


# СИЛА в ДОВЕРИИ



КАК СОЗДАТЬ  
И НЕ ПОТЕРЯТЬ  
ОДИН ИЗ САМЫХ  
ВАЖНЫХ  
НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ  
АКТИВОВ  
КОМПАНИИ

САНДРА САЧЕР  
ШАЛИН ГУПТА

The Power of Trust  
How Companies Build It, Lose It, Regain It  
Sandra J. Sucher and Shalene Gupta

МИОО

МИФ Бизнес

Сандра Сачер

**Сила в доверии. Как создать  
и не потерять один из самых  
важных нематериальных  
активов компании**

2021

УДК 659.127.3  
ББК 60.55

## **Сачер С.**

Сила в доверии. Как создать и не потерять один из самых важных нематериальных активов компании / С. Сачер — 2021 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-195318-0

Доверие – один из самых ценных нематериальных активов компании. Его сложно создать и его можно лишиться в одно мгновение. Профессор практического менеджмента Гарвардской школы бизнеса Сандра Сачер и научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса Шалин Гупта сформировали прикладную модель доверия. Четыре элемента этой модели помогут понять, что такое доверие, как оно действует и как компаниям применять эту концепцию на практике во всем – от решения повседневных вопросов до разработки долгосрочных стратегий. Эта книга будет полезна всем руководителям и владельцам бизнеса, которые хотят, чтобы их сотрудники работали усерднее, а клиенты оставались с их компанией дольше.

УДК 659.127.3  
ББК 60.55

ISBN 978-5-00-195318-0

© Сачер С., 2021

# Содержание

Информация от издательства	5
Введение. Доверие в мелочах	6
Глава 1. Что такое доверие?	14
Конец ознакомительного фрагмента.	23

# Сандра Сачер, Шалин Гупта

## Сила в доверии. Как создать и не потерять один из самых важных нематериальных активов компании

### Информация от издательства

Научный редактор Евгений Поникаров

*На русском языке публикуется впервые*

Благодарим за помощь в подготовке издания Валерия Черепенникова

**Сачер, Сандра**

Сила в доверии. Как создать и не потерять один из самых важных нематериальных активов компании / Сандра Сачер, Шалин Гупта; пер. с англ. Т. Землеруб, А. Попова; науч. ред. Е. Поникаров. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – (Стратегии бизнеса).

ISBN 978-5-00195-318-0

*В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.*

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

Copyright © 2021 by Sandra J. Sucher and Shalene Gupta

Cover design by Pete Garceau

Cover image by Pete Garceau

Cover Copyright © 2021 Hachette Book Group Inc.

This edition published by arrangement with PublicAffairs, an imprint of Perseus Books, LLC, a subsidiary of Hachette Book Group Inc., New York, New York, USA. All rights reserved

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

*Посвящаю книгу своей семье, где меня научили доверять.*

**С. С.**

*Посвящаю книгу своим родителям и Аширу – людям, которых я люблю и которым доверяю.*

**Ш. Г.**

## Введение. Доверие в мелочах

Для начала книги о доверии отлично подходит история о том, как я ощутила, что мне доверяют. Шалин Гупта, с которой мы вместе проводили исследование, предположила, что я не вижу общую картину. Моя коллега спросила, не хочу ли я сместить фокус с вопроса о том, как сохранить лояльность сотрудников после сокращения штата. Он, безусловно, важен, но актуален для сравнительно небольшого числа компаний и решается в ограниченный срок. Есть более широкая проблема: как компании выстраивают доверительные отношения и поддерживают их долгое время?

В январе 2017 года в Токио было холодно, но далеко не так, как в Бостоне. Мы<sup>1</sup> с Шалин сидели в вестибюле отеля. Представьте себе банкетки, обитые темно-багровым бархатом, приглушенный свет – место, специально созданное для ожидания и встреч. Мы приехали в Японию для проведения исследования в Recruit Holdings. Это удивительно разносторонняя компания, которая предоставляет технологические решения и услуги и управляет платформами для всего на свете – от свадеб и покупки дома до поиска работы, заказа еды и маникюра. Позже мы расскажем вам больше о компании Recruit: это будет захватывающая история о возвращении доверия сотрудников и о «падшем ангеле», искупившем свою вину.

Я сидела рядом с Шалин, кудрявой девушкой в очках, подложив под спину подушку, которая то и дело выскальзывала из-под меня. Шалин была известной стипендиаткой программы Фулбрайта<sup>2</sup> и бывшей корреспонденткой журнала Fortune. В качестве научного сотрудника она начала работать со мной в Гарвардской школе бизнеса. Мы закончили составлять список дальнейших действий с компанией Recruit, когда Шалин задала мне вопрос по теме, которой я как раз занималась. Это был момент доверия, причем взаимного. Мы с Шалин работали вместе всего пять месяцев и только начали узнавать друг о друге самые простые вещи, например кто что предпочитает – яичницу или яйца вкрутую, чай или кофе. Но тут она задала вопрос, не хочу ли я пересмотреть направление исследования.

В тот момент Шалин показала, что доверяет мне. Позже мы увидим, что один из важнейших аспектов доверия – это готовность поставить себя под удар, независимо от намерений и действий других людей. Во-первых, насколько уязвима была Шалин, заговорив со мной об этом? Ответ: очень уязвима. Мы работали вместе совсем не долго – я бы не решилась задать такой вопрос даже коллеге, которого знаю много лет. Во-вторых, что я могла ответить? Например, решила бы, что кое-кто самоуверенный считает себя компетентнее других и торопится сделать выводы, не потрудившись меня понять. Я могла бы заключить, что Шалин не тот человек, с которым я хотела бы работать в долгосрочной перспективе, поскольку больше ей не доверяла.

**[Шалин]** *Итак, зачем я вообще открыла рот и спросила Сандру, не сменить ли ей угол зрения в книге, которую она планировала написать? Потому что уже за неделю работы в Японии я стала доверять Сандре, и очень во многом. Я уважала ее умение сопереживать другим и четко определять, что важно для людей. Кроме того, у Сандры была способность находить компании, которые предоставляют продукты отличного качества, поступая справедливо со всеми заинтересованными сторонами. На тот момент я была измотана работой в крупных организациях. Я писала для всех, начиная с правительства и заканчивая СМИ и*

---

<sup>1</sup> Везде, кроме части текста, выделенной курсивом, повествование от первого лица ведет Сандра Сачер. *Прим. авт.*

<sup>2</sup> Программа Фулбрайта – стипендиальная программа, которую финансирует правительство США, предоставляет возможность студентам, ученым и специалистам из разных стран мира пройти последипломное обучение, провести научные исследования или преподавать в университетах в США и других странах. *Прим. ред.*

некоммерческими организациями. Я поняла, что часто политика важнее компетентности и за закрытыми дверями существует несправедливость. Однако мне нужно было содержать себя, поэтому я оказалась в Японии, работала в Гарвардской школе бизнеса, хотя и не совсем понимала, почему мы изучаем Recruit. Конечно, сама по себе компания очень интересная, но я тщетно пыталась постичь, как она связана с исследованиями Сандры. Тем не менее я держала язык за зубами: на предыдущих местах работы я на собственном горьком опыте научилась действовать осторожно.

Сандра, как оказалось, была совершенно уверена в том, что Recruit стоит внимания. Среди причин, по которым компания оправилась от грандиозного скандала в 1980-х годах и стала технологическим гигантом, можно назвать организацию процессов. Они тщательно продуманы с точки зрения практики и психологии и направлены на то, чтобы дать сотрудникам больше возможностей и тем самым мотивировать их работать лучше. Например, один из принципов Recruit заключается в том, что менеджеры постоянно задают сотрудникам фундаментальный вопрос: зачем вы здесь? Хорошим менеджером здесь считается тот, кто разрабатывает задачи, сочетающие увлечения сотрудника с деятельностью на пользу компании и на пользу обществу. В течение недели мы погружались в культуру Recruit и все глубже проникали в историю, выходящую далеко за рамки этой компании.

Итак, в самом конце поездки, когда эти мысли просто бурлили у меня в голове, я забыла о своем опыте взаимодействия с вышестоящими и выпалила: «А вы не хотите пересмотреть направление исследования? Кажется, из него может получиться гораздо более масштабная и важная работа».

