

Доверие или разгильдяйство?

Обсуждаемые вопросы:

- Что такое доверие?
- Уместны ли доверительные отношения в организациях?
- Доверие в организациях: к кому и в отношении чего?
- Формирование атмосферы доверия в организациях: выгоды и угрозы

Татьяна Клёмина: Наш журнал посвящен вопросам стратегического управления персоналом. А можно ли вообще управлять персоналом без доверия?

Эдгар Линчевский: Прежде всего уточним терминологию. Прочитаю определение из Толкового словаря Ушакова: «Доверие — это убежденность в чьей-нибудь честности, порядочности; вера в искренность и добросовестность кого-нибудь; уверенность в наличии каких-нибудь положительных качеств». Например, в способности технически справляться с какими-нибудь машинами. Итак, мы видим, что доверие доверию рознь. Это одно определение.

Вот другое: «Ожидание от человека поступков, соответствующих моральным мотивам и принятым нормам деятельности, основывающееся на знании характера человека, опыте общения с ним и, следовательно, знании вероятных его поступков». Здесь гораздо больше психологии. И еще одно уточнение: доверие происходит от слова «вера» — это из «Краткого словаря системы психологических понятий для высшей школы» К. К. Платонова. В других словарях я вообще этого понятия не нашел. Эти определения, конечно, не противоречат друг другу, но они разворачивают сегодняшнюю нашу проблему в двух совершенно разных направлениях.

Татьяна Клёмина: Получается, что есть доверие в широком и в узком смысле слова?

Эдгар Линчевский: Нет, это доверие, если можно так сказать, в техническом плане и доверие морально-этическое. Основы у них разные. В техническом плане доверие основано на наблюдениях, опыте совместной работы. Например, вы едете с водителем, наблюдаете, как он ведет машину, и у вас возникает или не возникает доверие к нему как к специалисту в техническом смысле.

Доверие в морально-этическом смысле, как ожидание поступков, соответствующих нормам, — это когда речь идет о честности.

Участники:

Вероника Бухгальтер, директор корпоративного отдела Dennis School (Санкт-Петербург)

Егор Жеребов, аспирант Балтийского государственного технического университета «Военмех» (Санкт-Петербург)

Татьяна Клёмина, кандидат экономических наук, заместитель главного редактора журнала «Персонал-Микс» (Санкт-Петербург)

Эдгар Линчевский, кандидат медицинских наук, доцент Балтийского государственного технического университета «Военмех» (Санкт-Петербург)

Ирина Петрищева, директор петербургского представительства компании Ventra Employment

Можно достаточно долго жить рядом с соседом, вместе работать, но оснований такому доверию может не быть. Нужны обстоятельства, чтобы у человека возникла возможность пройти испытание соблазном, и если он с этим соблазном справился, то достоин доверия в морально-этическом смысле.

Ирина Петрищева: В Интернете есть такое определение: «Доверие, доверять — доверять (от слова «поверить») — поручить, уполномочить, отдать на совесть, положиться на кого-либо, верить ему, не сомневаться в его честности, вверять кому-либо себя, свои тайны, свои дела, полагаться на кого-либо вполне». Или: «Доверие — чувство или убеждение, что такому-то лицу, обстоятельству или надежде можно верить. Вера в надежность кого-либо, чего-либо». Что касается меня, то я слово «доверие» использую чаще всего в этом смысле.

Егор Жеребов: Доверие для меня, наверно, имеет два варианта: уже установленные некие доверительные отношения, например между руководителем и подчиненным. И доверие как допущение этому сотруднику выполнить какое-то задание, то есть доверие служебное. Доверие как отношение — это, конечно, более высокая ступень, выходящая порою за рамки служебных отношений. Если такое доверие устанавливается, это, безусловно, влияет на эффективность работы сотрудников в организации. Если работник чувствует доверие к себе руководителя, то осознает и ответственность за то, чтобы это доверие было оправдано.

Татьяна Клёмина: А как техническое и личностное доверие соотносятся между собой?

Ирина Петрищева: Все зависит от организации. Мой опыт работы в разных компаниях говорит о том, что иногда в организа-

ции может быть доверие эмоциональное, личностное: я тебе доверяю и надеюсь, что ты будешь работать хорошо. Так происходит чаще всего в маленьких организациях, в семейном бизнесе. А техническое доверие основывается на опыте: ты раньше делал это правильно, и я верю, что ты справишься и в дальнейшем. Но чем больше организация, тем больше технического доверия. Чем она меньше, тем важнее эмоциональный контакт и личностное доверие.

Татьяна Клёмина: Получается, личностное доверие все-таки является основой для доверия другого рода?

Ирина Петрищева: Это может быть основой для того, чтобы думать: «Может быть, он не все знает и умеет, но он наш человек, поэтому мы ему доверяем».

