

**УЧЕБНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР  
МОСКОВСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПРОФСОЮЗОВ**



**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ  
«ПСИХОЛОГИЯ ДОВЕРИЯ ПРОФСОЮЗНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ЛИДЕРУ»  
(Практическое пособие).**

Москва, 2023

Практическое пособие подготовлено под руководством:  
**Малахова Сергея Владимировича** – первого заместителя  
генерального директора «УИЦ МФП»,  
**Московской Натальи Юрьевны** – заведующей отделом  
образования «УИЦ МФП».

Данный материал разработан с целью изучения специфики формирования доверия к профсоюзной организации посредством взаимодействия профсоюзного лидера с коллективом организации. Практические задания в данном пособии способствуют развитию навыка для установления доверительных и продуктивных взаимоотношений между сотрудниками и профсоюзной организацией.

**Авторы-разработчики** – сотрудники социально-психологического сектора отдела образования «УИЦ МФП» и автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Социальный институт «СОЦИОС».

**Клепче Юлия Александровна** – заведующий социально-психологическим сектором отдела образования «УИЦ МФП» (руководитель авторского коллектива),

**Дейна Валентина Владимировна** – консультант-психолог социально-психологического сектора отдела образования «УИЦ МФП»,

**Кузьмина Елена Ивановна** – директор автономной некоммерческой организации дополнительного профессионального образования «Социальный институт «СОЦИОС».

**Рецензенты:**

**Суркова Людмила Ивановна** – заведующий Кафедрой непроизводственной сферы и социальных технологий, профессор кафедры непроизводственной сферы и социальных технологий Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений».

**Рожок Анатолий Васильевич** - заместитель директора Центра современных кадровых технологий факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ЦСКТ ФОиР ВШГУ РАНХиГС).

Ответственный за выпуск:

**Муравьева Ирина Николаевна** – генеральный директор Учебно-исследовательского центра Московской Федерации профсоюзов.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЯ ДОВЕРИЯ .....	7
ГЛАВА 2. ДОВЕРИЕ К ПРОФСОЮЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	18
ГЛАВА 2.1. ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ .....	18
ГЛАВА 2.2 ПОДХОДЫ К ИЗМЕРЕНИЮ ДОВЕРИЯ .....	20
ГЛАВА 2.3 ТИПАЖИ ЛЮДЕЙ ПО СКЛОННОСТИ ДОВЕРЯТЬ.....	24
ГЛАВА 2.4 УСЛОВИЯ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ДОВЕРИЕ К РОФСОЮЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	39
ГЛАВА 2.5 ДОВЕРИЕ К ПРОФСОЮЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК УСЛОВИЕ МОТИВАЦИИ ВСТУПЛЕНИЯ В ПРОФСОЮЗ .....	43
ГЛАВА 3. ДОВЕРИЕ К ПРОФСОЮЗНОМУ ЛИДЕРУ.....	62
ГЛАВА 3.1 СОЗДАНИЕ ИМИДЖА ПРОФСОЮЗНОГО ЛИДЕРА .....	62
ГЛАВА 3.2. ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРА НА ДОВЕРИЕ К ПРОФСОЮЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	87

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее время все больше актуализируется вопрос о доверительных отношениях между людьми, организациями. В настоящее время наблюдается рост мероприятий, направленных на повышение патриотизма, что является основой для доверия.

Рост доверия в обществе значительно повышает эффективность экономики. Казалось бы, осторожность и контроль должны усиливать экономику, позволяя концентрировать средства и не допуская их растаскивания, опыт показывает обратное, чем выше недоверие, тем меньше развития в данных областях.

Таким образом, доверие прямо влияет на затраты и эффективность организации. Это обусловлено его сущностью: доверие – организационный и социальный фактор мотивации.

Доверие для профсоюзной организации – это сокращение информационных и человеческих ресурсов на привлечение новых членов профсоюза, на формирование лояльности уже имеющихся членов профсоюза, высокий мобилизационный потенциал в случае необходимости принять участие в конкретных акциях или компаниях. И такое внутреннее доверие формирует уважительное отношение во внешней среде.

Таким образом, формирование доверия для профсоюзной организации – одновременно цель работы и инструмент эффективности. При этом доверие – ценный ресурс, связанный с социальным капиталом, институтом репутации. Профсоюзная организация формирует доверие внутреннее (членов профсоюза) на уровне личности и коллективное, а также доверие внешнее (не-членов профсоюза, социальных партнёров, сообщества). При низком доверии в организации отмечают: бюрократизм, ненужное

дублирование, перекладывание ответственности, интриги, текучесть кадров, отток членов профсоюзов и партнёров, обман как норма. При высоком доверии наблюдаются: приток членов профсоюза, лояльность членов профсоюза, инициативность команды, истинное сотрудничество с социальными партнёрами, инновационность в работе.

В связи с этим, Учебно-исследовательский центр Московской Федерации профсоюзов подготовил практическое пособие, которое поможет развить и улучшить навык для установления доверительных и продуктивных взаимоотношений между работниками и профсоюзом.

## ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЯ ДОВЕРИЯ

Понятие доверия занимает значительное место в сфере исследований, проникая в различные отрасли наук, таких как социология, психология, политология, экономика, а также прикладных дисциплин, например, психология управления, управление конфликтами, психология делового общения. И это не удивительно. Доверие является базовой предпосылкой существования человека, как отдельного от животного мира создания. По мере совершения перехода от «состояния единства с природой» к осознанию своей индивидуальности человек продолжал сохранять связь со своим сообществом, принадлежность к которому обеспечивало ему безопасность «за счет корней в какой-то почве». (Э. Фромм, 2011) Объединение в сообщества с целью выживания делало необходимым условие доверия или недоверия другим субъектам. Таким образом, можно считать, что феномен доверия лежит в основе всех процессов, происходящих в обществе. Он присутствует в политических и экономических взаимоотношениях, в медицине и образовании, религии, частной жизни и так далее. Доверие лежит в основе межличностных отношений на всех уровнях социального взаимодействия, начиная с партнерских отношений и заканчивая уровнем государства. Доверие является первым фундаментальным условием развития мотивации человека к совершению поступка, к какой-либо деятельности. Перейдём к определению понятия «доверие».

**Определение понятия доверия.** Доверие определяется как: «уверенность в чьей-нибудь добросовестности, искренности, в правильности чего-нибудь и основанное на этом отношении к кому- чему-нибудь» (словарь С.И. Ожегова). Другие источники делают акцент на двух моментах: убеждение в правоте кого-то и вера в его порядочность, честность. Можно увидеть, как схожи по смыслу понятия

доверие и вера. Однако, они не являются синонимами друг друга. В таблице указаны параметры, по которым можно увидеть и различия. Очевидно, что доверие не является установкой, как вера, оно в большей степени связано с актуальной ситуацией, конкретным действием, или отношением, и может быть подвергнуто сомнению.

**Таблица 1.** Основные различия между верой и доверием

<b>Вера</b>	<b>Доверие</b>
<b>Убеждение</b>	<b>Отношение</b>
<b>Связана с мировоззрением</b>	<b>Связано с ситуацией</b>
<b>Предметом является истина</b>	<b>Предметом является правдивость</b>
<b>Объект абстрактен</b>	<b>Объект конкретен</b>
<b>Отсутствие сомнений</b>	<b>Наличие сомнений в связи с неопределённостью ситуации</b>
<b>Не требует доказательств, проверки</b>	<b>Проверка информации желательна</b>

В силу своей междисциплинарности доверие может также рассматриваться как ожидание, чувство, отношение, состояние, социальная эмоция, общественное или групповое настроение, климат, социальная ситуация и социальная проблема.

Становится очевидным широкий и размытый круг понятий. Внести ясность в эту картину исследователи пытались разными способами.

Так, С. Касталдо в своих работах проводит достаточно подробный анализ определений доверия с помощью метода компьютерного контент-анализа. В результате исследования



современных определений доверия (72 варианта) он сделал пять основных выводов:

1. Доверие непосредственным образом связано с ожиданиями, убеждениями, волеизъявлением или установкой.
2. Доверие проявляется по отношению к разным объектам; таковыми могут выступать другие индивиды, группы, организации, социальные институты.
3. Доверие довольно часто (в 42 из 72 случаев) определяется через действие или поведение, тем самым подчеркивается деятельностный аспект доверия, а именно действие субъекта как способа проявления доверия.
4. Определения доверия включают результаты и следствия оказания доверия; предполагается, что действия контрагента могут быть предсказаны и позитивно оценены субъектом доверия.
5. Толкование доверия включает рискованность ситуации принятия решения.

Чтобы ещё больше прояснить представление о доверии, следует рассмотреть структуру этого понятия.

***Структура акта доверия. Предмет, объект и субъект доверия.*** Основная структура доверия, с точки зрения И. В. Антоненко, представлена следующими элементами: субъект доверия (кто доверяет), объект доверия (кому доверяют), отношение доверия, встречное отношение, факторы доверия, орган доверия и его состояние, предмет доверия, внешние условия и ситуации доверия, аспектное содержание.

По мнению автора, понятие субъекта доверия должно быть расширено с субъекта-индивида на более широкую область (субъект-социальная группа, субъект-организация, субъект-общество и т. п.).

Объектом доверия выступают отдельные люди, их малые и большие группы, организации, общество в целом, а также технические, информационные и социальные системы разного уровня от частных до всеобщих.

Под внешними условиями доверия понимается совокупность тех факторов, которые непосредственно влияют на степень доверия, но не относятся к сферам ни субъекта, ни объекта. Они являются внешними по отношению к взаимодействию. Те из них, которые носят долговременный характер, определяют как условия среды. Те, которые ситуативны, кратковременны, подвижны, имеют непосредственное отношение к конкретным ситуациям, называют условиями ситуации.

***Пример. Общий уровень доверия в обществе или социальной напряжённости являются условиями среды, которые также являются факторами доверия и в профсоюзной организации. А присутствие на переговорах третьей стороны, которой доверяют обе договаривающиеся стороны, является ситуативным фактором доверия (условием ситуации). Следовательно, условия среды могут быть обозначены как средовые факторы доверия (факторы среды), а условия ситуации — ситуационными факторами доверия.***

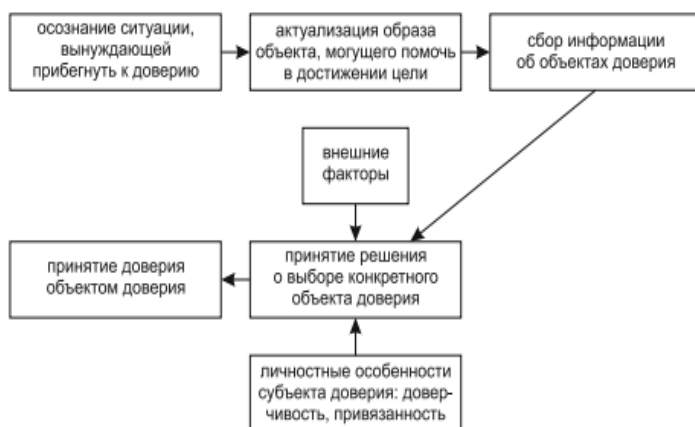
Что же касается предмета доверия, т. е. того, чему мы доверяем, то в нём можно выделить два основных компонента:

- 1) содержание вербальной (правдивость того, что нам говорят или пишут) и невербальной (искренность проявления эмоций и чувств другими людьми) информации;

2) выполнение наших поручений и просьб (оценка знаний и умений того, кому мы поручаем, условий, например, наличия у него технических средств, свободного времени и т.п.).

***«Уверенность — это то, что у вас есть, перед тем как вы осознаете всю проблему»***

**Этапы формирования доверия.** Формирование доверительного отношения к незнакомому объекту, по мнению Ильина Е.П. (Ильин Е.П., 2013), происходит посредством прохождения нескольких этапов, и может быть выражена с помощью схемы (рис. 1).



**Рис.1** Этапы формирования доверия

Первый этап — **возникновение потребности (нужды) в доверительном отношении к кому- или чему-либо.** Актуальность такой потребности обуславливается ситуацией, в которой оказывается человек. Такими ситуациями являются:

- отсутствие личного опыта в оценке достоверности информации;

- отсутствие знаний и умений, необходимых для достижения цели, результата;
- отсутствие технических и финансовых средств достижения цели, результата;
- необходимость перераспределения обязанностей среди членов группы;
- отсутствие времени для осуществления действий по достижению цели;
- нежелание самому принимать решение и брать на себя ответственность.

Осознание человеком одной или нескольких из перечисленных ситуаций приводит ко второму этапу — **поиску объекта доверия**. Поиск предполагает мысленное представление объекта (объектов), могущего помочь в достижении цели (решении практической задачи). Этот этап связан с самоопределением личности в отношении к другой личности и предоставляемой этой личностью пользе (не важно, идет ли речь о товаре, услуге или информации). Для такого самоопределения необходима максимальная доступность субъекта к источникам информации о том объекте, с которым предполагается налаживание коммуникации и взаимодействия (этап сбора информации).

Следующий этап — **выбор объекта доверия** — связан с учетом его личностных и деловых качеств. При этом на легкость или затрудненность осуществления этого этапа оказывает влияние такое интегральное личностное качество, как доверчивость.

Последним этапом является **установление контакта с объектом доверия** и принятие последним оказанного ему доверия. Важность этого этапа, как считает Богданова Л.С., видна из того, как рассматривается доверие в рамках современных партнерских отношений, а именно как «опора

человека, группы или фирмы на добровольно принятое на себя обязательство другим человеком, фирмой или группой признавать и защищать права и интересы всех сторон, участвующих в совместной деятельности или экономическом обмене» (Л. С. Богданова, 2006).

*Пример формирования доверия по этапам:*

1. *Молодой специалист на предприятии ежемесячно подвергается необоснованной критике со стороны руководства и взысканию штрафов. Переговоры с вышестоящим руководством не принесли никаких результатов. Что делать в этой ситуации, как вернуть часть заработной платы, - он не знает. Это первый этап формирования доверия. Сотрудник оказывается в ситуации неопределенности, отсутствия поддержки и защиты.*

2. *Кто-то из коллег поделился своим опытом: что в профсоюзной организации данного предприятия есть хороший юрист, который может помочь в решении его проблемы. Таким образом, происходит актуализация образа профсоюзной организации, как структуры, которая может помочь в достижении цели.*

3. *Молодой специалист ознакомился с информацией о профсоюзе в социальных сетях, на сайте профорганизации, пообщался с другими коллегами, которые обращались за помощью в профсоюз. Мы видим, что для принятия решения о доверии профсоюзу необходима активная информационная работа, открытость в общении, готовность оказать поддержку сотрудникам предприятия со стороны профкома.*

4. *Проведя анализ работы профсоюзной организации, сотрудник принимает решение обратиться за помощью в профком с последующим вступлением в ряды членов*

*профсоюза. Это внутренний процесс, который переживается как готовность, осознанный шаг довериться несущей опоре.*

*5. Профсоюзная организация откликнулась на проблему молодого специалиста, предоставив ему нужные рекомендации к действию, а также участием в переговорах с руководством. Являясь объектом доверия, членам профкома важно сохранять позицию открытости и принятия по отношению к сотрудникам. Она проявляется в качестве общения, включенности в проблему, уважительного внимания и настрой на положительный исход дела.*

Процесс формирования доверия зачастую осложняется отсутствием определенности ситуации и связанным с этим риском. Это приводит к возникновению у субъекта доверия сомнения не только в правдивости имеющейся в его распоряжении информации, но и в правильности принятия решения о доверии другому человеку. Доверие предстает здесь своеобразным мостом над неопределенностью ситуации к последующему действию. Формированию доверия также способствуют: устойчивость социальных связей или эмоциональная межличностная привязанность людей друг к

***«Строить отношения – то же самое, что строить дом. Никогда не жалей на это строительство самых крепких кирпичиков: понимания, доверия, уважения...»***

другу, учет общепринятого мнения или авторитетного лица.

***Функции доверия.*** Спектр функций, которые обеспечивает доверие, достаточно широк. Они

подразделяются на позитивные и негативные (деструктивные). А. Б. Купрейченко (2008) отмечает, что позитивная роль доверия в наиболее общем виде состоит в том, что оно способствует интеграции и гармонизации отношений человека с самим собой, окружающими людьми и миром в целом, обеспечивают сосуществование и взаимодействие с ними, регулируют межличностные и межгрупповые отношения. Поэтому в современном обществе доверие становится механизмом снижения напряженности в социальных отношениях. Анализируя деструктивные функции доверия и недоверия в регуляции жизнедеятельности, следует отметить, что излишне высокое доверие может снижать безопасность субъекта, а излишне высокое недоверие — осложнять взаимодействие, познание мира и в конечном итоге замедлять развитие субъекта.

Таким образом, в качестве основных социально-психологических функций доверия выделяют следующие:

Снижение уровня напряженности и стресса в отношениях (в том числе и за счет проявления агрессивности в ситуации недоверия)

Обеспечение самоорганизации общества и социального взаимодействия

Создание чувства безопасности, защищенности внутри группы

Создание чувства эмоционального, психологического комфорта в условиях доверительных отношений

Самоопределение субъекта, его позиции по отношению к социуму, а также его стремление преобразовывать себя, окружающий мир, других людей)

Создание мотивации к действию, принятию решений

Участие доверия в принятии решений указывает на его мотивационную роль в качестве внутреннего мотиватора. С экзистенциальной точки зрения доверие служит базовым условием для развития мотивации. Оно возникает при выполнении ряда условий. А именно, в любых ситуациях для человека необходимы пространство, защита и опора, которые дают чувство устойчивости и надежности бытия, структуры, на которую можно опереться, чтобы действовать. А. Лэнгле (2009). Отсутствие этих условий приводит к неуверенности в своих действиях, и, как следствие утрате доверия по отношению к миру, другим субъектам, или себе. Таким образом, проблема психологии доверия во многих случаях сопряжена с проблемой психологии риска.

