

## ГЛАВА 3

# ДОВЕРИЕ

Мощный усилитель позитивных тенденций  
в деятельности компании

Не так давно в отеле Four Seasons в Пало-Альто я случайно стал свидетелем беседы двух венчурных предпринимателей из Кремниевой долины. Обоим было чуть больше 30 лет; один окончил Стэнфордский университет, второй — Гарвардскую школу бизнеса. Оба в синих приталенных костюмах и рубашках с открытым воротом — типичные современные молодые магнаты бизнеса. Я немного перефразирую их диалог.

— *Ну так что, по-твоему, облачные технологии — это современный троянский конь?*

— *Ну да, так оно и есть, дружище. Правила игры не меняются: лови клиента и не дай ему уйти!*

Позвольте задать вопрос. Как соотносятся между собой эти ехидные шуточки и довольно циничная тактика бизнесменов? В первый раз я услышал, как серьезные деловые люди начинают любое предложение со слов-паразитов «ну» и «значит», в конце 1990-х годов, в период этически сомнительного бума доткомов. Если память и слух меня не подводят, это было время, когда инвестиционные банкиры с Уолл-стрит вдруг начали подделываться под жаргон девчонок-тинейджеров, толкавшихся в торговых центрах Лос-Анджелеса. Их своеобразную

манеру речи так метко воспроизвел Фрэнк Заппа в песне «Девушка из долины»\*.

Чем объяснить такую странность? Одна из теорий по этому поводу гласит, что популярный в 1980-х годах сериал «Сайнфелд» сделал сарказм и иронию культурной и языковой нормой. Данная манера изъясняться завоевала популярность у представителей поколения X\*\* и беби-бумеров\*\*\*, которым до смерти надоели исполненные сознания собственной значимости родители. К 1990-м годам распространившийся по миру цинизм всех видевших и всех знающих людей стал профессиональным языком делового и финансового мира США.

Но ироничный жаргон отлично служит одной цели — отвлечь внимание от неприемлемого поведения. Аналитик из Merrill Lynch, получивший образование в Йеле, обращался к увлеченной и талантливой молодежи, когда рассыпал электронное письмо: «LFMN\*\*\*\* идет по четыре доллара... не могу поверить — это просто невероятный кусок дерьма!» Однако в рабочее время данный господин настойчиво рекомендовал своим клиентам приобретать эти акции, которые в приватной переписке смешивал с грязью. Но своим крутым молодым приятелям он откровенно сообщал, что в действительности думает о LFMN и о легковерных лохах, покупающих акции по его совету. *Хи-хи-хи!* В новом тысячелетии самые крутые олигархи иронизируют и хихикают, ведут блоги и пишут твиты. Манера формулировать

\* В популярной песне Заппы «Девушка из долины» (1982) фигурирует его дочь Мун Юнит (род. 1968), которая произносит захватывающий монолог, пародирующий жаргон и образ жизни помешанных на моде юных представительниц белой верхушки американского среднего класса, в особенности обитательниц долины Сан-Фернандо, предместья Лос-Анджелеса.

\*\* Поколением Х обычно называют поколение людей, родившихся в период спада рождаемости, который наступил после демографического взрыва (с 1965 по 1982 годы).

\*\*\* Беби-бум (англ. baby boom) — компенсационное увеличение рождаемости в конце 1940-х — начале 1950-х годов. Этот термин получил распространение главным образом в США. Беби-бум возник в сравнительно благоприятных экономических условиях после окончания Второй мировой войны.

\*\*\*\* Имеется в виду компания Lifeminders, предоставляющая услуги рассылки персонализированных и рекламных сообщений посредством электронной почты.

свои мысли вдумчиво и серьезно считается недостатком и признаком занудства или оторванности от жизни.

Но что же нам думать о CEO или вице-президенте компании, когда в один прекрасный день мы слышим рассуждения вроде следующих.

«Мы занимаемся бизнесом только по одной причине — чтобы ответить „да“, когда кто-нибудь звонит и спрашивает: „Как вы думаете, у меня все будет в порядке?“».

«Это наши друзья, наши клиенты, наши семьи. Я всегда чувствовал, что если собираешься зарабатывать себе на жизнь в сообществе, то должен дать что-то взамен».

«Пока ты взираешься вверх, ты остаешься на вершине».

Я решил поближе познакомиться с Northwestern Mutual — старомодной, избегающей публичности компанией с годовым доходом 25 миллиардов долларов. Она находится в Милуоки, существует уже 157 лет и предоставляет страховые и финансовые услуги.

## Доверие стоит 25 миллиардов долларов выручки

Первое, что я заметил, были ленточки. Половина Милуокского центра Харриса Брэдли (крупнейшего крытого стадиона, являющегося домашней ареной для профессиональной баскетбольной команды Milwaukee Bucks) кишила финансовыми и страховыми агентами Northwestern Mutual, гулявшими по стадиону, перебрасывавшимися шутками с коллегами, пожимавшими друг другу руки. С лацканов их пиджаков свисали ленточки, число которых отражало годовые успехи данного представителя компании. У нескольких мужчин и женщин ленточки разевались везде, вплоть до брючных манжет.

До 8:00 утра оставалось несколько минут (по всей видимости, именно в этот час начинается рабочий день), когда 8400 финансовых и страховых агентов заняли свои места. Аудиторию дополняли еще около трех тысяч человек — членов семей. Ровно в восемь утра женщины средних лет в красном платье, типичная висконсинская блондинка,

вышла на сцену, чтобы спеть «Звездное знамя» (национальный гимн США) и «Боже, благослови Америку».

После нескольких объявлений и небольшого импровизированного представления с участием фокусника, жонглировавшего шарами, и гитариста, исполнившего в стиле кантри песню Queen «Богемская рапсодия» (что само по себе весьма сложно для гитары соло), CEO Northwestern Mutual Джон Шлифске поднялся на сцену. Крупный мужчина, напоминавший бывшего игрока Green Bay Packers, начал рассуждать о корпоративных ценностях. Внезапно мне показалось, будто я перенесся во времени в Америку середины XX века, где страховые агенты (к каковым принадлежало чуть ли не большинство мужчин) читали книги вроде «Как стать богатым за один год»\* Наполеона Хилла, «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»\*\* Дейла Карнеги, «Сила позитивного мышления»\*\*\* Нормана Винсента Пила. Язык этих книг простой и здравый, без малейшей иронии. Сейчас они кажутся написанными на иностранном языке. Но именно таким языком говорил в этот день CEO Northwestern Mutual Джон Шлифске.

Язык Шлифске кажется просто слишком искренним. Где сардонические шутки и критиканство? В Нью-Йорке или Сан-Франциско его освистали и согнали бы со сцены за такое выступление. А может быть, и нет... Шлифске, его компания и его сотрудники в простых костюмах со своими смешными ленточками воплощали в себе этику и дух, над которыми многие из нас, находясь в компании крутых приятелей, привыкли подшучивать, втайне сожалея при этом об их исчезновении. Я говорю о доверии и искренности. В условиях распространяющегося цинизма и всеобщего недоверия сотрудники Northwestern Mutual осмеливаются быть старомодными Джорджами Бейли\*\*\*\* отрасли

\* Хилл Н. Как стать богатым за один год. М. : Попурри, 2013.

\*\* Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М. : Попурри, 2014.

\*\*\* Пил Н. В. Сила позитивного мышления. М. : Попурри, 2012.

