированы патологические состояния, которые, будем надеяться, никто из опрошиваемых не отметит. И вообще тут высокие точности излишни. Важнее посмотреть, слева или справа от "0" будет сосредоточено большинство отметок. Потом результаты могут быть предметом саморефлексии руководителя, коучинга и командных обсуждений.

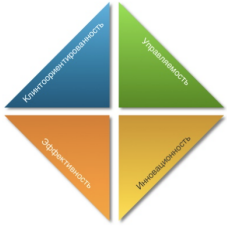
Возможна еще одна методическая процедура. Тот же состав опрошиваемых ответит на следующий вопрос: в чем они больше или меньше доверяют своему руководителю?

Исходным фактором установления доверия в организации является взаимопонимание по ее горизонтали и вертикали. Взаимопонимание включает в себя взаиморефлексию между руководителем и подчиненными, между разными подразделениями и сотрудниками с той целью, чтобы лучше представить себе интересы, мотивы, заботы, опасения друг друга.

Другое направление усилий в этом деле - мониторинг организации по выявлению проблемных точек в налаживании доверия.

Следующий фактор развития культуры доверия - это разработка Кодекса доверия, который может стать составной частью Кодекса фирмы, а может стать и самостоятельным. Если Кодекс доверия будет соответствовать требованиям к кодексам вообще, то отклонения от него могут быть контролируемыми и снимаемыми.

Наконец, еще одним фактором развития культуры доверия должен стать адекватный контроль. Можно представить еще один континуум, в котором на одном конце будет контроль, на другом - доверие, а посередине его - разумный баланс, т. е. умеренное соотношение того и другого. Такой континуум можно применить к разным подразделениям, сферам деятельности и даже отдельным работникам, с тем чтобы оценить, существующее соотношение доверия и контроля применительно к ним, а также желаемое соотношение впредь.



## **Контроль | | | | | 0 | | | | | Доверие**

И последняя методическая заготовка для характеристики и развития культуры доверия. В каждой организации есть две тонкоструктурные позиционности: "безбилетники" и "водители".

безбилетники те сотрудники, кто выигрывает от принадлежности к данной организации, от использования ее ресурсов, но не делает адекватного собственного вклада в укрепление организации; все, что за пределами их дохода и прямых функций, ими отторгается, игнорируется.

водители, наоборот, те, кто стремится делать что-то полезное для организации, даже если это не приносит ему материальных или статусных выгод. От них исходят предложения, инициативы по улучшению работы, имиджа организации, обстановки в ней. Они готовы бескорыстно тратить свои энергию и время на развитие фирмы.

Попробуем построить еще один континуум с обозначением места на нем тех или иных подразделений или работников и с выделением, так сказать, субкультур организации по этому признаку.

## **Безбилетники | | | | | 0 | | | | | Водители**

Так или иначе, руководители все чаще приходят к пониманию того, что развитие культуры доверия есть серьезный ресурс интеграции, управляемости и оздоровления организации. Они приходят к пониманию того, что, входя в глобальный рынок, необходимо накопить стратегический запас доверия.

Да, и не надо путать доверие с объективностью оценкой результатов деятельности.