Обобщая разнообразные функции доверия, отмеченные различными авторами, можно сгруппировать их следующим образом (Балашкин М.Е.,2011):



Личные функции	Организационные функции	Общественные функции
<ul style="list-style-type: none"> <li>•экзистенциальная</li> <li>•познавательная</li> <li>•мотивационная</li> <li>•функция социализации</li> <li>•функция социальной безопасности</li> <li>•коммуникативная и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•функция социальной адаптации</li> <li>•интеграционная</li> <li>•функция групповой мотивации</li> <li>•функция социальной эффективности и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•конститутивная</li> <li>•регулирующая</li> <li>•функция толерантности</li> <li>•функция легитимизации и др.</li> </ul>

*«Доверие человеку порождает в нем мотивацию и обязанность в его движении к целям»*

## **ГЛАВА 2. ДОВЕРИЕ К ПРОФСОЮЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **ГЛАВА 2.1. ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Одной из самых популярных книг в мире о доверии является «Скорость доверия» С. Кови. «Нет ничего быстрее доверия», а, как известно, - «время – деньги». Стало быть, доверие очень дорого стоит. Дороже обходится только его утрата.

Доверие – ресурс, имеющий очень конкретную ценность. Как только в мире, в организации или семье доверие снижается, расходы сторон на страховку собственных интересов значительно возрастают (затраты на оборону и содержание силовых структур; системы безопасности в аэропортах; бюрократия в системах с высокой степенью недоверия гражданам; огромные затраты на юридическое сопровождение сделок, где раньше можно было обойтись

***«Доверие для профсоюзной организации – это сокращение информационных и человеческих ресурсов на привлечение новых членов профсоюза, на формирование лояльности уже имеющих членов профсоюза, высокий мобилизационный потенциал в случае необходимости принять участие в конкретных акциях или компаниях»***

устной договорённостью; слежка за супругом и распространение практики брачных договоров).

Доверие лежит в основе социального капитала. Термин «социальный капитал» ввел Пьер Бурдьё в конце 80-ых. Им он обозначил социальные связи, которые могут выступать ресурсом для получения выгод, причем он подчеркивал, что социальный капитал — это исключительно групповой ресурс.

Такое внутреннее доверие формирует уважительное отношение во внешней среде: с авторитетной организацией приходится считаться, с ней выгодно сотрудничать.

Рост доверия в обществе значительно повышает эффективность экономики. Казалось бы, осторожность и контроль должны усиливать экономику, позволяя концентрировать средства и не допуская их растаскивания. Но Даг Воллебек, профессор Норвежского института социальных исследований, видит иную закономерность: ***«Доверие является важным элементом социального капитала: используя доверие как ресурс, люди могут налаживать сотрудничество друг с другом, не опасаясь попасть в социальную ловушку – ситуацию, когда недоверие не позволяет двигаться вперед. Наглядная модель социальной ловушки – это перекресток, на котором водители, не доверяя друг другу, спешат объехать других. В результате возникает затор, который останавливает движение на всей улице».***

Таким образом, доверие прямо влияет на затраты и эффективность организации. Это обусловлено его сущностью: доверие – организационный и социальный капитал.

Исследователи всё чаще отмечают современный кризис доверия в многих сферах, в том числе в сфере лояльности компании-работодателю. Сотрудники увольняются всё чаще. В условиях такого сценария многие компании начали переосмысливать свои приоритеты и задаваться вопросом, как сотрудники их воспринимают. Одним из понятий,

получивших наибольшее внимание, несомненно, стало организационное доверие (М. Заварцева). Недостаток возможностей для карьерного роста, ощущение неуважения на работе и низкая зарплата возглавляют список причин, по которым люди уволились в 2021 году.

Исследования доверия профсоюзам проводились ВЦИОМом, Левада-центром. Согласно данным опросов ВЦИОМ 2019 года, среди россиян выражен запрос на появление профсоюзов: 71% наших сограждан говорят о необходимости работы профсоюзов в современной России.

***«Формирование доверия для профсоюзной организации – одновременно цель работы и инструмент эффективности»***

Каждый второй (52%) опрошенный считает, что в современных условиях профсоюзы могут работать эффективно. Обычно в анализе делают акцент на снижении доверия в сравнении с 1989 годом. Однако сравнение с другими социальными институтами, а также с 1999 годом свидетельствует о стабильном и даже крепнущем доверии к профсоюзам. Подробнее - современный анализ динамики доверия россиян профсоюзам от А. Шершукова, главного редактора профсоюзной газеты «Солидарность» в статье «Доверие, недоверие, и затруднение».

**ГЛАВА 2.2 ПОДХОДЫ К ИЗМЕРЕНИЮ ДОВЕРИЯ**

Наиболее полный анализ подходов к измерению доверия приведён в статье В. Н. Мининой «Организационное доверие как неосязаемый актив компании: проблема измерения». Проанализированы концепты доверия в работах

М. Эндресса, Э. Гидденса, Х.Смита, Д. и М. Рейн, П. Штомпка. Большинство работ содержит обсуждение вопросов:

- что побуждает взаимодействующих субъектов вступать в отношения друг с другом;
- чем характеризуются эти отношения;
- что взаимодействующие субъекты ожидают от этих отношений;
- что может нарушить их отношения;
- при каких условиях их отношения будут сохраняться;
- что делают взаимодействующие субъекты для поддержания или изменения отношений между ними?

В контексте характеристики доверия как элемента социального капитала заслуживает внимания модель измерения доверия, предложенная **Х. Смитом**. Автор выделяет совокупность взаимосвязанных элементов, дающих представление о доверии как социальном капитале организации: характеристики доверия; компоненты доверия; условия доверия; уровни, на которых проявляется доверие; операционная база доверия; признаки доверия; доверие на рынке.

Х. Смит связывает характеристики доверия со стадиями его развития: первая — доверие, ориентированное на личные интересы, и вторая — социально-ориентированное доверие (более подробно – в приложении 5.2).

По мнению Х. Смита, условиями, необходимыми для формирования доверия, являются:

- целостность;
- восприимчивость;
- лояльность;
- благоразумие;
- открытость;

- компетентность;
- честность;
- выполнение обещаний;
- последовательность.

Наличие этих условий снижает риски, в результате возрастают доверие к другой стороне и уверенность в том, что будут приняты правильные долгосрочные решения.

Разработанная Смитом теоретическая модель измерения доверия была использована им при изучении отношений в проектном бизнесе. В качестве основного метода получения первичной информации выбран анкетный опрос (ряд вопросов приведён в приложении 5.1).

#### **Измерение доверия в концепции Д. и М. Рейна.**

Авторы разработали подход и инструменты измерения организационного доверия, доверия на уровне команды, руководителя и отдельного индивида. Они назвали свою концепцию измерения доверия «Модель доверия и предательства». По их мнению, доверие не только формируется, но и разрушается, поэтому при его измерении важно обращать внимание на способность организации к восстановлению доверия.

Авторы выделяют три уровня доверия в организации: контрактное, коммуникационное, компетентностное (подробнее – в приложении 7).

Авторы предлагают измерять доверие с помощью следующих параметров:

- соблюдение договоренностей;
- действия и намерения по отношению друг к другу;
- выполнение ожиданий относительно целей и результатов взаимодействия;
- открытость и прозрачность информации;
- соблюдение конфиденциальности в общении;

- вовлеченность в информационный обмен сотрудников;
- ответственность за свои действия;
- конструктивная критика по отношению к другим людям;
- взаимное обучение;
- принятие совместных решений.

Для измерения доверия на организационном уровне Д. и М. Рейн разработали анкету, содержащую 54 вопроса, которые позволяют оценить отношения между менеджментом организации и персоналом, а также между сотрудниками, связанные с формированием и разрушением доверия.

В рамках подготовки данного методического материала нами был разработан опросник на основе концепции доверия **С. Кови** (приложение 8). В книге «Скорость доверия» автор не только описывает концепцию доверия, типы доверия, но и модели поведения, формирующие доверие, а также действия, способствующие в случае необходимости восстановлению утраченного доверия. На рис.2 проиллюстрированы позиции «предрасположенности к доверию», которые демонстрирует каждый человек в зависимости обстоятельств.



**Рис. 2.** Матрица Разумного доверия (С. Кови)

Профайлеры, специалисты по определению лжи, знают, что «легковерные» и «сомневающиеся люди» – достаточно постоянные характеристики человека, они не зависят исключительно от внешних обстоятельств. И эти два типа людей по-разному воспринимают информацию. Нам кажется это весьма важным для эффективного подхода к организации информационной работы в профсоюзах.

## **ГЛАВА 2.3 ТИПАЖИ ЛЮДЕЙ ПО СКЛОННОСТИ ДОВЕРЯТЬ**

В проведенном исследовании Yamagishi (2018) людей предварительно разделяли на группы с высоким уровнем базового доверия и маловерчивым. В эксперименте всем



выдавались тексты с описанием различных ситуаций, в которых им предлагалось довериться малознакомому человеку. Ситуации (15 сценариев) были содержательно типовые, но отличались в описательных нюансах. При увеличении положительно трактуемых признаков, доверие в обеих группах повышалось (что также очевидно и предсказуемо). Но чем больше положительной информации у группы с высоким базовым доверием, тем больше они верят человеку, но для маловерчивых это справедливо только частично, так как у них есть «предел доверия» после которого положительные решения стабилизируются, что бы им не сообщали. При исследовании противоположного эффекта наблюдается то же самое. Если постепенно нагнетать негативную информацию, то доверие в обеих группах снижается равномерно лишь до какого-то уровня, и у маловерчивых в районе 25-30% опять же выходит на плато, и затем, какие бы негативные сигналы им не подавались, уровень доверия уже не падает. В то время как график доверяющих продолжает снижаться, пробивает «предел недоверия» низко-доверяющих и падает далее вниз.

*Таким образом, люди, способные быть «очарованными» сильнее всего разочаровываются при получении дискредитирующей информации. Именно они – главные адресаты и жертвы «черного пиара». Напротив, «скептики» менее подвержены как очарованию, так и разочарованию. И если их труднее сделать апологетами профсоюзных идей, то в ситуациях активных нападков на профсоюзную организацию именно они могут стать инструментом информационной стабильности.*

При этом отмечается парадокс: высоко-доверяющие люди демонстрируют большую чувствительность как к позитивным, так и к негативным сигналам, и, что удивительно, - в практических заданиях они в итоге демонстрируют

большую компетентность и в целом принимают больше эффективных решений.

Следует разделять уверенность и доверие несмотря на то, что в русском языке они однокоренные.

Доверие всегда связано с риском. В традиционных обществах, где люди связаны по рукам и ногам неформальным общественным договором (например, в культурах Востока), и где экономики отличается высокой частотой предсказуемых сделок и низкой частотой случайных выгод/потерь, - мы видим такую картину: высокая уверенность и низкое доверие. То есть: я уверен, что сделка пройдет по плану, но при этом я не доверяю своему партнеру по сделке.

По мере того, как в жизни человека нарастает нестабильность, ситуации социальной неопределенности и частота случайных выгод/потерь, - потребность в уверенности падает, а потребность в умении доверять возрастает. То есть - традиции и стабильность порождают уверенность и убивают доверие. И наоборот.

*Люди с высоким уровнем базового доверия вовсе не являются легковверными, напротив. Это социальный навык, который делает человека более чувствительным как к позитивным, так и негативным сигналам и позволяет делать более компетентные в долгосрочной перспективе оценки ситуации.* Таким образом, низкодоверяющий человек может иметь какие-то локальные тактические преимущества, но стратегически он стабильно ошибается и обманывается чаще.

Игровые модели различных реакций на доверие, обман,



ошибки позволяют оценить успешность стратегий в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

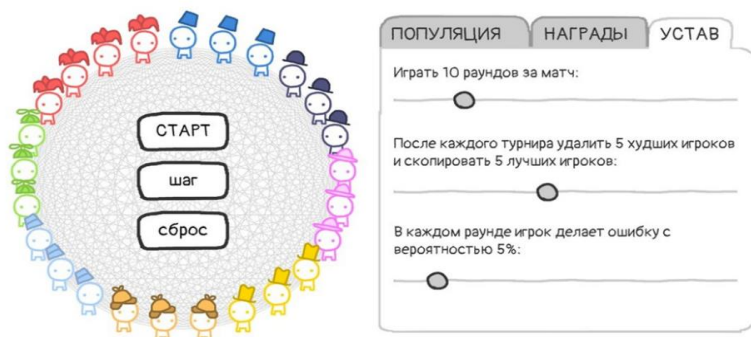
Игра «Эволюция доверия» Ники Кейса – очень полезный инструмент. Если вы любопытны, то сначала поиграйте по

ссылке (займёт примерно полчаса), а читайте потом (здесь будет спойлер!).

В процессе вы узнаете, откуда растут корни у такого феномена I мировой войны как «Рождественское перемирие», которое никто не объявлял, но во многих местах фронта, военные действия приостанавливались.

Игра описывает ситуацию, когда два незнакомца находятся в ситуации, требующей доверия, где выигрыш каждого зависит от другого. Также описываются различные стратегии поведения в ней. В основе – ситуация, где двое кладут монетки в машину, которая выдает три монеты противоположному игроку или ничего, если монету не положили. Если логически подумать, в такой ситуации лучше обманывать. Если тебя обманут, то ты хоть не в минусе, а если оппонент положит монету — ты в плюсе. С такой стратегией, ты никогда не проиграешь. Хм... а если повторить это десять раз? Да то же самое! Ты крут, ты всех обманул, и никто не может тебя победить!.. Или нет?

Правила просты:



**Рис.4** Правила игры «Эволюция доверия»

В игре можно настроить количество игроков, использующих ту или иную стратегию, изменить награды и

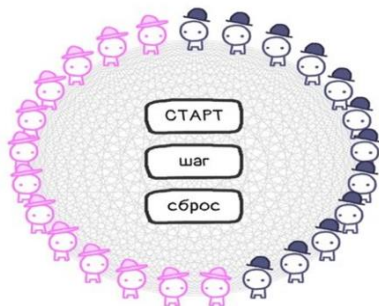
фундаментальные правила: сколько раз игроки играют друг с другом за одну встречу, какова вероятность случайной ошибки (т.е. хода не по выбранной стратегии), а также как быстро сильные игроки вытесняют слабых из всего турнира.

Коротко о том, как и что происходит:

Каждый игрок сталкивается с другим один или несколько раз. В каждой игре они выбирают: сотрудничать с оппонентом, либо предать его. Награды и штрафы можно назначить любые. Очевидно, что за предательство награда (или хотя бы общий размер выигрыша относительно размера оппонента) должна быть выше, иначе сотрудничать выгоднее для обоих игроков. После того, как каждый игрок сыграет с другим назначенное количество раз, несколько «худших» игроков удаляются, а на их место встают копии лучших. Затем матчи повторяются (ходы в предыдущих встречах забываются).

### **Стратегии**

Люди, попадая в различные жизненные ситуации, «играют» глубоко не задумываясь. Тем не менее, обычно они действуют согласно своим внутренним установкам, то есть при аналогичных условиях они будут действовать одинаково. А у думающего человека всегда будет набор конкретных стратегий для различных ситуаций. Конечно же, нельзя рассмотреть любые стратегии, поэтому рассмотрим только те, какие представлены в «эволюции доверия».



ПОПУЛЯЦИЯ		НАГРАДЫ		УСТАВ	
Начать с этого распределения игроков:					
ИМИТАТОР	0	ОБМАНЩИК	12		
НАИВНЫЙ	13	ЗЛОПАМЯТНЫЙ	0		
ДЕТЕКТИВ	0	ПОДРАЖАТЕЛЬ	0		
ПРОСТАК	0	СЛУЧАЙНЫЙ	0		

**Рис.5.** Типажи игроков

<b>Тип</b>	<b>Описание стратегии</b>
<b>Имитатор</b>	Как относишься к тебе, так ты и отвечаешь. Имитатор начинает с доверия, затем повторяет последний ход противника
<b>Наивный</b>	Добро всегда побеждает зло. Наивный всегда будет доверять
<b>Обманщик</b>	Сильные должны есть слабых. Обманщик всегда будет предавать оппонента
<b>Злопамятный</b>	Жулики неисправимы. Злопамятный сотрудничает до тех пор, пока его не предадут, затем он всегда предаст
<b>Детектив</b>	Действовать нужно справедливо, правда простаки все равно не удержат свое богатство. Детективу нужно четыре хода на «разогрев». Сначала он доверяет, затем предаст, затем дважды доверяет. Если детектив ни разу не столкнется с обманом, он будет всегда предавать. Если столкнется хоть раз — будет действовать как имитатор
<b>Подражатель</b>	Плохим ребятам нужно дать шанс. Подражатель доверяет на первом ходу и доверяет в ответ на доверие. Только после двух предательств подряд со стороны противника, подражатель начнет отвечать предательством и будет продолжать до следующего предложения сотрудничать. По сути подражатель — это как имитатор, но дающий шанс. Это бывает полезно, ведь иногда игроки ошибаются и делают ход не в соответствии со своей стратегией
<b>Простак</b>	Если тебя бьют, значит ты делаешь что-то не так. Простак повторяет свой последний ход, если ему доверились и меняет ход на противоположенный, если его предали

**Таблица 1.** Описание стратегий игроков «Эволюции доверия»

***Выводы по эффективности стратегий игроков:***

1. Если играть один раунд за встречу, то всегда победит Обманщик.