Повисла длинная пауза. Интересно, не стану ли я завтра безработной? Тишина длилась вечность.

Сандра повернулась ко мне и сказала: «Думаю, это хорошая идея».

Так родилась эта книга. Изначально предполагалось, что мы немного отдохнем и пойдем смотреть Токио, но мы так воодушевились, что проговорили все оставшееся время за снеками, которые оказались под рукой (важная часть наших отношений). Вернувшись в Бостон, мы с Шалин часами отсматривали все, что я успела сделать за свою карьеру, выясняли, на чем держится моя работа, а также планировали исследование других компаний. Оказалось, что все интересующие меня темы: моральное лидерство, совершенствование процессов, корпоративная ответственность и справедливость – были частью гораздо более широкой концепции доверия.

Из двадцати двух лет работы в Гарвардской школе бизнеса восемнадцать я преподавала курс «Как стать моральным лидером». Студенты читали разные книги, романы и исторические материалы, чтобы вывести собственное определение морального лидерства, а в будущем полагаться на эти принципы. Десять лет в курсе MBA по лидерству и корпоративной ответственности студенты учились справляться со сложностями, с которыми сталкиваются руководители компаний, и принимать решения, если существует несколько вариантов выбора или, что еще хуже, когда любой из них плох.

Recruit – одна из нескольких удивительных компаний, которые я изучала за свою более чем двадцатилетнюю карьеру в Гарвардской школе бизнеса. Оказывается, во всех моих исследованиях отчетливо прослеживалась одна идея: как руководство принимает решения, чтобы выстроить доверительные отношения с сотрудниками.

Я анализировала рабочие процессы и выяснила, каким образом обеспечивается обслуживание клиентов на высоком уровне (вы узнаете об этом, когда мы будем говорить об отеле The Ritz-Carlton). Я посетила множество компаний и беседовала с их руководителями, например с Дейвом Коутом из Honeywell. Он и сам задавался вопросом, что сделать, чтобы руководители добились наилучших результатов во время мирового экономического кризиса 2008–

2009 годов и нашли разумные решения, войдя в положение своих сотрудников. Я побывала и в других компаниях. Среди них была Michelin, где в свое время настолько сильно подорвали доверие сотрудников и общественности, что Европейский союз выпустил закон, гарантирующий, что подобная ситуация никогда не повторится. Это была катастрофа – однако Michelin использовала свой опыт, чтобы провести стратегические изменения, и стала лучшей в своем классе.

В течение нескольких десятилетий я пыталась понять, что такое доверие, и для этого изучала ситуацию, которую инвесторы определили как худший день в истории.

Мы с Шалин встретились на третьем этапе моей карьеры. Я пропущу рассказ о первом, когда недолго была занята в некоммерческой программе по борьбе с наркотиками «Убежище» на Гарвард-сквер. (Мы пытались помочь людям, употребляющим психоактивные вещества.) Это позволило мне реализовать свое желание быть полезной другим. Но я поняла, что меня больше интересуют компании, работающие на благо людей, которые удовлетворяют потребности и желания клиентов, поставляют качественные продукты и услуги, обеспечивают прекрасный сервис и создают комфортную рабочую среду. Меркантильная девушка в меркантильном мире<sup>3</sup>.

Чтобы переключиться, я поступила в Гарвардскую школу бизнеса на магистерскую программу делового администрирования, зная, что в какой-то момент захочу преподавать. Я ушла, получив степень MBA, так как на самом деле до этого не имела отношения к бизнесу. А как учить тому, в чем нет никакого опыта? Десять лет я работала в розничной торговле – в сети магазинов модной одежды Filene (и, признаюсь, приобрела, наверное, сотню шарфов), а потом перешла в Fidelity Investments<sup>4</sup>. В Filene и Fidelity было несколько моментов, которые научили меня, как важны в компании доверительные отношения. Однако самое важное событие, оставившее глубочайшее впечатление, произошло в 1986 году – вскоре после начала работы в Fidelity.

В 1980-е годы американская экономика переживала взлеты и падения: рецессия начала десятилетия сменилась уверенным экономическим ростом<sup>5</sup>. Для компании Fidelity одной из главных бизнес-возможностей и основным движущим фактором развития стали пенсионные планы 401(k)<sup>6</sup>. Внезапно к миру инвесторов, склонных к риску, присоединились обычные люди, которые просто хотели обеспечить себе финансовую подушку безопасности к выходу на пенсию. Это значительно увеличило нашу клиентскую базу<sup>7</sup>. Но мы знали, что все хорошее рано или поздно заканчивается.

И действительно, в пятницу, 16 октября 1987 года, начался настоящий ад. В 1987 году рост промышленного индекса Доу – Джонса составил 44 % за семь месяцев, что вызвало опасения «раздувания биржевого пузыря»<sup>8</sup>. К середине октября пошли слухи о том, что настро-

---

<sup>3</sup> A material girl in a material world – слова известной песни – визитной карточки американской певицы Мадонны из ее второго студийного альбома Like a Virgin. *Прим. пер.*

<sup>4</sup> Fidelity Investments – американская холдинговая компания, оказывающая финансовые услуги. Одна из четырех крупнейших компаний по управлению активами в мире. Основана в 1946 году, обслуживает более 40 миллионов индивидуальных инвесторов из ста стран мира. *Прим. ред.*

<sup>5</sup> Federal Deposit Insurance Corporation, “Historical Timeline: The 1980s,” accessed August 1, 2020, [www.fdic.gov/about/history/timeline/1980s.html](http://www.fdic.gov/about/history/timeline/1980s.html).

<sup>6</sup> Пенсионный план 401(k) – разновидность сберегательного плана, позволяющая работнику часть зарплаты до уплаты подоходного налога вносить в инвестиционный фонд под управлением работодателя. Уплата налогов откладывается до выхода на пенсию или увольнения из данной компании. Своё название план получил по номеру статьи Налогового кодекса США (401(k)). Право делать взносы до уплаты подоходного налога было предоставлено Законом о налоговых сборах 1978 года (The Revenue Act of 1978). Однако официальная статистика стала учитывать их лишь с 1984 года. Начиная с 1990-х годов планы 401(k) приобрели большую популярность в рамках частной пенсионной системы США. *Прим. ред.*

<sup>7</sup> Kathleen Elkins, “A Brief History of the 401(k), Which Changed How Americans Retire,” CNBC, January 4, 2017, [www.cnbc.com/2017/01/04/a-brief-history-of-the-401k-which-changed-how-americans-retire.html](http://www.cnbc.com/2017/01/04/a-brief-history-of-the-401k-which-changed-how-americans-retire.html).

<sup>8</sup> Donald Bernhardt and Marshall Eckblad, “Stock Market Crash of 1987,” Federal Reserve History,

ние инвесторов ухудшается. Ситуация стала критической, когда было объявлено о неожиданно большом дефиците торгового баланса США, что привело к ослаблению национальной валюты<sup>9</sup>. Отдельные рынки начали рушиться 14 октября, а в пятницу, 16 октября, индекс Доу – Джонса снизился на 108 пунктов – самый крупный однодневный спад в истории (на тот момент)<sup>10</sup>. К сожалению, это были лишь цветочки. Следующий понедельник вошел в историю как «черный понедельник», когда произошло самое большое падение индекса Доу – Джонса за всю его историю, – промышленный индекс упал на 22,6 %.

В ту пятницу мы в Fidelity ощутили первую ударную волну паники: шквал звонков на номера поддержки клиентов не прекращался (да, именно так работал клиентский сервис в доинтернетную эпоху). Я была одним из руководителей, отвечавших за телефонные звонки от индивидуальных инвесторов, и управляла несколькими тысячами сотрудников, работавших в колл-центрах Fidelity. У меня было три функции: обучение, внутренние коммуникации и мониторинг качества клиентской поддержки. Мы решили, что у нас нет другого выбора, кроме как бросить все силы на общение с клиентами. Все сотрудники, включая меня, прошли инструктаж по работе на «горячей линии», чтобы оперативно сообщать звонящим клиентам актуальную стоимость каждого из имеющихся у них активов.

