

УДК 621.321.2.019.4(075)

ДОВЕРИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Д.М. Сафина

Аннотация

Успех современной организации определяется не столько состоянием рынка и экономическими отношениями, сколько действиями ее сотрудников. Одной из ключевых задач становится создание такой организации, которая способствовала бы оптимальному использованию потенциала ее сотрудников. Для решения этой задачи менеджерам необходимо создать атмосферу доверия в организации, а также между организацией и внешней средой. Доверие в организации тесно связано с мотивацией и корпоративной культурой и дает синергетический эффект. При этом ставится задача поиска оптимального уровня доверия, способствующего снижению рисков и эффективному управлению. В заключение делаются выводы, что, во-первых, доверие является социальным капиталом организации, во-вторых, способствует повышению конкурентоспособности компании путем ее интеграции в единую цепочку отношений с деловыми партнерами.

Создание социально-психологического климата, способствующего достижению целей организации, напрямую связано с доверием в организации. В условиях меняющейся окружающей среды расширяются зоны неопределенности действий и организация нуждается в особом, стабилизирующем ее функционирование факторе. В современной организации таким фактором выступает доверие, поскольку оно латентно осуществляет контроль за выполнением взаимных норм и обязанностей.

В этой связи изучение доверия в организации представляет большой научный и практический интерес. Однако категории доверия в управлении, на наш взгляд, уделялось недостаточно внимания. Доверие как социально-психологическое явление в жизнедеятельности человека рассматривали в основном психологи и социологи. Происходило это по вполне объективным причинам – таким, как отсутствие четких критериев измерения, оценки и прогнозирования доверия, научных методов управления доверием в организации.

Интерес к доверию в менеджменте возрос в связи с возникновением новых направлений исследований, таких, как исследование корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании, социального капитала и интеллекта, создание самообучающихся организаций и высокоэффективных команд, развитие конкурентоспособности на основе управления потенциалом организации. Повышение роли доверия можно наблюдать и в связи с ростом популярности такой формы организации труда, как командная работа, при которой взаимо-

разделяемые участниками группы нормы и ценности организации повышают доверие и облегчают процесс труда.

Научная разработанность проблемы доверия находится на стыке целого ряда дисциплин – психологии, социологии, экономики, менеджмента. Анализ литературы показал, что нет единого общепринятого определения понятия «доверие». У Э. Эриксона первая базовая установка, позволяющая человеку испытывать чувство комфорта от жизни, – это «доверие к миру», у Т.П. Скрипкиной имеется в виду доверие к себе, А.Л. Журавлев и В.А. Сумарокова рассматривают доверие как оценку, как процесс передачи, как поведение и как групповое состояние, у Р. Левиски и Б. Банкера есть трехуровневая модель (доверие, основанное на расчете; доверие на основе знания или опыта, доверие, основанное на тождестве), Р.Б. Шо различает три императива доверия: достижение результата, порядочность, проявление заботы.

Большинство исследователей отмечает, что доверие – это фундаментальное условие взаимодействия человека с миром [1, с. 4]. В рамках системного подхода доверие может пониматься как персональное доверие (надежность в других людях), так и в качестве системного доверия (мир таков, как он нам представляется). Основой доверия, как системного, так и персонального, является уверенность в том, что действие будет осуществлено в рамках поля значений, разделяемого данной культурой; надежность того, что предпринимаемое действие будет соотнесено с данной ситуацией; предсказуемость действия, позволяющая прогнозировать последующее действие и сочетать его с другими действиями.

Современная экономическая наука рассматривает доверие в качестве одной из ключевых составляющих «социального капитала». Под социальным капиталом понимается система неформальных правил и механизмов, действующих внутри определенной группы людей или даже внутри целой страны.

Подобное разнообразие подходов к феномену доверия требует уточнения концептуальных основ нашего исследования. Доверие в организации, на наш взгляд, неотделимо от понятия личного доверия, то есть того доверия, которое изучают психологи, и доверия социального, которое складывается в обществе и влияет на групповые процессы в организации. Как отмечает Брюс Шо, автор популярной книги «Ключи к доверию в организации», именно «доверие пронизывает человеческую жизнь, как индивидуальную, так и общественную. Без него немислимы и самые элементарные, и самые сложные социальные явления. Оно кажется простым, понятным и незаметным, как дневной свет. Его замечают только тогда, когда становится темно» [2, с. 27].