Это вполне очевидно. Все предложенные выше стратегии начинают с доверия, кроме его линии. Если каждый игрок играет с другим, а затем уже мы ищем победителей, то Обманщик проиграет только тогда, когда награда за предательство будет меньше награды за сотрудничество. А зачем в таком случае ему было предавать?

2. Чем больше раундов, тем меньше шансов у Обманщиков победить.

В то время как другие стратегии способны извлекать выгоду из сотрудничества, Обманщики начинают играть друг с другом, уходя в ноль или минус.

3. Самая сильная стратегия в борьбе с Обманщиками — это Имитаторы.

Имитаторы лучше всех реализуют преимущество нескольких раундов: дают себя предать лишь один раз, но друг с другом сотрудничают.

4. Когда случаются ошибки — Подражатели становятся еще сильнее.

Оказывается, прощение может служить и эгоисту. Ошибки заставляют имитаторов обманывать друг друга. В большом количестве игровых вариаций именно Подражатели побеждают все остальные стратегии. А в мирной обстановке, где предательство можно увидеть нечасто, им нет равных.

5. Наивные все портят.

Наивность — слишком глупая стратегия во многих случаях. Наивные кормят Обманщиков и Детективов, а при игре с

Простаком случайная ошибка заставит Простака предать, а доверие со стороны Наивного сообщит, что последнего все устраивает, и Простак продолжит предавать. Впрочем, в условиях крайне выгодного сотрудничества и наличия вероятности ошибки, Наивные, конечно, победят Имитаторов. Но Подражатели остаются чемпионами и тут.

***Выводы по механизмам создания доверия:***

1. Низкая награда.

Если поставить низкую награду за победу, доверительные стратегии сильно пострадают. Они не смогут реализовать свое главное преимущество перед обманщиками — их взаимный выигрыш будет мизерный. В теории игр это условие называется “игра с ненулевой суммой” — то есть, суммарная награда в игре больше, чем общее количество ресурсов игроков на старте.

***Члены профсоюза и не-члены пользуются кредитом доверия наравне. Чем (какой наградой можно компенсировать эту несправедливость? Что ценное будет «только для членов профсоюза»?***

2. Нет прозрачности.

Еще проблема: что, если ошибиться легко? Если вероятность ошибки будет слишком большой, а игроки не знают, был ли саботаж, то никакого кредита доверия может не хватить, чтобы иметь преимущества перед обманщиками. А увеличение изначального доверия делает тебя уязвимым перед обманщиками. Тут больше проблема в прозрачности, ведь если ты знаешь, что человек действительно ошибся, это не повлияет на твой кредит доверия, а вот незнание — дает шикарные возможности для саботажа!

***Члены профсоюза точно должны знать, что с ними ведут себя честно. Открытость информации, возможность её перепроверить, открытое обсуждение ситуаций, когда «что-то пошло не так».***

### 3. Мало повторений.

А что будет, если игроки будут очень слабо пересекаться? Если встреча с незнакомцем больше не повторится? В таком случае, доверие не окупится. Нет смысла вкладываться в отношения на один раз. Это раздолье для обманщиков. Все же знают, что на вокзалах всегда много мошенников...

*Нужны точки контакта с членами профсоюза. Нередко, особенно в большой организации, работник долгое время может не иметь никаких контактов с профсоюзом, так что потребность в нем субъективно будет поставлена под сомнение.*

### 4. Атмосфера недоверия.

Но бывает так, что доверие в обществе уже убито, каждый за себя, нужно выжить любой ценой. Даже если условия изменились и появляются те, кто пытается доверять людям — их сломают раньше. В игре — это когда большое количество обманщиков на старте.

*В профсоюзной организации это нередко происходит в случае резкого ухудшения условий труда или оплаты, когда вина за это субъективно возлагается работниками на профсоюзную организацию, оказавшуюся неспособной защитить интересы (массовое сокращение демотивирует даже оставшихся работников). Другие причины тотального недоверия: недоверие конкретному профсоюзному лидеру с плохой репутацией; бесконфликтное взаимодействие с потерявшей доверие организацией-работодателем; высокая текучесть кадров — доверие не успевает «накопиться» в истории отдельного работника.*



## **Рекомендации по формированию доверия в ходе взаимодействия с членами профсоюза:**

1. На доверие влияет предустановка больше, чем предоставляемая при первом контакте информация. Хорошо, если ДО встречи с представителем профсоюза вновь принимаемый работник услышит от будущих коллег рекомендации вступить в профсоюз или отзывы об организации как сильной, смелой, активной, надёжной.

2. Наиболее эффективной стратегией взаимодействия в игре «Эволюция доверия» является стратегия имитатора (он начинает с доверия, затем повторяет последний ход партнёра). Член профсоюза, отчисляющий ежемесячно 1% заработной платы, уже «вложился» в доверительные отношения. И он будет считать себя обманутым, если не увидит такого же регулярного «вложения» от профсоюзной организации. Речь не идёт только о материальной отдаче. Профсоюз оказывает в том числе такие «невидимые» услуги как экспертиза локальных актов, консультирование, контроль за исполнением взаимных обязательств, создание возможностей для самореализации. Важно не только рассказывать о работе профсоюзов разного уровня (первичная профсоюзная организация, отраслевой, территориальный профсоюз), но и убедиться, что эта информация услышана: член профсоюза должен нам «кивнуть». Вариант: ежемесячное голосование в чатах, на сайте или иным способом «Какой факт из работы профсоюзов в этом месяце вызывает у вас наибольший оптимизм и доверие:

- поздравление ветеранов в связи с профессиональным праздником
- 90% вступление в профсоюз вновь поступивших работников

- учёт работодателем 60% предложенных правок в локальные акты
- участие профсоюзов в оказании помощи пострадавшим от наводнения в Приморье
- успешная защита в суде трудовых прав работника \_\_\_\_\_ территориальной профсоюзной организацией, восстановление его после незаконного увольнения с компенсацией за период \_\_\_\_\_
- индексация заработной платы в соответствии с Коллективным договором ...»

Так вы сможете оценить отклик членов профсоюза: активность голосования и приоритетность для них ваших действий. Кроме того, такая организация обратной связи приучает профсоюзных лидеров отслеживать результативность своей работы и говорить на языке результатов: что мы предложим оценить людям в этом месяце с учётом их ценностей?

3. При высокой текучести кадров усиливается фактор недоверия и преимущества «стратегии обманщиков». Разрушаются традиции доверия. Нивелировать значение этого риска может увеличение частоты и теплоты контактов, формирующих доверие членов профсоюза друг другу, профсоюзному лидеру, профсоюзной организации. Необходимы форматы обсуждения острых вопросов (личные встречи, обратная связь в мессенджерах, на сайте или социальных сетях), усиление взаимодействия работников с конструктивной повесткой (не пожаловаться на жизнь, а проактивная позиция «что мы можем сделать друг для друга, чтоб стало лучше»).

4. Помните, что самая вредная стратегия в игре – у Наивных? Из-за них выигрывают обманщики. Не забывайте

учить членов профсоюза! Чем меньше наивных, тем выше ценность и дивиденды доверия. Правовые знания, информирование по вопросам организации охраны труда способствуют воспитанию грамотного субъекта рынка труда. До революции 1917 года просвещение в профсоюзных кружках о заработной плате, штрафах и правах работников были очень эффективной формой борьбы за трудовые права и привлечения в профсоюз новых членов. Сегодня для целей просвещения можно эффективно использовать современные технологии: вовлекающие викторины или игры в социальных сетях. В вопросы и задания могут быть встроены факты, повышающие доверие к профсоюзу как организации с богатой историей, а также с обилием инструментов для защиты прав в современной действительности.

5. Не будьте наивными сами. Отвечайте отступничеством на отступничество, сотрудничеством на сотрудничество. Это и про социальных партнёров, и про тех, кто вышел из профсоюза или отказывается вступить, но не прочь пользоваться тем, что создаёт и гарантирует активность профсоюзной организации. Помните народную мудрость «доверяй, но проверяй»? Другие ценные советы из разных культур – в приложении 9.

6. Обращайте внимание на изначальную склонность людей доверять или не доверять. С ними нужно строить информационную работу по-разному: первые легко верят и глубоко разочаровываются; вторых трудно очаровать, зато они более стойки к негативной информации. Кто лучше напишет пост-благодарность или отзыв о прекрасно проведённом профсоюзом мероприятии? А кто в ситуации использования против профсоюза «чёрного пиара» сохранит рассудок и сможет повлиять отрезвляюще на коллег?

Наиболее эффективные способы взаимодействия с легко доверяющими людьми: предоставление оперативной актуальной информации, так чтобы они смогли воспользоваться ею, тем самым получить подтверждение пользы и обоснованности доверия.

Недоверчивые в такой ситуации будут принимать решение долго, и если был лимит услуг, им точно не хватит. Это только усугубит сомнения в вашей порядочности - «всё раздали своим». Они нуждаются не столько в оперативной информации, сколько в указании на её источники. Им важна возможность перепроверить.

И для обеих категорий, а особенно для сомневающихся, наилучший способ убеждения – не аргументы, а «правильные вопросы». Аргументы нередко включают механизм критического осмысления и сопротивления. Правильные вопросы – те, ответы на которые побуждают к самоубеждению. Предположим, у вашей организации очень хороший Коллективный договор. Часть сотрудников полагает, что это не заслуга профсоюза, а исключительно добрая воля работодателя. Сравните: аргумент «Если бы не профсоюз, таких пунктов как \_\_\_\_\_, в Коллективном договоре могло бы не быть» и вопрос «Как вы думаете, если профсоюзной организации не будет, как долго в Коллективном договоре сохранятся такие пункты как \_\_\_\_\_?».

7. Не будьте завистливы: сосредоточьтесь на максимизации собственного «балла», в противоположность тому, чтобы ваш балл был выше, чем у вашего «партнера». Не соревнуйтесь с работодателем за симпатии членов профсоюза или с другими профсоюзными организациями за репутацию «самой-самой». Помните, что ваша главная цель – доверие членов вашей профсоюзной организации. Ориентируйтесь на их ценности, приоритеты, потребности. Они ждут от вас консервативности или инновационности? Смелости или

дипломатичности? Принципиальности или доброжелательности?

8. Не будьте слишком умным или не пытайтесь быть самым хитрым. Ясность необходима для того, чтобы другие могли сотрудничать с вами. Для успеха профсоюзной организации важна предсказуемость для работников, для стороны работодателя, других партнёров. Обман – путь войны. Только там и уместен.

9. Активно интересуйтесь людьми и их ожиданиями. Проясняйте ожидания. Спрашивайте сначала, говорите потом. Не обещайте лишнего. Выполняйте обещания. Если это становится невозможно по каким-то причинам, не замалчивайте этот факт, а держите людей в курсе.

10. Доверие укрепляет фактор единства. Что общего у вас, вашей профсоюзной организации и члена профсоюза? У вашей организации и стороны работодателя? Общие интересы, ценности, традиции формируют ощущение «они такие же, как я». Это, пожалуй, самая древняя основа доверия.

11. Один из основных компонентов доверия - оказание поддержки и проявление заботы. Эффективный путь – формирование правильных корпоративных привычек поддерживать и заботиться о людях на уровне повседневного общения, в трудных жизненных ситуациях, на уровне локальных актов, закрепляющих эти традиции и правила. И пусть это не выглядит формально.

12. Формируйте доверие шаг за шагом. Проще довериться в мелких делах. Оправдайте доверие в незначительном, создайте надёжную «кредитную» историю для доверия в большом.

13. Значительно снижает доверие тревожность. Умейте управлять своей тревожностью, направляйте усилия на

снижение тревожности членов профсоюза. Внушайте своей персоной уверенность в завтрашнем дне и в своей способности решать трудные вопросы.

История некоторых организаций содержит сюжеты разрушения доверия. На этапе становления компании структура пока не сложилась, правила не прописаны, поэтому компания может добиваться результатов исключительно за счет взаимного доверия. И, наоборот, в компаниях, добившихся стабильности, роль взаимного доверия несколько снижается. Но в ситуациях, которые требуют быстрой адаптивности, быстрого обмена знаниями, быстрой реакции на изменения в окружающей среде, доверие – необходимый элемент.

Укреплению атмосферы доверия способствует следование неписанным правилам:

- ошибки подчиненных – это ошибки начальника (как минимум для внешнего мира и высшего руководства);
- ошибки, совершенные начальством, – это только его ошибки;
- успех подчиненных – исключительно их успех;
- руководитель может отстаивать право на любой успех, которого он достиг сам, прилагая только свои усилия, однако хороший руководитель обязательно скажет: «Мы достигли этого!»;
- формировать доверие – значит уметь слушать;
- в критической ситуации руководитель-лидер не бросает своих подчиненных на произвол судьбы;
- руководитель-лидер не пускает пыль в глаза и не обещает того, чего не сможет в будущем выполнить;
- доверие и интриги несовместимы;

- руководитель-лидер доверяет каждому по мере возможностей и в процессе этого расширяет диапазон своего доверия до разумных границ.

Развитие персональной ответственности сотрудников включает два важных компонента в деятельности руководителя:

- готовность самого руководителя-лидера брать на себя дополнительную, никем и ничем не регламентированную ответственность (сила примера);
- поощрение инициативы сотрудников в подаче идей и предложений по решению текущих проблем и задач развития; предоставление свободы действий в профессиональной области и привлечение к более активному участию в организационной деятельности (сила цели и похвалы).

Профсоюзной организации полезно учитывать различные по готовности доверять типы, увеличивая количество взаимодействия с каждым членом профсоюза. Примеры доверительных контактов по незначительным вопросам формируют надёжное доверие в крупных делах, в важных сферах.

## **ГЛАВА 2.4 УСЛОВИЯ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ДОВЕРИЕ К РОФСОЮЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Специфика профсоюзной организации относительно компании-работодателя – общественный характер, добровольность членства, возможность пользоваться социальными гарантиями Коллективного договора без членства в профсоюзной организации. Специфика относительно сферы услуг – обобщённый характер услуги: 1% от заработной платы работник платит в разных организациях за разный пакет услуг, и даже в одной

организации/предприятия работники могут получать или не получать различные услуги или льготы в зависимости от категории, к которой (не)относятся (молодёжь, многодетная семья и др.). Специфика относительно других общественных организаций – взаимообусловленность иными обстоятельствами (работа в конкретной организации), наличие членских взносов.

Логично предположить, что высокий уровень профсоюзного членства означает высокий уровень доверия и наоборот. Парадокс доверия состоит в том, что не исключены и другие варианты корреляции:

- а. работники доверяют профсоюзной организации, положительно оценивают её работу, но считают для себя выгодным не состоять в числе её членов («мне уже ничего не надо, а в целом организация работает хорошо, там надёжные люди и есть результаты, которые не исчезнут без моего 1%»);
- б. работники не доверяют профсоюзной организации или её конкретным представителям, но являются членами профсоюзной организации («у нас попробуй не быть в профсоюзе, возникнут вопросы и проблемы» - вариант «вынужденного членства»).

Доверие профсоюзной организации наиболее часто оказывается связано с принципом справедливости.

***Справедливость – общая нравственная санкция совместной жизни людей, рассмотренной преимущественно под углом зрения сталкивающихся желаний, интересов, обязанностей (Большая Советская энциклопедия).***

Справедливость — понятие о должном, содержащее в себе требование соответствия деяния и воздаяния: в частности, соответствия прав и обязанностей, труда и вознаграждения, заслуг и их признания, преступления и наказания, соответствия роли различных социальных слоёв, групп и индивидов в жизни общества и их социального положения в



нём. В экономической науке — требование равенства граждан в распределении ограниченного ресурса. Отсутствие должного соответствия между этими сущностями оценивается как несправедливость (Википедия). Сама история профсоюзного движения – это борьба за справедливость, преимущественно справедливость в распределении прибыли между собственником производства и собственником рабочей силы (работником).

Если предположить реакцию члена профсоюза на несправедливые действия профсоюзной организации или профсоюзного лидера, то можно предположить следующие:

- предъявление претензий лично или в публичном поле,
- попытка добиться справедливого распределения ресурсов,
- пристальное внимание к дальнейшему распределению ресурсов с целью обвинения в несправедливости,
- «вербовка сторонников», репутационные удары по организации,
- выход из профсоюзной организации.

Теория справедливости Д. Ролза содержит два основных принципа: во-первых, каждый имеет право претендовать на все основные права человека; во-вторых, у всех должны быть равные возможности, чтобы конкурировать за улучшение своей жизни. Таким образом, принцип различия Роулза допускает неравенство в распределении, пока от этого выигрывают все, особенно те, кому меньше повезло: «Социальные и экономические неравенства должны быть организованы таким образом, что они одновременно (а) ведут к наибольшей выгоде наименее преуспевших, в соответствии с принципом справедливых сбережений и (б) делают открытыми для всех должности и положения в условиях честного равенства возможностей».

То есть очевидно, что профсоюзный подход к членским взносам 1% независимо от размера заработной платы и оказание материальной помощи наиболее нуждающимся, - и есть реализация первого принципа справедливости на практике. На рис. 7 обозначены компоненты справедливости, соответствующие ценностям, которые лежат в её основе:



**Рис. 7** Компоненты справедливости

Сандра Сачер в книге «Сила в доверии» выделяет 4 типа справедливости:

1. **Процедурная:** честность в принятии решения, последовательность, точность и право голоса тех, на кого это решение повлияет.
2. **Информационная:** искусство честно и прямо сообщать, почему было принято то или иное решение людям, на которых это решение влияет. Процесс воспринимается как справедливый, если это двусторонний процесс: у людей есть возможность обсуждать, спрашивать и получать ответы.
3. **Справедливость распределения:** оценка того, насколько справедливы результаты решений и действий, оценивается вклад или обесцениваются усилия людей.
4. **Справедливость в отношениях:** как представители организации относятся к отдельным лицам или группам в личном общении. Уважительно? Тепло? Формально? Пренебрежительно?

