

F272.91/932

信任决定成败

trust and betrayal in the workplace

(美) 丹尼斯·雷纳 米歇尔·雷纳 著
程云琦 译

打造高效人际关系
创建更多产、更投入、
更有回报的工作环境

長春出版社

■ 细节管理宝典

信任决定成败

打造高效人际关系

[美国] 米歇尔·雷纳 丹尼斯·雷纳 著
程云琦 译

長春出版社

图书在版编目(CIP)数据

信任决定成败 / (美) 丹尼斯·雷纳 (Dennis S. Reina), 米歇尔·雷纳 (Michelle L. Reina) 著; 程云琦译. —长春: 长春出版社, 2007.6
书名原文: Trust and Betrayal in the workplace
ISBN 978-7-5445-0442-3

I. 信... II. ①丹... ②米... ③程... III. 商业道德 IV. F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 069899 号

信任决定成败

著 者: (美) 丹尼斯·雷纳 米歇尔·雷纳著 程云琦译

责任编辑: 张耀民 程秀梅

封面设计: 子 源

版式设计: 恒源工作室

出版发行: 长春出版社

总 编 室 电 话: 0431-88563443

发行部电话: 0431-88561180

读者服务部电话: 0431-88561177

地 址: 吉林省长春市建设街 1377 号

邮 编: 130061

网 址: www.cccbs.net

印 制: 长春市利源彩印有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 毫米 1/16

字 数: 190 千字

印 张: 14.5

版 次: 2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究

前言

这是一本关于信任的书：有信任，就有力量；没有信任，就会问题丛生；背叛了信任，痛苦随之而来；重建了信任，机会也会接踵而至。我们写作这本书的目的，在于帮助组织的全体成员去创造信任、支持信任，并且在必要的情况下，去重建信任。

本书有助于读者创建一个更多产，更投入，更有回报的工作环境，在这样的环境中，人际关系以信任为基础，充满着热情——无论对领导者还是对员工，同样都是如此。本书介绍的“信任与背叛模型”中提到的原则、实务、工具和技巧，适用于任何个人，任何人际关系，各种层面的职责，以及各种情境。

时至今日，人们比以往更需要在工作中建立信任。随着业务流程的日益复杂，全球市场对人们的要求日渐提高，人们对协作的需求从来没有像现在这么强烈。无论是组织还是个人，都面临着日益激烈的挑战，有的是与成长或扩张有关，有的则与规模缩减或结构重组有关。变革和转型成为所有组织中稀松平常的事。而唯独不变的是对人际关系的需求。为什么这么说呢？道理很简单——商业是通过人际关系来运作的，而信任是高效人际关系的基石。

在当今的工作环境中，很多员工身陷痛苦，许多组织也因此遭到损害。在经过连续几年不停的变革（缩减规模，结构重组，流程再造或者是并购与扩张）之后，组织中各级员工之间的人际信任降到了最低点。在你的职业生涯中，你个人可能会遭受违背信任、甚至是背叛所带来的痛苦。当你心胸坦荡，觉得自己完全是为了组织的最高利益考虑时，与你一起工作的同事可能会误解你的意图。你可能会被别人

说成“言行不一”而备受指责，也可能因为别人达不到你的要求而备感失望。

期望无法满足，失望沮丧，信任遭到破坏以及各种各样的背叛，这些现象并非发生大事件如重组、缩减规模时才有。它们在每天的工作中都会出现。领导者开始意识到人们的信任和对组织的承诺会影响到他们的业绩表现。在本书中，术语“领导者”的意思是广义的，是指在各级岗位当中表现出领导者行为的那些人。

信任的发展需要时间；失去容易获得难。它是所有人际关系中既脆弱又是不可或缺的元素。首先信任自己，领导者才有可能体现出真诚和关怀，建立起与同事及员工之间的信任，搭建出相互之间的高效人际关系。

本书的读者是谁

这本书是为那些渴望在工作中与同事培养信任关系的人而写的。你可能会觉得，组织中的信任水平相对健康，但你想进一步加强信任，因为这样做会增强组织的竞争力。你可能会察觉到一些信号，显示组织中的信任度已经很脆弱。“超速档”过度运转，如葡萄藤般的人际关系随时可能崩溃，员工可能不会遵守自己的承诺，工作氛围的调查结果也不尽如人意，员工也可能辞职离开公司。直觉告诉你“有些不对劲”。