По мнению Е.Б. Моргунова, этика поведения в бизнесе немислима без порядочности, тактичности, обязательности, доверия. Доверие рождается в общении и взаимодействии как некоторая вторичная система наряду с ценностями и верованиями. Без доверия слаба как отдельная организация, так и взаимоотношения на рынке [3, с. 75].

Доверие в организации – это ожидание того, что человек или организация будут действовать в наших интересах или не в ущерб нам даже тогда, когда мы уязвимы и не можем их проконтролировать [4, с. 30].

Доверие пронизывает все уровни организации. Можно выделить следующие уровни доверия. Внутриорганизационный уровень, к которому отнесем доверие подчиненных к руководителям, доверие менеджеров друг к другу, доверие между членами организации, доверие к новичкам, доверие к преобразованиям в организации. В отдельный уровень выделим доверие организации к внешним агентам: доверие к инвесторам и акционерам, банкам, финансовым институтам, доверие к поставщикам, партнерам и потребителям, доверие к государственным органам, к средствам массовой организации, к конкурентам. Доверие отличается взаимной направленностью, то есть доверие организации к перечисленной выше группе агентов и их доверие к организации. При этом степень доверия компании и к компании может существенно отличаться.

Следствием недостатка доверия в организации становится неэффективное взаимодействие между членами коллектива, между руководителем и подчиненными, недостаточное использование делегирования полномочий, неудовлетворенность сотрудников работой, низкая мотивация работников, нервные стрессы, неспособность группы адаптироваться к изменениям и неадекватный социально-психологический климат. Это приводит к безразличному отношению сотрудников к своей работе, частому их увольнению, к нередким конфликтам, забастовкам рабочих, к потере клиентов и партнеров, негативному имиджу компании и ее руководителей, к недоверию организации в целом, к возникновению реальной угрозы ее существования как единого целого. Также чем выше недоверие, тем больше шансов возникновения контркультур, то есть культур внутри организации, отвергающих общепринятые ценности и нормы и обладающих потенциалом разрушить существующую организационную культуру.

Когда мы чувствуем, что не можем доверять окружающим, нам приходится отказываться от многих возможностей, проистекающих из взаимовыгодного общения. Когда политика компании вызывает раздражение, нарушается процесс принятия решений, и тогда страдает вся организация. Когда мы опасаемся тех, с кем вместе работаем, и в силу этого вступаем в конкурентные отношения, избегаем их (вместо того, чтобы доверять им и сотрудничать с ними), начинают доминировать «игры с нулевой суммой» и непрекращающаяся «гонка вооружений» [5].

Доверие в организации можно рассматривать как мощный инструмент управления. Доверие как психологическое состояние человека реализуется в его поведении. Любые позитивные результаты каких-либо действий вызывают в сознании человека доверие к ним и при повторении данных действий с неизбежностью ведут к закреплению положительной реакции доверия в поведении индивидуума [6, с. 167]. Это означает, что, положительно подкрепляя необходимые результаты и вызывая при этом доверие, лидер может обучать персонал и добиваться поставленных целей. Необходимо отметить, во-первых, что доверию свойственна селективность, а это означает, что человек доверяет избирательно и в различной степени разным людям. Подчиненные в чем-то авансировать доверие лидеру, надеясь, что он их не подведет, поскольку находятся в ситуации зависимости от его решений. Во-вторых, человек больше склонен верить в ту информацию, которая не противоречит его ценностным ориентаци-

ям и соответствует потребностям [5, с. 8]. Это значит, что руководитель должен внимательно относиться к доводимой до подчиненных информации, например, не пугать их возможными увольнениями и понижением зарплаты, создавать ощущение защищенности, поощрять и поддерживать у подчиненных чувство гордости собой и собственного достоинства. Необходимо также учитывать, что доверие имеет рациональную и эмоциональную составляющие. Так, люди больше склонны доверять тем, кто похож на них самих, даже если это лишь внешняя схожесть.