Эдгар Линчевский: Сразу хочется спросить: на чем в этом случае основано чувство доверия?

Ирина Петрищева: На опыте взаимодействия в других условиях и ситуациях. Например, человек, являющийся для меня референтным лицом, доверяет ему.

Эдгар Линчевский: Боюсь, что здесь не так все просто. Приведу типичный пример. Двое друзей создали новую фирму. У них продолжают отношения доверия, возрастает прибыль. У каждого на определенном этапе возникает возможность не провести что-то четко по документам: чуть-чуть больше взять, чуть-чуть больше оставить себе. И каждый из них знает о том, что другой тоже имеет такую возможность. В результате у них появляются сомнения в честности партнера, а дружбе и бизнесу приходит конец. Это один вариант.

Возьмем другой пример — техническое доверие. Между двумя сотрудниками — замечательные отношения, они вместе



ходят обедать. Одна, секретарь, готовит документы для туристов, а другой, курьер, едет за билетами к партнеру и привозит их и уходит домой. И тут выясняется, что билеты оформлены неправильно. А вылет завтра. И ей приходится расхлебывать безответственность курьера, который в спешке забрал билеты без проверки. Но ведь и она сама не удосужилась проверить коллегу: исходя из приятных, хороших отношений, она полностью передоверила ему техническую сторону дела и не проверила все документы. Это называется «аванс доверия». В данном случае можно поставить знак равенства между авансом доверия и разгильдяйством. С таким доверием проще жить: «Хороший человек не мог сделать неправильно, зачем терять время, проверять?»

Татьяна Клёмкина: А на чем оно основано, это второе доверие?

Эдгар Линчевский: На разгильдяйстве и недобросовестном исполнении. В таких делах нет места как доверию, так и недоверию. Здесь должен быть технический контроль: вам принесли деньги — их надо просто пересчитать.

Ирина Петрищева: Рабочий процесс — это больше процесс технический. И здесь речь идет о профессиональном выполнении или невыполнении технических обязанностей, и это неэтический критерий.

Эдгар Линчевский: Если по инструкции полагается проверить, то должно быть четко написано, кто проверяет: тот, кто приносит, или тот, кто принимает. И никаких оговорок. В личных отношениях ты имеешь право рисковать. Ты можешь относиться ко мне как угодно, у тебя может возникать личное доверие, но из-за этого не должны упрощаться служебные процедуры. Дабы не возникало ситуации соблазна.

Вероника Бухгальтер: Безусловно, в компании должно быть доверие. Без него очень сложно построить большой бизнес. Но я согласна с Эдгаром — проверять необходимо. Особенно сотрудников, которые тебе подчиняются. Понятия о том, как должна проводиться работа, могут различаться у руководства и у исполнителя. Да, я доверяю своему менеджеру: она — очень профессиональный сотрудник, четко все исполняет. Но когда я начинаю проверять ее работу, то вижу, что ее понимание законченности дела не соответствует моему пониманию.

Татьяна Клёмкина: Итак, мы пришли к выводу, что в какой-то степени нужны и доверие, и недоверие. А между кем и в отношении чего необходимо доверие?

Егор Жеребов: Доверие необходимо, безусловно, внутри коллектива и между коллективом и руководителем. Если руководитель считает своего подчиненного компетентным в чем-то, то он должен предоставить ему возможность принимать решения, пусть при первоначальном контроле, но на основе доверия. Здесь в основе лежит принцип «дружба — дружбой, а служба — службой». Любые вещи, требующие отчета финансового, материального, должны быть зафиксированы. Но эти отношения устанавливаются как необходимое условие для создания благоприятного климата в коллективе. Иначе у сотрудников будет чувство, что над ними висит огромная ответственность и что любое их неверное решение повлечет серьезную критику со стороны руководства.

Вероника Бухгальтер: Должна быть золотая середина. Ценность каждого сотрудника для меня высока, и тем не менее каждую пятницу я смотрю финансовые отчеты и проверяю контрольные точки.

Эдгар Линчевский: А не случилось так, что вы разочаровывались в своих ценных сотрудниках?

Вероника Бухгальтер: В моем отделе такого не было. С другой

стороны, в какой-то ситуации я могу разочароваться в человеке, но тогда я постараюсь объяснить, в чем его ошибка, чтобы в дальнейшем она не повторялась.

Эдгар Линчевский: В этом случае вы разочаровались не в человеке, а в его поступке. Иначе какой может быть с человеком диалог, как с ним дальше работать? Это ребенка можно воспитывать, а готового специалиста уже не изменить.

Вероника Бухгальтер: Да, согласна. Но я сама отбираю в отдел людей и чувствую, с кем могу работать.