*«Легко быть добрым, быть  
справедливым – вот что трудно»*

*Виктор Гюго*

Но от профсоюзной организации и от профсоюзного лидера ждут именно этого.

## **ГЛАВА 2.5 ДОВЕРИЕ К ПРОФСОЮЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК УСЛОВИЕ МОТИВАЦИИ ВСТУПЛЕНИЯ В ПРОФСОЮЗ**

В рамках данной работы нами была составлена анкета для изучения доверия профсоюзным организациям г. Москвы. В опросе приняли участие слушатели (189 чел.) Учебно-исследовательского центра Московской Федерации профсоюзов (УИЦ МФП), проходившие обучение в марте-

апреле 2023 года. Среди них мужчин 48, женщин 141. Членов профсоюза – 178 чел., не членов 11 чел.

**Таблица 2.** Итоговые результаты анкетирования

возраст	Кол-во всего	Муж.		Жен.	
		Кол-во	Ср. балл	Кол-во	Ср. балл
18-35 лет	94	24	143	70	120
36-50 лет	62	16	151	46	150,4
51-65 лет	33	8	135,5	25	144
Итого:	189	48	144,4	141	134,2

В целом можно отметить высокий уровень доверия профсоюзным организациям (средний балл – более 139,46; высокий уровень - от 135 б.). Наиболее высокий уровень доверия демонстрируют работники в возрасте 36-50 лет, независимо от пола. Наименьший уровень доверия – женщины моложе 35 лет и мужчины старше 51 года.

5 характеристик из 18 получили оценки в диапазоне высокого доверия, остальные 13 - в зоне среднего доверия. Ни одна из характеристик не была оценена в зоне низкого доверия, хотя отдельные анкеты с такими оценками были. Зелёным в итоговой таблице нами выделены наиболее благоприятные результаты (максимальные результаты с высоким уровнем и минимальные и низким), серым – самые неблагоприятные относительно других параметров.

### *Уважаемые участники опроса!*

Если Вам близка тема формирования высокоэффективной команды посредством построения организации с высоким уровнем доверия, предлагаем принять участие в диагностике уровня доверия в Вашей организации.

В основе анкеты – идеи С. Кови, изложенные в книге «Скорость доверия». Первые 13 вопросов соответствуют 13 моделям поведения, вызывающим доверие. Следующие

отражают представление о «волнах доверия», распространяющихся на внутреннего клиента (члена профсоюза) и внешнюю среду (рынок, общество) в форме репутации.

*Благодарим за искренность и инвестированное время!*

№	Полностью согласен, все признаки и даже больше присутствуют в реальной картине в организации, могу привести более трех примеров за последние полгода	В нашей профсоюзной организации											Полностью согласен, все признаки и даже больше присутствуют в реальной картине в организации, могу привести более трех примеров за последние полгода
		1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	Наши профсоюзные лидеры прямо говорят о сложных проблемах, называют вещи своими именами, выражают свою точку зрения	Высокий- 110 чел=62,1% Средний – 49 чел=27,7% Низкий – 18 чел=10,2%											Наши профсоюзные лидеры избегают обсуждения сложных тем, искажают информацию, прямо не высказывают своей позиции

2	В нашей профсоюзной организации принято уважительное отношение ко всем, независимо от статуса. Забота проявляется не формально и заметна даже в мелочах	Высокий- 140 чел=76,9% Средний – 31 чел=17 % Низкий – 11 чел= 6,1%	В нашей профсоюзной организации забота носит формальный характер, уважительное отношение проявляется больше к тем, кто может быть полезен в данный момент
3	Профсоюзная организация всегда предоставляет информацию, которую легко перепроверить, не утаивает факты и планы	Высокий- 144 чел=79,1% Средний – 26 чел=14,3 % Низкий – 12 чел= 6,6%	Профсоюзная организация скрывает и придерживает информацию, затрудняет проверку ее достоверности, а иногда искажает
4	Если профсоюзная организация допускает ошибки, она всегда признаёт их и предпринимает действия для исправления ситуации	Высокий- 130 чел=71,4 % Средний – 41 чел=22,5 % Низкий – 11 чел= 6,1%	Если профсоюзная организация допускает ошибки, она всеми способами скрывает их или настаивает на правильности действий и решений

5	Профсоюзная организация всегда своевременно выражает признательность людям, не принято говорить о людях плохо за спиной. Люди щедры на похвалу	Высокий- 137 чел=75,3 % Средний – 38 чел=20,9 % Низкий – 7 чел= 3,8 %	Большинство людей участвует во взаимных обвинениях и злословии, профсоюзная организация допускает утечку приватной информации. Благодарить людей принято формально
6	У нашей профсоюзной организации есть внушительный список достигнутых результатов, она умеет не обещать лишнего и укладываться в обещанные сроки и бюджет	Высокий- 122 чел=67 % Средний – 36 чел=19,8 % Низкий – 24 чел= 13,2 %	Наша профсоюзная организация легко нарушает свои обещания, оправдывает эти нарушения.
7	Наша профсоюзная организация постоянно совершенствуется: поощряет обратную связь от членов	Высокий- 119 чел=65,4 % Средний – 49 чел=29,9 % Низкий – 13 чел= 7,7 %	Наша профсоюзная организация застыла в своём развитии: не использует обратную связь от членов профсоюза

	профсоюза, внедряет инновации, соответствует современным требованиям		для совершенствования работы, не соответствует современным требованиям со стороны работников
8	Профсоюзная организация не обходит сложные проблемы, замечает недосказанности, смело ведёт разговор, обезоруживая оппонентов	Высокий- 117 чел=64,3 % Средний – 44 чел=24,2 % Низкий – 21 чел= 11,5 %	Есть много «необсуждаемых тем». Есть склонность лакировать действительность, обходить острые углы, уклоняться от конфликтов
9	Профсоюзная организация умеет работать с ожиданиями: выявляет и обсуждает их. Не обманывает ожиданий и не предполагает, что ожидания и так ясны и разделяемы. Люди важнее бумаг	Высокий- 124 чел=68,1 % Средний – 38 чел=20,9 % Низкий – 20 чел= 11 %	Профсоюзная организация не считает нужным работать с ожиданиями людей. Полагает, что задачи, уставные цели, назначение определены документами и понятны людям. Высокий уровень бюрократии
10	Профсоюзная организация умеет брать на	Высокий- 131 чел=72 % Средний – 41 чел=22,5 % Низкий – 10 чел= 5,5 %	Профсоюзная организация обычно обвиняет



	себя ответственность и добиваться ответственности от других. Не принято обвинять других, когда дела идут плохо		других, когда дела идут плохо. Сама брать ответственность не стремится, добиваться ответственности от других не способна
11	При обсуждении текущих дел организации принято свободно выражать свои мысли, в том числе критические замечания, даже если они отличаются от взглядов большинства. Есть каналы, позволяющие понять, что ценно для людей, а не додумать за них	Высокий- 137 чел=75,3 % Средний – 32 чел=17,6 % Низкий – 13 чел= 7,1 %	Профсоюзная организация ограничивается мнением узкого круга лиц для определения, что ценно для людей. Большинство сотрудников не будут выражать свои истинные мысли или чувства, даже если обратиться к ним напрямую с просьбой дать подобные комментарии (открыто и даже анонимно)
12	Профсоюзная организация осторожно принимает	Высокий- 135 чел=74,2 % Средний – 38 чел=20,9 % Низкий – 9 чел=4,9 %	В профсоюзной организации принято давать избыточные

	<p>обязательства и тщательно выполняет их. Выполнение обязательств считается делом чести</p>		<p>обещания и делать меньше обещанного, не считая это проблемой</p>
13	<p>Профсоюзная организация демонстрирует доверие всем, при условии, что оно оправданно, с учётом компетентности и характера людей. Но исходит из готовности доверять.</p>	<p>Высокий- 140 чел=76,9 % Средний – 34 чел=18,7 % Низкий – 8 чел= 4,4 %</p>	<p>Профсоюзная организация транслирует недоверие и подозрительность. Доверия заслужили только немногочисленные люди.</p>
14	<p>В организации высокий уровень энергии: много инициатив, дел, результатов. Люди чувствуют положительную динамику</p>	<p>Высокий- 109 чел=59,9 % Средний – 55 чел=30,2 % Низкий – 18 чел= 9,9 %</p>	<p>В организации низкий уровень энергии: никому ничего не надо, Люди часто испытывают непродуктивное напряжение, иногда даже страх</p>
15	<p>Члены профсоюза искренне рекомендуют новым</p>	<p>Высокий- 129 чел=71,3 % Средний – 32 чел=17,7 % Низкий – 20 чел= 11 %</p>	<p>Работники остаются членами профсоюза по привычке, а не новых</p>

	работникам вступать в профсоюзную организацию для их собственной пользы		сотрудников, вступающих в неё, смотрят с недоумением.
16	Работодатель считается с профсоюзной организацией, признаёт компетентность и влияние на работников. Обсуждает проблемы не формально, а по сути	Высокий- 122 чел=67 % Средний – 36 чел=19,8 % Низкий – 24 чел= 13,2 %	Работодатель считает наличие профсоюзной организации пустой формальностью, игнорирует или делегирует ей часть задач как одному из своих структурных подразделений
17	Влияние и активность профсоюзной организации распространяется за пределы предприятия: участвуем в жизни региона, сотрудничаем с некоммерческими и благотворительными организациями	Высокий- 105 чел=57,7 % Средний – 49 чел=26,9 % Низкий – 28 чел= 15,4 %	К нашей профсоюзной организации давно никто не обращается с предложениями о сотрудничестве. О ней не знают или репутация не самого отзывчивого партнёра
18	Интуитивно оцените общий	Высокий- 118 чел= 64,8% Средний – 41 чел= 22,5 %	В целом в организации

уровень доверия в организации: в целом в организации очень высокий уровень доверия.	Низкий – 23 чел= 12,6 %	очень низкий уровень доверия.
Сумма баллов в общем по анкетам:	Высокий- 128 чел= 70,3 % Средний – 45 чел= 24,7 % Низкий – 9 чел= 5 %	Ср балл <b>139,46</b>
<p>Набранное количество баллов соответствует % доверия в организации:</p> <p>Больше 75 % (135 баллов) организация с <u>высоким</u> уровнем доверия</p> <p>Больше 45 % (81 балл) организация со <u>средним</u> уровнем доверия</p> <p>От 10 – 45% (18-80 баллов) организации с <u>низким</u> уровнем доверия</p>		

Высокий уровень (более 75%) получили 5 из 18 характеристик (5 из 18 вопросов) профсоюзных организаций:

- Открытость – вопрос 3 - 79,1 %
- Умение транслировать уважение и доверие – вопросы 2 и 13 - по 76,9%.
- Умение устанавливать обратную связь и демонстрировать лояльность – вопросы 5 и 11 - по 75,3%.

Самое незначительное количество недовольных при оценке параметров: умение профсоюзной организации быть лояльной к членам (только 3,8% оценили как редко проявляющееся это качество), транслировать доверие (4,4% недовольных), стремление выполнять обязательства, держать слово (4,9%).

Наименьшее числовое значение (главные отмеченные дефициты) присвоено характеристикам:

1. Распространение доверия за пределы организации - «влияние и активность профсоюзной организации

распространяется за пределы предприятия: участвуем в жизни региона, сотрудничаем с некоммерческими и благотворительными организациями» - 57,7%

2. Энергия, оптимизм и результативность команды – «в организации высокий уровень энергии: много инициатив, дел, результатов. Люди чувствуют положительную динамику» - 59,9%.

3. Готовность обсуждать сложные проблемы – «наши профсоюзные лидеры прямо говорят о сложных проблемах, называют вещи своими именами, выражают свою точку зрения» - 62,1 %

Самое большое количество критических оценок получили следующие характеристики: распространение доверия за пределы организации – «к нашей профсоюзной организации давно никто не обращается с предложениями о сотрудничестве. О ней не знают или репутация не самого отзывчивого партнёра» - 15,4%, авторитетность в глазах работодателя - «работодатель считает наличие профсоюзной организации пустой формальностью, игнорирует или делегирует ей часть задач как одному из своих структурных подразделений» - 13,2%, и результативность – «наша профсоюзная организация легко нарушает свои обещания, оправдывает эти нарушения» - 13,2%.

В топ-5 дефицитов также вошли: лакировка сложных тем вместо обсуждения – 11,5% респондентов выбрали вариант «Есть много «необсуждаемых тем». Есть склонность лакировать действительность, обходить острые углы, уклоняться от конфликтов», готовность рекомендовать организацию новым работникам – «работники остаются членами профсоюза по привычке, а на новых сотрудников, вступающих в неё, смотрят с недоумением» 11% респондентов.

Если анализировать отраслевую специфику в ответах респондентов, то по ряду отраслей выводы сделать затруднительно из-за малого количества анкет. 20 и более анкет были представлены только в 4 отраслевых профсоюзах. Из них в двух респонденты отметили уровень доверия как высокий (работники образования и науки РФ, представители Роспрофжела), в двух – как средний (работники здравоохранения и государственные служащие). При этом оценивалось доверие прежде всего первичной профсоюзной организации, а не отраслевому профсоюзу. В связи с вышесказанным полагаем, что выявление отраслевых тенденций невозможно и/или некорректно. Рекомендации по повышению доверия внутри профсоюзной организации будут носить общий для всех характер.

**Таблица 3.** Итоговые результаты анкетирования (по отраслям)

отрасль	выс	сред	низ	всего	Ср. балл
Образование	32	5	2	39	150,7
Госслуж	13	8	4	25	127,04
Роспрофжел	16	7	-	23	149,52
Здравоохранение	13	6	1	20	132,45
Роспрофпром	12	2	2	16	149,52
Росатом	5	2	-	7	146,7
ПрофАвиа	2	4	-	6	138,33
Строители	4	1	-	5	150
Туризм	4	1	-	5	151
Автомобилисты	4	-	-	4	159
АПК	-	3	-	3	107,66

Культура	2	1	-	3	161,66
Торговля	2	-	-	2	177,5
Не указана отрасль	12	5	-	17	150
Росприродс оюз Миноборон ы ФМБА				7	
				182	

Таким образом, главные направления укрепления доверия к профсоюзной организации и – как следствие – создание более благоприятных условий для повышения профсоюзного членства:

1. Сохранение лучших традиций профсоюзных организаций: забота о членах профсоюза, уважительное отношение к каждому работнику, трансляция доверительного отношения к людям.
2. Подчёркнутая открытость организации: своевременное предоставление полной информации, создание возможности её перепроверить, пояснение мотивов принятия решений, приоритетов и ценностей.
3. Прояснение обоюдных ожиданий – работника и профсоюзной организации. Своевременная коррекция завышенных или неправомочных ожиданий членов профсоюза. «Заманить любой ценой» - стратегия с высокими рисками разочарований, репутационных потерь.
4. Чёткое формулирование достижений для презентации результативности профсоюзной организации «на языке клиента». Помните, какими словами формулируют работники, чего хотят от организации? Этими же словами описывайте

результаты или шаги на пути к нему. Люди умеют ценить не только результат, но и ваши усилия на пути по его достижению. Избегайте бюрократических штампов, говорите с людьми на языке нормального человека.

5. Умение брать ответственность на себя, адекватно оценивать свои усилия по достижению цели: не принижать сделанного, не перекладывать ответственность на других, не «назначать виноватых».

6. Использовать внешние ресурсы (людей за пределами организации, внешних партнёров) для подсвечивания сильных сторон организации. Помогите своим сотрудникам быть значимыми, организовывайте социальные акции, благотворительную и волонтерскую деятельность.

7. Выражать благодарность.

8. Исправлять неправильное. В случае потери доверия усилий для его восстановления придётся приложить больше, чем для формирования с нуля. И всё же это возможно. Важно принести извинения и продемонстрировать усилия по изменению ситуации, так чтобы впредь подобное не могло повториться даже технически.

Для 13 моделей поведения, формирующего и укрепляющего доверие, по мнению С. Кови, нами подготовлены конкретные задания, выполнение которых поможет каждому профсоюзному лидеру сформировать нужные навыки. Более подробно - в главе 3.



