

СОДЕРЖАНИЕ

Выражение благодарности	4
Предисловие	7
Наши намерения	10

Часть I. ПАРАДОКС И ОБЕЩАНИЕ

ГЛАВА 1	
<i>Великий парадокс</i>	17
ГЛАВА 2	
<i>Слепое доверие или недоверие: какие очки вы носите?</i>	47
ГЛАВА 3	
<i>Третья альтернатива: разумное доверие</i>	61

Часть II. ПЯТЬ ШАГОВ К РАЗУМНОМУ ДОВЕРИЮ

ГЛАВА 4	
<i>Первый шаг к разумному доверию: поверьте в доверие</i>	91
ГЛАВА 5	
<i>Второй шаг к разумному доверию: начните с себя</i>	113
ГЛАВА 6	
<i>Третий шаг к разумному доверию: заявите о своих намерениях... и всегда исходите из того, что окружающие тоже имеют добрые намерения</i>	143
ГЛАВА 7	
<i>Четвертый шаг к разумному доверию: делайте то, что обещаете</i>	175

ГЛАВА 8

<i>Пятый шаг к разумному доверию: подавайте пример доверия к другим</i>	<i>201</i>
---	------------

Часть III. ЧТО МОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ ВЫ?

ГЛАВА 9

<i>Ваш вклад в возрождение доверия</i>	<i>237</i>
Об авторах	249

Выражение благодарности

Мы глубоко признательны многим людям, без щедрой поддержки которых эта книга не появилась бы на свет. Помощь и участие окружающих дарят нам радость и вдохновение, и мы хорошо понимаем, что чувствовал Альберт Эйнштейн, когда говорил: «Я каждый день напоминаю себе, что все внутренние и внешние обстоятельства моей жизни основываются на трудах других людей, ныне живущих и уже умерших, поэтому я должен стараться отдать другим столько же, сколько получил и продолжаю получать сам».

Мы стоим на плечах множества мудрейших интеллектуальных лидеров — лидеров прошлого и настоящего. Мы благодарны им за это и высоко ценим возможность учиться у этих великих людей.

Огромное спасибо мы хотим сказать нашему дорогому другу Ребекке Меррилл за ее неоценимые усилия по приданию нашей книге удобоваримой и элегантной формы. Ее творческая энергия и литературный талант очень нам помогли, и мы почитаем за честь сотрудничать с таким замечательным человеком и одаренным писателем.

Спасибо также:

- Гэри Джадду, замечательному деловому партнеру и другу, за его необычайный вклад в наше дело. С бесконечным самопожертвованием и высочайшей компетентностью он продолжал руководить нашим общим бизнесом, тем самым дав нам возможность спокойно и уверенно посвятить себя работе над книгой. Он служит образцом в плане применения принципов разумного доверия в отношении всех наших партнеров, сотрудников и клиентов. Мы все находимся под влиянием его замечательных идей.
- Джулин, жене Гэри, и их милым детям.
- Барри Реллафорду, нашему дорогому другу и деловому партнеру, за то, что сумел вдохнуть жизнь в идею разумного доверия путем организации семинаров и их проведения в очень увлекательной манере. Он играет роль наставника для наших

коллег и клиентов, щедро делюсь с ними своими идеями и навыками.

