



РОЛЬ КОНТРОЛЯ НА ФОРМИРОВАНИЯ ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Сабиров Гайрат Ганижанович

Магистрант Факультета Психологии

Филиала МГУ имени М. В. Ломоносова в г. Ташкент, Узбекистан

Сотрудники организации должны быть заинтересованы в регулярном обмене информацией, в обсуждении возникших сложностей, в анализе успехов и неудач, в постоянной обратной связи — как позитивной, так и негативной. А для этого нужно культивировать атмосферу доверия и безопасности, чтобы любой работник коллектива, в том числе и руководитель, имел право на ошибку, чтобы люди могли спокойно обсуждать сложные вопросы, могли показать свое незнание или слабость без боязни быть униженными и осмеянными.

Разных сотрудников и контролировать нужно по-разному, и делать это сообразно их компетентности, добросовестности, репутации и важности, стоящих перед ними задач. За тем, у кого мало опыта, руководитель не только имеет право, но и обязан присматривать. За «шустрым», который абсолютно непредсказуем, тоже нужен глаз да глаз. И конечно, в повышенном контроле нуждается тот, кто дает все основания подозревать, что нацелен скорее на личные интересы и не упустит случая поработать на себя в ущерб общему делу.

В любом коллективе есть такие сотрудники, на профессиональное мнение которых можно и даже нужно ориентироваться, но административных функций, даже самых простых, им лучше не доверять.

Руководитель не должен постоянно слушать, о чем говорят сотрудники, и проверять, какая у них картинка на мониторе. Надо доверять подчиненным, их готовности ответственно делать свою работу. И тогда люди, не таясь, смогут спокойно что-то обсудить, рассказать друг другу о своей социальной жизни, о планах на будущее и потом тут же переключиться на работу. Такие кратковременные переключения необходимы и с психологической точки зрения, и с физиологической.

Стоит создавать в коллективе «островки неформального общения», чтобы сотрудники могли выпить чашечку кофе, поболтать, посмеяться. Кофе-автомат, холл с удобными креслами, стол для пинг-понга и т. п. — все это помогает сделать атмосферу в компании более легкой и открытой, поднять настроение и повысить работоспособность. Но для этого руководителю необходимо научиться доверять сотрудникам и самому себе, только в этом случае можно «отпустить вожжи» и переключиться с мелочного ежеминутного контроля на контроль за результатами работы.

Существует парадокс: мы спокойнее реагируем на контроль, когда уверены, что нам доверяют, чем на отсутствие контроля, когда знаем, что доверия к нам нет. Иначе говоря, бесконтрольность хуже, чем повышенный контроль. Если



руководитель осуществляет контроль, но при этом доверяет работникам, это никого не обижает: руководитель, который постоянно прессингует, требуя результата, по крайней мере показывает свою заинтересованность, и сотрудники видят, что ему не все равно. Если же он не контролирует работников и не доверяет им, коллектив понимает, что ими просто не хотят заниматься, и чувствуют себя заброшенными. Формируется общий негативный фон, при котором невозможны ни реальный деловой контакт, ни вера в долгосрочные отношения.

Ответственность за результат, как бы ни были хороши все члены команды, все равно несет руководитель — он должен контролировать весь процесс. Ему нужно «держать руку на пульсе», чтобы самому оправдать доверие, возложенное на него задачи.

Контроль является логическим продолжением доверия и необходим везде, где делегируются полномочия. Но надо помнить, что он не должен быть тотальным, что контроль без доверия — это уже надзор. Контроль, как и критика, должен быть конструктивным, «по делу». Тогда сотрудники будут знать, что цель руководителя — не подловить их на ошибке, не зафиксировать промах, а точно знать, что все в порядке, что «поезд движется точно по расписанию». Кроме того, контроль помогает отмечать и положительные моменты, например, стремление сотрудников к профессиональному и карьерному росту, а значит, работает и как инструмент поощрения.

Руководителю надо вести себя так, чтобы работники понимали его «посыл»: «Тот, кто вносит вклад в наше коллективное дело, может быть уверен, что я отплачу ему тем же, а тот, кто уваливает от работы или даже пытается обмануть, должен знать — я этого не потерплю». И еще: если руководитель хочет в своей команде иметь доверительную атмосферу, он должен не просто декларировать: «Доверяйте друг другу!» — но и сам служить для всех примером — доверять другим и завоевывать их доверие.

Исследовательском сообществе есть такое понятие что контроль – активная компетенция, которая предполагает вмешательство в ход событий. То есть контролируя, руководитель не только анализирует происходящее, но и как-то реагирует в ответ. Например, разрабатывает план изменений, наказывает или поощряет сотрудников. По этой причине некоторые руководители и не любят контролировать – ведь в результате контроля появляются новые задачи: нужно влезать в процессы, принимать управленческие решения, в том числе не самые приятные. А времени вечно не хватает, да и отношения портить не хочется. Поэтому лучше не знать.

Каждый коллектив находит какое-то свое место на шкале «контроль-доверие». И это динамическая характеристика – ситуация может меняться в зависимости от ряда факторов: этапа жизненного цикла, результативности работы, конкуренции в группах и т.д.



Подводя итоги, можно отметить, что руководителю надо вести себя так, чтобы подчиненные понимали его «посыл»: «Тот, кто вносит вклад в наше коллективное дело, может быть уверен, что я вознагражу ему тем же, а тот, кто уклоняется от работы или даже пытается обмануть, должен знать — я этого не потерплю». И еще: если руководитель хочет в своей команде иметь доверительную атмосферу, он должен не просто декларировать: «Доверяйте друг другу!» — но и сам служить для всех примером — доверять другим и завоевывать их доверие.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия. М.: Издательство Психологии РАН, 2008. – 571 с.
2. Антоненко И.В. Социально-психологическая сущность доверия: от психического явления к функциональному органу // Вестник Университета (Государственный университет управления) – 2008. – № 10. – С. 19–22.
3. Базаров Т.Ю. Бизнес-образование: развитие организаций или организация развития? // Организационная психология 2013. Т. 3. № 4. С. 92–108.
4. Базаров Т.Ю. Психологические грани изменяющейся организации. – М.: Аспект-Пресс, 2007. – 278 с.
5. Зинченко В.П. Психология доверия. Издание 2-е. / В.П. Зинченко. - Самара: Издательство СИОКПП, 2001. — 104 с.
6. Кариева Н.Т. Выявление представления о доверии в организации у молодых сотрудников. Вестник интегративной психологии, 26-е издание, 2022. – 350 с.
7. Шо Р. Б. Ключи к доверию в организации. / Р.Б.Шо – М.: Дело, 2000. – 272 с.
8. Штомпка П. Доверие – основа общества / пер. с польск. Н.В.Морозовой. М.: Логос, 2014. 440 с.
9. Интернет источник: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id>