Я тоже отвечала на звонки паникующих клиентов и справлялась с нервной и непростой задачей – быстро отыскать данные по каждому паевому фонду клиента в распечатанных за день розовых таблицах с приведенной стоимостью чистых активов фонда, притом что эти таблицы включали сотни наименований. Однако у клиентов возникали и другие вопросы, на которые я, конечно, не была готова ответить. Что произойдет с паевым фондом, если все пайщики заберут свои деньги? Насколько надежна компания Fidelity? Что удерживает Fidelity на плаву в такое время? Сколько это будет продолжаться?

Я поняла: мы должны направить все усилия на то, чтобы помочь сотрудникам, отвечающим на звонки, эффективно общаться с клиентами. Мы поставили задачу службе контроля качества отслеживать, что именно волнует клиентов. Составив рейтинг наиболее частых вопросов, мы обратились к работникам, обучающим персонал, чтобы они сформулировали ответы и раздали памятки сотрудникам колл-центров. Кроме того, мы делали почасовой отчет и передавали его руководству, отвечающему за работу на телефонах, а также председателю Неду Джонсону и в управление. На тот момент это был единственный способ понять, что тревожит клиентов.

Вспоминая те безумные дни и глядя на события сквозь призму нашего исследования, я понимаю: в основе выстраивания доверительных отношений клиентов к Fidelity лежит организация процессов. У всех, кто отвечал на звонки, были самые лучшие намерения, и мы хотели помочь клиентам. Но чтобы реализовать эти намерения, требовалось организовать процесс. К счастью, клиенты не возлагали на Fidelity ответственность за собственно коррекцию рынка. Но, разговаривая с ними, мы осознали, насколько для них важно испытывать к нам доверие.

Процессы, связанные с выстраиванием доверительных отношений, должны идти повсеместно. Когда компании отвечают за надежные отношения со всеми, с кем взаимодействуют, это помогает не только пережить кризисы, но и предотвратить их или смягчить удар, когда в мире рушатся рынки, свирепствуют пандемии и надвигается изменение климата. Если подумать о том, как мы справлялись с прошлыми кризисами, станет ясно, что можно сделать гораздо больше и действовать намного лучше, чтобы укрепить доверие к бизнесу и общественным институтам.

---

[www.federalreservehistory.org/essays/stock\\_market\\_crash\\_of\\_1987](http://www.federalreservehistory.org/essays/stock_market_crash_of_1987).

<sup>9</sup> Bernhardt and Eckblad, “Stock Market Crash of 1987.”

<sup>10</sup> Bernhardt and Eckblad, “Stock Market Crash of 1987.”

Проблема, однако, в том, что слова о доверии часто превращаются в пустой звук. Концепцию доверия плохо понимают, поскольку ее трудно реализовать. Как сказал один судья Верховного суда, хоть и несколько в другом контексте, люди узнают ее, когда видят<sup>11</sup>. Однако одно дело – смутно понимать, что такое доверие, и совсем другое – не сомневаться в его существовании, для чего надо выстроить, поддерживать и постоянно укреплять такие отношения. Вместе с Шалин мы сформировали модель доверия. В ней четыре элемента. Они помогают понять, что такое доверие, как оно действует и как компаниям применять эту концепцию на практике во всем – от решения повседневных вопросов до разработки долгосрочных стратегий.

- **Компетентность:** способность создавать и предоставлять продукты или услуги благодаря сочетанию эффективных рабочих процессов, технических ноу-хау и хорошо развитых навыков управления.

- **Мотивы:** добрые намерения работать на благо всех, с кем вы взаимодействуете, а в сложных случаях – приводить к балансу потребности разных групп, чтобы минимизировать вред.

- **Средства:** объективность поведения и справедливое обращение с людьми при распределении «кнотов и пряников». Выстраивание процессов таким образом, чтобы обеспечить открытую и прозрачную коммуникацию, чтобы люди, на которых влияет то или иное решение, принимали участие в его обсуждении.

- **Эффект:** влияние ваших действий на других людей, как преднамеренное, так и непреднамеренное. Готовы ли вы взять на себя ответственность за последствия, если предвидели их?

В целом деловой мир прошел нелегкий путь, чтобы понять важность доверия. Раз за разом наше сообщество проваливало тесты на доверие и не извлекало никаких уроков из своих ошибок. Октябрь 1987 года стал тревожным не только для инвесторов и компаний вроде Fidelity, которые их обслуживали. Сейчас этот период расценивают как отправную точку коррекции глобального финансового рынка, поскольку убытки Соединенных Штатов негативно сказались на рынках капиталов по всему миру. Ни одно решение, принятое во время краха 1987 года, не помогло предотвратить кризис 2008 года, ставший очередным испытанием на доверие. И банковское сообщество США провалило это испытание при поддержке и содействии множества игроков в частном секторе и правительстве. Причина в том, что их действия привели к самой продолжительной со времен Второй мировой войны рецессии – с декабря 2007-го по июнь 2009 года. Только через несколько лет, в 2013 году, экономика поднялась немного выше предыдущего пика<sup>12</sup>. Утратить доверие легко, а вот на его восстановление может потребоваться немало сил и времени.

Зимой 2008 года, когда правительство США предпринимало первые антикризисные меры, я вела курс по лидерству и корпоративной ответственности в рамках программы MBA. Однажды на занятии возник вопрос. Что выбрать: перевести бизнес в офшорные зоны, в страну с низкими затратами на рабочую силу, или выполнить обязательства, если они есть, перед местными работниками? Большинство студентов предпочли первый вариант, связанный со снижением расходов. Неприятная иллюстрация образа мышления, который среди прочего привел к мировому кризису.

Однако мелькнул и луч надежды. После занятий ко мне подошли Элана Сильвер и Дэвид Розалес. Их обеспокоило неэтичное отношение сокурсников к гипотетическим сотрудникам,

---

<sup>11</sup> Фраза «Я узнаю ее, когда увижу» стала знаменитой после того, как в 1964 году ее использовал член Верховного суда США Поттер Стюарт, чтобы описать свой критерий, что считать порнографией. *Прим. пер.*

<sup>12</sup> Robert Rich, “The Great Recession,” Federal Reserve History, accessed August 19, 2020, [www.federalreservehistory.org/essays/great\\_recession\\_of\\_200709](http://www.federalreservehistory.org/essays/great_recession_of_200709).

которых в итоге придется уволить, и к сообществам, на которых скажется закрытие предприятий. Это исследование в конечном счете привело меня в Токио, в тот самый вестибюль отеля, где мы с Шалин, сидя на банкетках, обсуждали, как расширить область исследования, включив туда стратегический вопрос о доверии.

Сегодня необходимость доверительных отношений стала для компаний гораздо более очевидной, чем прежде. Мы пережили глобальный экономический кризис, но условия, которые формируют современную повестку дня, когда речь идет о грамотном управлении бизнесом, вывели концепцию доверия на передний план грамотного управления бизнесом.

Безусловно, в наше время произошел сдвиг в сторону экономики услуг. Уровень доверия меняется, когда акцент делается не на продукте, а на сервисе. Мне нравится сравнивать разницу между продуктами и услугами – например, когда владеешь автомобилем (продуктом) или пользуешься приложением Uber (услугой). Бизнес, основанный на продуктах, требует доверительных отношений в определенное время (когда я покупаю машину или ремонтирую ее). До тех пор пока что-то не сломается, я более или менее уверена в том, как все будет складываться. Однако, когда я открываю приложение Uber, каждый раз опыт может быть разным. В любой момент доверие может пошатнуться. Компаниям, предоставляющим услуги, сложнее сохранять лояльность клиентов: слишком велик объем взаимодействия с клиентами. Более того, потребности пользователей могут меняться непредсказуемым образом.

Широкое внедрение технологий изменило природу бизнеса: сильно повлияло на возможности как укрепить доверие клиента, так и не оправдать его.

На заре эры развития технологий, на оптимистичном ее этапе, они казались воплощением мечты. При помощи технологических средств компании могли бы лучше справляться с проблемами, с которыми сталкивается экономика услуг, и повысить эффективность гораздо больше, чем полагаясь только на человеческие ресурсы. Кроме того, услуги стали бы надежнее: технологии позволили бы стандартизировать взаимодействие служб на таком уровне, какого людям никогда не достичь. Самое удивительное, что с помощью технологий можно персонализировать услуги. Кроме того, зыбкая граница, отделяющая услуги от пользователей, стала почти невидимой, учитывая, что люди с готовностью делятся аспектами своей личной, семейной, профессиональной и общественной жизни через социальные сети, поисковые системы и платформы электронной коммерции.