- Лорали, жене Барри, и их семье за поддержку и терпение во время его многочисленных командировок.
- Всем сотрудникам компании CoveyLink и участникам проекта Speed of Trust за их неустанную поддержку и вклад в общее дело, в частности Тэми Хармону и Дэвиду Касперсону, которые были с нами с самого начала и оказали очень большое влияние на нашу жизнь и работу, Дане Бошард, Донне Бернетт, Дуайту Хансену, Джону Хардингу, Лерою Могену, Гарри Нельсону, Дону Ньюмену, Сэнди Перкинс, Лесли Розверен, Маршаллу Снедейкеру и всем, кто с нами сотрудничал, Джессике Маккензи и Хену Стайсу за помощь в исследованиях, а также Мэри Венц и ее помощникам за проделанную ими работу по переводу наших устных выступлений в письменный текст.
- Нашему глобальному партнеру-лицензиату компании FranklinCovey, в частности Бобу Уитмену, Шону Кови, Шону Муну, Тодду Дэвису и Стиву Янгу — за то, что с самого начала поверили в наш потенциал и всегда делали то, что обещали.
- Талантливой команде клиентов-партнеров FranklinCovey в лице Джоша Фаррелла, Марка Джози, Престона Лука, Брайана Мартини, Марианны Филлипс, Элизы Ромы, Кевина Вон-Смита, Пола Уокера и многих других, членам исполнительской команды FranklinCovey в лице Кори Когон, Майкла Симпсона и многих других — за умение помочь нашим клиентам преуспеть, внутренней команде FranklinCovey: Стиву Хиту, Скотту Самшену и Коллин Дом, а также международным партнерам-лицензиатам FranklinCovey по всему миру, которым мы благодарны за возможность быть их партнерами, бывать в их странах и встречаться с ними.
- Синтии Халлер, Марии Коул, Кэтрин Сайджерс, Дэвиду Кови, Шону Кови, Коллин Браун, Дженни Питт и Джошу Кови — за их идеи, предложения и ценные советы по улучшению рукописи.
- Дэвиду Кови и Стефану Мардиксу за всемерную поддержку нашей работы.
- Нашим издателям, Кэролин Рейди и Марте Левин, а также редактору Доминику Анфузо за их помощь и за веру в нас; Лие Миллер и всему коллективу издательства Simon & Schuster за огромные усилия, предпринятые ими, чтобы читатели узнали об этой книге.

- Нашим многочисленным клиентам по всему миру за то, что они служат живой лабораторией, на которой мы испытываем наши принципы и подходы. Эти люди своим жизненным опытом подтверждают значимость и ценность принципа разумного доверия, достигая с его помощью все большего процветания и счастья в условиях жестокой конкуренции.
- Друзьям и коллегам, которые знакомились с рукописью на разных ее стадиях, в частности Метте Норгард, Джин Краузер и многим другим, за полезные и всегда позитивные отзывы; особенно хочется поблагодарить Роджера Меррилла, который не только прочитал рукопись, но и предложил массу творческих идей.
- Многочисленным интеллектуальным лидерам (цитируемым и на страницах этой книги) за влияние, оказанное ими на понимание нами важности доверия.

И наконец, самое главное. Мы хотим поблагодарить Бога за вдохновение и поддержку, ниспославшиеся нам свыше с самого начала работы над этой книгой, и за то, что Он дал нам жизненный опыт, которым мы счастливы поделиться с нашими читателями. Для нас Он является источником всех принципов и возможностей, которые наделяют нашу жизнь радостью и смыслом. Мы надеемся, что Он будет и дальше помогать нам вносить посильный вклад в глобальное признание важности доверия.

Стивен

Я хочу поблагодарить свою замечательную жену Джери за ее любовь, доброту и силу. Она — лучшее, что у меня есть. Я признателен всем нашим детям (Стивену, Маккикли, Кристиану, Бритен и Ардену), а также нашей дорогой невестке Эмили и внуку Стивену. Спасибо вам за все те жертвы, которые вы принесли, и проявленное вами понимание, позволившее мне закончить проект.

Грег

Я хотел бы поблагодарить свою любимую жену Энни за то, что она служит для меня постоянным источником вдохновения. Энни, твой свет лучится с каждой страницы этой книги, и я безумно тебя люблю. Спасибо важным источникам моей энергии и радости: моим детям (Дженни, Стефании, Натали и Гейвину), зятям (Кевину Лейвину и Ричи Нортону) и замечательным внукам.

Предисловие

Когда пять лет назад я стала генеральным директором PersiCo, нам нужно было четко сформулировать, каким образом наша компания намерена вести свой бизнес в долгосрочной перспективе. И тогда мы заключили все свои мысли в один короткий лозунг: «Успех во имя высокой цели». Мы хотели придать всей нашей деятельности более высокий смысл, нежели просто получение прибылей. И тогда мы поставили перед собой тройную цель: забота о людях, забота о планете и забота о талантах, — которая стала для нас путеводной звездой во всех наших делах, предопределив наш будущий курс.

