



# Книга Скорость доверия

Стивен Кови, Ребекка Меррилл  
Free Press, 2006  
Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Стивен Кови рассказывает в этой книге о том, что такое доверие между людьми, и дает рекомендации о способах укрепить это доверие. Для иллюстраций автор не скупится на анекдоты и забавные случаи из жизни. В тексте то и дело возникают имена известных бизнесменов и политических деятелей – чаще всего ссылки на слова или дела этих людей нужны для того, чтобышний раз подтвердить главную мысль автора о том, что доверие выгодно для бизнеса. Пospорить с этим трудно. Стилъ книги не случайно напоминает стилъ “Семи навыков высокоэффективных людей”: один из ее авторов – не только родной сын, но и полный тезка того самого Стивена Кови. *BooksInShort* рекомендует эту книгу прежде всего людям, которым интересно почитать о том, насколько выгодно руководствоваться вечными истинами о необходимости доверять своему ближнему.

## Основные идеи

- Доверие к другим людям не только необходимо в каждом деле, но и может быть исключительно продуктивным принципом работы.
- В бизнесе отсутствие доверия ведет к серьезным издержкам.
- Организации, в которых царит недоверие, обычно бывают бюрократизированны и насквозь проникнуты интригами.
- Организации, члены которых доверяют друг другу, отличаются инновационностью, креативностью и общей эффективностью работы.
- Четыре основы доверия – честность, намерения, способности и результаты.
- Тринадцать правил поведения помогают укрепить доверие.
- Доверие распространяется волнами – от доверия к себе и другим к доверию на уровне организации, рынка и общества.
- Доверие не означает доверчивости: критически взвешивайте, кому вы можете доверять и до какой степени.
- Утраченное доверие можно восстановить и даже сделать сильнее прежнего.
- Когда другие люди совершают в отношении вас вероломные поступки, не торопитесь осуждать их, а постарайтесь прощать.

## Краткое содержание

### Доверие как ценность

Доверие между людьми – основа деятельности любой организации, общества и даже экономики в целом. Люди, работающие в атмосфере взаимного доверия, сотрудничают гораздо продуктивнее, достигая нужных результатов быстрее и с меньшими издержками. В отсутствие доверия бизнес замедляется и резко возрастают издержки. Люди в этом случае первым делом пытаются защититься от тех, кому они не доверяют. Например, они не верят никому на слово и поэтому настаивают на том, чтобы все просьбы и распоряжения фиксировались в письменном виде, а также предпринимают множество других шагов, единственный смысл которых состоит в компенсации отсутствия доверия. Компания облагается своеобразным налогом за отсутствие в ней доверия, а если доверие есть, то его следует расценивать как дополнительную прибыль.

“Вопреки тому, как считает большинство людей, доверие не есть некое неуловимое качество, которое или есть, или его нет; доверие – это вполне материальный актив, который человек в силах создавать сам, причем намного быстрее, чем может показаться”.

В основе доверия лежит сочетание характера человека с его компетентностью. Важные качества характера – это честность, энтузиазм и правильное отношение к окружающим. Компетентность человека – это его трудовые навыки и умения, профессиональный опыт и результаты

десятью. Компетентный, но нечестный человек вызывает не больше доверия, чем честный, но некомпетентный. Доверие можно пробудить, утратить и восстановить. Многие люди прилагают целенаправленные усилия для того, чтобы вызывать у других доверие. Можно выделить пять “волн” доверия, которые распространяются сквозь массу людей подобно волнам на поверхности пруда.

1. **Доверие к себе.** Чтобы доверять другим людям или чтобы они доверяли вам, вы должны доверять сами себе.
2. **Доверие в отношениях.** Последовательно выстраивайте свои отношения на основе доверия. Последовательность в действиях – неисчерпаемый источник доверия.
3. **Доверие на уровне организации.** Это доверие между сотрудниками одной организации, причем речь идет не только о коммерческих компаниях, но и о благотворительных обществах, правительственных и образовательных учреждениях.
4. **Доверие на уровне рынка.** Хорошая репутация компании и привлекательность ее брендов зависят от доверия к ней участников рынка.
5. **Доверие на уровне общества.** Для общественного доверия человек или компания должны производить общественно значимую ценность.