Положительное влияние технологий заключается в том, что с их помощью мы рассказываем о своей жизни и демонстрируем ее другим. Благодаря этому наши связи стали шире: мы общаемся с теми, кого уже знаем (например, в Hello Mom), и с новыми людьми (как в приложении OkCupid), обмениваемся информацией о продуктах, услугах, их создателях, а также о событиях прошлого и настоящего. Но при этом распространяются фальшивые новости, транслируются и усиливаются призывы к насилию – опять же посредством технологий. Вот тут и начинаются проблемы с доверием. С технологическим пространством связано множество этических и практических проблем, однако я выделю только три из них.

Первая касается вопросов конфиденциальности и владения данными. Здесь возможны два пути. В первом случае контроль за использованием своих личных данных остается у пользователей, и тогда требуются технические функции, позволяющие людям добровольно предоставлять какую-то информацию о себе, а какую-то не раскрывать. Во втором случае личная информация пользователей становится достоянием компаний, создающих цифровые платформы. Технологические компании постарались максимально туманно и непонятно изложить свои правила пользования и обмена личными данными клиентов. При этом они отлично справляются с тем, чтобы выкачивать у нас эти данные и оперировать ими для получения немалой прибыли.

Вторая этическая проблема – вероятность систематической предвзятости и дискриминации в основанных на больших данных алгоритмах, которые используются для предоставле-

ния услуг отдельным людям. Финансовые учреждения, например банки, могут точно определить потребности клиентов на основе информации об их жизни. Это позволяет предоставлять более качественные услуги и продукты. Однако благодаря тем же алгоритмам банки могут взимать более высокие проценты с заемщиков с нестандартным профилем и тем самым создавать дискриминирующие условия<sup>13</sup>. Аналогичные проблемы встречаются в открытых источниках. Пример – разработка алгоритма предварительного расследования имущественных преступлений PredPol<sup>14</sup>. Однако исследование показало, что PredPol направлял сотрудников в районы, которые больше коррелировали с наличием расовых меньшинств, нежели с настоящим уровнем преступности<sup>15</sup>.

Третья этическая проблема – это влияние технологий на будущее в плане занятости людей. Эксперты утверждают, что роботы и машины постепенно займут рабочие места, которые не требуют особой квалификации, а затем начнут претендовать и на должности квалифицированных специалистов<sup>16</sup>. Таким образом, в перспективе люди смогут выполнять все меньше и меньше работы. Но даже если все будет не так ужасно, изменения трудовых и экономических ресурсов повлечет за собой крайне разрушительные последствия для мировой экономики в целом. Неравенство доходов будет усиливаться, так как увеличится пропасть между высокооплачиваемыми и низкооплачиваемыми рабочими местами.

Мы сталкиваемся с проблемами, требующими такого уровня сотрудничества и доверия, как никогда ранее. Например, переломный момент, связанный с ущербом, нанесенным глобальным потеплением, наступит раньше, чем предполагали климатологи, – по некоторым оценкам, это случится всего через двенадцать лет<sup>17</sup>.

В специальном докладе Межправительственной группы экспертов ООН по изменению климата (МГЭИК) подчеркивается важность того, чтобы температура в среднем повысилась всего на 1,5°C, а не на 2,0°C, как это предусмотрено в Парижском соглашении 2015 года<sup>18</sup>. В докладе предложены два пути развития: смягчение последствий и адаптация. Смягчение последствий означает действия, которые препятствуют усилению глобального потепления. Адаптация предполагает действия, учитывающие повышение глобальной температуры, – например, снижение спроса на энергию<sup>19</sup>. Заключительный раздел отчета МГЭИК посвящен мерам, которые позволят ограничить рост температуры на 1,5°C. В их основе лежат партнерские отношения между государственным и частным секторами, инвесторами, правительством и учеными. Отмечается, что наш единственный шанс спасти планету, да и самих себя, зависит от способности работать сообща и доверять друг другу.

Кроме того, большая часть этой книги была написана во время пандемии COVID-19. На наших глазах разворачивается один из величайших естественных экспериментов всех времен. Мы видим, как сочетания государственного руководства и культурных предпочтений, таких как убежденный индивидуализм («мне на тебя наплевать»), готовность сотрудничать ради общего блага или беспрекословное подчинение властям, привели к совершенно разным

---

<sup>13</sup> Bhargav Srinivasan, “Artificial Intelligence and Ethics Implications” (unpublished manuscript, last modified May 12, 2019), Microsoft Word file.

<sup>14</sup> Matt Reynolds, “Biased Policing Is Made Worse by Errors in Pre-Crime Algorithms,” *NewScientist*, October 4, 2017, [www.newscientist.com/article/mg23631464-300-biased-policing-is-made-worse-by-errors-in-pre-crime-algorithms/](http://www.newscientist.com/article/mg23631464-300-biased-policing-is-made-worse-by-errors-in-pre-crime-algorithms/).

<sup>15</sup> Danielle Ensign, Sorelle A. Friedler, Scott Neville, Carlos Scheidegger, and Suresh Venkatasubramanian, “Runaway Feedback Loops in Predictive Policing,” *Proceedings of Machine Learning Research* 81 (2018): 1–12, <https://arxiv.org/abs/1706.09847>; Srinivasan, “Artificial Intelligence and Ethics Implications.”

<sup>16</sup> Calum Chace, *The Economic Singularity: Artificial Intelligence and the Death of Capitalism* (Three Cs: 2016).

<sup>17</sup> Jonathan Watts, “We Have 12 Years to Limit Climate Change Catastrophe, Warns UN,” *The Guardian*, October 8, 2018, [www.theguardian.com/environment/2018/oct/08/global-warming-must-not-exceed-15c-warns-landmark-un-report](http://www.theguardian.com/environment/2018/oct/08/global-warming-must-not-exceed-15c-warns-landmark-un-report).

<sup>18</sup> Watts, “We Have 12 Years.”

<sup>19</sup> Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), “Global Warming of 1.5°C,” accessed August 2, 2020, [www.ipcc.ch/sr15/chapter/summary-for-policy-makers](http://www.ipcc.ch/sr15/chapter/summary-for-policy-makers).

результатам. А если учесть разницу в отношении к науке и фактам, а также внутреннюю политическую, расовую и социальную напряженность, можно подумать, что уровень неопределенности и неравноправия в мире стал выше, чем когда-либо прежде.

В некоторых странах разрыв в доходах создает для отдельных людей крайне неравные условия игры. Наверху находятся те, у кого есть возможность уединиться в летних домиках (или уехать в горы), чтобы снизить риск заражения. Почти все они могут работать из дома, и у многих есть приличная медицинская страховка. Чуть ниже – семьи, где из дома работают оба родителя, которым при этом нужно присматривать за детьми. Еще ниже – те, кто живет в таких стесненных условиях, что изолировать больных нет возможности. Таким людям приходится ездить на общественном транспорте. Перед ними стоит выбор: либо работать с риском заразиться, либо потерять доход. При этом не у всех из них есть возможности медицинского обслуживания. И наконец, на самом дне – безработные, бездомные и все те, чья жизнь определяется тем, чего у них сейчас нет. Посреди всего этого многообразия социальных групп находятся компании, которые способны сгладить неравенство, разрушительное для общества. Сейчас, работая над книгой, мы постоянно держим руку на пульсе и следим за действиями компаний. Нас волнует, как они поддерживают (или нарушают) безопасность сотрудников и клиентов и как помогают облегчить положение тех, кто сильно пострадал.

В перспективе мы можем столкнуться с большими проблемами. Компании способны помочь нам справиться с ними, заручившись нашим доверием и готовностью сотрудничать, либо привести к ненужным страданиям, утратив доверие, как во время мирового кризиса. Мы написали эту книгу, потому что верим в способность бизнеса перейти на сторону добра. В этом случае потребуются решения, которые позволят установить доверительные отношения с клиентами. В помощь компаниям мы разработали модель для выстраивания таких отношений, которая включает компетентность, мотивы, средства и эффект. Надеемся, она поможет компаниям работать лучше и обеспечить лояльность потребителей. Если привнести доверие в рабочие процессы и сделать его движущей силой в принятии решений, откроется целый мир возможностей. Нам удастся не только спокойнее проходить через экономические и экологические катастрофы, но и предотвращать их. Доверие, в правильном понимании этого слова, – мощная сила, способная изменить мир к лучшему.