\*\*\*\* Джордж Бейли — главный герой фильма «Эта замечательная жизнь» (1946). Честный, отзывчивый, любящий муж и отец, не выдержав череды проблем, Бейли решает совершить самоубийство, но ангел-хранитель помогает ему увидеть, насколько его жизнь помогла другим людям.

финансовых и страховых услуг. Стабильная, поскольку существует уже 157 лет, всегда стремящаяся помочь при несчастном случае или диагнозе «рак», эта компания стала крупнейшим страховщиком жизни на крупнейшем рынке страховых услуг в мире — в США.

В фильме «Эта замечательная жизнь» герою Джимми Стюарта, владельцу небольшой страховой компании Джорджу Бейли, так и не удалось разбогатеть. Но многие из виденных мною финансовых агентов Northwestern Mutual стали миллионерами и представителями среднего класса благодаря своевременному появлению на месте событий, умению добиваться своего, а главным образом — способностью вызывать доверие.

## Доверие — основа величия

Доверие имеет несколько определений, но мне нравится думать о нем как об уверенности в человеке, группе людей или системе в условиях неопределенности и риска. Доверяя кому-то, мы испытываем ощущение комфорта от того, что другая сторона будет заботиться о наших интересах честно и компетентно. Нет никаких гарантий, что наше доверие не обманут. Доверие всегда связано с риском предательства — возможностью того, что другой человек или организация воспользуется им для своей выгоды.

Но тем не менее мы продолжаем доверять. Доверие означает риск, который нам *придется* принять, чтобы двигаться дальше. Доверие — это ключ к построению отношений. Доверие — та цена, которую мы платим, когда хотим увлечь людей, пробудить в них творческую жилку и желание упорно трудиться. Как очень точно говорит Уоррен Бенниес, «...доверие — это смазка, которая позволяет крутиться колесикам корпоративного механизма»<sup>1</sup>.

Для компаний доверие выступает в двух основных формах. Одна из них — *внешнее* доверие между компанией и ее клиентами. Будет ли компания поддерживать свои продукты? Если что-то пойдет не так, будут ли ее сотрудники принимать правильные решения? Испокон

веков бизнес зависел от внешнего доверия и доброй воли, необходимых для процветания торговли. По сути, слово «кредит» происходит от латинского *credere* и означает «внушать доверие, доверять».

Вторая форма — *внутреннее* доверие среди сотрудников, менеджеров и руководителей высшего звена. Воплощая организационную систему и культуру, она (эта форма) строится на основе доверия персонала к руководству и уважительного отношения лидеров организации к своим сотрудникам. Неудивительно, что данная форма является ключевым принципом определения лучшего работодателя.

Все мы не раз сталкивались с многочисленными рейтингами компаний, объявленных лучшими работодателями. Журналы, публикующие эти рейтинги, любят упоминать всевозможные льготы и дополнительные удобства для сотрудников типа бесплатного печенья, кофемашин, батутов и альпинистских стенок. Этот неудачный образ дезинформирует читателей, поскольку создает таким компаниям имидж отелей сети Club Med. Я разговаривал с представителями нескольких организаций, занимающихся составлением подобных рейтингов, и хочу исправить это впечатление. Конечно, описание приятных бонусов, ожидающих на рабочем месте, привлекает читателей, но такие приманки если и имеют значение, то весьма небольшое. Подлинная причина, по которой компания становится лучшим работодателем, кроется совсем в другом. Причина очень проста — это доверие.

Как говорил мне директор по маркетингу SAS Institute (компании по разработке программного обеспечения для бизнес-аналитики, неизменно входящей в рейтинги лучших работодателей) Джим Дэвис: «Журналы любят поднимать шум вокруг всевозможных бонусов и льгот. Обычно они рисуют картину, как сотрудники прыгают в полной мячей комнате, или что-нибудь подобное. Но это лишь малая часть того, что делает компанию выдающимся работодателем».

Но что необходимо делать, чтобы им стать? Дэвис отвечает на это целым градом вопросов: «Могут ли топ-менеджеры довести до сведения сотрудников компании стратегическое направление развития компании? Существуют ли возможности продвижения по службе?

Удалось ли вам создать условия, позволяющие людям раскрыть все свои способности? Ведь именно так возникают инновации».

Глава NetApp Том Джорженс заявляет примерно то же: «Журналы с удовольствием пишут о всяких изысках вроде массажа для домашних любимцев или бесплатных обедов. Но у нас ничего подобного нет. И это к лучшему, поскольку в центре внимания компании — создание атмосферы доверия и формирование устойчивой корпоративной культуры, поддерживающей сотрудников. Поэтому, с нашей точки зрения, мы не являемся отличным местом для работы, поскольку нам лень тратить на это усилия. На самом деле — и я хочу совершенно недвусмысленно заявить об этом — культура доверия, благодаря которой мы занимаем высокие места в этих рейтингах, одновременно позволяет нам выигрывать конкурентную борьбу на рынке. До сих пор ни одной компании еще не удавалось быть отличным работодателем накануне банкротства».

Может показаться, что доверие — слишком абстрактное понятие, когда речь заходит о его финансовой стоимости. Но, как доказали результаты научных и маркетинговых исследований, достоинство, уважение, гордость и порождаемое этими чувствами доверие приносят вполне материальную прибыль и существенный рост производительности.

## Создание доверия — стратегическая цель, редко встречающаяся на практике

В любом экономическом климате укрепление доверия не только приятная задача — это стратегическая цель, которую надо обязательно выполнить. Можно привести серьезные экономические аргументы в пользу инвестиций в доверие. Ведь именно оно лежит в основе конструктивных деловых взаимоотношений. Доверие помогает повысить эффективность деятельности отдельных рабочих групп и организации в целом, а также укрепляет надежность и жизнестойкость компаний. Все эти факторы способствуют созданию прочного конкурентного

преимущества: доверие привлекает таланты, укрепляет партнерские взаимоотношения и удерживает потребителей.

Все сказанное не только мое личное мнение. Десятилетиями проводившиеся исследования подтверждают центральную роль доверия в деятельности организаций. На микроуровне доверие тесно связано с такими аспектами, как удовлетворенность людей работой, прилагаемые усилия и результаты, социальная ответственность в офисе, сотрудничество и работа в команде, эффективность лидерства, успех переговорных процессов<sup>2</sup>. На макроуровне доверие можно считать движущей силой организационных изменений и выживания в турбулентных условиях, предпринимательства и стратегических союзов, слияний и поглощений, а также залогом благополучия национальной экономики в целом<sup>3</sup>.

На этом на минуту остановимся: оказывается, доверие лежит в основе чуть ли не каждого аспекта управления бизнесом. Но раз так, то, казалось бы, формирование доверия должно иметь наивысший приоритет среди текущих задач любого лидера.

Ничего подобного.

Уровень доверия в корпоративной среде значительно снизился по сравнению с предыдущим поколением. Согласно результатам последнего исследования Trust Barometer («Барометр доверия»), которые на протяжении многих лет проводит компания Edelman (ежегодные масштабные опросы о настроениях в обществе), только 19% респондентов доверяют лидерам бизнеса принимать этические и моральные решения. Звучит не очень оптимистично, не находите? Но дальше будет хуже: лишь 18% опрошенных считают, что лидеры бизнеса говорят правду. И пусть недоверие к воротилам с Уолл-стрит никого не удивляет, но тот факт, что в соответствии с последним опросом Института общественного мнения Гэллапа лишь один из пяти американцев доверяет своему банку, просто поражает. То есть нынешний уровень доверия банкам составляет примерно половину от аналогичного показателя, зафиксированного непосредственно перед кризисом 2008–2009 годов<sup>4</sup>.