## Доверие к себе

Фундамент доверия к себе – возможность на себя положиться. Чтобы другие в вас поверили, поверьте в самих себя. Здесь может быть важной каждая мелочь. Например, очень мало людей помнят о том, что приняли решение с понедельника начать новую жизнь. Они принимают решение за решением и всякий раз не исполняют их. Многие родители произносят угрозы в адрес ребенка (“не уберешь у себя в комнате – останешься без сладкого”) и не приводят их в исполнение. Эта мелкая непоследовательность со временем превращается в непоследовательность хроническую. Когда люди нарушают обещания, которые дают себе или другим, они порождают недоверие. Степень доверия, которое другие могут испытывать лично к вам, опирается на четыре качества вашей личности.

1. **Честность.** Это не просто синоним порядочности. Честность предполагает, что ваши слова никогда не расходятся с мыслями, а дела – с обещаниями. Умение сдерживать обещания, которые вы дали сами себе, играет фундаментальную роль в воспитании честности. Давайте себе и другим только те обещания, которые в состоянии исполнить. Храните верность ценностям, которые считаете своими личными.
2. **Намерения.** Это все, что вы собираетесь делать. Ваши намерения могут угадывать другие – по мелким признакам в вашем поведении. Чтобы вы предельно ясно представляли свои намерения, используйте методику, разработанную в 1970-е годы как часть производственной системы Toyota. Ее суть состоит в том, что вы спрашиваете самого себя, почему вы хотите (или не хотите) выполнить то или это действие, и почему ответ на этот вопрос именно такой. Прodelайте это пять раз, чтобы добиться предельно ясного понимания своих мотивов. Прояснение своих мотивов для других – путь к установлению доверия между вами.
3. **Способности.** Ваши способности определяются целым комплексом элементов – это таланты, склонности, навыки, знания и стиль работы. Проясните для себя, какими способностями вы обладаете, чтобы понять, насколько они соответствуют работе, которую вы выполняете. Майкл Джордан был великим баскетболистом, однако в бейсбол он играл посредственно.
4. **Результаты.** Метод достижения результатов важен не меньше самих результатов. Даже отрицательные результаты будут полезны для лучшего понимания своих профессиональных возможностей, если вы внимательно изучите, почему результаты получились именно такими. Когда вы поймете, что несете ответственность за результаты своих усилий, у вас появится настойчивость, без которой не бывает успеха.

## Тринадцать правил поведения

На основе четырех основных элементов доверия можно сформулировать 13 правил поведения. Эти правила может применять в своей жизни любой человек, где бы он ни жил. Именно особенности вашего поведения определяют, будут ли вам доверять люди. Доверие можно представить в виде своеобразного банковского счета, на котором находится условный объем доверия между людьми, состоящими во взаимоотношениях. Тринадцать правил поведения, помогающих вызвать доверие других людей, таковы:

1. **Говорите прямо.** Ваши слова и мысли не должны расходиться друг с другом. В разговоре не ходите вокруг да около и не разглазольствуйте. По данным одного исследования, большинство работников считают, что их начальники общаются с ними неискренне. Говорить просто и ясно – не значит быть грубым или невежливым. Это значит отвечать за свои слова и заботиться о том, чтобы вас поняли другие.
2. **Демонстрируйте уважение.** Мелочи часто играют важную роль. Например, если вы будете помнить по именам даже сотрудников, которые занимаются низкооплачиваемой работой, вы продемонстрируете им свое уважение. Современные люди часто забывают, насколько это важно – уважать других. Подумайте, как лучше всего проявлять свое уважение к людям. Ценными бывают даже самые мелкие знаки внимания. Особенно вежливыми и уважительными будьте с теми, кто ничем не может помочь в решении ваших проблем.
3. **Полная прозрачность в отношениях.** Избегайте двуличия – ситуации, когда вы говорите одно на публике, и совсем другое – за закрытыми дверями. Генеральный директор American Airlines Дональд Кэрти однажды утратил доверие персонала из-за того, что предложил профсоюзу сократить всем зарплаты, при этом втайне основав специальный фонд для выплаты надбавок топ-менеджерам. Сменивший его Джерард Эрпи сумел восстановить доверие персонала, дав профсоюзным лидерам возможность следить за финансами компании и работой руководителей. Чтобы отношения с людьми были прозрачными, никогда не кривите душой.
4. **Быстро исправляйте ошибки.** Почувствовав, что скоро утратите чье-то доверие, сразу же торопитесь его восстанавливать. Пусть окружающие видят, что вы делаете для этого все, что в ваших силах, причем делаете совершенно искренне, не оправдывая себя или свои действия. С готовностью прощайте ошибки других.
5. **Будьте лояльны.** Не забывайте благодарить других за все, что они делают, – как в их присутствии, так и в отсутствии. Признание заслуг – путь к взаимному доверию. Критика людей “за глаза” это доверие подрывает. Оставьте привычку искать виноватых, показывая на них пальцем, – лидер, принимающий на себя ответственность, тем самым завоевывает безраздельное доверие подчиненных.
6. **Добивайтесь результатов.** Когда человек неизменно добивается поставленных целей, окружающие начинают испытывать к нему доверие. Однако при этом ему следует хорошо представлять, каких именно результатов от него ожидают. Кроме того, поставленные задачи должны быть выполнимыми. Если вы взялись за дело, то доведите его до конца и не ищите оправданий, чтобы его бросить.
7. **Совершенствуйтесь.** Примите решение постоянно заниматься самосовершенствованием, а затем начните не отлынивая выполнять поставленную задачу. Настойчивая работа по самосовершенствованию разовьет ваши способности – один из элементов доверия.

Рассматривайте ошибки и неудачи как разновидность обратной связи с реальностью и старайтесь извлекать из них уроки. Если кто-то вас критикует, поблагодарите его и примите критику к сведению. Не забывайте о том, что ваши сегодняшние навыки и способности завтра могут оказаться безнадежно устаревшими.

8. **Всегда смотрите в лицо реальности.** Наберитесь смелости признавать неприятные факты. Игнорируя их, вы не решите проблему, а только разрушите доверие к вам. Отказ честно признать факты часто выступает проявлением неуважения к окружающим вас людям. Если вы хотите показать, что уважаете их, будьте предельно честны и смело высказывайте правду, о которой, возможно, боялись сказать другие.
9. **Проясняйте ожидания.** Двусмысленные, расплывчатые ожидания способны разрушить доверие и в семье, и на работе. Одна сторона может считать, что человек прекрасно справляется с выполнением задач, однако другая сторона может быть с этим не согласна. Всегда проясняйте, чего от вас хотят. Например, перед началом работы составляйте соглашение о работе над проектом. По окончании важного разговора лишний раз проверьте, что все его участники одинаково понимают принятые решения. Дома составляйте список целей, которых вам хотелось бы достичь вместе с другой половиной, чтобы каждый вносил вклад в достижение этих целей.
10. **Берите на себя ответственность.** Берите ответственность сами и заставляйте брать ее других. При неудаче не поддавайтесь желанию искать виноватого. Ответственность за отдельные функции можно распределять не только на работе, но и в семье.
11. **Внимательно слушайте других.** Когда вы говорите сами или думаете, что сказать в ответ на слова собеседника, вы не слышите того, что другие говорят вам. Когда вы внимательно слушаете собеседника, вы показываете ему ваше уважение и получаете возможность узнать ценную информацию для принятия решения. Учитесь различать в словах других то, чего те не хотели бы вам говорить.
12. **Сдерживайте обещания.** Чем больше обещаний вы сдерживаете, тем больше вам доверяют. Цели, которые вы обещаете достичь, должны быть реалистичными. Как только вы поймете, что не в силах выполнить обещанное, тут же сообщите об этом другой стороне. Дома выполняйте обещанное так же строго, как и на работе.
13. **Доверяйте другим.** Чтобы укрепить доверие, вы сами должны доверять другим. Если кто-то вам не доверяет, подумайте, доверяете ли ему вы. Доверие рождает доверие и в бизнесе, и в семейных делах, а подозрительность его разрушает. Доверяя, будьте благоразумны и взвешивайте риски: без риска не бывает высокой награды.