## Глава 1. Что такое доверие?

*Тот, кто не доверяет другим, и сам не заслуживает доверия.  
Лао-цзы, древнекитайский философ*

Почти не существует историй с хорошим концом о компаниях, потерявших доверие клиентов. Один из крайне редких таких примеров – отзыв компанией Johnson & Johnson лекарства «Тайленол»<sup>20</sup> в 1980-х годах. В 1982 году в Чикаго семь человек скончались после употребления этого препарата. Оказалось, что кто-то вскрывал упаковки и добавлял цианид. Эксперты считали, что репутация лекарственного средства никогда не восстановится. Но уже через два месяца «Тайленол» снова оказался на полках аптек. Доля рынка препарата, которая до кризиса составляла 37 %, сразу после происшествий упала до 7 %, но уже через год снова выросла до 30 %<sup>21</sup>.

Джеймс Берк, CEO компании Johnson & Johnson, немедленно взял ситуацию под контроль. Он распорядился убрать «Тайленол» с полок, изъяв из товарооборота 31 миллион упаковок, хотя в то время такие отзывы товара были крайне редки. Компания Johnson & Johnson разработала новую упаковку «Тайленола»: флаконы были снабжены системой контроля первого вскрытия – под крышкой каждого из них была натянута и запаяна предохранительная полоска из фольги<sup>22</sup>. Берк потратил на изъятие и замену защиты более 100 миллионов долларов. Эксперты сочли такую реакцию чрезмерной. Возможно, и так. Однако случай с «Тайленолом» стал золотым стандартом урегулирования кризисных ситуаций, а Берк вошел в число десяти лучших CEO в истории, согласно рейтингу журнала Fortune. Изъятие лекарства из оборота укрепило доверие людей к Johnson & Johnson.

По крайней мере, мы так считаем. Однако на этом история не закончилась. С 2009 по 2010 год подразделение Johnson & Johnson – McNeil Consumer Healthcare (именно ему поручили реализовать программу изъятия товаров после отравления «Тайленолом» в 1982 году) – должно было действовать по той же схеме и убрать с полок несколько популярных детских препаратов, включая «Тайленол», «Бенадрил» и «Мотрин». Но на этот раз компания сильно просчиталась.

В самом начале 2000-х годов в McNeil поменялось руководство службы контроля качества: пришли более молодые сотрудники, некоторые из них даже работали по временному контракту. В 2006 году Johnson & Johnson купила подразделение другого фармацевтического игрока, Pfizer, производящее безрецептурные препараты. Эта сделка позволяла значительно экономить средства. Компанию McNeil, где все основывалось на строгом контроле качества и соблюдении регламентов, исключили из группы Johnson & Johnson и сделали частью предприятия по обслуживанию потребителей. Менеджер McNeil описывал план оптимизации затрат, оправдывающий слияние, как «ошеломляющий» и «неслыханный»<sup>23</sup>. Часть работников сократили. На одном производственном объекте с 2005 по 2009 год штат уменьшился на 32 %, всех сотрудников группы корпоративного соответствия уволили. Несколько процессов проверки качества упростились. За все это Johnson & Johnson заплатила немалую цену.

---

<sup>20</sup> «Тайленол» – препарат на основе парацетамола, который до сих пор остается лидирующим среди безрецептурных жаропонижающих и обезболивающих средств на рынке США. *Прим. ред.*

<sup>21</sup> Judith Rehak, “Tylenol Made a Hero of Johnson & Johnson: The Recall That Started Them All,” New York Times, March 23, 2002, [www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/IHT-tylenol-made-a-hero-of-johnson-johnson-the-recall-that-started.html](http://www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/IHT-tylenol-made-a-hero-of-johnson-johnson-the-recall-that-started.html).

<sup>22</sup> Rehak, “Tylenol Made a Hero.”

<sup>23</sup> Clayton S. Rose, Sandra J. Sucher, Rachel Gordon, and Matthew Preble, “On Weldon’s Watch: Recalls from 2009 to 2010” (HBS Case No. 9-311-029, Harvard Business School, October 21, 2010), 6.

В 2009 году McNeil изъяла из оборота часть товаров, обнаружив бактерии в сырье на одном из своих предприятий. К апрелю 2010 года компания убрала с полок аптек еще четыре препарата. Некоторые покупатели обнаружили, что упаковка пахнет плесенью. Другие потребители сообщили, что прием лекарства вызвал у них тошноту, рвоту и диарею. В январе 2010 года Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (Food and Drug Administration, FDA) завершило многомесячную проверку производства McNeil. Чиновники пришли к выводу, что в компании не провели официальное расследование вероятности химического загрязнения, несмотря на восемь жалоб на желудочно-кишечные проблемы еще в 2008 году и 112 обращений по поводу запаха с апреля по август 2009 года. FDA резко раскритиковало Johnson & Johnson за то, что компания «не обеспечила своевременного расследования и решения этих проблем»<sup>24</sup>. В мае Конгресс США вызвал Johnson & Johnson на слушание. Выяснилось, что компания провела «фантомное» изъятие примерно 88 тысяч упаковок обезболивающего «Мотрин» от 2008 года, которое признали дефектным по результатам собственных испытаний. Подрядчик компании нанял субподрядчика, который под видом обычных потребителей отправил своих сотрудников скупить этот препарат в аптеках. В июне и июле 2010 года Johnson & Johnson изъяла еще две партии лекарств. Продажи обезболивающих Johnson & Johnson упали на 56 %, а жидких обезболивающих (включая детский «Тайленол») – на 96 %. Изъятие товара из оборота обошлось Johnson & Johnson примерно в 600 миллионов долларов: компания утратила доверие общества.

Неважно, как вы поступали в прошлом. Если вы перестали вести себя так, что на вас можно положиться, то лишитесь доверия окружающих. Как оказалось, это величина непостоянная: она то нарастает, то убывает. Правильные действия в прошлом не гарантируют доверия в будущем.

### Что считать доверием?

Когда речь идет о людях, мы часто приравниваем доверие к добросовестности: «Я никогда не волнуюсь, если Съюзи берется за дело. Я знаю, она всегда выполняет обязательства». Безусловно, добросовестное отношение важно, однако не от него зависит и сам факт доверия, и его значение в нашей жизни. Доверие предполагает, что вы не защищены по отношению к другим и прекрасно это осознаете. Более того, вы готовы к такой незащищенности. Мы доверяем компаниям и людям, потому что убеждены: они не сделают нам ничего плохого<sup>25</sup>. Если мы считаем, что человеку можно доверять, мы даем ему определенную власть над собой, и мы уверены, что он не будет использовать эту власть нам во вред. Доверие – это определенная форма зависимости, в основе которой лежит идея, которую не так-то просто принять: вас могут предать. Например, накануне выступления вы просите Съюзи сделать какие-то вычисления, необходимые для презентации. Всегда есть шанс, что Съюзи напортачит и презентация провалится. Вы находитесь в уязвимой позиции, потому что поверили, что Съюзи справится. Если нет вариантов, когда она может вас подвести, мы говорим не о доверии, а о надежности. Здесь тип зависимости более простой. В результате мы можем разочароваться в человеке, однако не испытаем того ужасного, мучительного чувства, что нас предали.

Разумеется, важно осознавать разницу, говоря о личных отношениях. Однако там, где дело касается компаний, это становится еще важнее и сложнее. Взаимодействуя с компанией, мы зависим от нее. Покупая товар или услугу, мы предполагаем, что получим обещанное в полном объеме и без всякого вреда. Устраиваясь на работу, мы верим, что к нам отнесутся спра-

---

<sup>24</sup> Rose et al., “On Weldon’s Watch,” 3.

<sup>25</sup> Roger C. Mayer, James H. Davis, and F. David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust,” *Academy of Management Review* 20, no. 3 (July 1995): 712; Annette Baier, “Trust and Antitrust,” *Ethics* 96, no. 2 (January 1986): 235.