Достаточно ли этого, чтобы утверждать следующее: уровень доверия в экономике достиг своего минимума? Возможно. Но не подлежит сомнению, что потребуются немалые усилия для восстановления доверия хотя бы до прежнего уровня. Как ни странно, бонусы и льготы в данном случае бесполезны. Факты свидетельствуют, что люди испытывают недоверие к компаниям, много рассуждающим о доверии и даже демонстрирующим его, по крайней мере, напоказ, предлагая такие льготы, как настольный футбол, кофемашины, оплачиваемый отпуск по беременности и родам, гибкий рабочий график и даже возможность работать удаленно из дома.

Все это замечательные приемы, но, похоже, они не помогают установить доверие. Но что же тогда делать?

«Когда информация свободно распространяется по компании и это считается нормой, *это и есть то*, что создает доверие. Это основа взаимодействия между сотрудниками, — говорит главный технический директор NetApp Джей Кидд. — Тогда вы можете легко менять состав сотрудников в командах, поскольку границы между отделами весьма условны и никому из менеджеров не удается создать свою изолированную зону влияния».

Коллега Кидда, сооснователь NetApp Дейв Хитц описывает это нагляднее: «Поиските пример из собственного опыта — это может быть спортивная команда или небольшая проектная группа. Вспомните то время, когда вам удавалось сделать больше, чем в любой другой момент вашей жизни. Почему это получалось? Мне самому приходилось работать в командах, упорно трудившихся, но так и не сумевших достичь поставленных целей. Я также участвовал в деятельности групп, которые прилагали не меньше усилий, но при этом получали огромное удовольствие от своего труда. В этих командах царило взаимное уважение и доверие, именно поэтому им удавалось делать удивительные вещи. И речь идет не о повышении показателей на 10 или 20%: разница между теми и другими командами огромна, и результаты в два-три раза выше».

Да, это уже не мелкое усовершенствование, а радикальное преобразование, ставшее возможным благодаря более глубокому пониманию сути доверия. Целый ряд выдающихся книг посвящен превознесению достоинств и преимуществ доверия: начиная с *Building Trust at the Speed of Change* («Формирование доверия со скоростью перемен») Эдварда Маршалла и заканчивая «Скоростью доверия» Стивена Кови\*. С моей точки зрения, Кови нашел один из лучших способов проиллюстрировать силу доверия. Если степень доверия невысока, то это облагает своего рода налогом каждую операцию, коммуникацию и принимаемое решение. Скорость функционирования компании снижается, издержки растут. Чем ниже доверие, тем выше этот налог. В то же время отдельные люди и организации, которые развивают культуру доверия, получают множитель результативности, или, по терминологии Кови, дивиденды. В этом смысле доверие существенно повышает шансы на успех в повседневных взаимодействиях сотрудников друг с другом и с потребителями.

## Доверие — основа инноваций

Если вы еще не убеждены в том, что ради доверия стоит рискнуть, то я, пожалуй, предприму еще одну попытку. Поговорим об инновациях. Сегодня инновации очень важны, не так ли? Все о них только и говорят, думают, им посвящаются презентации.

В настоящее время благодаря таким людям, как Клейтон Кристенсен, точка зрения на корпоративную культуру как на ключ к инновациям стала общепринятой. Все в большей степени методология «лучшего работодателя» коррелирует с опытом инновационных компаний, особенно если они пользуются такой репутацией на протяжении длительного времени. Почему? Потому что доверие связано с процессом

\* Кови мл. С., Меррилл Р. Скорость доверия. То, что меняет все. М.: Альпина Паблишер, 2012.

обмена знаниями и результатами обучения. Взаимные доверительные отношения между сотрудниками облегчают межличностное взаимодействие, приобретение новых навыков и экспериментирование — все, что имеет жизненно важное значение для инноваций<sup>5</sup>. И действительно, исследование корпоративных инноваций, проведенное аудиторской фирмой PricewaterhouseCoopers среди компаний, входящих в рейтинг Financial Times 100, выявило, что признаком, отличающим лучшие компании от тех, что замыкают рейтинг, является доверие<sup>6</sup>.

Идею нельзя насилино извлечь из головы, в которой она родилась, — ею можно поделиться лишь добровольно. И, да, обычно отличными идеями люди делятся только с теми, кому действительно доверяют. Поэтому неудивительно, что креативность и инновации скорее расцветают в атмосфере доверия и увядают там, где господствуют подозрения.

Во внешних отношениях доверие и прозрачность отношений сейчас актуальны, как никогда ранее. В соответствии с опросом, проведенным компанией Edelman, впервые в истории США впечатление открытости, искренности и подлинности, производимое компанией, более важно для ее репутации, чем качество продуктов или услуг<sup>7</sup>. Это означает, что доверие влияет на вполне материальные вещи, например на каналы поставок или длительную лояльность клиентов. Люди хотят сотрудничать с вами, поскольку слышали, что ваша компания выстроила свою корпоративную культуру на фундаменте доверия. В некотором смысле, став замечательным работодателем, вы стали замечательным партнером по бизнесу.

Когда люди доверяют компании, они охотнее покупают ее продукты, а степень их удовлетворенности растет. Они более склонны предоставлять ей персональную информацию или участвовать в маркетинговых исследованиях. Если клиенты доверяют вам, то вы можете устанавливать на свои продукты более высокие цены, чем у конкурентов, предлагать более дорогой набор дополнительных функций, чем тот, к которому они привыкли. Вы можете требовать больше времени на доставку продуктов — и все равно ваши потребители будут покупать у вас<sup>8</sup>.

Проще говоря, доверие убеждает.

И все же каждое исследование, каждый опрос и маркетинговый показатель свидетельствуют о том, что доверие упало до небывало низкого уровня. Поэтому культура доверия, которую сумели создать компании в любой отрасли экономики, стала для них почти магическим отличительным признаком. Доверие — одно из нематериальных конкурентных преимуществ, которые отличают долгожителей бизнеса от компаний, иногда выпускающих эффектный или удобный продукт, но не имеющих ни собственного лица, ни репутации.

## Беды обитателей рая: NetApp

Компания NetApp поставляет программные решения для хранения данных в сетях, имеет годовой объем продаж 6,5 миллиарда долларов и входит в узкий круг мировой элиты бизнеса. Ей удается одновременно занимать места в рейтинге самых инновационных компаний мира по версии журнала *Forbes* и в списке лучших работодателей. Президент NetApp в период с 2000 по 2008 год Том Мендоса сыграл важную роль в формировании культуры компании на основе двух неразрывно связанных принципов — инноваций и доверия. У меня была возможность задать ему и нынешнему CEO Тому Джордженсу вопрос о том, как им это удалось и как они поддерживают свои культурные традиции.

«Понять, насколько хороша корпоративная культура и действительно ли в компании создана обстановка доверия, можно только в периоды серьезных трудностей», — ответил Мендоса. — Каждый может считать свою культуру замечательной, когда все идет хорошо. Но когда наступают тяжелые времена, становится понятно, готовы ли вы жить в соответствии с декларируемыми ценностями».

Постоянное попадание в рейтинги лучших работодателей Америки — повод для гордости в NetApp. Но что делать, когда высокое место в очередном рейтинге приходит буквально за месяц до массового сокращения персонала?