Следуя этой цели, мы решили, что для наших потребителей идея ценности далеко не ограничивается вопросом цены. Для человека важно приобретать товар у компании, которой можно доверять. Чтобы отвечать данному требованию, компания должна четко сформулировать свою миссию, учитывающую интересы всех заинтересованных сторон, а затем безоговорочно ее осуществлять. Общее снижение уровня доверия в современном обществе требует от всех компаний — как больших, так и малых — задуматься над тем, каким образом можно повысить его и приносить пользу обществу, причем не только в экономическом, но и в этическом плане.

Таковы наши новые реалии. Стивен Кови и Грег Линк написали замечательную книгу, в которой подробно обсуждается необходимость восстановления доверия в современном обществе.

Данную книгу нельзя не назвать актуальной. После глобального финансового кризиса многие организации во всем мире оказались ввергнуты в пучину еще более опасного и продолжительного кризиса — кризиса доверия. Особенно опасен и губителен он для тех стран, процветание которых зависит от динамичного и созидательного духа, присущего капитализму, а также для тех компаний, которым изо дня в день приходится вступать в требующие доверия отношения с клиентами, покупателями, инвесторами и т. п.

Книга затрагивает жизненно важные вопросы. Я нахожу, что современным компаниям с большим трудом дается отыскание надлежащего баланса между краткосрочными и долгосрочными целями, и думаю, что для решения этой задачи необходимо достичь гармонии между результативностью деятельности и ее высшим смыслом. Любая компания получает от общества лицензию на свою деятельность, а следовательно, должна и отдавать что-то обществу, служить ему. Поступая таким образом, мы завоевываем доверие. А когда есть доверие, открываются такие возможности, о существовании которых мы даже не подозревали.

Большое внимание необходимо также уделять укреплению эмоциональных уз между компанией и ее работниками, поскольку отсутствие таких уз не позволяет организации реализовать свой истинный потенциал. А ядром эмоциональной связи является доверие.

Наконец, еще одно важное качество этой книги — ее практичность. Современные лидеры должны в своей деятельности руководствоваться и рассудком, и сердцем, то есть у них должны гармонично сотрудничать левое и правое полушария мозга. Поэтому здесь предлагаются практические шаги, которые мы — лидеры и организации — можем предпринимать в целях стабильного укрепления доверия, маневрируя между риском и потенциальными возможностями, между характером и компетентностью. Например, одна из практических рекомендаций звучит так: «Заявляйте о своих намерениях и предполагайте, что другие люди действуют из лучших побуждений». Вторая часть этой формулы стала, пожалуй, самым важным уроком в моей жизни, который в свое время преподал мне отец. Такой простой шаг, каким является предположение, что другие люди действуют из лучших побуждений, — это акт доверия, существенно меняющий динамику любых взаимоотношений.

Прежние способы организации бизнеса имеют массу достоинств, однако недостатков у них гораздо больше, что, собственно, и привело к утрате доверия. Мы оказались на распутье. Когда возникает ощущение, что казавшиеся незыблемыми основы пошатнулись, надо остановиться и поразмыслить над тем, как быть дальше. Как показывает данная книга, сегодня существует великое множество лидеров и организаций, которые понимают этику доверия и живут в согласии с ней. И PepsiCo тоже старается быть такой организацией. Как любая компания, которой движут добрые намерения, мы стремимся к тому, чтобы

наша система убеждений стала настолько понятной и привлекательной, чтобы нам всем *хотелось* вести себя этично.

Нынешний кризис доверия может обернуться великолепной возможностью изменить мир к лучшему посредством возрождения этого важнейшего аспекта межчеловеческих отношений. Если делать это как следует, можно добиться максимальных результатов при минимальном риске. А для этого каждый должен начать с себя, с пересмотра своего поведения. Вот в чем заключается главная идея этой книги.

ИНДРА НУИ,
ПРЕЗИДЕНТ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР PEPsiCo

Наши намерения

После презентации нашей книги «Скорость доверия» (The Speed of Trust) к нам подошел один мужчина. Было заметно, что он чем-то взволнован. «Неужели вы все это *всерьез?* — с сомнением в голосе спросил он. — Неужели на свете еще есть люди, которые живут с таким доверием к окружающему миру, о котором вы тут рассказывали?» Этот человек жил и работал в стране, насквозь пропитанной коррупцией, ложью и всеобщим недоверием, поэтому был в растерянности. Он искренне хотел поверить в то, о чем мы говорили, но жизненные обстоятельства не позволяли ему быть таким доверчивым.