Несомненно, что большинство бизнес-процессов и деловых взаимоотношений в своем основании имеют доверие. Доверие в организации дает синергетический эффект. Получение эффекта синергизма заключается в увеличении добавленной стоимости за счет интеграции. Взаимодействие в группах строится на взаимном влиянии и взаимозависимости, при этом члены групп осознают, что они как единое целое обладают большим потенциалом для совместного достижения целей и удовлетворения совместных и индивидуальных запросов. При этом конкурентоспособность группы базируется на разнице потенциалов – разрыве между простой суммой индивидуальных возможностей и возможностей группы как единого целого. Разрывы могут порождаться множеством особенностей группы, берущих истоки из корпоративной культуры, в том числе и в отношениях доверия.

Последовательность действий руководителя и создание между ним и подчиненными атмосферы взаимного доверия приводит к возникновению феномена организационной преданности. Вместе с тем, доверием нельзя злоупотреблять, превращая его в инструмент манипуляций людьми. Распознав манипуляцию, подчиненные и деловые партнеры более не станут доверять руководителю. В статье «Враги доверия», опубликованной в февральском номере *Harvard Business Review*, Роберт Кэлфорд и Энн Сибол Драпе выделяют ряд наиболее серьезных барьеров для достижения атмосферы доверия в организации, таких как непоследовательность действий руководителя, дифференциация стандартов, игнорирование некомпетентности подчиненных [7].

Возникает закономерный вопрос: из чего складывается доверие? Мы выделяем следующие факторы, формирующие доверие: накопленный опыт совместной работы, преодоления сложных ситуаций; честность, выполнение обещаний, соблюдение деловой этики, общность человеческих ценностей; полнота, своевременность, доступность и качество информации, проходящей через адекватные каналы коммуникации; справедливая система вознаграждения; отсутствие давления на подчиненных со стороны руководства; возможность каждого выражать свои интересы и оказывать влияние на принятие решений.

Большинство предпринимателей в разных странах мира называют среди критериев доверия одни и те же черты: компетентность, надежность, порядочность [4, с. 30]. Другие авторы [8, с. 43] из множества слагаемых доверия выделяют три основных компонента: предсказуемость, под которой мы понимаем представление субъекта о том, насколько хорошо он знает человека, по отношению к которому оценивается уровень доверия, и насколько он способен предсказать его поведение в ситуации неопределенности; надежность – представление субъекта о том, способен или нет другой человек оказать помощь,

поддержать в трудной ситуации; единство (тождественность) – представление субъекта о наличии у него с другим человеком общих целей, принципов и мировоззрения.

Многие считают, что можно либо доверять, либо нет – третьего не дано [4, с. 36]. В действительности степень доверия это точка на отрезке, полюсами которого является полное доверие и абсолютное недоверие. Абсолютное доверие разрушительно, считает Родерик М. Креймер, автор статьи «Выживают только параноики» [5]. Разумная паранойя может свидетельствовать о высокообразованном интеллекте, проявляющемся на уровне чувств. Такой тип интеллекта и состоит в числе прочего в способности не упускать из виду того, что происходит вокруг, и предпринимать ответные шаги. Паранойя как защитное средство помогает и отдельным лицам, и организациям избегать многих потрясений.

Таким образом, возникает задача определения оптимального уровня доверия, способствующего снижению рисков и эффективному управлению. Решение этой задачи современными российскими менеджерами во многом зависит от характера взаимоотношений между людьми в трудовых коллективах.

Адаптация к рыночному индивидуализму и конкуренции миллионам российских граждан дается очень нелегко. Жесткими и даже в чем-то самоуничтожительными выглядят оценки, даваемые россиянами изменениям, произошедшим в людях и в их взаимоотношениях за годы реформ. Отвечая на вопрос: «Как, на ваш взгляд, изменились люди и отношения между ними за последние 10–15 лет?», респонденты фиксируют обвал традиционно присущих россиянам качеств – доброжелательности, душевности, искренности, бескорыстия. И при этом отмечается заметное усиление, например, проявлений агрессивности, рост цинизма. Только 10% опрошенных считает, что взаимное доверие усилилось, 65% – ослабилось, по мнению же 21% – осталось на том же уровне [9]. Эти данные свидетельствуют о кризисе межличностного доверия в современной России.

