

Оглавление

Введение. Доверие в мелочах	10
Глава 1. Что такое доверие?	27
Глава 2. Компетентность. Наука и искусство совершенства	45
Глава 3. Мотивы. Хрупкое равновесие	77
Глава 4. Средства. Когда все по-честному	111
Глава 5. Воздействие. Говорят наши дела	153
Глава 6. Восстановление. Как вновь обрести утраченное доверие	195
Глава 7. Власть, доверие и умение руководить	232
Глава 8. Доверие как потенциал	263
Примечания	273
Благодарности	311
Об авторах	318

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* 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», испившем свою вино.

* Везде, кроме части текста, выделенной курсивом, повествование от первого лица ведет Сандра Сачер. *Прим. авт.*

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* 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.

* 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.

[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 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 Resruit. 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 Resruit 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 Resruit 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 Resruit 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 Коуттом 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*.

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**. 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 [1]. Для компании Fidelity одной из главных бизнес-возможностей и основным движущим фактором развития стали пенсионные планы

* 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.*

** 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.*

401(k)*. 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 [2]. 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» [3]. К середине октября пошли слухи о том, что настроение инвесторов ухудшается. Ситуация стала критической, когда было объявлено о неожиданно большом дефиците торгового баланса США, что привело к ослаблению национальной валюты [4]. 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) [5]. 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%.

* 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. Свое 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.*

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.

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*. Однако одно дело — смутно пони-

* 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.

мать, 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 «кнутов 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 [6]. 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, 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.