**Таблица 4.** Рекомендации по формированию поведения, вызывающего доверие.

Поведение, вызывающее доверие	Упражнение
<p><b>ПОВЕДЕНИЕ № 1 — ГОВОРИТЬ ПРЯМО</b>                      Будьте честны. Говорите правду. Сообщайте другим свою точку зрения. Используйте простой язык. Называйте вещи своими именами. Демонстрируйте цельность. Не манипулируйте людьми и не искажайте факты. Не извращайте правду. Не оставляйте ложное впечатление</p>	<p align="center">Упражнение 1.</p>
<p><b>ПОВЕДЕНИЕ № 2 — ДЕМОНСТРИРОВАТЬ УВАЖЕНИЕ</b>                      Искренне заботьтесь о других. Проявляйте внимание. Уважайте достоинство каждого человека, независимо от его роли. Обращайтесь с каждым человеком с уважением, особенно с теми, кто не может ничем быть вам полезен. Проявляйте доброту в «мелочах». Не имитируйте заботу. Не относитесь к людям формально</p>	<p align="center">Упражнение 2.  Упражнение 3.</p>
<p><b>ПОВЕДЕНИЕ № 3 — СОЗДАВАТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ</b>                      Говорите правду так, чтобы люди могли в этом убедиться. Будьте неподдельными и искренними. Будьте открытыми и естественными. Следуйте правилу, что лучше ошибиться в сторону большего раскрытия информации, чем «недораскрыть» информацию. Действуйте, исходя из предпосылки: «Что вы видите, то и есть на самом деле». Не имейте скрытых планов. Не утаивайте информацию.</p>	<p align="center">Упражнение 1, 6, 14</p>

<p><b>ПОВЕДЕНИЕ № 4 — ИСПРАВЛЯТЬ НЕПРАВИЛЬНОЕ</b></p> <p>Исправляйте то, что вы сделали неправильно. Приносите извинения быстро. Возмещайте урон, насколько это возможно. Практикуйте «спасательные мероприятия». Демонстрируйте личную скромность. Не покрывайте неправильного. Не позволяйте гордыне стоять на пути правильного поведения.</p>	<p>Упражнение 4, 14.</p>
<p><b>ПОВЕДЕНИЕ № 5 — ДЕМОНСТРИРОВАТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ</b></p> <p>Отдавайте должное свободно и щедро. Отмечайте вклад других людей. Говорите об отсутствующих так, словно они присутствуют. Выступайте от имени и на стороне тех, кто отсутствует и не может сам говорить за себя. Не злословьте за спинами людей. Не раскрывайте чужой приватной информации</p> <p>«Я полностью доверяю А. Никогда не слышала от нее плохого слова в чей-либо адрес. Так что я знаю, что она не станет критиковать меня»</p>	<p>Упражнение 5.</p> <p>Упражнение 6.</p>
<p><b>ПОВЕДЕНИЕ № 6 — ДОСТИГАТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ</b></p> <p>Создавайте свой послушной список — историю успешного достижения результатов. Доводите правильные дела до конца. Выполняйте то, для чего вас наняли на работу. Укладывайтесь в срок и в рамки бюджета. Не обещайте больше того, что можете сделать. Не оправдывайте недостижение результатов</p>	<p>Упражнение 7</p>

<p><b>ПОВЕДЕНИЕ № 7 —</b> <b>СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ</b></p> <p>Постоянно совершенствуйтесь. Развивайте ваши способности. Постоянно учитесь. Создавайте системы обратной связи — формальной и неформальной. Действуйте в соответствии с полученной информацией. Благодарите людей за обратную связь. Не ставьте себя выше мнения окружающих. Не думайте, что сегодняшних знаний и навыков вам хватит для решения завтрашних задач. В стремлении совершенствоваться особенно полезны две стратегии: искать обратную связь и учиться на ошибках</p>	<p>Упражнение 8.</p>
<p><b>ПОВЕДЕНИЕ № 8 — СМОТРЕТЬ ПРАВДЕ В ГЛАЗА</b></p> <p>Работайте напрямую с трудными вопросами. Замечайте недосказанности. Смело начинайте и ведите разговор. Обезоруживайте своих оппонентов. Не обходите реальные проблемы. Не прячьте голову в песок.</p>	<p>Упражнение 9, 12-14</p>
<p><b>ПОВЕДЕНИЕ № 9 — ПРОЯСНЯТЬ ОЖИДАНИЯ</b></p> <p>Раскрывайте и обнаруживайте ожидания. Обсуждайте их. Обосновывайте их. Обсуждайте их заново, если это необходимо и возможно. Не обманывайте ожиданий. Не предполагайте, что ожидания и так ясны и разделяемы</p>	
<p><b>ПОВЕДЕНИЕ № 10 — ПРАКТИКОВАТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ</b></p> <p>Принимайте ответственность на себя. Добивайтесь ответственности от других.</p>	<p>Упражнение 10, 13, 14</p>

<p>Отвечайте за результаты. Имейте ясное представление о том, как вы будете информировать о своей работе, и о том, как вы будете получать информацию о работе других людей. Не избегайте ответственности. Не обвиняйте других, когда дела идут плохо</p>	
<p><b>ПОВЕДЕНИЕ № 11 — СЛУШАТЬ СНАЧАЛА</b>          Слушайте прежде, чем говорить. Понимайте. Анализируйте. Слушайте ушами, глазами и сердцем. Выясните, какие виды поведения являются наиболее важными для людей, с которыми вы работаете. Не предполагайте, что вы уже знаете, что наиболее значимо для других. Не исходите из того, что у вас есть все ответы или вы знаете все вопросы.</p>	<p>Упражнение 11</p>
<p><b>ПОВЕДЕНИЕ № 12 — ВЫПОЛНЯТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>          Скажите, что вы собираетесь сделать, и сделайте то, что сказали. Осторожно принимайте обязательства и тщательно выполняйте их. Сделайте выполнение обязательств своим делом чести. Не нарушайте конфиденциальность. Не пытайтесь оправдывать себя при нарушении обязательств.</p>	<p>Упражнение 5, 10</p>
<p><b>ПОВЕДЕНИЕ № 13 — РАСПРОСТРАНЯТЬ ДОВЕРИЕ</b>          Демонстрируйте готовность доверять. Не скупитесь на проявления доверия в отношении тех, кто его заслужил. Оказывайте доверие при условии, что оно оправданно. Учитесь проявлять доверие, исходя из</p>	<p>Упражнение 2,3,10</p>

<p>ситуации, риска и надежности (характер и компетентность) конкретных людей. Но исходите из готовности доверять и не скрывайте доверия</p>	
---	--

## ГЛАВА 3. ДОВЕРИЕ К ПРОФСОЮЗНОМУ ЛИДЕРУ

### ГЛАВА 3.1 СОЗДАНИЕ ИМИДЖА ПРОФСОЮЗНОГО ЛИДЕРА

Доверие в спорте лидеру команды важнее, чем другим её членам. Доверие тренеру ещё важнее, так как сильнее влияет на достижения команды (Сандра Сачер «Сила в доверии»).

Чарльз Пеллерин, бывший глава НАСА, автор книги «Как НАСА создаёт команды», говорит о 4 типах лидерства, один из которых для каждого из нас – врождённый, а остальные надо «нарастить». И свою команду следует формировать так, чтобы у неё были все необходимые компетенции – лидеры всех 4 типов. Каждому типу лидерства соответствуют две главных модели поведения. Итого: эффективный лидер – тот, кто владеет всего лишь 8 навыками.

**1ый тип лидерства – *Культивирующий*.** Такой лидер умеет возвращать каждого члена команды. Для этого надо овладеть навыками: а) обращение к общим ценностям; б) выражение подлинной признательности.

**2ой тип лидерства – *Включающий*.** Этот лидер умеет вовлекать людей в решение общей задачи, базируясь на их индивидуальных особенностях. Для этого необходимо уметь: а) включать людей в деятельность; б) обеспечивать соблюдение всех договорённостей.

**3ий тип лидерства – *Визионерский*.** Лидер этого типа умеет видеть тренды, ставить масштабные задачи, устремлять взгляд и усилия команды в будущее. Необходимые навыки: а) реалистичный оптимизм; б) приверженность избранному курсу несмотря на препятствия на 100%.

**4ый тип лидерства – *Направляющий*.** Этот лидер появляется, когда есть люди, вовлечённая команда и

масштабная цель. Его задача – обеспечить достижение этой цели. Навыки: а) прояснение ролей, ответственности, полномочий; б) сопротивление обвинениям и жалобам.

Ч. Пеллерин задал вопрос *«Что в лидерах восхищает вас больше всего?»* 2600 респондентам и получил следующие ответы:

- **Честность.** Такой ответ дали в 80% случаев. Мы проявляем нашу честность тогда, когда искренне взаимодействуем с другими и открыто включаем их в нашу деятельность. Это хорошо согласуется с Включающим типом лидерства.
- 67% респондентов отметили **компетентность** (продуктивность, эффективность). Это соответствует Направляющему типу лидерства.
- **Способность видеть перспективу** назвали 62% опрошенных. Это прекрасно подходит Визионерскому типу лидерства.
- **Способность вдохновлять** посчитали самой важной 58% участников. Заботиться о других людях и ценить их – вот самый действенный способ вдохновлять людей, что вполне согласуется с Культивирующим типом лидерства.

Предлагаем проанализировать, какие дефициты есть в вашей профсоюзной команде.

**У нас множество смелых, амбициозных, вдохновляющих и интересных идей**

Как бы не так!      1 2 3 4 5 6 7 8 9      Абсолютно точно

**У нас все включены в процесс, охотно заменяют друг друга, болеют за результат**

Как бы не так!      1 2 3 4 5 6 7 8 9      Абсолютно точно

**У нас поддерживают друг друга, принято благодарить за помощь, радуются успехам каждого**

Как бы не так!      1 2 3 4 5 6 7 8 9      Абсолютно точно

**У нас чётко распределены полномочия, есть алгоритмы и стандарты процессов, которым следовать легко и приятно**

Как бы не так!      1 2 3 4 5 6 7 8 9      Абсолютно точно

Имидж эффективного профсоюзного лидера базируется на соответствии осознанным и неосознанным ожиданиям членов профсоюза, социальных партнёров. При этом эти ожидания могут вступать в противоречие. Так, члены профсоюза могут ожидать от профсоюзного лидера приоритетного проявления таких качеств как: решительность, принципиальность, готовность идти на конфликт и выходить из него победителем. Тогда как социальные партнёры предпочли бы преобладание осторожности, взвешенности, корректности. При этом есть и блок общих пожеланий к лидеру, вызывающему доверие: компетентность, договор о способности (умение слышать, обращаться к общим интересам), способность вдохновлять команду и рядовых членов профсоюза, конструктивное управление возникающими конфликтами, ассертивность (навык уверенности в себе; способность не уходить в крайности пассивной или агрессивной реакции; умение выстраивать общение на равных, без «пристройки снизу» (подобострастие) или «сверху» (снисходительность или высокомерие).

Популярность темы личного бренда, имиджа обусловлена потребностью в проявленности лучших качеств. Скромность не является лучшим украшением и зачастую препятствует не только индивидуальным карьерным достижениям, но и успешности возглавляемой организации.

Бренд, вызывающий доверие, — это такой продукт или человек, который отвечает обещаниям или даже превосходит



ожидания. Это не маска, а проявленность того, что есть на самом деле: ценности, способности, приоритеты. Персональный бренд – это идея личности, выраженная публично, или ассоциации, которые появляются в сознании других людей от конкретной персоны. Персональный бренд отличают от: репутации (она объективна, заслуженна, складывается долго и на основе опыта взаимодействия, формируется и без специальных усилий) и от имиджа (образ, направленный вовне, формируется специально, на основе предоставленной информации; часто манипулятивен).

Личный бренд лидера включает в себя:

1. Физические атрибуты (внешний вид)
2. Ценность для других людей (чем может быть полезен)
3. Преимущества бренда (чем или в чём лучше конкурентов)
4. Легенда бренда

Путь успешного создания личного бренда:

1. Самопознание:

- сильные стороны
- конкурентные преимущества
- какое состояние является ресурсным, собственный формат мышления
- миссия, ценности

2. Анализ ожиданий целевой аудитории:

- Кто это: рядовые члены профсоюза, профсоюзная команда (профком), руководство, общественность?..
- Что они ценят в людях/ профессионалах/ подчинённых/ начальниках/ лидерах...

3. Трансляция бренда: личное общение, публичные выступления, СМИ, статьи, социальные сети.

Характеристики хорошего бренда:

- Уникальность: в чём вы №1?
- Запоминаемость: самопрезентация, визитка, подпись, номер телефона и автомобиля, мелодия на телефоне, внешность, манера общения, фотографии, вид кабинета, бренд-история
- Притягательность: уверенность, общительность, настойчивость, эффективность, актуальность, эрудированность, чувство юмора, надёжность
- Экстраординарность: необычное хобби и поведение, избирательность, известность; востребованность; есть ученики и наставник
- Активность: совершенствование, членство в организациях, нетворкинг, конференции, интервью, социальные сети, статьи
- Успешность: награды на конкурсах, степень MBA, высокая должность, ученая степень, военная карьера, общественная деятельность, спортивные достижения, крутые проекты, известные клиенты, преемник, признание коллег
- Влиятельность: критика и похвала в своей экспертной нише, консультирование, благотворительность...

3 правила успешной трансляции бренда:

1. Выгляди как лидер
2. Говори как лидер
3. Поступай как лидер

### ***Как выглядит лидер?***

- Уверенно (осанка, контакт глазами, уверенные жесты).
- Адекватно ситуации и статусу. «Испанский стыд» (чувство смущения из-за чужого неловкого поведения) не способствует укреплению доверия. Стиль одежды, причёска, аксессуары (телефон, портфель и др.), голос, манеры могут как

усилить доверие, так и вызвать сомнения. Современный человек не может игнорировать аспект индивидуального делового стиля. Полезно более подробно изучить эту тему, проанализировать собственный имидж и наметить направления совершенствования.

- Доброжелательно, открыто. Умеет проявлять коммуникативную инициативу, создавать атмосферу сотрудничества.

### ***Как говорит лидер?***

- Без НЕ, вводных слов и извинений, в активном залоге.
- Использует «лидерские глаголы»: организовал, обеспечил, разработал, добился, увеличил, сократил, решил, мотивировал...
- Чётко артикулирует
- Смотрит в глаза слушателям
- Использует жесты уверенности: открытые, широкие, вертикальные, выше пояса
- Задаёт вопросы

### ***Как поступает лидер?***

- Имеет чёткие цели
- Умеет вызывать доверие
- Демонстрирует социальный оптимизм
- «Видит» людей: легко запоминает имена, помнит личную информацию, интересуется людьми, заботится о них
- Умеет организовать работу профсоюзной команды в условиях кризиса и неопределённости
- Подбирает эффективную команду: «Короля играет свита». Кто ваша команда? Какие ассоциации они вызывают? Какие ценности транслируют?

Как уже отмечалось, первый шаг на пути к созданию бренда – самопознание. Лучший инструмент для трансляции – личная история. Есть 10 вариантов мифа о герое, один из которых наверняка подойдёт для самоидентификации себя как лидера. Какая модель больше всего подходит вашей истории лидерства?

1. Герой, многие качества которого даны свыше. Это прирождённый лидер, особенный человек, его лидерство – дар. С самого детства демонстрировал лидерские качества и достижения. Боролись за права детей ещё в детском саду? Улаживали конфликты во дворе? – Тогда это про вас.

2. Герой, преодолевающий любые испытания (экстремальный спорт, травмы и пр.). Его преодоления – символ упорности, победы над обстоятельствами. Вас избрали профсоюзным лидером вопреки серьёзному давлению? Или до профсоюзной деятельности меньше всего были связаны с общественной деятельностью и пришлось учиться всему в экстремальных условиях? – Тогда вам подходит этот сценарий.

3. Герой как особенный человек. Возможно, имеет особенное хобби, постигает тайны, что дано не каждому. Играете в шахматы, занимаетесь дайвингом или бальными танцами, стоите на гвоздях? Как эти навыки помогают вам быть успешным профсоюзным лидером? Умеете просчитывать многоходовые переговорные кампании? Умеете готовиться «к погружению» во враждебную среду? Умеете чувствовать партнёра и получать удовольствие даже от поединка старстей, как в танго? Знаете, как распределять ресурсы и высвободить энергию? – Этот миф поможет создать бренд-историю именно вам.

4. Интеллектуальный герой. Думающий, интеллектуал, эрудит. Умеете анализировать социальные, экономические или технологические тренды, оказывающие влияние на рынок труда, развитие отрасли, действия профсоюзов? Делитесь этим с членами профсоюза. Ваша фигура поможет профсоюзной организации обрести корни в прошлом и остаться актуальной в будущем.

5. Миф о герое с твёрдым характером, железной волей. Сильный, честный, целеустремлённый, обязательный человек. Вас не удаётся прогнуть или запугать? Вы всегда верны своему слову даже в ущерб личным интересам? Эта история для вас.

6. Миф о герое «родом из народа», «своём парне». Он такой же, как все. Каждый может стать героем. Вы продолжатель династии или прошли в карьере путь с самых низких должностей? Знаете, с какими трудностями сталкиваются работники на каждой из ступенек? Используйте это преимущество.

7. Миф о герое, сильном физически. Вынослив, тренирован. Для массового сознания герой обязан быть сильным. Не пренебрегайте возможностью продемонстрировать эти качества на спартакиаде или субботнике. Людям хочется гордиться своим профсоюзным лидером. Особенно если есть, чем.

8. Миф о герое – лидере. Умеет вести за собой в трудных ситуациях, люди следуют за ним, умеет брать на себя ответственность, принимать трудные решения. Вы принимали непопулярные решения? Вам удавалось убедить людей в их необходимости? Такой опыт поможет вам обосновывать принятие с других непростых решений. Их в профсоюзной жизни немало.

9. Миф о герое-творце. Создает, строит, спасает. Вам нравится созидать? Оборудуете пространство для отдыха членов профсоюза или закладываете новые традиции, устраиваете праздники, организуете благотворительные акции? Этот сценарий поможет вам укрепить бренд созидающего лидера.

10. Герой-самодержец. Имеет высокие помыслы, масштабные планы, заботится о благе организации. У вас мощные личный и профессиональный ресурсы? К вам прислушиваются влиятельные люди? Вы можете своей персоной добавить масштаба профсоюзной организации.

## **ГЛАВА 3.2. ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРА НА ДОВЕРИЕ К ПРОФСОЮЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

В этой главе собраны упражнения для формирования и закрепления моделей поведения, вызывающих доверие, о которых говорилось выше.