«По иронии судьбы год, когда мы заняли первое место в рейтинге лучших работодателей США, был для нас очень тяжелым, — рассказывает Джордженс. — В январе мы узнали о своем успехе, а в феврале нам пришлось сокращать персонал. Мы постоянно задавали себе вопрос, можно ли было найти для этого менее подходящее время».

Давайте остановимся на минуту и задумаемся о причинах. Финансовая модель NetApp всегда считалась надежной. Созданная в 1992 году, компания к 2009 году выросла в крупную организацию с годовым доходом почти 4 миллиарда долларов и оставалась прибыльной. В опасности была культура NetApp. Неужели это настолько серьезно? Может ли угроза такому нематериальному активу, как корпоративная культура, а не материальное конкурентное преимущество в виде финансовых показателей, привлечь внимание руководства? Акционер скажет «нет». Член совета директоров скажет «нет». Финансовая пресса тоже выскажется против. Но лидеры NetApp с этим не согласятся. Они уверены в том, что именно корпоративная культура является источником постоянных инноваций в их компании, ее способности конкурировать с более крупными и опытными игроками на рынке, а также с многочисленными амбициозными стартапами из Кремниевой долины. Таким образом, первые места в списке лучших работодателей характеризуют инновационный потенциал организации. Поэтому вопрос «Как вы умудряетесь сохранять корпоративную культуру в нелегкие времена?» касается не столько победы в рейтингах, сколько обеспечения своего будущего.

«Думаю, вот что мы сделали правильно, — говорит Мендоса. — Долго и мучительно раздумывая над тем, какой процент сотрудников затронет предстоящее увольнение, мы решили в пользу жесткого варианта, чтобы чуть позже не сообщать плохие новости еще раз, как это делают многие компании.

Особое внимание обратите на то, как вы обращаетесь с кандидатами на сокращение: будьте честны, четко и без прикрас обрисуйте ситуацию, сделайте это как можно быстрее. Не стоит затягивать процедуру. Мы в своем случае постарались, чтобы увольняемые сотрудники

поняли: причина сокращения — сложившаяся экономическая ситуация, а не их неудовлетворительная работа. Эта предельно ясно сформулированная идея была доведена до сведения всех, с кем нам пришлось расстаться».

Но и способ, которым данная идея передается адресату, не менее важен, чем ее смысл. Это означает, что, попадая в суровые экономические обстоятельства и сталкиваясь с необходимостью уволить часть сотрудников, вы должны оставаться доступным для общения: дайте людям возможность задать интересующие их вопросы вам лично.

«Мы собрали команду из числа топ-менеджеров и предприняли поездку по странам, где находились наши отделения, — вспоминает Мендоса. — За неделю мы объехали примерно 80% наших офисов. Каждый член нашей группы считал, что следует встретиться с сотрудниками, рассказать, какие действия и зачем предпринимает компания, чего ожидать в будущем, позволить людям задать руководству любые неудобные вопросы».

«Знаете, что меня особенно поразило? — добавил он. — Когда мы были вынуждены проделать это в 2009 году, мы получили в свой адрес очень мало вопросов о том, почему так случилось. В большинстве своем сотрудники спрашивали примерно одно и то же: „Как мы можем помочь компании справиться с ситуацией?“ Мы уходили с этих встреч окрыленными, ведь по сути дела мы объявили людям: „Понимаете, нам придется проделывать такое каждый год или раз в два года независимо от экономических условий“. Оказалось, что открытость — отличное средство коммуникации».

Ориентированность на культуру и подразумеваемый акцент на доверие действительно помогают организациям переживать тяжелые времена. Том Мендоса и остальные руководители NetApp выстраивали культуру своей компании очень осторожно и обдуманно. И тем не менее всегда нелегко хранить ей верность в хорошие и плохие времена, в периоды реорганизаций и смены команды топ-менеджеров. Мендоса говорит: «Люди все время спрашивают меня, как нам удается сохранять свою культуру. И я неизменно отвечаю одно и то же. Да, это тяжелый

труд. Если вы декларируете, что сотрудники — ваш важнейший актив, действуйте в соответствии со своим заявлением. Более того, думайте так. Тратьте на это время. Показывайте личный пример, чтобы люди знали — вы говорите правду».

72

## Сохраняется ли доверие, когда отказ от покупки стал нормой?

Разрешите мне рассказать случай из собственной жизни. Мне было около 25 лет. Я уже окончил колледж и приехал в родной город в Северной Дакоте, чтобы навестить родителей и школьных друзей. Было так приятно снова оказаться дома, увидеть людей, с которыми рос. Кроме того, я испытывал чувство облегчения: какое это счастье хотя бы на несколько дней оказаться вдали от Калифорнии и забыть о постоянном грызущем беспокойстве, отравляющем жизнь. У меня тогда не было постоянной работы. Время от времени я внештатно писал рекламные объявления, но когда деньги заканчивались, мог взяться практически за любую подработку, лишь бы платили: печатал тексты, был охранником в транспортной компании, мыл посуду в кафетерии одной компании.

Но, по крайней мере, я не торговал страховыми полисами. Так низко я просто не мог пасть.

До сих пор перед глазами стоит следующая сцена: я стою в игровой зоне на баскетбольном матче с несколькими старыми школьными друзьями. Мы шутим, смеемся и пересказываем свои старые похождения, приукрашивая их новыми деталями. В сотне метров от нас стоит Энди Андерсон, который в школьные годы был членом нашей дружной компании. Но теперь Андерсон выглядит другим человеком: он свежевыбрит, отлично подстрижен, одет в хороший костюм. Энди подходит к нашей компании с дружелюбной улыбкой.

«Ой-ой-ой! — восклицает Стро, один из моих друзей. — Вы только посмотрите! Кажется, к нам идет Энди Андерсон, чтобы продать нам страховку!»

Боже, какое унижение, какой позор — в тебе распознали страхового агента еще до того, как ты успел сказать «Привет!». Тогда тут же на месте я решил, что страховой агент — самая постыдная работа. Пусть мне придется опуститься до уровня охранника или мойщика посуды, но, по крайней мере, я не буду занудой Энди, пристающим к своим школьным друзьям с предложением застраховать жизнь.

Прошло много лет, и я уже чувствую себя в корпоративной жизни весьма комфортно. Ношу тщательно отглаженные брюки (по крайней мере, на людях) и стараюсь приветствовать своих коллег и клиентов искренне и дружелюбно. Но, боже, я до сих пор не могу себе представить, каково это — продавать страховки. Каким человеком надо быть, чтобы каждый день выслушивать отказы? Чтобы строить жизнь и карьеру в зависимости от комиссионных за проданный продукт, о котором большинство людей предпочли бы не думать?

Как-то я задал этот вопрос весьма успешному управляющему партнеру из страховой компании Northwestern Mutual. Мы наслаждались прекрасным обедом в ресторане Capital Grille в Милуоки. «На что это похоже — продавать страховки? — спросил я. — Как вы преодолеваете разочарование от отказов? Можно ли заранее предсказать, добьется успеха новый сотрудник или не справится с работой?»

Скотт Теодор ответил не задумываясь. (Теодор, управляющий партнер Northwestern Mutual родом из Денвера, создал собственный бизнес в рамках компаний, сумел развить его, и в то время на него работали 120 финансовых консультантов и 32 сотрудника.) «Я и не собирался работать страховщиком со своей специальностью инженера-нефтяника и магистерской степенью по геологии. В 1987 году переехал в Колорадо, чтобы быть ближе к нефтяным разработкам. Пару лет спустя компанию, где я работал, продали. Это была нефтегазовая корпорация национального масштаба, и девять тысяч сотрудников потеряли работу. А я только что женился, купил дом. Решился позвонить представителю Northwestern Mutual и сообщил, что, по всей видимости, потеряю работу. Он дал мои координаты специалисту по подбору персонала, и вдвоем они втащили меня в это дело». Теодор засмеялся.