ведливо. Инвестируя средства в какой-либо бизнес, мы рассчитываем на достоверную информацию, которая поможет нам принимать решения. Мы – члены общества, и нам надо твердо знать, что компания не будет злоупотреблять своими возможностями, поступая незаконно и действуя против нас. Чтобы лучше понять, что такое доверие и как оно действует, мы рассмотрим четыре элемента: компетентность, мотивы, средства и эффект, – на которых оно основано. А чтобы понять, в какой обстановке люди доверяют друг другу, мы сначала разберемся в четырех базовых концепциях.

*Во-первых*, мы, как правило, исходим из предположения, что доверие – это все или ничего. Однако реальность гораздо сложнее. Доверительные отношения имеют определенные границы и складываются из трех элементов: 1) доверенная сторона; 2) доверяющая сторона; 3) действие, которое доверенная сторона должна выполнить<sup>26</sup>. Мы верим, что люди поведут себя определенным образом, основываясь на правилах, принятых в обществе, частью которого мы являемся. Кроме того, мы доверяем людям, исходя из роли, которую они играют. Например, мы (доверяющая сторона) доверяем сантехникам (доверенной стороне) приходить к нам в дом, потому что их работа – устранять утечки в водопроводе (ожидаемое действие). Мы рассказываем врачу о работе организма и проходим медосмотр, потому что доверяем врачам. Однако если сантехник будет расспрашивать нас о здоровье, а врач рассуждать о том, как должна работать раковина на кухне, возникнут вопросы.

На особую роль доверия в наших взаимоотношениях с другими обратили внимание американский профессор философии и бизнеса Роберт Соломон, более тридцати лет преподававший в Техасском университете в Остине, и Фернандо Флорес. Флорес был министром финансов в правительстве Сальвадора Альенде – президента Чили, погибшего в 1973 году в результате военного переворота. За свою деятельность в кабинете министров Флорес три года отсидел в тюрьме, а потом нашел убежище в Соединенных Штатах, где занимался философией, предпринимательством, исследованиями в области компьютерных наук и коммуникаций<sup>27</sup>. (Возможно, сейчас вы задаете себе тот же вопрос, что и я, когда читала о многочисленных и разнообразных достижениях Флореса: «А что я сделал в своей жизни?»)

Доверие может устанавливаться между странами: оно длится какое-то время и меняется из-за различных событий, поскольку каждое государство предпринимает действия, вызывающие у других либо одобрение, либо протест. (Вспомните, как складывалось взаимодействие между США и Великобританией в конце 1700-х годов по сравнению с сегодняшними так называемыми особыми отношениями.) Доверие может возникать между отдельными людьми – например, как в случае с врачами или сантехниками. И что в контексте этой книги важнее всего – доверие может связывать компании и других людей: клиентов, инвесторов, поставщиков, сотрудников или организации (будь это такие же компании или целые страны).

Необходимо признать, что доверие – это отношения. Тогда вы станете воспринимать их как нечто реальное и конкретное, с чем можно что-то сделать. Хорошая иллюстрация – пример Джеймса Берка, который активно влиял на отношения Johnson & Johnson с обществом. Ситуация с изъятием товаров из оборота показала, что компания ставит безопасность клиентов выше прибыли. Введение новой упаковки, защищенной от несанкционированного доступа, продемонстрировало потребителям, что Johnson & Johnson хочет не допустить повторения ситуации с отравлениями. Покупатели сами смогут определить, вскрывалась упаковка или нет.

*Во-вторых*, мы склонны считать, что доверие – это результат формирования репутации. Но на самом деле доверительные отношения выстраиваются совсем наоборот. Репутация тоже важна, однако она, как правило, говорит о надежности.

---

<sup>26</sup> Robert C. Solomon and Fernando Flores, *Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life* (New York: Oxford University Press, 2001), 236.

<sup>27</sup> Solomon and Flores, *Building Trust*, 6.

Это видно на примере практически всех описанных в книге компаний, которым доверяют. Тот же подход я использовала, когда отвечала за качество в Fidelity и планировала процессы, которые охватывали каждый этап работы всех отделов, влиявших на формирование положительного клиентского опыта. Логика та же: чтобы построить доверительные отношения, вы работаете в обратном направлении, идя от результата.

Представьте, сколько шагов и процессов необходимо для исследования, разработки, производства и вывода на рынок такого препарата, как «Тайленол», чтобы покупатели приобрели лекарство в местной аптеке. Каждая упаковка проходит через множество рук. Если вы хотите быть уверены, что лекарство безопасно, нужно, чтобы каждый участник цепочки ответственно относился к своим обязанностям и стремился к высокому уровню качества. Стремление вкладываться в свою работу в значительной мере определяется степенью доверия, существующего между работниками и работодателями. Другими словами, чтобы клиенты вам доверяли, необходимо сначала выстроить правильные отношения с сотрудниками, наладить внутренние процессы и установить стандарты, которым должны соответствовать ваши продукты и услуги.

Давайте вспомним, что происходило в McNeil до случаев с изъятием товаров из оборота в 2009–2010 годах. В компании пренебрегали контролем качества рабочих процессов, а трудоемкие испытания просто не проводились. По словам одного из сотрудников, некоторые этапы работы отдела контроля качества назывались «Системой EZ-Pass»<sup>28, 29</sup>. Таким образом, появление на рынке товаров, не соответствующих стандартам, было просто вопросом времени.

При этом в McNeil сократили штат: провели серию увольнений и сделали ставку на тех, кто работал по контракту. Известно, что увольнения подрывают моральный дух оставшихся сотрудников. Как могли сотрудники McNeil доверять работодателю, когда их коллег увольняли? Это во многом определяет степень их вовлеченности и то, сколько внимания сотрудники уделяют своей работе, особенно когда сокращаются процессы контроля качества. Таким образом, точно так же, как формируется доверие – изнутри наружу, формируется и недоверие. Ведь в конечном счете потребитель получает продукты и услуги, не соответствующие стандартам.

*В-третьих*, мы часто считаем, что доверие, утраченное однажды, никогда не вернется. В реальности отыграть назад сложно, но можно. Подорванное доверие восстанавливается – но для этого не надо жалеть времени и сил, как мы убедились в ситуации с «Тайленолом» в 1982 году. (Позже я приведу и другие примеры, иллюстрирующие эту идею). Восстановление доверия – длительный процесс. Вы должны убедить в своей мотивации людей, которые перестали на вас полагаться. Нельзя просто сказать: «Доверяйте мне» – и ожидать немедленных и существенных изменений. Доверие зарабатывается, когда вы слышите людей и реагируете на их проблемы так, как им требуется. И мало того, люди должны быть уверены не только в ваших словах, но и в действиях, и результатах. Эту особенность мы еще обсудим подробнее.

Философ Аннетт Байер, большую часть своей карьеры преподававшая в Университете Питтсбурга, подняла тему доверия в знаковой статье 1986 года<sup>30</sup>. Она задалась вопросом: кому следует доверять, как и почему?<sup>31</sup> Байер емко описала доверительные отношения, которые мы видим и строим ежедневно: «Мы верим, что те, с кем мы сталкиваемся между стеллажами библиотеки, ищут книги, а не жертв»<sup>32</sup>. Байер продвигает идею о том, что «необходимыми

---

<sup>28</sup> EZ-Pass (читается как «изи-пасс», игра слов от easy pass – упрощенный проезд) – магнитный ключ, с помощью которого происходит безналичная оплата при проезде по платному участку трассы в США. На платный участок автомобили въезжают через кассу. В кассы за наличный расчет, как правило, скапливается очередь, тогда как при проезде через кассу с EZ-Pass машины только притормаживают и после открытия шлагбаума едут дальше, не ожидая сдачи. *Прим. ред.*

<sup>29</sup> Rose et al., “On Weldon’s Watch.”

<sup>30</sup> Baier, “Trust and Antitrust,” 231–260.

<sup>31</sup> Baier, “Trust and Antitrust,” 232.

<sup>32</sup> Baier, “Trust and Antitrust,” 234.

кажутся... и желание простить со стороны того, кто доверяет, и желание быть прощенным со стороны того, кому доверяют», и в этом случае есть шанс, что доверие продержится долго<sup>33</sup>.