В большей или меньшей степени похожий вопрос задают нам многие люди из разных уголков мира. Вокруг они видят массу примеров того, что доверять никому нельзя, однако мы говорим им, что доверие имеет смысл, поскольку даже в те исторические эпохи, когда превалировала подозрительность, существовали люди и организации, практикующие доверие и извлекающие из этого немало пользы как в личном, так и в профессиональном плане. И тогда наши слушатели спрашивают: кто же эти люди? Что конкретно они делают? Как они это делают? Можно ли делать это мне (или моей организации)?

Эти вопросы и послужили причиной написания данной книги. За годы, прошедшие после публикации книги «Скорость доверия», у нас было немало возможностей узнать, как решают подобные вопросы наиболее успешные лидеры и организации. В итоге мы открыли для себя множество интересных идей и способов их практического применения, позволяющих претворять в жизнь концепцию разумного доверия и достигать необыкновенных результатов.

Мы поделимся с вами этими идеями и способами их применения, особенно теми пятью, которые характерны для всех успешных лидеров и организаций, а также расскажем несколько вдохновляющих историй успеха, из которых станет ясно, каким образом культура высокого доверия не только влечет за собой

экономическое процветание, но и (а это вдохновляет еще больше) заряжает людей энергией и несет им радость.

Один из самых важных результатов нашей работы за прошедшие годы состоит в том, что мы воочию увидели начинающийся процесс *возрождения* доверия. Он набирает обороты и преобразует жизни людей всего мира, что, как ни парадоксально, происходит в разгар кризиса веры, о котором кричат газетные заголовки. Мы наглядно увидели пять шагов к доверию, характерные для всех наиболее успешных лидеров и организаций при всем их невероятном многообразии.

Мы знаем, что приведение в книге примеров из реальной жизни всегда сопряжено с риском. Через пять лет после публикации книги Тома Питерса «В поисках совершенства» некоторым из описанных им «превосходных компаний» довелось пережить далеко не лучшие времена, что побудило Питерса свою следующую книгу начать со слов «Превосходных компаний не существует». С такими же проблемами столкнулся и Джим Коллинз после публикации книги «От хорошего к великому». Недавно Уоррен Баффет писал менеджерам принадлежащей ему компании Berkshire Hathaway: «Сегодня, как и в любой другой день, среди сотрудников Berkshire есть люди, которые делают то, что не понравилось бы ни мне, ни вам, если бы мы об этом узнали. Однако это неизбежно: ведь на нас работает более 200 тысяч человек, и шансы на то, что какой-то день пройдет без злоупотреблений, равны нулю». В силу этих обстоятельств можно с уверенностью предсказать, что некоторые из наглядных примеров успеха, представленных в этой книге, через какое-то время обернутся неудачей. Но мы в такой же степени уверены, что это никоим образом не умаляет ни ценности знаний, которые вы приобретете, познакомившись с приведенными примерами, ни ценности возможностей, которые откроются вам, когда вы поймете, что и как эти успешные люди и организации делают и переживают именно *сейчас*, когда они успешны. Более того, это лишний раз подчеркивает, что доверие (как и недоверие) является результатом нашего поведения. Имея это в виду, мы предлагаем вам моментальные снимки успехов, достигнутых разными людьми и организациями в разное время. Мы твердо уверены в том, что в будущем количество таких положительных примеров будет только возрастать.

Наша цель — предоставить вам увеличительное стекло, через которое вы сможете увидеть, каким образом вопросы доверия влияют на все ситуации и обстоятельства вашей жизни и как можно раздвинуть горизонты традиционного мышления «или—или» и стать приверженцами концепции разумного доверия —

нового образа мышления, позволяющего проявлять высокую степень доверия в современном мире, сводя к минимуму риск и максимально реализуя потенциальные возможности. В сегодняшнем мире социальных сетей доверие становится новой валютой — критически важным качеством, которым должны обладать люди, организации и даже государства. Мы надеемся, что данная книга поможет вам понять и принять важность идеи разумного доверия, которая принесет вам процветание, позитивную энергию и радость во всех аспектах жизни и в будущем позволит нам сообща повысить уровень этого важного качества.