«Если вы не хотели заниматься продажей страховых полисов, то почему делаете это?» — спросил я. «Оказалось, что из пяти моих лучших друзей четверо уже были клиентами Northwestern Mutual, — ответил Теодор. — Они с большим уважением отзывались о компании, почти как о национальном достоянии. Сначала это показалось мне странным, в конце концов, речь шла всего лишь о страховой компании. Но когда я встретился с управляющим партнером, он нарисовал мне убедительную картину вероятного будущего».

## Как доверие воспитывает выдержку (и наоборот)

Я подумал, что картина прекрасного будущего — конечно, хорошо. Но дело сводится к этим ужасным «холодным звонкам» (звонкам вслепую незнакомым людям). Ранее, в тот же день, Todd Шун, исполнительный вице-президент по сети агентств Northwestern Mutual (то есть практически евангелист компании), курирующий национальный штат сотрудников, стоял перед полным залом в центре Харриса Брэдли и напоминал страховым агентам о простой математике, отделяющей в Northwestern Mutual успех от провала. Шун назвал ее правилом «10–3–1»: сделайте 10 звонков, чтобы договориться о трех встречах. В среднем трех встреч достаточно, чтобы получить одного клиента.

Шун убеждал доверяться правилу: «Сделайте эти десять звонков!»

За обедом Скотт Теодор рассказал немного больше о формуле Шуна: «Каждый новичок получает наставника, который работает с ним постоянно. Три раза в неделю они встречаются на десять минут, чтобы опытный работник мог спросить: „Что ты сделал вчера и что наметил на сегодня?“ Кроме того, проработав в этом бизнесе месяц, вы встречаетесь с семью–восемью своими коллегами с таким же стажем. Каждый месяц вы обсуждаете свои действия, достигнутые результаты и цели. Сколько сделано звонков? Сколько назначено встреч? Сколько страховок продано потенциальным клиентам? У нас существует система оценки деятельности агентов, которая сразу выявляет все

недостатки работы. Скажем, если после множества звонков удалось назначить слишком мало встреч, то мы делаем вывод: вы недостаточно овладели процессом продаж. Следует поработать над вашей манерой телефонного разговора или умением убеждать. Все это становится понятно еще до момента встречи с клиентом».

При таких требованиях принять на работу нового представителя Northwestern Mutual очень трудно. Некоторые из многообещающих кандидатов (по крайней мере, если судить по резюме) отсеиваются на этом этапе, поскольку не хотят или не могут делать «холодные звонки». «Чтобы преуспеть в нашем деле, требуется незаурядная выдержка, — говорит Теодор. — Выдержка и доверие. Собеседники должны доверять друг другу». Вслед за Теодором примерно то же повторяет вице-президент компании по маркетингу Конрад Йорк: «Это простой, но трудный бизнес. Доверие придает вам убедительности. Убедительность порождает готовность к сделке».

По словам одного топ-менеджера, Northwestern Mutual тратит в среднем 20 тысяч долларов на поиск и обучение одного страхового агента. Но четверо из пяти новичков так и не задерживаются в компании; иными словами, они не могут соответствовать требованиям и культуре компании. Большинство неудачников выявляются в первые три месяца. Таким образом, в каждого новичка, продержавшегося больше трех месяцев и готового работать в компании более или менее длительный срок, вкладывают 100 тысяч долларов. Кроме того, большинству агентов требуется от нескольких месяцев до нескольких лет, чтобы добиться стабильного и приличного дохода. Как только доход достигает некоего уровня, агенту следует удержаться от искушения тратить слишком много. Успешные страховщики вроде Скотта Теодора инвестируют значительную часть своих средств в строительство офиса, наем ассистентов, отвечающих на звонки потенциальных клиентов, и дополнительных страховых агентов, чтобы еще больше повысить прибыль. Цель — построить бизнес в бизнесе.

Благодаря усердию и терпению, а также пресловутым 10 звонкам в день (в соответствии с классической формулой Шуна), успешный

страховой агент из Northwestern Mutual в зените своей профессиональной карьеры может зарабатывать несколько сотен тысяч долларов в год и больше. Впоследствии его доходы еще возрастают. Наиболее удачливые страховые представители Northwestern Mutual действительно уже стали «простыми американскими миллионерами из соседнего двора».

Но чтобы добиться такого замечательного результата, требуется не только отработанный и надежный процесс продаж, которому агент доверяет. Если клиенты сомневаются в надежности самой Northwestern Mutual, то на уровне агента все сказанное не сработает. Однако факты говорят о том, что компания обладает тремя основными конкурентными преимуществами, базирующимися на доверии. Первое — уникальный по продолжительности стаж работы на рынке. Northwestern Mutual обслуживает клиентов начиная с 1857 года. На этот период времени пришлись Гражданская и две мировых войны, а также пара десятков экономических кризисов. Второе преимущество — Northwestern Mutual принадлежит своим клиентам. «Мы можем позволить себе делать выплаты клиентам, которые уменьшают прибыль компании в краткосрочной перспективе, — говорит глава компании Джон Шлифске. — Принадлежащая акционерам страховая компания всегда сталкивается с необходимостью искать компромиссы между интересами акционеров и клиентов». Третье преимущество вытекает из второго — у Northwestern Mutual огромный запас финансовой прочности. Активы компании оцениваются в 215 миллиардов долларов, и при этом она заключила договоров на страхование жизни на общую сумму 1,5 триллиона долларов. Соотношение страховых договоров к активам 7:1 является одним из самых низких, а значит, самых надежных в отрасли страхования жизни.

Итак, говоря о доверии как о нематериальном конкурентном преимуществе, я имею в виду две его формы. Во-первых, существует внутреннее доверие между сотрудниками и руководителями, ставшее неотъемлемой частью корпоративной культуры. *Могли бы вы доверить свою карьеру этой компании?* Во-вторых, существует внешнее доверие

между компанией и ее клиентами. *Придет ли на помощь эта компания, когда я буду в ней нуждаться?*

Northwestern Mutual потратила 157 лет на то, чтобы получить ответ на оба вопроса. Результат говорит сам за себя. Компания провела блестящую работу по установлению доверия обеих упомянутых форм — внешнего и внутреннего.

Насколько важно доверие? Попробуйте взглянуть на проблему следующим образом. Страхование — это одновременно крупный бизнес (что подтверждает ежегодный объем дохода в 25 миллиардов долларов той же Northwestern Mutual) и бизнес, основанный на определенном алгоритме актуарных расчетов оценки страховой вероятности. Можно представить себе, что несколько блестящих умов из Кремниевой долины или с Уолл-стрит перевернут весь страховой бизнес, исключив для Northwestern Mutual потребность в среднем звене — страховых агентах, этой армии Джорджей Бэйли в их фирменных костюмах с прицепленными ленточками. Но этого до сих пор не случилось. Даже самый мощный интеллект в мире не сумел найти достойную замену доверию.

## Как построить культуру доверия внутри и вне компании

Понимание доверия и умение им управлять (создавать, поддерживать и даже восстанавливать) — критически важная компетенция для любой организации. Надежной считается компания, которая эффективно функционирует, действует с учетом интересов всех участников бизнеса и поступает в соответствии с принципами честности и справедливости.