*Наконец*, Роберт Соломон и Фернандо Флорес считают, что доверие создает новые возможности. Когда Соломон изучал медицину в Мичиганском университете, о чем он позже рассказывал своим студентам в Техасском университете в Остине, он случайно забрел на лекцию Фритьофа Бергманна<sup>34</sup>. Тот рассматривал вопрос, поднятый немецким философом Фридрихом Ницше: если бы вы могли прожить свою жизнь снова и снова, без всяких ограничений, и каждый раз испытывать все горе и всю боль своего существования, охватило бы вас отчаяние? Или вы упали бы на колени, испытывая благодарность? Соломон в тот день принял решение уйти из сурового мира медицины и обратиться к тревожным, удерживающим вопросам философии<sup>35</sup>. Одним из них стал вопрос об особой силе доверия и неожиданных возможностях, которые оно открывает.

## Как работает доверие?

Если бы вы прислушивались к советам ученых и исследователей, доверие стало бы для вас приоритетом. Есть данные, что доверительные отношения значительно влияют на экономику и благосостояние людей. В течение десяти лет компания World Values Survey проводила исследование в 29 странах с рыночной экономикой и выяснила, что рост доверия на 10 % коррелировал с экономическим ростом на 0,8 %<sup>36</sup>. Экономисты Стивен Нак и Филип Кифер построили модель, демонстрирующую, что увеличение на 15 % числа людей, считающих, что другие заслуживают доверия, повышает средний доход на 1 % в год за каждый год, пока уровень доверия растет. Дополнительный 1 % дохода создает новые рабочие места и больше ресурсов для инвестирования в бизнес, что, в свою очередь, увеличивает прибыль. И наоборот, модель Нака и Кифера показывает, что страны с уровнем доверия ниже 30 % обречены на бедность: отсутствие доверия не позволяет вести бизнес и создавать новые возможности<sup>37</sup>. В конце концов, как может развиваться экономика, если люди не доверяют друг другу настолько, чтобы обмениваться даже базовыми товарами и услугами?

Доверие по отношению к лидерам серьезно влияет на производительность коллектива. В 2000 году исследование тридцати баскетбольных команд Национальной ассоциации студенческого спорта (НКАА) показало, что для победы важнее доверие к лидеру, чем к другим членам команды<sup>38</sup>. Команды, доверяющие тренеру, выиграли на 7 % больше игр, чем команды, где уровень доверия был низким. В национальном чемпионате победила команда, где уровень доверия тренеру был наивысшим, при этом команда с наименьшим уровнем доверия к тренеру выиграла только 10 % игр. Один из баскетболистов прокомментировал это так: «Как только мы начали доверять тренеру, прогресс пошел быстрее, потому что мы больше не задавали вопросов и не испытывали опасений. Мы положились на него и стали уверены в том, что добьемся успеха, если будем работать изо всех сил».

---

<sup>33</sup> Baier, "Trust and Antitrust," 238.

<sup>34</sup> Фритьоф Бергманн (1930–2021) – известный американский экономист и футуролог, профессор Стэнфордского, Мичиганского, Принстонского и ряда других университетов. В начале 1980-х годов, с первой волной увольнений промышленных рабочих вследствие автоматизации производств, описал наступление эры совершенно иного типа работы, которую назвал «Новая работа». *Прим. ред.*

<sup>35</sup> Goodreads, "Robert C. Solomon," accessed May 28, 2020, [www.goodreads.com/author/show/9704.Robert\\_C\\_Solomon](http://www.goodreads.com/author/show/9704.Robert_C_Solomon).

<sup>36</sup> Stephen Knack and Philip Keefer, "Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation," *Quarterly Journal of Economics* 112, no. 4 (1997): 1251–1288, [www.jstor.org/stable/2951271](http://www.jstor.org/stable/2951271).

<sup>37</sup> Knack and Keefer, "Does Social Capital."

<sup>38</sup> Kurt T. Dirks, "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball," *Journal of Applied Psychology* 85, no. 6 (2000): 1004–1012, <https://psycnet.apa.org/record/2000-16508-016>.

Доверие к лидеру дает свои плоды в виде прибыли. Проводилось исследование, где 6500 работников канадских и американских гостиниц Holiday Inn оценивали действия управляющих с точки зрения искренности (насколько «слово соответствует делу») по шкале от 1 до 5 баллов. Улучшение на  $\frac{1}{8}$  балла привело к увеличению прибыли на 2,5 %, или на 250 тысяч долларов на каждую гостиницу. Из всех изученных аспектов поведения доверие оказалось наиболее решающим фактором увеличения прибыли<sup>39</sup>.

Прибыль не единственное преимущество доверительных отношений. По данным метаанализа исследований доверия и лидерства в течение четырех десятков лет, Курт Диркс из Университета Вашингтона в Сент-Луисе и Дональд Феррин из Университета штата Нью-Йорк в Буффало показали: доверие к руководству положительно влияет на производительность, общую удовлетворенность работой и управлением, соблюдение обязательств перед организацией и следование решениям управляющего<sup>40</sup>. Исследование Нака и Кифера демонстрирует, что доверие колоссально влияет как на индивидуальное поведение, так и на крупные формации масштаба национальной экономики.

И все-таки компании почти ничего не делают, чтобы заслужить доверие людей. В исследовании «Барометр доверия» (Edelman Trust Barometer), которое проводит компания Edelman, изучается уровень доверия и способность его внушить. Собраны данные более чем 34 тысяч респондентов в 28 странах<sup>41</sup>, согласно которым за последнее десятилетие доверие к бизнесу колебалось между 43 и 53 %. В исследовании «Барометр доверия – 2020» компании были оценены как компетентные, но не заслуживающие доверия с точки зрения этики<sup>42</sup>. (В последующих главах мы обсудим, как компетентность стала одной из составляющих доверия, но не заменила его полностью.) Компаниям активно не доверяли в двенадцати странах, уровень доверия упал еще в восьми<sup>43</sup>, в то время как 56 % респондентов считали, что капитализм в нынешнем виде приносит больше вреда, чем пользы<sup>44</sup>.

Отчасти проблема в том, что исторически владельцы бизнеса и руководители не осознавали ценность доверия. PricewaterhouseCoopers с 1997 года проводит опрос руководителей компаний, чтобы понять, что на уме у лидеров, но до 2002 года никто не спрашивал о доверии<sup>45</sup>. И это не случайность. Вопросы появились только в связи с крахом интернет-компаний и сопутствующими скандалами. В 2001 году руководители американской энергетической и коммунальной компании Enron ложно завысили выручку компании, хотя на самом деле она теряла деньги, и в итоге это обошлось акционерам примерно в 74 миллиарда долларов<sup>46</sup>. В следующем году американская телекоммуникационная компания WorldCom подала заявление о банкротстве, потому что подделала бухгалтерские документы: было заявлено о прибыли в размере 1,4 миллиарда долларов вместо общего убытка<sup>47</sup>.

Тем не менее, несмотря на эти грандиозные скандалы, в 2002 году только 12 % опрошенных CEO считали, что произошло значительное снижение общественного доверия к ком-

---

<sup>39</sup> Tony Simons, "The High Cost of Lost Trust," Harvard Business Review, September 2002, <https://hbr.org/2002/09/the-high-cost-of-lost-trust>.

<sup>40</sup> Dirks, "Trust in Leadership," 21.

<sup>41</sup> Edelman, "2018 Edelman Trust Barometer," accessed July 16, 2018, [www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report\\_FEB.pdf](http://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf).

<sup>42</sup> Edelman, "2020 Edelman Trust Barometer," accessed July 18, 2020, [www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf](http://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf), 22.

<sup>43</sup> Edelman, "2020 Trust Barometer," 7.

<sup>44</sup> Edelman, "2020 Trust Barometer," 12.

<sup>45</sup> PricewaterhouseCoopers, "20th CEO Survey," accessed July 16, 2018, [www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-survey-report-2017.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-survey-report-2017.pdf).

<sup>46</sup> Troy Segal, "Enron Scandal: The Fall of a Wall Street Darling," Investopedia, May 4, 2020, [www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/](http://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/).

<sup>47</sup> Adam Hayes, "The Rise and Fall of WorldCom," Investopedia, May 5, 2020, [www.investopedia.com/terms/w/worldcom.asp](http://www.investopedia.com/terms/w/worldcom.asp).