### **Упражнение 1. Говорить о сложных вопросах.**

Предположите, какие самые неудобные вопросы могли бы вам задать или задают члены профсоюза. Составьте список, в котором не менее 10 вопросов. Выберите три, которые волнуют большинство.

Подготовьте на них ответы по алгоритму:

- Признайте, что появление этих вопросов закономерно, у людей есть право этим интересоваться.
- Обозначьте, какие позиции есть по этому вопросу.
- Опишите свою личную позицию, демонстрируя уважительное отношение к другим точкам зрения.

Варианты неудобных вопросов:

1. Как сами относитесь к тому, что профсоюзы не отстаивали сохранение пенсионного возраста?

2. В чём смысл платить 1% профсоюзных взносов, если льготами по коллективному договору пользуются все работники, независимо от членства?

3. Зачем нам профсоюз, если индексация заработной платы меньше уровня инфляции?

### **Упражнение 2. Знакомиться.**

Нетворкинг (социальная и профессиональная деятельность, направленная на максимально эффективное решение сложных жизненных задач с помощью круга друзей и знакомых).

1. Вспомните три самые важные свои победы в жизни. Кто был в этот период рядом с вами?

2. Какие три важные цели есть сейчас у вашей профсоюзной организации? Какие люди, кто конкретно нужен рядом для достижения этих целей? Как вы можете укрепить отношения с этими людьми? С кем полезно познакомиться, если ещё не знакомы? Кто может вас рекомендовать? Помните, что знакомство с рекомендацией всегда «теплее», доверительнее.

3. Какие способы поддерживать поверхностные знакомства в рабочем состоянии знаете? Применяете? (поздравления с личными и профессиональными праздниками, проявление личной заинтересованности, обращение за консультацией и др.).

4. Создаёте ли цепочки работающих контактов? Знакомите ли людей друг с другом, представляете их друг другу? Содействуете ли укреплению доверия между ними?

### **Упражнение 3. Говорить комплименты.**

Комплимент – возможность выразить расположение человеку, обратив внимание на качество, которое вас восхищает и которое хотите видеть чаще. Формирует доверие к вам как человеку, который разбирается в людях, в сферах, где умеете подметить достоинства, мастерство.

1. Ежедневно возьмите за правило делать не менее 3 комплиментов: 1ый – там, где работаете; 2ой – там, где живёте; 3ий – малознакомому человеку. Больше – можно.

2. Разнообразьте их по содержанию: внешности, внутренним качествам, достижениям, поступкам и др.

Помните, что плохой комплимент – двусмысленный, неуместный, манипулирующий, неискренний, провокационный, длинный, грубый, содержит советы. За комплиментом запрещается сразу использовать просьбу.

Хороший комплимент – искренний, адресный, обоснованный, лаконичный, уместный, отвечает намерениям адресата и его ценностям, произносится в нужной манере (доброжелательно и без лишней театральности).

#### **Упражнение 4. Приносить извинения.**

Если есть причина для извинений, их нужно приносить как можно быстрее. Так формируется доверие. Люди будут знать, что вы умеет признавать вину, не только будучи прижатым к стенке грузом доказательств и обвинений.

1. Составьте список людей и поводов, по которым можно принести извинения. В начале там могут быть и давние истории. Вы не смогли или не захотели выполнить обещания члену профсоюза? Или проявили нетактичность по отношению к социальному партнёру публично?

2. Сформулируйте, за что конкретно вы извиняетесь. Извиняться следует за свои действия, но не за их последствия или реакции других людей.



3. Проверьте, нет ли в вашем извинении одного из признаков «испорченного извинения»: не содержит ли извинение «НО» или «ЕСЛИ», нет ли фраз «жаль, что вы это так восприняли» или ему подобных, не слишком ли настойчиво требуете вас извинить.

4. Добавьте своё обязательство: как именно вы планируете изменить своё поведение или отношение, какие усилия прикладывать, чтобы впредь не повторялось то, из-за чего приносите извинения.

Завершающий пункт – это способ «передоговориться», установить новые условия договора, вызывающего доверие в новых условиях после рисков его разрушения.

#### **Упражнение 5. Благодарить.**

1. Проанализируйте, насколько привычно для вас выражать признательность. Кому выразили благодарность в течение недели?

2. Соответствует ли ваша благодарность стандарту выражения признательности НАСА? Благодарите ли вы: *привычно, искренне, сразу, пропорционально, конкретно?*

3. Благодарят ли друг друга члены вашей профсоюзной команды? Что вы можете сделать, чтобы стимулировать их выражать признательность?

#### **Упражнение 6. Отказаться от оценочных суждений и осуждений.**

Оценочное суждение – смесь фактов и субъективных оценок. Осуждение – неодобрительное мнение. Напряженность возникает, когда личное мнение выглядит как обязательное для всех (сравните: «Профсоюз – организация, которая призвана защищать права работающего человека» и «Только недалководивные и беспечные люди могут позволить себе не вступать в профсоюз», «Только жадина и трус не вступают в профсоюз»).

«Судить можно, осуждать нельзя». Размышлять, анализировать поведение - норма. Высказывать своё неодобрительное мнение о человеке, выносить вердикт необходимо с осторожностью. За спиной – неприемлемо.

1. Проанализируйте, есть ли в профсоюзной команде привычка обсуждать и осуждать людей без их присутствия.
2. Пресекайте обсуждение такого рода. Так вы подадите сигнал, что сами не станете обсуждать их за спиной, достойны доверия в этом деликатном вопросе.

### **Упражнение 7. Говорить о результатах.**

Люди доверяют тем, у кого есть достижения, успешные решения.

1. Составьте список достижений, результатов, которые делают вас как профсоюзного лидера и вашу организацию достойными доверия (не менее 10).
2. Проверьте, насколько эти пункты находят отклик у членов профсоюза:
  - понятно ли им, о чем конкретно вы говорите (сравните «Мы контролируем выполнение Коллективного договора, ежегодно заслушиваем отчёт о выполнении» и «В рамках контроля за выполнением Коллективного договора профсоюзная организация провела экспертизу локальных нормативных актов по вопросам оплаты труда и внесла ряд замечаний, которые касались...»)
  - соответствуют ли формулировки ценностям членов профсоюза (сравните «Мы провели за год более 100 мероприятий по 5 основным направлениям» и «Наши работники имели возможность в течение года получить удовольствие от семейных праздников, продемонстрировать творческие способности на фестивале, укрепить здоровье в ходе подготовки к спартакиаде...»)

- верно ли расставлены приоритеты: о достижениях говорите не по тому, сколько времени/сил затратили, а по тому, что более значимо для людей: реально культурно-досуговая деятельность занимает больше времени и средств, но «невидимая» работа по обеспечению основных трудовых прав первична (зароботная плата, безопасность труда, режим труда и отдыха и др.)

- не умолчали ли о сложных, нерешённых пока вопросах? Держите людей в курсе, даже если удовлетворяющих результатов по этим острым вопросам нет. Людям важно понимать, что вы продолжаете прикладывать усилия для их достижения.

### **Упражнение 8. Совершенствоваться.**

Средство против выученной беспомощности. Приём Пьера Безухова: «Если бы я был не я, а красивейший, умнейший и лучший человек в мире, я бы сию минуту на коленях просил любви руки и любви вашей...». Все помним, что в итоге Пьер стал-таки мужем Наташи Ростовой?

Людям свойственно игнорировать неприятную реальность. Способность встретиться с ней лицом к лицу требует сильного намерения и дисциплины.

Последовательно ответьте на вопросы:

- Как организовать максимально быструю и качественную обратную связь от членов профсоюза? От тех, кто пока не член профсоюза?

- Что требует изменения? Что может стать лучше?

- Как бы действовал человек, способный этого добиться?

- «Давайте представим себе, что мы – те люди, кого изберут вместо нас, если мы не справимся, и придумаем решение!»

- Чему нам стоит поучиться, чтобы этого достичь? Составьте индивидуальный план развития (ИПР) и

мотивируйте членов своей команды последовать вашему примеру.

- Продолжайте организовывать обратную связь, насколько ваши усилия способствуют решению проблем. Стало ли лучше? Эффективны ли ваши действия?

### **Упражнение 9. Избегать недосказанностей и прояснять ожидания.**

Вспомните ситуации, когда вы предпочли «не заметить» нарастающей напряжённости. К чему это привело? Если последствия были неприятными, то подумайте, как можно было этого избежать? Почему предпочли проигнорировать сигналы?

Для прояснения ситуации используйте приёмы:

- Письменное оформление договорённостей. Это не проявление недоверия, а прояснение ожиданий.
- Задавайте вопросы: уточняющие или направляющие, открытые или закрытые, снижающие напряжение или обостряющие – в зависимости от ситуации и коммуникативной задачи. Но не оставляйте неясностей.
- Обезоружить оппонентов, самому рассказав о самых уязвимых местах. После этого внимание вашим предложениям гарантировано.

### **Упражнение 10. Брать ответственность и делегировать.**

Проанализируйте, как ведёт себя профсоюзная команда при организации большого дела. Умеете ли вы чётко обозначать зоны ответственности и полномочия? Предоставляете ли необходимые ресурсы? Поощряете ли инициативу и взаимопомощь? Как происходит «разбор полётов»: с акцентом на «кто виноват» или «как следующий раз этого не допустить»?

Используйте в процессе делегирования приём «ГОПНИК».

### **Прием «ГОПНИК»:**

**Г – Готовь** (вместе с ним планы и программы достижения цели).

**О – Объясни** (сначала объясни то, что хочешь сказать. Потом скажи. А потом объясни, о чем ты только что сказал. Это не шутка. Это психологическая мудрость).

**П – Покажи** (будь личным примером и покажи, как это делать).

**Н – Наблюдай** (за его действиями, будь доброжелательным наставником).

**И – Иницируй** (подсказка, сделанная вовремя, лучше наставления. Не указывай на его промахи, а задавай вопросы, создавай атмосферу творческого поиска нужных ходов, будь будильником, а не указующим перстом. Инициатива и ответственность не живут в тюрьме. Позволяй ему не бояться рисковать и совершать ошибки. Если люди боятся ошибок, они не перестают их делать, но они перестают пробовать что-то делать).

**К – Контролируй** и делай «разбор полетов», но без уныния и недовольства.

Помогать новичкам – не слабость лидера, а его сила!

*Получаешь не то, что желаешь, а то, что создаешь*

### **Упражнение 11. Активно слушать.**

Люди не всегда прямо говорят, что хотят сказать. Но из того, что говорят, можно понять, что не решаются сказать, но имеют в виду. Фундамент активного слушания – сопереживание, сочувствие и симпатия. Для укрепления доверия и прояснения картины можно использовать приёмы активного слушания:

- Поддакивание: «угу», «ага»
- «Эхо» - дословное повторение фразы собеседника

- «Зеркало» - повторение слов из фразы в обратном порядке
- Своевременная пауза
- Особенности постановки вопросов: открытые-закрытые, уточняющие-наводящие-стимулирующие...
- Перефразирование полученной информации (повтор другими словами)
- Резюмирование полученной информации
- Раппорт – присоединение к дыханию, темпу речи, интонации
- Отражение чувств, эмпатия

### **Упражнение 12. Показывать свою уязвимость.**

Люди не доверяют тем, кто стремится выглядеть безупречным. О какой своей уязвимости вы можете рассказать? Доверие к вам в какой сфере это может укрепить?

Самый успешный баскетболист Майкл Джордан о себе: *«Я промахивался более 9000 раз за свою карьеру. Я проиграл почти 300 матчей. 26 раз мне было доверено сделать решающий бросок, и я промазал. Я очень часто терпел неудачи в своей жизни. Именно поэтому я преуспел».*

Сравните этот текст с тем, как если бы спортсмен перечислил, сколько раз он попал в кольцо, забил решающий мяч, сколько раз благодаря ему команда выиграла. Какое раздражение он бы вызвал!

Расскажите о своём человеческом или профессиональном провале (этот жанр сейчас принято называть факап-историей). Соблюдайте правила:

- Будьте скромны
- Используйте юмор
- Не перекладывайте вину на других
- Слабость показывайте в адекватном контексте

- Подчёркивайте благодарность за опыт из-за неудачи
- Объясняйте, чему вы научились в результате неудачи.
- Подчёркивайте ценность полученных навыков
- Не переставайте гордиться достижениями
- Будьте сдержанны!

### **Упражнение 13. Овладеть алгоритмом антикризисной речи.**

Когда всё пошло не так, люди особенно нуждаются в лидере. Специалисты в области риторики вывели по примерам реальных исторических событий самую эффективную структуру антикризисной речи. Лучше поупражняться заранее.

Представьте самую страшную для профсоюзной организации ситуацию. Лучше фантастическую. Закрытие предприятия? Сворачивание всей отрасли? Запрет на профсоюзное объединение? Уменьшение заработной платы втрое?

Подготовьте антикризисную речь, используя структуру:

- Масштаб бедствия
- Каковы этапы этой беды (начало, середина, конец)
- Причина возникновения
- Характер проявления
- Вероятная продолжительность
- Нанесенный фактический урон
- Человеческие жертвы
- «Ликвидаторы» - люди, предпринявшие первые/значимые действия по устранению возникшей ситуации
- Что удалось сохранить

- Какие дальнейшие перспективы (краткосрочные, долгосрочные)

#### **Упражнение 14. Правильно рассказывать о своей профсоюзной организации.**

Когда спрашиваешь людей, что они представляют, когда слышат «Ролик о профсоюзах», то ответы обычно такие: много людей, все радостные и счастливые, в одинаковой спецодежде или в праздничной одежде с корпоративной символикой... Вы тоже замечаете лакировку действительности, штампы, которым не вполне доверяешь, но с которыми сжился?

Очень интересен с точки зрения подачи информации о компании «Манифест Додо- пиццы». Это пример того, как повышается доверие к информации, если в ней содержится элемент самокритики. Есть там и другие полезные приёмы. Посмотреть ролик можно по ссылке:



А потом ответить на вопросы ниже:

Как влияют на доверие к организации:

- Рассказ об ошибках.
- Упоминание «внутренней кухни»: как именно организован процесс.
- Рассказ о клиентах не как однородной целевой аудитории, а как различных людях с дифференцированными потребностями.
- Показ сотрудников организации как разных, с различными потребностями, а не «все в спецодежде».



- Самоуважение и достоинство, которые демонстрируют сотрудники при честном показе имеющихся проблем.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Доверие является фундаментом построения отношений между работником и профсоюзной организацией, профсоюзной организацией и социальными партнёрами, обществом.

Поиск конкретных инструментов, формирование моделей поведения профсоюзного лидера, выстраивание системы взаимодействия профсоюзной организации с работниками и организацией-работодателем – дело практического применения изложенных принципов.

Представленное вашему вниманию практическое пособие дает возможность представителям профсоюза выработать необходимые в работе практические навыки:

- освоить механизм создания доверия;
- измерить уровень доверия в своей организации;
- создать условия для формирования доверия и повышения профсоюзного членства;
- выстроить доверительное взаимодействие с профсоюзным комитетом и членами профсоюза;
- сформировать и закрепить модели поведения, вызывающие доверие к лидеру профсоюза.

Тематическое наполнение и спектр рассматриваемых вопросов является руководством к действию для председателей первичных профсоюзных организаций и их заместителей, а также впервые избранных на профсоюзные должности. И станет незаменимым помощником в дальнейшей работе при принятии организационно-управленческих решений.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева А.Ю. Основные элементы и структура межличностного доверия. Социологический журнал. 2009. № 3
2. Артонкина Н. Купеческое слово. - Журнал «Делопроизводство и документооборот на предприятии» № 12 <https://delo-press.ru/journals/documents/prava-i-obyazannosti/57088-kupecheskoe-slovo/>
3. Богданова Л. С. Доверие как социальный фактор развития партнерских отношений между организациями: Автореф. дис. ... канд. наук. М., 2006.ББ
4. Балакшин М. Е. Доверие как основание развития деловых партнерских отношений: Автореф. дис. канд. наук. М., 2011.
5. Бухаркова О.В., Горшкова Е.Г. Имидж лидера. Технология создания и продвижения. – СПб.: Речь, 2007
6. Гареева В.С. Исследование связи открытости опыту и доверия на производственных предприятиях у сотрудников, - Выпускная квалификационная работа. – Екатеринбург, 2020
7. Донцов А. И., Перельгина Е. Б. От доверия и справедливости к политкорректности // Благополучие и безопасность в условиях социальных трансформаций : сб. науч. тр. X Междунар. симпозиума (г. Екатеринбург, 9–10 июля 2019 г.). – Екатеринбург : Гуманитарный университет, 2019
8. Заварцева М. М. Структура и функции организационного доверия в представлениях сотрудников. // Национальный психологический журнал. – 2016. – № 2(22). – С. 94-104. <https://msupsyj.ru/articles/detail.php?article=6645>

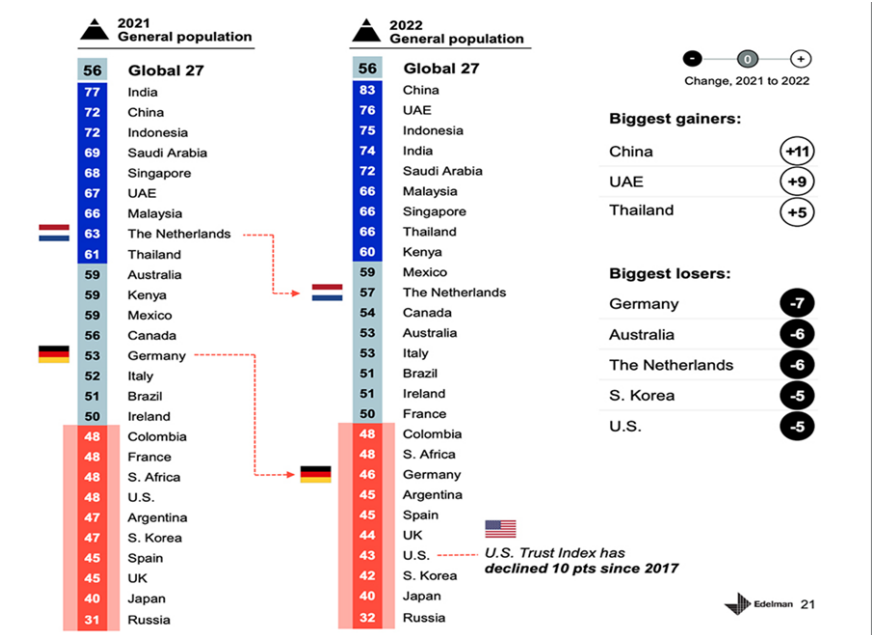
9. Ильин Е.П. Психология доверия. — СПб.: Питер, 2013. — 288 с.
10. Кейс Ник. Эволюция доверия. - <https://notdotteam.github.io/trust/>
11. Кови С., Меррилл Р. Скорость доверия. – М.: Альбина Паблишер, 2017
12. Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия. — М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008.
13. Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия. – М.: Институт психологии РАН, 2008
14. Кэлфорд Р., Драпе Э.С. Враги доверия // Harvard Business Review. – 2005. – № 2. электронная версия статьи на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru).
15. Лобунов Ю. Экономика на вере. Как рост ВВП зависит от культуры доверия. <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/372023-ekonomika-na-vere-kak-rost-vvp-zavisit-ot-kultury-doveriya>
16. Лэнгле А. Фундаментальные мотивации экзистенции как действенная структура экзистенциально-аналитической терапии//Экзистенциальный анализ. №1. Бюллетень, 2009.
17. Максимов А.М., Малинина К.О., Блынская Т.А. Взаимосвязь социального капитала, доверия в обществе и предпринимательской активности населения арктического региона (на материалах Архангельской области) - Арктика и Север. 2020. № 40
18. Минина В.Н. Организационное доверие как неосязаемый актив компании: проблема измерения. - Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2012. Вып. 2
19. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.