В достойных доверия организациях сотрудники верят, что их коллеги твердо придерживаются этических норм, а компания в целом верна своим ценностям и обязательствам. Вице-президент по многообразию и инклюзивности Northwestern Mutual Дженифер Бразе отказалась от многочисленных предложений работы именно потому, что она очень доверяет своим сотрудникам: «Мне часто предлагали перейти в другие

организации, но я не соглашалась, поскольку знаю, что в этой компании меня всегда поддержат. Страховой бизнес очень регламентирован. Каждому отдельному сотруднику трудно постоянно быть в курсе новых положений и законов. Но Northwestern Mutual это удается, здесь следят за всеми изменениями и информируют нас».

Как же создать деловую среду, порождающую такие лояльность и доверие? Как построить корпоративную культуру, которая одинаково хорошо поддерживает компанию, когда та действует и в благоприятных, и в неблагоприятных условиях? На самом деле секрет успеха не так труден, как может показаться. Прежде всего следует осознать, что доверие основывается не на том, что делает компания; оно определяется тем, что делают ее лидеры.

### Лидерство, достойное доверия

Нравственное поведение — вот самый простой способ для любого лидера продемонстрировать свою надежность и при этом создать атмосферу доверия. Являясь лидером в своей компании (причем неважно, занимаете вы должность CEO или просто пользуетесь авторитетом у коллег, ориентирующихся на ваше мнение в сложных ситуациях), вы должны понимать, что все ваши слова и поступки внимательно анализируются и интерпретируются. Поэтому очень важно всегда соответствовать базовым корпоративным ценностям, как это делают Том Мендоса и Джон Шлифске. Можно утверждать наверняка: надежная компания и неискренние лидеры — несочетаемые явления. Лидеры должны делами подтверждать свои слова.

В 1990-х годах я провел неделю, путешествуя по США вместе с главой Microsoft Биллом Гейтсом. Он совершил тур по городам, продвигая последнюю версию Microsoft Office, которая тогда называлась Office 4.0. Как-то поздно вечером мы летели эконом-классом компании Delta из Бостона в Нью-Йорк. Я спросил Гейтса: «Ваше состояние оценивается в миллиарды долларов. Почему вы летите эконом-классом?»

«Я считаюсь с нашим CEO Стивом Баллмером, — ответил он. — Баллмер говорит, что сотрудникам Microsoft не запрещено летать

первым классом, если они хотят, но за свой счет. Компания оплачивает лишь эконом-класс. Microsoft оплачивает проживание в отелях сети Hilton, но не Four Seasons. Microsoft компенсирует расходы на аренду „форда“, но не „кадиллака“. Я должен подчиняться требованиям Баллмера, иначе никто их не будет выполнять».

К несчастью, многие из нас и не думают подвергать сомнению традиционную модель управления «сверху вниз», из которой следует, что власть (и ее показная парадность) вызывает в людях доверие. В действительности же все наоборот: это доверие людей создает власть.

Чтобы убедиться в этом, очень важно сформировать сильное самосознание. Способны ли вы остановиться на минуту и попытаться оценить, как ваши действия и слова влияют на людей, или вам комфортнее существовать в уютном коконе эгоцентричной самоуспокоенности? Вас не должно удивлять, что ответ на этот вопрос тесно связан с вашей нынешней способностью строить доверительные отношения. Люди, склонные вдумчиво и критически относиться к себе, внушают доверие, и наоборот.

Поговорим о тех действиях лидеров, которые помогают завоевывать доверие. Во-первых, необходимо демонстрировать искреннюю заботу. Мы склонны доверять людям, которые, как мы считаем, беспокоятся о нашем благополучии. Поэтому покажите окружающим, что вы будете действовать в их интересах, даже если это неудобно для вас или создает определенные риски. Во-вторых, лидеры должны быть предсказуемыми. Задумайтесь над этим: непредсказуемость гибельна для концепции доверия. На кушетках психотерапевтов можно найти массу пациентов, родители которых отличались непредсказуемым поведением, зачастую по причине пагубных пристрастий. Важным элементом предсказуемости является честность. Под честностью я понимаю прежде всего способность держать свое слово.

Кстати, предсказуемость в вопросе доверия отличается от предсказуемости в тактике. Успешные лидеры и тренеры должны периодически проводить преобразования. Легендарный баскетбольный тренер Фил Джексон когда-то проводил тренировки команды Chicago Bulls

в темноте. Ему хотелось выяснить, насколько хорошо его подопечные усвоили тактику, которой он пытался их научить.

Но эффективное лидерство не сводится к перечню вещей, которые мы должны уметь делать, а доверие — к моральной атмосфере, в которой мы работаем. Доверие — это то, как мы действуем, и то, что мы делаем. «Я верю в лидерство больше, чем в менеджмент, — утверждает Том Мендоса из NetApp. — Вы можете быть шумным или спокойным, но лидерство — это ваши поступки, а не слова. Поэтому мой главный принцип лидерства звучит так: людей не волнуют ваши познания до тех пор, пока они уверены, что вы заботитесь о них. Все отрасли имеют одну общую черту: люди стоят за своих лидеров не потому, что запуганы или боятся что-то потерять, а потому, что не хотят подвести их».

### Доверие порождает доверие

Я знаю, что это слишком широкое обобщение, но в бизнесе мы не склонны слишком доверять кому бы то ни было. Действительно, целые отрасли поднялись на том, что предлагали разнообразные продукты, связанные с доверием, — от тестов на доверие до семинаров по этике. Выглядит так, будто мы не доверяем своим сотрудникам настолько, чтобы позволить им самостоятельно управлять своими талантами и стремлениями и добиваться отличных результатов. Очень грустно, если вдуматься. Ваши сотрудники — это те люди, которые воспитывают детей, пишут компьютерные программы или придумывают новые идеи в свое свободное время. Но когда они приходят на работу, мы по-прежнему обращаемся с ними как с малыми детьми, которым надо положить на стол список текущих заданий, чтобы заставить сделать хоть что-нибудь.

Привести пример? Хотя это может показаться пустяком, но закрытие доступа в социальные сети вроде Facebook или Twitter с рабочих компьютеров — явное проявление недоверия к сотрудникам, продиктованного убежденностью в том, что они не используют эти сайты в интересах бизнеса. Основатель и руководитель SAS Institute Джим

Гуднайт сказал мне: «Действительно, мы отслеживаем, какие сайты посещают наши сотрудники и сколько времени они проводят там. Но других сведений о том, чем занимаются люди на своих рабочих местах, мы не собираем. Видите ли, это вопрос доверия. Наверное, доверие — самый важный фактор для компании, получившей звание лучшего работодателя; сотрудники должны доверять *вам*. А если вы постоянно что-то вынюхиваете, то они просто перестанут вам верить».

Когда стало известно, что глава Yahoo Марисса Майер прекратила популярную в компании политику удаленной работы из дома, основатель Virgin Group Ричард Брэнсон так прокомментировал это решение: «Чтобы успешно сотрудничать с людьми, надо им доверять. Очень важной составляющей при этом является убежденность в том, что сотрудники не нуждаются в присмотре и отлично выполняют свою работу, где бы ни находились. Нам нравится давать людям свободу трудинуться там, где они хотят, и мы уверены в том, что у них достаточно знаний и опыта, чтобы добиваться отличных результатов независимо от того, сидят они на собственной кухне или в офисе за рабочим столом. Ваш покорный слуга никогда не работал в офисе и не собирается этого делать в будущем»<sup>9</sup>.