Эдгар Линчевский: Интуиция как один из важнейших моментов отбора? Если эксперт владеет интуитивными средствами, это замечательно. Одной объективности недостаточно.

Татьяна Клёмкина: Кстати об отборе. Ирина, ваша компания подбирает сотрудников на такие позиции, где они могут причинить существенный вред компании. Можно ли доверять человеку, которого ты не знаешь?

Ирина Петрищева: У меня есть презумпция доверия к человеку, так же как и презумпция честности и невиновности. Все люди строят отношения по-разному. Но один человек строит их, исходя из того, что все люди негодяи, просто еще не успели этого показать, а другой — из того, что все люди хорошие. Но это крайние позиции. Я нашла свой баланс, который можно выразить фразой: «зона доверия — это зона конструктивного недоверия». Конструктивное недоверие с точки зрения того, что я должна контролировать ситуацию. Кстати, вот интересная информация: в 30-е годы проводилось исследование причин аварий на железной дороге, и выяснилось, что большинство катастроф происходило в коллективах, где существовали дружеские и доверительные отношения, действовал принцип: «Я же доверяю Васе, он хороший специалист, зачем я буду проверять, закрыл ли он вентиль?» А технологический процесс требует контроля, и проверить, закрыл ли Вася вентиль, вовсе не означает проявить к нему недоверие, это просто соблюдение инструкции.

Эдгар Линчевский: Технологический процесс требует проверки действий. И доверие здесь ни при чем.

Татьяна Клёмкина: Получается, что мы начали говорить о некоем пороге доверия?

Эдгар Линчевский: Искать порог доверия — значит опять противопоставлять доверие и недоверие. Получается, надо делить персонал, думать, кто кому доверяет. Это совершенно ненужная сторона отношений, которая только мешает.

Вероника Бухгальтер: Человеку должно быть понятно, куда он движется вместе с организацией, что он должен делать, как его оценивают. Если он понимает, что всё пустили на самотек, возникает ситуация, при которой никто ничего не делает или все делают, но не то. Система работы и система оценок, если они существуют и всем понятны, очень важны. Мы часто встречаем неправильную систему оценок. Спрашиваем: «Как вы будете оценивать работу сотрудника?» — и слышим: «А через месяц будет понятно, что он из себя представляет». Что будет понятно? Человек сам не совсем понимает, что будет ему понятно.

Ирина Петрищева: На производствах эта ситуация четко отработана: один супервайзер проверяет другого, и система оценок очень прозрачна. Продукт будет проверен и опробован. Там все более технологично, и политика всей компании — процедурная. Доверие как фактор производственный там не живет. А наш консалтинговый бизнес построен на доверии, поскольку он по-особому структурируется.

Вероника Бухгальтер: Естественно. Если я сотрудничаю с вашей компанией и знаю, каких сотрудников вы подбирали, знаю

внутреннюю сторону вашей работы, я вашего кандидата буду рассматривать как человека, с которым можно в дальнейшем работать.

Татьяна Клёмина: Получается, что атмосфера доверия вроде бы и должна быть, но с другой стороны — лучше бы без нее.

Эдгар Линчевский: Стоп! Атмосфера доверия? Чем она отличается от доверия? Атмосфера помогает нам чувствовать себя комфортно, но она не должна вторгаться в процесс нашей деятельности.

Татьяна Клёмина: А что такое «атмосфера доверия»? На основе чего мы говорим о ее наличии?

Эдгар Линчевский: Атмосфера доверия зиждется на полном отсутствии каких бы то ни было признаков недоверия. А признаки недоверия — это прямая или косвенная проекция предосудительных мотивов вашим словам и действиям. Интерпретация ваших поступков и так далее в том плане, в котором она может предполагать корыстные или предосудительные мотивы. Вот пример: человек выслал по электронной почте сообщение, к которому, как он пишет, прикрепил нужный вам файл. А файла нет! Вы можете ему написать: «Ты не прикрепил файл» или «Файл не прикрепился». В первом случае — совершенно четко — прямая проекция предосудительных мотивов, а во втором — файл виноват. Что-то там с ним случилось, не прикрепился он, и нет никаких сомнений в человеке, его отправившем.

Татьяна Клёмина: Мы пришли к выводу, что нужна атмосфера доверия в организации. А как ее создать?

Ирина Петрищева: Атмосфера доверия строится на уважении. Мы уважаем друг друга, поэтому доверяем. Чтобы сотрудник не боялся сказать о том, что чего-то не смог сделать, не понял.

Эдгар Линчевский: Если я уважаю, то я не могу позволить себе проявить свое недоверие в служебном общении. Это искусство служебного общения, подготовка к тому, чтобы не затрагивать какие-то болезненные зоны. Этому нужно учить. И когда к вам приходит сотрудник, который в чем-то ошибся, он извиняется, оправдывается, ваша задача — помочь ему увидеть ситуацию и его ошибки объективно. Так что в следующий раз вместо того, чтобы бояться последствий возможной ошибки, он будет думать, как лучше преодолеть возникшую проблему.