我们关注的重点是领导者、经理人，以及他们服务的对象，这些人士看重人际关系，想深入理解信任的意义，想了解信任是如何建立的、如何破坏的，以及信任是如何重建的，了解了这些过程和方法，就可以创造出高效的人际关系。对许多人来说，信任的建立——更加重要的是重建信任，是一项重中之重的任务。我们发现，尽管领导者需要信任，但他们却不懂得如何去培养。这本书会给你们以帮助，包括你自己，你服务的对象，以及你打算寻求帮助的那些人，比如说人力资源和组织发展专家。

在本书中，我们将研究建立人际信任关系的行为方式，探讨导致

背叛的行为方式，以及你能采取的、目的在于重建和维持信任的行动过程。工作中的信任与背叛模型能帮助你深入理解和领会信任与背叛之间的复杂变化。你对信任的理解会得到加强——同样，对背叛及其后果也会有更深刻的认识。这不仅是一本内容丰富的参考书，而且是一本操作性很强的实用书，无论是在相安无事的美好时光还是在纷争四起的艰难时刻，这本手册都能帮助人们在相互之间、在团队内部以及在整个组织中，做到建立并尊重人际信任关系。

全书概述

深刻理解信任与背叛的复杂性是一项富有挑战的工作，这一结论得自我们实际的生活体验，多年的研究以及在不同组织中的工作经历！信任这个主题总是充满着感情色彩，对不同的人有着不同的意味。雷纳信任与背叛模型为本书提供了一个易懂的框架——变抽象为具体，化无形为有形，使得我们的讨论通俗易懂，有声有色。

借助信任与背叛模型，我们将提升你对信任与背叛之间动态关系的意识力，达成同事之间共同的理解和一致的语言。信任与背叛模型有助于你与同事之间讨论与信任有关的议题，采取深思熟虑的行动，在组织中创造并维持健康的人际信任水平。在本书中，我们分别从不同层面来介绍信任与背叛模型，并配合图表来阐释对人与人之间、团队内部和整个组织中的信任来说十分重要的本质。

全书共分为五个部分，第一部分第1章，讨论了在工作中对信任的需求。我们向读者澄清了信任的重要性：对信任的商业需求和对信任的个人需求。当丧失信任时，组织和个人将付出高昂的代价。

在第二部分，我们介绍了信任与背叛模型，它是一个切实可行的，也是经过多方验证的理论框架，用来理解工作中复杂的信任与背叛关系。在第二部分，我们用了三章的笔墨分别来讨论三种类型的信任关系——对人品的信任，即契约型信任；对信息披露的信任，即交流信任；对能力的信任，即能力信任。我们分别探讨了促进每一种信任的具体行为方式，通过例证和图表，栩栩如生地把让它们展现在读者面前。

第三部分讲述了信任的起点，首先在第5章探讨了信任自己、信任别人的乐意度，以及信任力。第6章则从信任力属性的四个方面，更进一步地探讨了我們实现信任的方式。

伴随着信任的是背叛。第四部分讨论了“背叛”一词的意义，以及做到深刻理解的重要性。我们将探讨导致信任破坏或遭遇背叛的原因，以及背叛发生时我们能采取的措施。第7章，“信任是如何被破坏的”，不仅讨论了让人们感觉遭到背叛的大事件，也讨论了那些微不足道而又每天发生的事件，以及背叛对个人、对人际关系和业绩表现的影响。第8章，“重建信任”，为读者提供了重建信任、修复遭遇背叛后的失望和痛苦的各个步骤。第9章，“转型信任”，审视了创建转型信任的四个核心特征：信心、勇气、同情心以及社群意识。从中你将了解如何展示这四个特征，如何在自己的团队和组织中获得转型信任。

第五部分的内容有关信任建立实务。第10章讨论了团队内部的信任重建。第11章讨论了组织内部的信任重建。第12章则通过实例介绍来统领全书。在我们讲述的故事中，你会看到人们是如何在组织中应用信任与背叛模型和书中提到的原理的。