20. Нестик Т. А. Доверие в команде: преимущества, риски, методы, проблемы развития // Справочник по управлению персоналом, 2005. № 6.
21. Нестик Т.А. Доверие в команде: преимущества, риски, методы развития. Может ли уверенность в искренности и добросовестности членов команды вредить ее работе? - <https://www.kadrovik.org/doverie-v-komande-preimuschestva-riski-metody-razvitiya>
22. Пеллерин Ч. Как НАСА создаёт команды. – Издательство «Эрфольг», 2018
23. Сафина Д.М. Доверие в организации. – Ученые записки Казанского государственного университета. Том 147, кн. 3 Гуманитарные науки 2005
24. Сачер С., Гупта Ш. Сила в доверии. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022
25. Стратегическая психология глобализации: Психология человеческого капитала. Под ред. А.И. Юрьева. СПб., 2006.
  26. Скрипкина Т.П. Психология доверия: учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений. – М.: Изд. центр «Академия», 2000. – 264 с.
27. Талеб Н. Рискую собственной шкурой. – М.: КоЛибри, 2019
28. Филатов А. Парадокс доверия и профайлинг. - [https://ast-academy.ru/materials/19082022paradoks\\_doveria\\_i\\_profajling/](https://ast-academy.ru/materials/19082022paradoks_doveria_i_profajling/)
29. Филатов А. Счастье, доверие и правда «по умолчанию» - [https://ast-academy.ru/materials/19082022scaste\\_doverie\\_i\\_pravda\\_po\\_umolcaniu/](https://ast-academy.ru/materials/19082022scaste_doverie_i_pravda_po_umolcaniu/)

30. Хегай П. Социальный капитал и экономика доверия: почему открытые отношения с партнерами и конкурентами — это выгодно? <https://vc.ru/life/273093-socialnyy-kapital-i-ekonomika-doveriya-pochemu-otkrytye-otnosheniya-s-partnerami-i-konkurentami-eto-vygodno>
31. Чалдини Р. Психология влияния. – М.: Бомбора, 2022
32. Чалдини Р. Психология согласия. – М.: Издательство «Э», 2017
33. Шершуков А. Доверие, недоверие, и затруднение» - <https://www.solidarnost.org/Blog/Shershukov/doverie-nedoverie-i-zatrudnenie.html>
34. Шо Р.Б. Ключи к доверию в организации. Результативность. Порядочность. Проявление заботы / Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
35. Louis V. Barnes Управление парадоксом организационного доверия. - <https://hr-portal.ru/avtor/louis-b-barnes>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Результаты ежегодного опроса компании Edelman: оценка уровня доверия в обществе (исследование Trust Barometer)





## Опросник Дж. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности».

### Анкета-опросник Джона Мейера и Натали Аллен «Шкала организационной лояльности»

**Задача:** оцените, пожалуйста, степень вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, обведя кружком соответствующую цифру от 1 до 7 (1 – абсолютно не согласен, 7 – полностью согласен).

№	Утверждение	Шкала степени согласия с утверждением						
1.	Я был бы рад до ухода на пенсию работать в этой организации.	1	2	3	4	5	6	7
2.	На данный момент я вижу необходимость в продолжении работы в этой организации.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Я не чувствую никаких обязательств по отношению к этой организации.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Я воспринимаю проблемы этой организации как свои собственные.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Мне было бы трудно уйти из этой организации прямо сейчас, даже если бы я этого хотел.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Сейчас я не чувствую себя вправе покинуть эту организацию, даже если это будет выгодно для меня.	1	2	3	4	5	6	7
7.	У меня нет ощущения принадлежности моей организации.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Если я сейчас уйду из организации, многое в моей жизни разрушится.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Если бы я сейчас ушел из этой организации, то чувствовал бы себя виноватым.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Я не испытываю теплых чувств по отношению к этой организации.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Мне кажется, что у меня слишком мало вариантов трудоустройства, чтобы рассматривать возможность ухода из этой организации.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Эта организация заслуживает моей преданности.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Я не чувствую себя членом коллектива в моей организации.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Я мог бы рассматривать возможность работы в другом месте, если бы не получал от этой организации так много.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Было бы неправильно уйти из этой организации прямо сейчас из-за моих обязательств перед другими людьми.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Эта организация много значит для меня лично.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Уйдя из этой организации, я лишился бы многих возможностей.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Я многим обязан этой организации.	1	2	3	4	5	6	7

Результаты выявляют три типа приверженности (по трем субшкалам).

**Аффективная приверженность** – эмоциональная привязанность к организации. Высокая аффективная приверженность означает, что организация имеет для сотрудника большое значение, он рассматривает свою принадлежность к организации как принадлежность к семье и желает в дальнейшем принадлежать к ней (отношение «Я люблю...»).

**Нормативная приверженность** означает, что человека связывают с организацией морально-этические убеждения (отношение «Я должен...»).

**Текущая приверженность**, ориентированная на последствия, – привязанность к организации на основании «затрат», к которым может привести уход из организации («Мне нужно...»).

### Ключ

Для каждой субшкалы нужно просуммировать оценки в соответствии с ключом и сумму разделить на семь (среднее арифметическое). Оценки по утверждениям, отмеченным буквой R, инвертируются, то есть вместо 7 ставим 1, вместо 6 – 2, 5 – 3 и т. д.

Суммируем оценки по следующим номерам вопросов:

Для субшкалы аффективной (эмоциональной) лояльности: 1 + 4 + 7R + 10R + 13R + 16.

Для субшкалы продолженной лояльности: 2 + 5 + 8 + 11 + 14 + 17.

Для субшкалы нормативной лояльности: 3R + 6 + 9 + 12 + 15 + 18.

Таблица. Нормативные значения для методики «Шкала организационной лояльности»

Субшкалы	Среднее	Стандартное отклонение
аффективной (эмоциональной) лояльности	4,1	1,26
продолженной лояльности	3,9	1,16
нормативной лояльности	3,8	1,48

## Методика оценки доверия в организации по Роберту Б. Шо

### Методика оценки уровня доверия в организации (по Роберту Б. Шо)

#### Анкета доверия

##### В вашей компании (или группе):

Власть и контроль находятся в руках лишь нескольких людей или групп

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Люди на всех уровнях чувствуют себя и действуют как хозяева в бизнесе

«Война» между различными группами — обычное дело

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Различные группы (главное руководство, подразделения) сотрудничают друг с другом

Осторожничают и стараются убедиться в том, что не потерпят неудачу

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Готовы рисковать лично для того, чтобы способствовать росту бизнеса

Поддерживают существующее положение дел и сопротивляются изменениям

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Восприимчивы к изменениям и новым методам работы

Не будут выражать свои истинные мысли и чувства

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Чувствуют себя свободными в выражении своих взглядов, даже если они отличаются от взглядов большинства

Никто не берет на себя ответственность за ошибки, и со временем они повторяются

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Восприимчивы к своим ошибкам и учатся на них

Много контроля и ограничений в отношении того, что можно делать

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Людям предоставлена необходимая свобода действий для выполнения работы

В целом по организации очень низкий уровень доверия

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

В целом по организации очень высокий уровень доверия

Сумма оценок \_\_\_\_\_

Проявление доверия: низкое — 8–18; умеренное — 19–29; высокое — 30–40.

#### Проявление заботы

##### В вашей компании (или группе):

Люди чувствуют себя вовлеченными в постоянный конфликт между группами

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Люди чувствуют, что они являются частью единой фирмы, и разделяют общее видение

То, как относятся к людям, может навести на мысль, что они некомпетентны

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Существует вера в способность сотрудников на всех уровнях достигнуть очень многого

Люди ограничены в своих действиях различными методами контроля

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Люди регулярно получают признание за свой личный вклад в дело фирмы

Только высшее руководство выигрывает в финансовом отношении, если фирма добивается своих целей в бизнесе

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Каждый выигрывает в финансовом отношении, если фирма добивается своих целей в бизнесе

Люди имеют «скрытые планы» и не ведут себя честно в отношениях с другими

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Люди восприимчивы к информации и честны в мотивах своего поведения

Люди практически не общаются с высшим руководством

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Руководство доступно и открыто к контактам со всеми сотрудниками

Лидеры заботятся главным образом о самих себе

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Руководители заботятся о сотрудниках и поддерживают их на всех уровнях



Сумма оценок \_\_\_\_\_

Проявление заботы: низкое — 8–18; умеренное — 19–29; высокое — 30–40.

### Анкета порядочности

#### В вашей компании (или группе):

Постоянно меняются стратегическая направленность и приоритеты

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

В отношении принципов и ценностей руководители говорят одно, а делают другое

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Слухи более надежны, чем то, что работники слышат от руководства

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Люди или отвергают негативную информацию, или представляют ее в «выгодном свете»

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Проблемы решаются так, что люди чувствуют себя оскорбленными

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Обязательства и обещания нарушаются постоянно

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Работники думают прежде всего о том, что лучше для них, а потом о фирме

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

В целом низкий уровень порядочности

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Сумма оценок \_\_\_\_\_

Имеются последовательная стратегия развития и четкий набор приоритетов

В отношении принципов и ценностей у руководителей слово не расходится с делом

Тому, что работники слышат от руководства, можно доверять

Люди по-деловому относятся к информации, даже если она негативная

Решая проблемы или попав в трудную ситуацию, с людьми поступают справедливо

Люди следуют своим обязательствам и обещаниям

Работники делают то, что нужно для фирмы, даже если это во вред лично им

В целом высокий уровень порядочности

Порядочность: низкая — 8–18; средняя — 19–29; высокая — 30–40.

### Анкета результативности

**В вашей компании (или группе):**

Люди сосредоточены на внутренних корпоративных проблемах и личных планах

 1  2  3  4  5

Все сосредоточены на том, чтобы победить конкурентов на рынке

Люди не хотят устанавливать более высокие цели, так как боятся потерпеть неудачу

 1  2  3  4  5

Люди хотят установить «далеко идущие» цели

По основным целям и критериям деятельности фирмы согласие не достигнуто

 1  2  3  4  5

Все понимают и принимают «основные жизненные критерии» и цели деятельности

Деловая стратегия осуществляется неважно

 1  2  3  4  5

Хорошо реализуется деловая стратегия

Людей интересует текущая деятельность, и они не сосредоточивают свое внимание на планировании будущего

 1  2  3  4  5

Идет постоянная работа над улучшением общих возможностей в работе

Люди часто не могут добиться обещанных ими результатов

 1  2  3  4  5

Люди почти всегда добиваются обещанных ими результатов

Существует слабая связь между работой и вознаграждением и признанием

 1  2  3  4  5

Вознаграждение и признание пропорциональны эффективности работы

В целом плохо отслеживается уровень достижения своих целей

 1  2  3  4  5

В целом отлично отслеживается уровень достижения своих целей

Сумма оценок \_\_\_\_\_

Результативность: низкая — 8–18; средняя — 19–29; высокая — 30–40.

### Суммарная таблица оценки доверия

**В вашей компании (или группе):**

Проявляют доверие друг к другу	Оценка: _____
+	
Добиваются результатов	Оценка: _____
+	
Поступают порядочно	Оценка: _____
+	
Проявляют заботу о других	Оценка: _____
↓	
<b>Общая оценка доверия</b>	_____

Низкий уровень доверия: .....32–74

Умеренный уровень доверия: .....75–117

Высокий уровень доверия: .....118–160



## Приложение 4.

### **Как приумножить социальный капитал** (Основатель IT-сообщества [Neg.ai](#) Павел Хегай)

Из чего складывается доверие в бизнесе, как распознать надежных людей, с которыми возможно приумножить социальный капитал, или воспитать в себе человека, заслуживающего больше доверия? Я выделяю для себя следующие факторы:

- **Готовность к риску**

Один из самых востребованных курсов в Стэнфорде — тренинг личностного роста для менеджеров и стартаперов. Его создатели утверждают, что всё начинается с риска, на который сознательно идет человек, пытаясь доверять другому

- **Степень информированности**

Речь идет о прозрачности и понятности партнера, кто бы им ни выступал — фирма, человек или государство. Как правило, мы доверяем, если убеждены, что контрагент будет вести себя предсказуемым образом и мы сможем прогнозировать, как именно он себя поведет в той или иной ситуации. Я стараюсь быть максимально открытым и последовательным, когда речь идет о рабочем или личном общении.

- **Ответственность / ориентированность на длинную дистанцию.**

В России очень многие процессы, бизнесы и даже умы краткосрочно ориентированы. Мы привыкли жить в нестабильности и не задумываемся о послезавтрашнем дне. Из-за этого и не считаем, что нам важно быть по максимуму естественными, не заботимся о своем позиционировании и о

том, как нас могут воспринимать в будущем, если сегодня мы сделаем что-то безответственно.

- Социальная репутация.

Институт репутации в России еще не так хорошо развит, как в тех же Штатах, но уже начинает приобретать заметный вес. Мне нравится сравнивать социальный капитал с курсом валюты какой-то страны — он достаточно гибок и может меняться. Допустим, я мог оказать поддержку десяткам людей, но если со мной произошел публичный провал/скандал, то люди, которые были мне должны, завтра не захотят возвращать этот социальный долг. С ростом социального капитала репутация выходит на первый план

**5.1 Основные блоки вопросов для измерения уровня доверия по модели Х. Смита**

1. В какой мере следующие факторы способствуют формированию доверия между взаимодействующими сторонами (укажите три наиболее значимых): целостность, восприимчивость, лояльность, благоразумие, открытость, последовательность, выполнение обещаний, справедливость, компетентность, доступность?

2. Какая характеристика наиболее точно описывает ваши отношения с взаимодействующей стороной:

- а) оппортунизм (решения и действия основываются на собственных интересах, которые в некоторых случаях могут мешать достижению операционной эффективности);
- б) подотчетность (решения и действия ставят интересы менеджмента и стейкхолдеров выше общей операционной эффективности);
- в) индифферентность (нет таких решений и действий, которые бы наилучшим образом отвечали либо интересам производства, либо интересам одного из партнеров);
- г) выигрыш — выигрыш (желание быть уязвимым по отношению к вам, вера в то, что ваши действия будут позитивно влиять на операционную эффективность и принесут краткосрочную взаимную выгоду);
- д) жертвенность (желание оказать помощь и содействие вам, вера в то, что ваши действия будут позитивно влиять на операционную эффективность, принесут долгосрочную взаимную выгоду)?



3. В какой мере вы уверены, основываясь на прошлом опыте, что действия партнера способны решить ваши проблемы (не уверен, уверен в незначительной степени, уверен полностью)?

4. В какой мере вы надеетесь на позитивные результаты со стороны партнера, которые кажутся возможными (не надеюсь, надеюсь в незначительной мере, полностью надеюсь)?

5. В какой мере вы верите в позитивные результаты со стороны партнера, которые кажутся маловероятными (не верю, верю в некоторой степени, верю в полной мере)?

6. В какой степени следующие характеристики присущи вашим отношениям с партнером (в значительной, в незначительной, практически отсутствуют): целостность, восприимчивость, лояльность, благоразумие, открытость, последовательность, выполнение обещаний, справедливость, компетентность, доступность?

### **5.2 Стадии развития доверия по Х. Смигу.**

Характеристики доверия связаны со стадиями его развития: первая — доверие, ориентированное на личные интересы, и вторая — социально-ориентированное доверие.