Проще говоря, доверие порождает доверие.

Это означает, что ключевым условием создания доверия является возврат сотрудников всех уровней организационной иерархии в состояние зрелых самостоятельных людей с чувством собственного достоинства. Такое отношение формирует атмосферу взаимного уважения. Исследователь проблем поведения Эрнст Фер из Цюрихского университета по итогам нескольких экспериментов подтвердил: «Доверяя людям, вы делаете их более заслуживающими доверия». И напротив: «Карательные меры, призванные предотвратить мошенничество сотрудников, в конечном счете подталкивают их к нему»<sup>10</sup>. Поэтому блокирование Facebook в офисе не только сигнализирует сотрудникам о том, что им не доверяют самостоятельно планировать рабочее время, но и подталкивает их к более продолжительному сидению в социальных сетях.

Отсюда следует серьезный вывод: можно оплачивать время, проведенное на рабочем месте, и люди будут приходить и заниматься порученными делами. Но никто не сумеет насильно вытащить из их голов интересные решения или заставить напрягать все силы. Однако если отнестись к человеку с доверием и уважением, он охотно поделится своими великими инновационными идеями.

### Найдите свою путеводную звезду

В последнее время я переговорил со многими сотрудниками Northwestern Mutual о том, почему они считают за счастье работать в этой компании. «Нас привлекают не столько сам вид долларов, высокие заработки и шансы разбогатеть еще больше, — сказал вице-президент по развитию лидерства Майкл Притцль. — Скорее, чувство удовлетворения приходит оттого, что мы работаем ради помощи людям. То, о чем я сейчас говорю, так же важно, если не важнее, как материальное вознаграждение, — это глубокое ощущение правильности курса Northwestern Mutual».

Хороший способ повысить доверие в любой организации — определить глобальную цель ее деятельности, своего рода нравственный ориентир, путеводную звезду. Ради чего вы существуете? Какую значимую ценность можете предложить сотрудникам, потребителям, обществу? Глобальная цель должна вдохновлять, а не только вести к финансовому успеху. Она должна создавать общее дело и стимулировать общие усилия. Она должна отвечать на любые острые вопросы, начинающиеся со слова «почему». Почему надо связывать себя с компанией? Почему стоит продолжать сотрудничество? И самое важное, почему люди должны доверять ей?

Великие компании ставят перед собой великие цели. Это не новость, конечно; где-то в глубине души вы давно об этом знали. Но соответствуете ли вы данной максиме в реальности?

Профессор маркетинга Стэнфордской школы бизнеса Дженифер Аакер утверждает, что пропаганда высокой цели и ее осознание сотрудниками создают собственный набор конкурентных преимуществ. «Последние исследования показывают, что существует прочная

корреляция между счастьем и смыслом. На самом деле способность оказывать осознанное влияние на мир вокруг — куда более надежный залог счастья, чем многие другие вещи, способные, по вашему мнению, сделать вас счастливыми, — настаивает Аакер. — Если мы будем развивать осознанность и придавать смысл всем своим действиям, в том числе и нашей работе, то у нас появится возможность влиять не только на собственное благополучие, но и на благополучие своей семьи, друзей, коллег и общества в целом»<sup>11</sup>.

## Обезопасьте свою компанию

Как у лидера или менеджера у вас есть две альтернативы. Вы можете осознанно формировать атмосферу доверия в компании или позволить мелким недоразумениям и недопониманию (признакам корпоративной культуры, основанной на страхе) разрушить это доверие окончательно. Страх убивает любопытство. Он подавляет тягу к исследованиям, глушит креативность и останавливает рост. В атмосфере страха люди боятся делать ошибки. Страх подрывает усилия сотрудников, синергию, коллективную работу и разрушает мораль.

Некоторые менеджеры убеждены в том, что страх необходим для достижения поставленных целей и задач. Однако большинство исследователей, от Абрахама Маслоу и Уильяма Деминга до Эдгара Шейна и Харви Хорнстейна, предупреждали о незаметных, но от этого не менее разрушительных последствиях управления на основе страха. Деминг доказывал, что страх заставляет людей воздерживаться от обмена идеями, приобретения новых навыков и использования дополнительных возможностей, от признания своих ошибок, предложения усовершенствований, обсуждения поставленных целей и обоснования процедур, а иногда даже от действий в интересах компании<sup>12</sup>.

Вместо того чтобы внедрять атмосферу страха, создайте лучшую культуру доверия. Каждый должен иметь уверенность в том, что сможет участвовать в совещаниях и проектах, откровенно высказывать свои соображения (если они есть), и это будет воспринято с уважением. Инновационные культуры создают безопасные условия для любых прямых вопросов и, напротив, опасную среду для фальсификаций

и интриг. Джек Безос из компании Amazon питает особую неприязнь к плохо мотивированным или вздорным заявлениям. То же самое можно сказать о Билле Гейтсе из Microsoft и Стиве Джобсе из Apple. Великие компании никогда не спутают безопасную среду с детским садом. Скорее, они стремятся создать атмосферу подлинной зрелой безопасности, внушающей доверие и создающей возможность конструктивного диалога, основанного на фактах, а не на недовольстве или мании величия тех или иных лиц. Именно тогда в компаниях появляются новые перспективные идеи. Исследователи называют это «психологической безопасностью»<sup>13</sup>. Цель состоит в том, чтобы поддерживать откровенные дискуссии и терпимое отношение к непредумышленным или невинным ошибкам.

Скептики спросят: «Не приведет ли отсутствие страха к самоуспокоенности?» Может, и так, но это лишь докажет, что вы взяли на работу не тех людей. Если вашим сотрудникам для мотивации необходим страх, то вы как менеджер уже потерпели неудачу.

Звучит достаточно просто, не так ли? Руководите людьми честно. Доверяйте им. Дайте им осознанную и реальную цель. Обеспечьте возможность свободно экспериментировать и высказывать свои мысли. Но это не так легко, как может показаться. Действия далеко не всегда приводят к ожидаемому результату. К счастью, появились новые инструменты и методы, позволяющие оценить, проанализировать и укрепить уровень доверия.

## Используйте информацию (мудро!), чтобы установить доверительные отношения с клиентами и сотрудниками

Бренды связаны с созданием доверия. По сути, бренд — это не что иное, как обещание, которое компания или организация делает своим потребителям. Задумайтесь об этом...

Компания Levi's с ее заклепками и грубой тканью обещает, что ее джинсы будут самыми прочными. Nordstrom обещает возможность без проблем вернуть любой купленный товар в магазин. McDonald's

обещает постоянно высокое качество блюд и чистоту. Вот почему мы, как правило, предпочитаем товары известных брендов немарочным продуктам.

Данное и выполненное обещание создает доверие, а нарушение обещаний его разрушает, причем движущей силой в данном процессе является действие, а не слово. Люди интуитивно умеют отличать настоящее от подделки. Если слова оказались враньем, они очень быстро узнают об этом. Посредственные бренды или преходящие причуды не завоюют настоящую лояльность потребителей, поскольку лидеры компаний, предлагающих их клиентам, уделяют слишком много внимания *обещаниям*, а не их *выполнению*. В этом заключается серьезная опасность для любого бренда.