在每一章结尾都有一节“行动起来，建立信任”，给读者提出了发人深省的问题，帮助你整合每一章学习到的内容，加深对讨论材料的理解。我们还给出了应用练习，帮助你学以致用。此外，“要点”和“重要提示”还会提醒你记住本章学习和讨论的关键点。

写作本书的过程

三十年来，我们一直从事信任方面的研究，致力于提高人们和组织对信任的理解。我们把自己的研究结果总结在早先写的第一版《信任决定成败》之中，为人际信任关系的发展尽了一些绵薄之力。当时的写作意图在今天看来，更加真实可行。第一版出版后，我们见证了信任的力量，背叛的痛苦，疗愈之后的转型，以及作为礼物出现的复兴。我们享有与领导者一起工作的特权，他们珍视人际关系，也是投

身于建立信任与重建信任的关键人物。我们同样也享有与那些起先抵触我们的领导者一起工作的特权，因为他们认为我们的工作太“无事生非”了，而现在，他们保持着对信任开放的学习态度，因为他们认为这是一件正确的事。

许多年前，当我们还在读博士研究生时，就萌发了写作本书的心愿。我们在各自的论文中分别对信任的要素进行了研究。我们对信任有了深刻的认识，意识到信任在人际关系和组织中的核心地位。然而，我们尚不清楚的是，信任意味着什么，如何才能建立信任。从这个疑问出发，我们试图来解答这些问题。我们开始走访组织的领导者，探讨信任对他们的意义，以及他们建立信任采取的行为。我们了解到，当人们谈到信任时，不可避免地也会谈到背叛。于是我们就拓展了探索的范围。直到今天，我们仍在不断地了解信任、背叛、疗愈和复兴。

我们为 19 种行业的 100 多家组织提供了研究和咨询服务。这些行业包括制造、航空、化工、石油、制药、电信、计算机与电子、工程安装、公用事业、会计、法律、金融、酒店管理、食品服务、卫生保健和高等教育等。联邦和州政府机构也在我们的客户名单之中。与我们合作过的组织，有的身处阵痛之中，有的希望更为强大，它们的领导者都珍视人际关系并希望尊重这种关系。我们访谈了成百上千位组织中的领导者、经理人、主管、人力资源和组织发展专家，以及不同职位的普通员工。我们邀请了成千上万人参与专题调查小组。这些人有一个共同的显著特征，那就是对信任的追求。

人们向我们敞开心扉，交流体验。许多人因最终交流了对内心渴望的信任关系类型的想法、顾虑和情绪之后感到释然，但对讨论问题还没有足够的安全感。本书中的故事和案例来自于人们的切身体会，或者是我们研究、咨询、座谈和培训中所了解到的别人的体验。为保护隐私，同时也为保护他们对我们的信任，这些人和组织的名字以及地点都做了改动。

我们开发的雷纳信任与背叛模型是我们长期研究的成果之一，这个模型是本书的基础，也体现了我们建立信任的方法。我们设计了信

任建立流程来支持战略计划的实施，如敬业，承担风险，革新，协作，适应力，市场速度，变革与转型，知识管理等。对这些方面，我们随时提供服务，并且在服务过程中不断地学习信任。我们学到的都将在本书与您共享。

信任是难以度量的。投身于维持或实现组织转型的领导者需要工具来监控这些努力的效果。为了支持这一需要，我们开发了有效的，可信度高的度量工具，可以用来针对组织、团队、个人领导力、顾客等各个层面衡量信任水平。这些工具有助于组织发现在哪里方面信任水平是健康的，但在哪里方面还需要进一步改进。

所有的组织都在追求高效能。然而，要团结员工，实现高效能所必需的各个要素，并不是一件容易的事情。信任是组织实现高效能的最基本的要素之一，为此，我们开发了“在线信任建立社区”。这个网上论坛解决了时间和距离的跨越问题，让人们以对话的形式济济一堂建立信任。大家相互交流自己的经历和体验，从而获得了对建立信任和保持信任的真知灼见。