Татьяна Клёмина: Уважительный стиль коммуникаций, обучение, воспитание, внутренняя прозрачность деятельности организации для сотрудников — все это методы создания атмосферы доверия. Что-нибудь еще можно добавить?

Эдгар Линчевский: Вознаграждение методом личностных оценок, типа: «Ты молодец, что так сделал». Пример из дошкольного воспитания. Две группы детей спровоцировали на какой-то неблаговидный поступок, а потом повели себя по отношению к ним в двух вариантах. В одном — осуждали, ругали, и ребенок начинал оправдываться, а в дальнейшем избегал этого взрослого, не любил его. А во втором варианте искали оправдание поступку, вели к пониманию его «неудачности»: «Ведь ты такой добрый, хороший, почему же у тебя так получилось?» Осуждался поступок, а не личность ребенка, и ребенок тоже начинал осуждать то, что сделал, и потом положительно относился к взрослому. То есть задача руководителя — ухитриться найти позитивные или извиняющие мотивы поступка.

Татьяна Клёмина: А не приведет ли это к тому, что потом подчиненный скажет, что он опять не смог — и так далее?

Вероника Бухгальтер: Мне кажется, эта структура общения всегда работает — вначале позитивно отзываешься о сотруднике, а потом указываешь на ошибки. Но сотрудник должен осознавать, что в следующий раз ошибка

может отразиться на его вознаграждении и т. п. Надо объяснить ему, что может сорваться проект, а это отразится на его окладе.

Эдгар Линчевский: Это уже метод кнута. Все зависит от мотивации. Если вы знаете изначальную мотивацию вашего сотрудника, если у него мотивация призвания, то о кнутах и речи не идет. А если мотивация сомнительная или предосудительная, то надо думать, чего он вообще хотел и куда девать этого сотрудника.

Татьяна Клёмина: А не получится ли так, что люди со временем поймут, что атмосферу-то мы строим, а на самом деле не доверяем?

Эдгар Линчевский: Построить атмосферу нельзя. Мы строим дом, а атмосфера сама возникает. Из атмосферы тоже ничего не построишь. Но она необходима. И очень важно, чтобы она была чистой.

Татьяна Клёмина: Есть ли какие-нибудь подводные камни при ее создании?

Эдгар Линчевский: Любое проявление недоверия.

Татьяна Клёмина: Получается, что создание атмосферы доверия требует достаточно больших усилий и ответственности со стороны руководителя.

Эдгар Линчевский: Затрат, в том числе и энергетических, на сдерживание всего того, что может ей повредить.

Ирина Петрищева: Очень многое зависит от жизненной позиции человека. Если его всегда обманывали, если он изначально ко всему подходит с негативом, то он неизбежно будет притягивать ситуацию обмана. Он будет этой ситуации ждать или, по крайней мере, думать, что его обманывают.

Татьяна Клёмина: Мы наметили две очень важные ловушки: первая — нельзя избирательно доверять, вторая — человек, который сам никому не доверяет, не сможет создать вокруг себя атмосферу доверия. Есть ли еще какие-нибудь ловушки?

Ирина Петрищева: Отсутствие прозрачности. Если я все понимаю в своей компании, то я не допускаю сомнений о том, что происходит что-то не то. Опять же должны быть определенные точки контроля.

Эдгар Линчевский: Упрощение процедур контроля, хотя бы в отношении материальной ответственности.

Вероника Бухгальтер: Можно, например, дать проект нескольким менеджерам. До того как они что-нибудь провалили, объяснить, согласовать, чтобы все точки зрения совпадали, и иногда присутствовать при их работе — на переговорах, на презентации. Необязательно их вести самому — просто контролировать и помогать увидеть моменты, которые можно улучшить.

Татьяна Клёмина: Давайте подведем итоги.

Ирина Петрищева: Все согласны, что атмосфера доверия должна присутствовать, но основываться на четком выполнении необходимых процедур контроля. Тогда она ничем не будет омрачаться.

Эдгар Линчевский: Доверие — это скользкая почва. Есть два варианта: либо не ступать на скользкий путь, либо подстраховываться. Надо помнить о том, что доверие — это риск.

Вероника Бухгальтер: Атмосфера доверия в организации должна быть. И если есть четко прописанные процедуры взаимодействия, то эта атмосфера поможет росту компании, привлечет более профессиональных сотрудников. В противном случае сотрудникам будет некомфортно в организации и они уйдут. Ведь на работе мы общаемся гораздо больше, чем дома. Поэтому работать нам должно быть комфортно. ■ **пм**