## Коллективное доверие

Несколько следующих волн доверия распространяются на заинтересованные группы:

- **Доверие на уровне организации.** Сотрудники компаний, доверяющие друг другу, охотно делятся информацией, прощают ошибки и готовы прийти на помощь. Они приветствуют инновации и творчество, искренне общаются и в целом работают с высокой продуктивностью. В организациях, коллектив которых проникнут недоверием, люди настолько ограничены в действиях, что не могут ни получать удовольствие от работы, ни хорошо работать. В таких организациях, как правило, гораздо больше управленцев, чем требуется, работа скована формальностями, корпоративная политика деструктивна, персонал не заинтересован в качестве работы, наблюдается высокая текучесть кадров, клиентов и поставщиков. Компания, между сотрудниками которой царит взаимное доверие, пожинает его плоды в виде роста бизнеса и инноваций, успешного партнерства и эффективного управления. Семья – еще один тип организации, в отношении которой верны те же принципы доверия.
- **Доверие на уровне рынка.** Бренд – это продукт доверия потребителей. Люди делают покупки, ориентируясь на степень доверия к компании-производителю. В США уровень потребительского доверия к брендам оценивают такие организации, как Edelman Trust Barometer. Сегодня доверие к американским брендам в США сильнее, чем в Европе. Китайские бренды также дешевеют из-за недоверия потребителей. Описанные выше правила поведения помогают компаниям восстановить доверие к своим брендам, а значит, и свою рыночную ценность. Для этого следует прежде всего практиковать открытость, прозрачность и внимательное отношение к критике.
- **Доверие на уровне общества.** Доверие людей друг к другу настолько важно для общества, что мы часто принимаем его за нечто само собой разумеющееся. В обществе, члены которого доверяют друг другу, у людей есть множество возможностей для сотрудничества, а следовательно, их экономическая свобода гораздо шире, чем в обществах, проникнутых недоверием. Взаимопомощь – обязательное условие укрепления доверия в обществе. Работа на благо общества сегодня является отличительной чертой всякого успешного бизнеса.

## Разумное доверие и утрата доверия

Существуют методы, помогающие разобраться, кому стоит доверять, а кому – нет. Например, это методика оценки по критериям “разумного доверия” – составление таблицы с четырьмя ячейками: “доверчивость”, “сила суждения”, “нерешительность” и “подозрительность”. Степень доверия может меняться со временем. Ориентируясь на четыре основных элемента доверия и тринадцать правил поведения, вы в состоянии не только укреплять его, но и восстанавливать после того, как доверие было утрачено. На самом деле утрата доверия дает вам отличную возможность сделать это доверие еще крепче. Когда вы утрачиваете чье-то доверие, первым делом восстановите доверие к себе. Благодаря следованию описанным правилам поведения вы, столкнувшись с чьим-нибудь вероломством, не станете делать поспешных выводов и сможете прощать.

## Об авторах

**Стивен Кови** – один из основателей и генеральный директор компании CoveyLink, специализирующейся на консультировании по вопросам лидерства. **Ребекка Меррилл** – один из авторов книг “Дела житейские” (вместе с Роджером Мерриллом) и “Главное внимание главным вещам” (вместе с Роджером Мерриллом и Стивеном Кови).