Изменившиеся в России условия труда изменили трудовую культуру и характер служебных отношений. Трансформация общечеловеческих ценностей трансформирует и категорию доверия, исходя из восприятия действительности большинством россиян. Характерно то, что лишь около 40% россиян считают, что доходы и профессиональная карьера зависят от уровня образования, знаний, опыта работы и т. д., тогда как 55–57% такой зависимости не обнаруживают. Сейчас появилось много успешных людей, богатых, преуспевающих, материальный успех которых сомнителен либо криминален; и наоборот, практически не бывает людей, добившихся своим трудом значительных результатов в разных отраслях человеческой деятельности [9]. Складывается впечатление, что в России вообще нет честных, порядочных и одновременно успешных людей. Жизненным императивом стали деньги, за них в России можно купить практически все. На этом фоне строятся и отношения в организации, где недоверие и страх предопределяет взаимоотношения между членами коллектива и их отношение к руководству. Эгоизм, подсиживание процветает во многих российских организациях. Проблемой становится также доноительство подчиненных на своих коллег руководителю с целью выслуживания перед начальством.

При этом во многих индустриально развитых странах мира современное поколение работающих интересуют в основном не деньги, они хотят работать так, чтобы их деятельность имела смысл, и прежде всего ищут в работе возможности для самовыражения и развития. Большую часть ценности мировых компаний составляют талант и квалификация работников; в современных международных компаниях материальные ресурсы составляют от 4 до 25% рыночной стоимости, в секторе обслуживания объем нематериальных активов составляет до 90% рыночной стоимости компании [10, с. 80]. Истина в том, что «кадры решают все», потому что они составляют организацию и воплощают в жизнь цели организации.

Доверие в организации тесно связано с мотивацией. Если работники чувствуют хорошее отношение, если руководство доверяет им, делегирует им полномочия и не давит на них, ставит реальные цели и сроки их выполнения, поощряет и помогает повышать квалификацию и накапливать знания, они делают все, чтобы организация процветала. Работники, которым доверяют, на которых смотрят не как на «издержки», а скорее как на «капитал» и обращаются с ними соответственно, более мотивированы и хотят работать на данную организацию.

Доверие в организации тесно связано с корпоративной культурой и эволюционирует вместе с ней. Организационная культура отражает неформальные аспекты работы фирм. Как и в случае со структурой, отдельные пласты культуры фирмы или культуры в целом могут поддержать или со временем разрушить доверие. Аргументируем этот факт на примере японских предприятий.

Не секрет, что в Японии сложилась особая корпоративная культура, построенная на принципах коллективизма и поддерживающая доверие к людям. Здесь доверие становится центральной составляющей организационного успеха и конкурентоспособности компании. Очевидно, что недостаток доверия оборачивается излишним контролем, а значит, дополнительными издержками на организацию этого контроля. Это контроль за поведением и результатами деятельности сотрудников, а также и контроль за действиями внешних агентов. На японских предприятиях действует система «качества у истока», которая означает контроль качества непосредственно на месте выполнения операции самим рабочим. Контролерами становятся заводские рабочие, имеющие право остановить конвейер в случае обнаружения брака, за что они даже поощряются. Таким образом, снимается проблема качества, поскольку рабочим доверяют самостоятельно осуществлять контроль. В традиционных организациях за брак рабочих обычно наказывают, поэтому они всячески стремятся его скрыть. В концепции бережливого, или «тощего производства», затраты минимизируются за счет исключения входного и текущего производственного контроля. Входной контроль не нужен, когда руководство предприятия доверяет партнерам-поставщикам, зная, что они доставят качественное сырье и материалы в нужные сроки.