паниям. Всего 29 % полагали, что реакция на корпоративные правонарушения представляет серьезную угрозу для бизнеса. Однако почти десять лет спустя некоторые из них начали обращать на это внимание. В 2013 году, после финансового кризиса и последующего замедления экономического роста во всем мире, 37 % опрошенных руководителей сочли, что снижение доверия к компаниям может нанести ущерб их развитию. К 2017 году такого мнения придерживались уже 58 %<sup>48</sup>. Цифры обнадеживают, однако этого недостаточно. Доверие сильно влияет на нашу экономику. Итак, что же компании могут сделать, чтобы стать лучше?

### **Как человек решает, доверять ли компании?**

Последние полтора десятилетия я проводила исследования на тему того, как компании зарабатывают, теряют и восстанавливают доверие. Результаты этих исследований формируют основу структуры, которая поможет компаниям понять, что такое доверие и как его заслужить. Эта структура позволяет прояснить сложные вопросы. Например, почему мы продолжаем использовать Uber, даже если недовольны отношением этой компании к ее сотрудникам и вполне можем воспользоваться услугами Lyft? Или как так получается, что японскую корпорацию Recruit Holdings уличают в грандиозных махинациях, из-за чего премьер-министр и весь его кабинет уходят в отставку, но при этом компания продолжает зарабатывать 20 миллиардов долларов в год?

Каждый из четырех компонентов предложенной нами модели – компетентность, мотивы, средства и эффект – может стать причиной, по которой вашей компании будут доверять (или не доверять). По каждому из них мы сформулировали практические вопросы, которые клиенты, сотрудники, инвесторы, поставщики или государственные чиновники могут задать себе, чтобы решить, достойна ли ваша компания их доверия.

Наша цель – предложить вам схему для использования в своей организации с целью создания, улучшения, восстановления или поддержания доверия отдельных людей и групп, которые полагаются на вас и на которых полагаетесь вы, выстраивая успешный бизнес.

### **Четыре компонента доверия: компетентность, мотивы, средства и эффект**

*Компетентна ли ваша компания?* Способна ли она внедрять новые продукты и услуги, ориентироваться во внешних обстоятельствах, по-новому производить и поставлять эти продукты? Принято считать, что профессионализм компании оценивается с точки зрения внешних клиентов, однако большая и очень важная работа состоит в том, чтобы стать компетентным в области инноваций, производства, организации процессов и работы сотрудников. Можно даже сказать, что способность выполнять подобную внутреннюю работу необходима для создания организации, грамотно работающей в интересах клиентов. Это перекликается с одним из наших принципов: доверие строится изнутри наружу. В следующей главе мы рассмотрим, как в Uber извлекли пользу из знаний о компетентности, создав компанию, которая изменила наше представление о такси. Однако одной только компетентности было недостаточно, чтобы мы стали доверять Uber.

*Есть ли у вас мотивация служить интересам других так же, как и своим собственным?* Мотивы компаний, как и отдельных людей, играют определенную роль в том, заслужат они наше доверие или нет. Людей волнует не только то, что делают компании, но и почему они действуют так, а не иначе и чьим интересам служат.

---

<sup>48</sup> PricewaterhouseCoopers, “20th CEO Survey.”

Несколько раз в этой книге будет появляться Макиавелли<sup>49</sup> со своим советом: лучше сделать так, чтобы тебя боялись, чем любили<sup>50</sup>. При этом часто упускают из виду его дополнительное предупреждение, пренебрегать которым опасно: «Однако государь должен внушать страх таким образом, чтобы если не приобрести любви, то хотя бы избежать ненависти»<sup>51</sup>. Макиавелли учит нас: какие-то действия предпринимаются по мотивам настолько абсурдным, что никакой другой реакции, кроме ненависти к совершившему их человеку (или компании), ожидать нельзя. Мы увидим, как это происходит, в [главе о компетенции с историей компании Uber](#). Там личные интересы привели к неприемлемому обращению с сотрудниками, клиентами и другими организациями, имеющими отношение к отрасли, такими как регулирующие органы и конкуренты. В [главе о мотивах](#) мы проанализируем основные обещания, которые клиенты, сотрудники, инвесторы и регулирующие органы ожидают от компаний. Мы представим вам индийскую компанию HDFC, занимающуюся финансированием рынка жилья. Она создала себе репутацию доверия, инвестируя в конкурентов. Вы познакомитесь с компанией Honeywell, которая предприняла беспрецедентные действия во время Великой рецессии (мирового кризиса 2008 года), чтобы защитить своих сотрудников и как можно быстрее восстановить бизнес.

*Насколько приемлемыми средствами вы достигаете своих целей?* Если мотивы объясняют, почему вашей компании следует доверять, то используемые средства показывают, как вы это делаете. Это способ продемонстрировать, что вам можно доверять, так как вы справедливо обходитесь с другими. Но справедливость не универсальное понятие. Существуют разные способы обращаться с людьми честно (или нет)<sup>52</sup>. Мы разберем четыре различных типа справедливости: информационная справедливость, справедливость распределения, процедурная справедливость и справедливость в отношениях. Кроме того, мы побываем во Франции и посмотрим, как знаменитый производитель шин Michelin использовал все эти четыре принципа справедливости на фоне приостановки производства. В результате у компании начались такие неприятности, что ей пришлось полностью пересмотреть подход к реструктуризации.

*Берете ли вы на себя ответственность за последствия (эффект)?* Последний и, возможно, самый важный элемент доверительных отношений – эффект, который оказывают действия компаний. Это своего рода тест из двух вопросов, который позволяет определить, можно ли доверять компании.

Во-первых, какой эффект повлекли за собой действия компании? Каков конкретный, реальный и заметный эффект, оказанный компанией на отдельных лиц, на сообщества, общество и страны, в которых она работает?

Во-вторых, берет ли компания на себя ответственность за этот эффект? Причем как за планируемый, так и *непреднамеренный* (что еще важнее с точки зрения доверия). Вопрос здесь не в чувстве ответственности. Речь о том, действуют ли компании, опираясь на это чувство, и как реагируют на создаваемый ими эффект.

Мы обсудим преднамеренные и непреднамеренные последствия, сравнив, как Facebook<sup>53</sup> и Pinterest справились с непредвиденным эффектом, когда люди использовали свои страницы для публикации ложной информации. Facebook<sup>53</sup> не спешит отвечать за эту

---

<sup>49</sup> Никколо Макиавелли (1469–1527) – итальянский дипломат, писатель, философ и историк. Наиболее известен своим политическим трактатом «Государь», в котором широко советовал недобросовестные действия, с которыми стал впоследствии ассоциироваться. *Прим. ред.*

<sup>50</sup> Niccolò Machiavelli, “Cruelty and Compassion; and Whether It Is Better to Be Loved or Feared, or the Reverse,” in *The Prince*, 53–56 (New York: Penguin Classics, 1999).

<sup>51</sup> Machiavelli, “Cruelty and Compassion,” 54.

<sup>52</sup> Jason A. Colquitt and Jessica B. Rodell, “Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives,” *Academy of Management Journal* 54, no. 6 (2011): 1183.

<sup>53</sup> <sup>53</sup> Здесь и далее: название социальной сети, принадлежавшей Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

проблему. Pinterest, напротив, показывает нам совершенно новый способ отношения к ответственности за распространение дезинформации.

Каждый из этих элементов предполагает различные модели поведения, которые вы примеряете на себя и которые оценивают другие, помогая вам завоевать доверие. Говоря о четырех элементах доверия, мы думаем и о том, как они сочетаются друг с другом. Можно ли сравнить эту модель с двигателем, которому для работы нужны все цилиндры? Не совсем так. Скорее, элементы представляют собой отдельные компоненты, такие как карданный вал, тормоза и рулевой механизм в автомобиле, каждый из которых должен работать, но может действовать (или нет), даже если другие части не функционируют. И мы увидим, что возможен вариант, когда вам в чем-то доверяют, а в чем-то нет. Однако автомобиль едет лучше всего, когда работают все детали. То же самое с доверием. Чем больше компонентов, показывающих вас с лучшей стороны в глазах сотрудников или клиентов, тем лучше.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.