我们对信任的兴趣充满着热情。支持在全世界对信任的培养就是我们的工作。我们相信，每个人都值得自己去信任，也会在信任别人时备感放心。只要生命不曾终止，我们就会把这本书写下去，并把我们的工作继续下去。

丹尼斯·雷纳

米歇尔·雷纳

佛蒙特州斯托市

2005年7月

目 录

前言.....	1
---------	---

——第一部分 为什么需要信任——

第1章 工作中对信任的需求	3
对信任的需求	4
建立信任	5
背叛会破坏信任	6
建立信任的回报	8
领导者的可信度	9
理解信任和背叛	10
行动起来，建立信任	10

——第二部分 信任的意义和建立信任的手段：交易性信任——

第2章 对人品的信任：契约型信任.....	15
什么是契约型信任？	16
促进契约型信任的行为方式	17
行动起来，建立信任	29
第3章 对信息披露的信任：交流信任	32
什么是交流信任？	33
促进交流信任的行为方式	35
交流信任打造人际关系	48
行动起来，建立信任	49

第4章 对能力的信任：能力信任	53
什么是能力信任?	54
促进能力信任的行为方式	57
应对失望	66
行动起来，建立信任	67

第三部分 信任的起点

第5章 乐意信任：信任力	73
如何形成信任力	75
信任自己	76
信任别人	78
人际关系的起点	79
行动起来，建立信任	80
第6章 实现信任：信任力属性	82
信任力属性	83
信任力随着时间而改变	92
行动起来，建立信任	93

第四部分 当信任被破坏：如何重建和保持信任

第7章 信任是如何被破坏的：背叛	97
工作中背叛的高昂代价	102
背叛对信任力的影响	103
背叛自己和背叛别人是怎么产生的	107
感知和信念的影响	108
如果愿意，背叛也能成为我们的老师	110
行动起来，建立信任	110
第8章 重建信任：疗愈七步骤	113
我们并非没有选择	114
疗愈七步骤	116
七大步骤帮助我们实现康复	125

行动起来，建立信任	125
第9章 如何维持信任：转型信任	129
创造可持续信任	129
转型信任的四个核心特征	133
信任的振兴	139
每个人都希望人际信任	140
行动起来，建立信任	140

— 第五部分 信任建立实务 —

第10章 团队内部的信任重建	145
信任对团队效能的重要性	146
团队中的契约型信任	147
团队中的交流信任	151
团队中的能力信任	157
信任：最重要的团队配方	161
行动起来，建立信任	162
第11章 组织内部的信任重建	165
变革对人们的影响	166
当人们把变革视为损失	167
处理变革的情绪面	168
疗愈背叛	169
行动起来，建立信任	177
第12章 来自业界的故事	180
员工的满意度得到了提升	180
走出工厂关闭的阴影	186
转变组织的信任文化	191
信任加强了军事机构的力量	194
被购医院的信任重建	199
领导者团队实现了转型	207
9 · 11	213



第一部分

为什么需要信任

工作中信任与背叛之间的关系错综复杂。这也是人们难以理解信任，更不善于与信任打交道的原因。在本书第一部分，我们将介绍信任与背叛的概念，并引入“雷纳信任与背叛模型”（Reina Trust & Betrayal Model），帮助你更好地理解 and 把握工作中的信任关系。

第1章

工作中对信任的需求

我有一个朋友，不擅长管理

杰米是一位分管全球领导力培训业务的副总裁，她所在的公司是财富 50 强企业之一。杰米的主要职责包括推行新的绩效管理体系，整顿公司管理作风，完善和推动公司的领导力培训计划。所有这些工作都必须在限定的时间内完成，并且在遍布全球各地的分公司贯彻执行，以支持公司积极主动的战略计划。

杰米管理着一支庞大的工作小组，小组成员有 150 人之多，这些人有着高度的责任心，业务娴熟，并且以自己的工作为荣。他们的目标是在全公司提倡和推动进取精神，从而对人们的生活产生积极的影响。然而，这个工作小组也出现了一些状况，不到两年就重组了三次，还流失了 35% 的员工，财政预算也被大幅削减。小组成员之间的角色和职责不明确，决策权相互交叉，彼此的期望和要求也得不到理解，于是造成了高度不安的紧张氛围。大家不再理解工作小组乃至全公司的发展方向，不再清楚自己的未来，也不存在一个可以交流讨论的平台。