Популярная на Западе современная концепция управление цепями поставок Supply Chain Management (SCM) ориентированна на новый подход управления не отдельным предприятием, а цепочкой компаний, через которые поток материалов и услуг проходит к потребителю. В рамках данной теории поставщики, интегрированные в единую цепочку отношений, рассматриваются как

деловые партнеры, а не как оппоненты. Такое тесное взаимодействие невозможно без построения доверительных отношений между всеми взаимосвязанными фирмами. Поскольку успех определяется силой этой связи, акцент смещается в сторону доверия между партнерами. Это приводит к сильному изменению либо исчезновению традиционных функций предприятия, таких, как, например, контроль качества поставок. Внедрение (SCM) требует участия всех подразделений предприятия. Для начала компания должна выстроить цепочку поставок у себя – внутри собственных подразделений, объединив независимые, имеющие собственные локальные цели элементы цепочки поставок: закупки, производство, дистрибуция. Внутренняя интеграция, построенная на взаимном доверии, на признании приоритета корпоративных целей над противоречивыми локальными целями подразделений, способна привести к внешней интеграции с поставщиками и потребителями. Эта кропотливая работа требует много времени и усилий, прежде всего со стороны руководства, стремящегося создать особые доверительные отношения между подразделениями и находить компромиссы в целях их деятельности.

Концепция цепочек поставок используется многими лидерами бизнеса, такими как Hewlett-Packard, где должность Supply Chain Manager находится на уровне вице-президента корпорации; компанией Procter&Gamble, сэкономившей за счет внедрения SCM только за два года 65 млн. долл.; National Semiconductor – крупнейшим производителем микросхем, удовлетворяющим благодаря SCM заказ за 30 дней, от его получения до поставки [11, 20].

Компании, отрицающие концепцию SCM, вряд ли способны к конкуренции на современных мировых рынках, где противоборство отдельных компаний уходит в прошлое, уступая место конкуренции между группами независимых поставщиков, дистрибуторов и производителей.

Подводя итог, следует признать, что доверие в организации оказывает существенное влияние на многие происходящие в ней процессы и влияет на эффективность и результативность ее деятельности.

Summary

D.M. Safina. Trust in organization.

The success of modern organization is determined not so much by condition of the market and economic relations, how many by actions employees of organization. One of key tasks becomes creation of such organization, which would promote optimum use of potential of employees. The author considers that for the decision of this task it is necessary to the managers to create an atmosphere of trust in organization and between organization and external environment. In clause the levels of trust, factors forming trust are allocated the consequences of lack of trust are underlined; is shown, that the trust in organization is connected to motivation and corporate culture and gives synergy effect. Thus the task of search of an optimum level of trust promoting decrease of risks and effective management is put. The following conclusions are in summary made, that, first, the trust is the social capital of organization, secondly, promotes increase of competitiveness of the company, by integration in a uniform chain of the relations with the business partners.

Литература

1. *Скрипкина Т.П.* Психология доверия: учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений. – М.: Изд. центр «Академия», 2000. – 264 с.
2. *Шо Р.Б.* Ключи к доверию в организации. Результативность. Порядочность. Проявление заботы / Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
3. *Моргунов Е.Б.* Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 318 с.
4. *Нестик Т.А.* Доверие в команде: преимущества, риски, методы развития // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 6. – С. 29–36.
5. *Kreimer R.M.* When paranoia makes sense // Harvard Business Review. – 2002. – July. – P. 62–69.
6. *Мильтнер Б.З.* Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
7. *Кэлфорд Р., Дрэнэ Э.С.* Враги доверия // Harvard Business Review. – 2005. – № 2. электронная версия статьи на сайте www.e-executive.ru.
8. *Афонцев С.А., Балабанова Е.С., Карпов А.Е. и др.* Становление рынка в постсоветской России: Институциональный анализ / Под ред. Р.М. Нуреева. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 250 с.
9. *Петухов В.* Деградация нравов или вербализация страхов? Социальная трансформация, общественная мораль и государство. (1.09.05 <http://www.wciom.ru/article1702>).
10. *Уайтли Ф.* Мотивация / Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. – 160 с.
11. *Карасюк Е.* Цепная реакция // Секрет фирмы. – 2005. – № 5 (92). – С. 14–21.

Поступила в редакцию
30.09.05

Сафина Динара Маратовна – кандидат экономических наук, ассистент кафедры менеджмента Казанского государственного университета.

E-mail: Dinarasaf@mail.ru