Доверие, ориентированное на личные интересы — это желание доверять другой стороне, несмотря на возможное отсутствие предпосылок к этому. В этом случае доверяющий получает краткосрочную выгоду. Риски здесь минимальны.

Социально-ориентированное доверие — это доверие, которое является отношенческим, характеризуется репутацией и способами ее защиты. Оно основано на социальных обязательствах, предполагающих наличие двух важнейших компонентов: достоинства и уважения. Достоинство — признание ценности личности партнера на основе принципа

равенства человеческого существования, и оно не может иметь цены. Уважение — заработанное признание со стороны другого — основывается на определенном поведении и достижениях, которые оцениваются и в этом смысле имеют цену. Уважение — заработанная в результате определенного опыта взаимодействия репутация, оно требует усилий, в том числе по выстраиванию отношений.

Социально-ориентированное доверие отражает более высокий его уровень. Оно формируется на основе осознания желания другой стороны быть надежной.

Компоненты доверия, по Х. Смитю, — это совокупность понятий, которые отражают переход от ожиданий к успешным результатам взаимодействия; среди них доверие играет связующую роль между ожиданием и уверенностью в надежности партнера:

1. ожидания результатов взаимоотношений с другими сторонами (вера в скрытые способности другой стороны, надежда на явные способности, которые она проявляет);
2. доверие, т. е. желание быть уязвимым по отношению к другой стороне;
3. уверенность (*confidence*) в другой стороне, основанная на опыте прошлых отношений.

### **Факторы культуры доверия (по П. Штомпка)**

1. определенность норм и правил (*normative certainty*) — если система социальных норм и правил (как формальных, так и неформальных) понятна и предсказуема, то вероятность реализации ожиданий в отношении действий других высока, а значит, люди могут доверять друг другу, а также социальным институтам; если же, напротив, наблюдается нормативный хаос, то люди дезориентированы, им сложно предвидеть реакцию других на свои действия, и это служит благоприятной почвой для формирования культуры недоверия;
2. прозрачность социальной организации (*transparency of social organization*): прозрачность принципов деятельности, структуры, требований к квалификации и т. п. создает условия для развития доверия; напротив, непрозрачность деятельности вызывает подозрение, что способствует формированию культуры недоверия; при этом надо иметь в виду, что прозрачность не означает обнародования всей информации, она касается базовых принципов деятельности в организации;
3. стабильность социального порядка (*stability of the social order*): стабильность существующей организации, институтов создает основу предсказуемости, и даже если происходят какие-то изменения, то они понятны людям, потому что не предполагают пересмотра всей системы; в этом смысле стабильность социального порядка — необходимое условие формирования культуры доверия; в противовес этому нестабильность дезорганизует людей, создает ситуацию анонии (безнормности или многонормности), в которой люди либо не знают, как лучше действовать, либо боятся брать на себя ответственность и риск, так как не знают, чем это для них

обернется; известно, что аномия идет рука об руку с девиантным поведением, что разрушает доверие;

4. подотчетность власти (accountability of power): если в организации созданы институты мониторинга и контроля деятельности руководства, связанной с принятием принципиально важных решений для жизнедеятельности организации, то можно говорить о наличии условий для формирования культуры доверия; если таких институтов нет и имеет место произвол руководства, то возникает подозрение и даже недоверие к руководству, что препятствует формированию культуры доверия;

5. узаконивание, действенность прав и обязанностей (enactment of rights and obligations), соблюдение правил игры: если в организации созданы институты, обеспечивающие защиту прав ее сотрудников и контролирующие исполнение обязанностей, и эти институты работают эффективно, то можно рассчитывать на формирование культуры доверия; если же таких институтов нет или они малоэффективны, то человек чаще всего ощущает свою бесполезность, ненужность, что создает почву для формирования культуры недоверия;

6. строгое исполнение принятых обязательств и ответственное отношение к своим обязанностям (enforcement of duties and responsibilities): если в организации на всех уровнях иерархии выполнение принятых обязательств является непреложным законом, а их нарушение сопряжено с санкциями, то это формирует уверенность в справедливости существующего порядка, а значит, имеются основания для развития культуры доверия;

7. признание и уважение личностного достоинства, права человека самостоятельно принимать решения (safeguarding of

dignity, integrity and autonomy) — необходимые условия формирования культуры доверия.

### **Три уровня доверия в концепции Д. и М. Рейна**

Контрактное доверие — базовый уровень доверия в организации — возникает, когда сотрудники, работающие вместе, знают, что от них ожидают и что они могут ждать взамен, а также понимают границы своей свободы. Контрактное доверие подразумевает, что сотрудники должны соблюдать соглашения и отвечать за свои поступки.

Коммуникационное доверие — второй уровень доверия в организации — связано с созданием окружающей среды, в которой люди чувствуют себя комфортно и безопасно. Под комфортной окружающей средой авторы понимают постоянный обмен информацией, необходимой для успешной работы, открытое и честное общение. Коммуникационное доверие подразумевает, что сотрудники говорят правду, несмотря на страх и риск неадекватной реакции со стороны руководства, и уважают как собственное мнение, так и мнение коллег.

Компетентностное доверие — это доверие, которое отражает требования к совместной работе в команде, без его соблюдения эффективная кооперация невозможна. Компетентностное доверие основано на профессионализме, умении делать то, что надо в данный момент. Оно предполагает обучение навыкам, поддержку друг друга, вовлечение в работу других и помощь им в конкретном деле. В командах с высоким уровнем доверия сотрудники совместно решают общие задачи, делятся информацией и обмениваются идеями.

**Опросник, использованный для изучения  
уровня доверия профсоюзной организации в 2023 году**

Уважаемые участники опроса!

Если Вам близка тема формирования высокоэффективной команды посредством построения организации с высоким уровнем доверия, предлагаем принять участие в диагностике уровня доверия в Вашей организации. В основе анкеты – идеи С. Кови, изложенные в книге «Скорость доверия».

Первые 13 вопросов соответствуют 13 моделям поведения, вызывающим доверие.

Следующие отражают представление о «волнах доверия», распространяющихся на внутреннего клиента (члена профсоюза) и внешнюю среду (рынок, общество) в форме репутации.

*Благодарим за искренность и инвестированное время!*

№	Полностью согласен, все признаки и даже больше присутствуют в реальной картине в организации, могу привести более трех примеров за последние полгода	В нашей профсоюзной организации										Полностью согласен, все признаки и даже больше присутствуют в реальной картине в организации, могу привести более трех примеров за последние полгода	
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
1	Наши профсоюзные лидеры прямо говорят о сложных проблемах, называют вещи своими именами, выражают свою точку зрения												Наши профсоюзные лидеры избегают обсуждения сложных тем, искажают информацию, прямо не

																			высказывают своей позиции
2	В нашей профсоюзной организации принято уважительное отношение ко всем, независимо от статуса. Забота проявляется не формально и заметна даже в мелочах																		В нашей профсоюзной организации забота носит формальный характер, уважительное отношение проявляется больше к тем, кто может быть полезен в данный момент
3	Профсоюзная организация всегда предоставляет информацию, которую легко перепроверить, не утаивает факты и планы																		Профсоюзная организация скрывает и придерживает информацию, затрудняет проверку ее достоверности, а иногда искажает
4	Если профсоюзная организация допускает ошибки, она всегда признаёт их и предпринимает действия для исправления ситуации																		Если профсоюзная организация допускает ошибки, она всеми способами скрывает их или настаивает на правильности действий и решений
5	Профсоюзная организация всегда своевременно выражает признательность людям, не принято говорить о людях плохо за спиной. Люди щедры на похвалу																		Большинство людей участвует во взаимных обвинениях и злословии, профсоюзная организация допускает утечку приватной информации. Благодарить людей принято формально
6	У нашей профсоюзной организации есть внушительный																		Наша профсоюзная организация легко нарушает свои обещания,



	список достигнутых результатов, она умеет не обещать лишнего и укладываться в обещанные сроки и бюджет										оправдывает эти нарушения.
7	Наша профсоюзная организация постоянно совершенствуется: поощряет обратную связь от членов профсоюза, внедряет инновации, соответствует современным требованиям										Наша профсоюзная организация застыла в своём развитии: не использует обратную связь от членов профсоюза для совершенствования работы, не соответствует современным требованиям со стороны работников
8	Профсоюзная организация не обходит сложные проблемы, замечает недосказанности, смело ведёт разговор, обезоруживая оппонентов										Есть много «необсуждаемых тем». Есть склонность лакировать действительность, обходить острые углы, уклоняться от конфликтов
9	Профсоюзная организация умеет работать с ожиданиями: выявляет и обсуждает их. Не обманывает ожиданий и не предполагает, что ожидания и так ясны и разделяемы. Люди важнее бумаг										Профсоюзная организация не считает нужным работать с ожиданиями людей. Полагает, что задачи, уставные цели, назначение определены документами и понятны людям. Высокий уровень бюрократии
10	Профсоюзная организация умеет брать на себя ответственность и добиваться ответственности от										Профсоюзная организация обычно обвиняет других, когда дела идут плохо. Сама брать

	других. Не принято обвинять других, когда дела идут плохо											ответственность не стремится, добиваться ответственности от других не способна
11	При обсуждении текущих дел организации принято свободно выражать свои мысли, в том числе критические замечания, даже если они отличаются от взглядов большинства. Есть каналы, позволяющие говорить, что ценно для людей, а не додумать за них											Профсоюзная организация ограничивается мнением узкого круга лиц для определения, что ценно для людей. Большинство сотрудников не будут выражать свои истинные мысли или чувства, даже если обратиться к ним напрямую с просьбой дать подобные комментарии (открыто и даже анонимно)
12	Профсоюзная организация осторожно принимает обязательства и тщательно выполняет их. Выполнение обязательств считается делом чести											В профсоюзной организации принято давать избыточные обещания и делать меньше обещанного, не считая это проблемой
13	Профсоюзная организация демонстрирует доверие всем, при условии, что оно оправданно, с учётом компетентности и характера людей. Но исходит из готовности доверять.											Профсоюзная организация транслирует недоверие и подозрительность. Доверия заслужили только немногочисленные люди.
14	В организации высокий уровень											В организации низкий уровень

	энергии: много инициатив, дел, результатов. Люди чувствуют положительную динамику										энергии: никому ничего не надо, Люди часто испытывают непродуктивное напряжение, иногда даже страх
15	Члены профсоюза искренне рекомендуют новым работникам вступать в профсоюзную организацию для их собственной пользы										Работники остаются членами профсоюза по привычке, а на новых сотрудников, вступающих в неё, смотрят с недоумением.
16	Работодатель считается с профсоюзной организацией, признаёт компетентность и влияние на работников. Обсуждает проблемы не формально, а по сути										Работодатель считает наличие профсоюзной организации пустой формальностью, игнорирует или делегирует ей часть задач как одному из своих структурных подразделений
17	Влияние и активность профсоюзной организации распространяется за пределы предприятия: участвуем в жизни региона, сотрудничаем с некоммерческими и благотворительными организациями										К нашей профсоюзной организации давно никто не обращается с предложениями о сотрудничестве. О ней не знают или репутация не самого отзывчивого партнёра
18	Интуитивно оцените общий уровень доверия в организации: в целом в организации очень высокий уровень доверия.										В целом в организации очень низкий уровень доверия.
Сумма баллов:											

Набранное количество баллов соответствует % доверия в организации:

Больше 75 %	(135 баллов)	организация с <u>высоким</u> уровнем доверия
Больше 45 %	(81 балл)	организация со <u>средним</u> уровнем доверия
От 10 – 45%	(18-80 баллов)	организации с <u>низким</u> уровнем доверия

**Афоризмы о доверии актуализируют разные аспекты  
темы. Полезно поразмышлять «об них»**

*Народная мудрость*

1. Доверять доверяй, да почаще проверяй (рус)
2. Жизнь и доверие теряют только раз (рус)
3. Доверие народа дороже золота (рус)
4. Доверие потеряешь, ничем не наверстаешь (рус)
5. Доверили козлу капусту (рус)
6. Доверить стадо волку — не будет толку (рус.)
7. Кто проговорился, тот доверия лишился (рус)
8. Доверять — хорошо, слишком доверять — опасно.  
(осет.)
9. Нет ничего дороже доверия. (чечен.)
10. Всем доверяться — можно обмануться. (морд)
11. У незаслуживающего доверия нет стыдливости; к бесстыжему нет доверия. (узб.)
12. Не опирайся на лед и не доверяйся неприятелю.  
(киргиз.)
13. Доверие, как бумага, однажды скомкав, оно больше не будет идеальным. (ирландск.)
14. Не доверяй человеку, слишком хвалящему себя  
(японск.)
15. Кто легко верит - скоро раскаивается (итал.)
16. Никогда не доверяй человеку, который рассказывает обо  
всех своих проблемах, но скрывает от тебя все свои радости  
(еврейск.)
17. Горе тому, кого никто не любит. Но берегись того, кого  
любят все (еврейск.)

### *Высказывания о доверии известных людей*

- Тому, кто небрежно относится к правде в мелочах, нельзя доверять важные дела (Альберт Эйнштейн)
- Я не расстроен тем, что ты мне солгал, меня расстраивает то, что с этого момента я не могу тебе верить (Фридрих Ницше)
- Не доверяй человеку, который однажды нарушил слово (Уильям Шекспир)
- Никогда не доверяйте советам человека, попавшего в затруднительное положение (Эзоп).
- Доверие — это плод честности и открытости, он ценнее золота (Аристотель)
- Врач должен быть чистоплотным, ходить в хорошей одежде, ибо всё это вызывает доверие больных (Гиппократ).
- Я убедил себя, что следует больше доверять тем, кто учит, а не тем, кто приказывает (Аврелий Августин)
- Тот, кто недостаточно доверяет, не получит доверия (Лао-цзы)
- Как можно иметь дело с человеком, которому нельзя доверять? Если в повозке нет оси, как можно в ней ездить? (Конфуций)
- Начните доверять себе, и вы сразу поймёте, как надо жить (Иоганн Гете).
- Доверие — это высшая моральная ценность, которая поддерживает общество (Иммануил Кант)
- Кто полностью доверяет жизни, тому она волей-неволей отвечает тем же (Альбер Камю)
- Если у тебя получилось обмануть человека, это не значит, что он дурак, — это значит, что тебе доверяли больше, чем ты этого заслуживаешь (Чарльз Буковски)

- Порок — и верить всем, и никому не верить, только первый порок благороднее, второй — безопаснее. (Сенека)
- Рыба, которая в каждом червяке видит крючок, долго не проживет (Збигнев Холодюз)
- Мы склонны верить незнакомым — ведь они нас никогда не обманывали. (Сэмюэл Джонсон)
- С доверием легко прожить в мире, но тяжело (Федор Тютчев)
- Есть три вещи, которых боится большинство людей: доверять, говорить правду и быть собой (Федор Достоевский)
- Верный способ заручиться общественным доверием — прибегать к нему как можно реже (Джордж Вашингтон)
- Лучший способ узнать, можете ли вы доверять кому-то, это довериться ему (Эрнест Хемингуэй)
- Доверие — это как корень дерева: когда он крепок, дерево растет к небесам (Максим Горький)
- Ничто так не льстит нашему самолюбию, как доверие великих мира сего, мы принимаем его как дань нашим достоинствам, не замечая, что обычно оно вызвано тщеславием или неспособностью хранить тайну (Ф. Ларошфуко)
- В нашей доверии к другим весьма часто главную роль играют косность, себялюбие и тщеславие. Косность, когда мы, чтобы не действовать самим, охотнее доверяемся другому. Себялюбие, когда мы поверяем что-нибудь другому, соблазнившись потребностью говорить о своих делах и обстоятельствах. Тщеславие — когда доверие может оказаться нам на пользу (Артур Шопенгауэр)
- Трудно верить легковерному (Александр Кумор)

- Основная добродетель гражданина есть недоверие (Максимилиан Робеспьер)
- Здоровое недоверие — хорошая основа для совместной работы (Иосиф Сталин)
- Доверие — это камень, который можно использовать для постройки мостов между людьми (Андрей Платонов)
- Легко стать доверчивым, сложно — вновь доверять (Александр Солженицын)
- Доверяй лишь тем, кто может потерять столько же, сколько ты сам (Правило Брейлека)
- Умные люди знают, что можно верить лишь половине того, что нам говорят. Но только очень умные знают, какой именно половине («Пшекруй» - польск. журнал)
- Тот, кто всячески пытается заручиться доверием другого, имеет нечестные намерения, независимо от того, признается он себе в этом или нет (Айн Рэнд).
- Доверие невинных — самый полезный инструмент лжеца (Стивен Кинг)
- Самый дешевый вид доверия — это обещание (Сергей Мавроди)
- Я доверяю всем, кроме тех, кто заявляет мне, что заслуживает доверия (Нассим Николас Талеб)
- Могут ли мошенники представить себе, что честные люди способны быть изворотливее, чем они? (Нассим Николас Талеб)
- На нас больше действует известие о том, что обеднел кто-то из нашего социального слоя, чем тысячи голодающих, что находятся за его пределами (Нассим Николас Талеб)
- Веди себя так, будто ты доверяешь людям, но никогда и никому не доверяй (Аль Пачино).



- Когда над ситуацией нет никакого контроля, остаётся бессилие. Тогда мы называем его доверием и успокаиваемся (Сергей Лукьяненко).
- Одних доверие к ним обезоруживает, других — вооружает (Олег Рой)
- Доверие нужно не для того, чтобы им пользоваться. Оно — связующее помощи человеку, ведь не от каждого её ещё и примешь (Харуки Мураками)
- Кредит доверия – уровень предварительного доверия, зависящего от репутации (словарь)