缺乏透明度和步调的不一致，造成了混乱和困惑的后果。曾经拥

有的人际信任被逐渐侵蚀，人际关系也开始瓦解。因为要满足全球各地员工之间的协作要求，原本就不堪重负的沟通交流渠道，如今更是雪上加霜，面临着崩溃的危险。人们开始互相倾轧，争夺资源，囤积信息，在工作中不断制造矛盾。于是工作质量下降，工作计划毫无章法。小组的形象在全公司遭到了损害。

这种情况听起来是不是很熟悉？从中有没有发现自己或某位同事的身影？不管杰米及其下属是否意识到了这一点，实际上正是曾经拥有的高度信任帮助他们构建起了高效的人际关系，并让他们实现了成功。但如今，低信任度却破坏了人际关系，损害了小组的整体绩效表现能力。

类似杰米所碰到的情况始终存在。发生这些情况时，我们常常会感到无助，觉得希望渺茫，认为毫无办法。然而，我们并非束手无策！本书的主题正是信任——当它存在时能给你带来力量，当它被背叛时意味着你将遭受痛苦，当它失去时你能够采取措施进行重建。

要重建信任，杰米和她的下属首先必须认识到，信任对他们各个层面的相互关系是多么重要。他们必须学会建立信任的行为方式，学会实践这些行为来促进自己的绩效表现和公司的经营效率。他们还必须认识到哪些方面会破坏信任，该采取什么措施来重建和维护信任。好吧，现在就让我们开始吧！

对信任的需求

和以往相比，如今企业和个人两个方面对信任的需求更加强烈。商业竞争生态不断地发生着变化。并购，重组，讲求协作、敬业、冒险、创新和改良的战略行动，要求人们工作时事半功倍，已经成为全球各行各业的一种经营理念。为了实现组织的进一步发展——无论是加快进入市场的速度，加强耐心服务，提高客户满意度，改善成本控制，保持前沿技术，减少工会投诉，还是加大公益活动的力度，企业

都需要员工能做到迎接和适应变革，表现出高度的责任心和敬业精神。简言之，企业需要人们建立起富有成果的工作关系。

企业经营是经由人际关系来开展的，而信任则是高效人际关系的基础。要想顺利开展工作，人们就必须实现相互信任的协作关系。他们必须能够彼此依赖，相信同事所言非虚，对别人的工作成果抱有信心，对别人的工作质量提出坦诚的反馈意见，并且在互帮互学中掌握新技能。信任关系是区分人们是在意自己的行为，还是敷衍了事的关键。信任能鼓舞人心，是充沛活力的发生器。

如今人们都需要和同事沟通交流，而信任使之成为可能。人们需要理解别人，也需要被别人理解；需要发挥自己的技能、天分和全部的能力；需要挑战，也需要被挑战；需要分享和获取信息；需要别人的帮助，也需要帮助别人。

当信任存在时，人们会为自己的作为感到欢欣鼓舞。大家自由协作，开启沟通的渠道，分享彼此的想法成为了常态，人们也不再害怕犯错误。他们为自己是组织的一员感到自豪，对同事有高度的责任心，并更加愿意投入到工作中去。在相互信任的工作环境中，人们能够集中精力工作，工作效率会更高，也更愿意投入到工作中去。

建立信任

好在如今的领导者越发懂得信任的重要性。他们认识到了缺失信任将付出高昂代价，不可忽视。然而信任关系却高度复杂，仁者见仁，智者见智，并且能激发出各种各样的情绪。信任需要长时间才能培养，却能在瞬间被瓦解殆尽。“信任”一词虽然简单，却能撩拨我们的心曲，或者是体验到信任的温暖感觉，或者是因为失去信任导致的悲伤和愤怒。

人们常常以为，只有当士气和业绩上存在问题时，组织才需要去建立信任。尽管在这些方面不足的组织确实把建立信任当做一条可行的解决之道，但并非因为存在问题才促使组织做出这方面的努力。许