С моей точки зрения, мы склонны очеловечивать организации, обращаясь с ними так же, как со своими друзьями. Если друзья своими нечестными поступками предают нас, то мы утрачиваем доверие к ним и даже разрываем все отношения. Аналогично, когда компания не придерживается разделяемых нами норм поведения (например, нарушает свои обещания), мы обычно перестаем ее поддерживать. Естественно, с появлением интернета и социальных сетей данный фактор лишь усиливается.

В этом смысле ваши потребители — главные контролеры реального положения дел. Они позволяют вам лучше понять, укрепляется ваша репутация или, напротив, разрушается. В современной экономике компании используют такие приложения и социальные сети, как LinkedIn, Facebook и Twitter, чтобы просить у потребителей обратную связь и оценивать уровень их удовлетворенности.

Разработчики аналитического программного обеспечения вроде SAS Institute предлагают широкий перечень подобных приложений. По словам руководителя SAS Джима Гуднайта, социальная аналитика оперирует в двух основных направлениях: анализ контента и функционирования социальных средств массовой информации и анализ сетей. «Один из лучших способов определить, что люди думают и говорят о бренде, — это анализ всех твитов и блогов», — объясняет Гуднайт. В этом и состоит главная задача анализа социальных медиа.

По существу, вы час за часом собираете все твиты и блоги, в которых упоминается ваш продукт или бренд, а затем собранный массив данных пропускаете через программу социального анализа, аналогичную разрабатываемым SAS, чтобы оценить, позитивно или негативно, хорошо или плохо отзываются о вас люди.

Второе направление социальной аналитики — анализ социальных сетей. С его помощью компании — аналоги SAS присваивают определенную рейтинговую оценку каждому своему клиенту, выявляя в сети пользователей, которых называют агентами влияния. «Обнаруживая агентов влияния, — говорит Гуднайт, — мы ставим перед собой задачу не упустить их как клиентов. Для этого мы, например, засыпаем таких людей предложениями специальных программ, зная, что они могут повлиять на других членов сети».

Таким образом, оба направления социальной аналитики (изучение общественного мнения и выявление потребителей, обладающих особым влиянием на других) помогают выявить нынешнее положение бренда на рынке и его потенциал на будущее. С учетом высокой степени детализации и непрерывности мониторинга отдельных клиентов получаемая информация позволяет лучше понять, что такая настоящая лояльность и доверие людей. Однако, используя разные методы аналитики потребительского поведения, вы не должны упускать из виду существование тонкой грани между использованием информации для создания дополнительной потребительской ценности и для разрушения доверия. Такие методы сбора данных легко могут быть интерпретированы как вторжение в частную жизнь.

Полезность анализа средств массовой информации не ограничивается изучением репутации компании в глазах общественности. Нечто подобное можно осуществлять и *внутри* организации. «Если вы хотите понять положение дел внутри своей компании, то учтите, что для изучения настроений в коллективе многие используют интеллектуальный анализ текстов и анализ СМИ, разнообразные оценки удовлетворенности сотрудников и благополучия компании, — говорит Джим Дэвис

из SAS. — У нас есть хаб\* под названием Socialcast, представляющий собой внутренний инструмент общения сотрудников на самые разные темы. У торгового персонала есть собственная система Chatter».

Развитие внутрикорпоративных социальных сетей дает колossalную возможность держать руку на пульсе настроений коллектива. Однако, как свидетельствуют многие ранее прозвучавшие предупредительные сигналы, существует весьма расплывчатая грань между желанием лучше знать своих сотрудников и вторжением в их частную жизнь. Некоторые компании борются с искушением отслеживать каждое нажатие клавиши на клавиатуре любого компьютера в их офисе — своего рода тейлоризм цифрового века! — их останавливает максима: доверие порождает доверие.

По сравнению с описанными выше инструментами простой опрос сотрудников о том, как они себя чувствуют на работе, хотя и выглядит устаревшим, но позволяет собрать ценную информацию о моральном климате в разных подразделениях компаний. Например, когда Northwestern Mutual во время очередного анкетирования изучала реакцию своих страховых агентов на утвердительное изречение: «Если бы у меня была возможность вновь начать карьеру в этой компании, я бы это сделал», 92% респондентов ответили категорическим «да». Руководители Northwestern Mutual могут быть уверены, что все делают правильно.

Аналогично, по словам соучредителя NetApp Дейва Хитца: «Одна из причин, по которой мы проводим программы „компания — лучший работодатель“, состоит в том, что они позволяют получить обратную связь от сотрудников». Лидеры NetApp видят, поднялись они на более высокое место в той или иной категории по сравнению с другими организациями или переместились вниз по сравнению с прошлыми годами. «Это реальные живые данные, с которыми можно работать», — говорит Хитц. А нынешний технический директор Джей Кидд уточняет:

---

\* Сетевой концентратор — устройство для объединения компьютеров в сеть с применением кабельной инфраструктуры.

«Мы редко пытаемся оценивать какие-то аспекты нематериального конкурентного превосходства, например доверие, не имея надежных данных о причинах выявленного расхождения. На основании такой информации мы можем лишь ввести программы для корректировки неудовлетворительных параметров, и это помогает укрепить доверие».

Итак, даже в эру больших данных и продвинутой бизнес-аналитики простой опрос остается одним из лучших способов оценить степень доверия, существующую в вашей компании. «Я не знаю других источников информации о мнениях и предпочтениях сотрудников, кроме результатов опросов», — признал глава SAS Institute Джим Гуднайт. «Такие вещи, как доверие (например, вы доверяете своим руководителям, вы чувствуете, что вас ценят), действительно трудно измерить по тем данным, которые мы обычно собираем», — добавил Джим Дэвис.

Однако перечисленные препятствия, разумеется, не остановили стремления компаний найти инновационные методы оценки внутренних настроений и морального здоровья организаций. Австралийский разработчик программного обеспечения Atlassian установил плоские мониторы у всех выходов из офисного здания. И каждый день, уходя с работы, сотрудники отвечают на четыре вопроса, сформулированные в шутливой форме (чтобы создать впечатление игры и поднять респондентам настроение). Однако на самом деле эти вопросы имеют вполне серьезную цель: оценить энергетику людей и степень доверия, существующую в компании. Только представьте: вскоре мы сможем делать то же самое с помощью специального приложения для смартфона или цифровых датчиков, вмонтированных в именные бейджи.

## Визуализация информации: катализатор доверия

Некоторые новейшие технологии способны на большее, чем измерение и анализ уровня доверия внутри компании. Они могут быть использованы, чтобы формировать его. Но прежде всего надо найти *язык* доверия, который будет понятен каждому сотруднику.

«Мы обрабатываем результаты последнего опроса сотрудников, — говорит технический директор SAS Institute Кейт Коллинз. — Они представлены в виде визуальной аналитики, понятной любому, кто хочет с ней ознакомиться. Особенно эффективна возможность сопоставить собственные результаты с показателями других отделов. Это и есть настоящая открытость и доверие между руководителями: мы действительно даем всем в компании доступ к чужой информации».

Важной особенностью визуализации данных, делающей ее столь ценной, является то, что она предлагает язык, понятный каждому сотруднику, а значит, способствует формированию доверия в компании. Этот язык объединяет людей разных специальностей, обладающих разным опытом и подготовкой. Честно говоря, многие из нас с трудом воспринимают информацию в виде электронных таблиц формата Excel. Для нас не естественно мыслить категориями цифр и статистики. Напротив, многие люди от природы обладают весьма скромными аналитическими способностями и легче воспринимают визуальную информацию. Это означает, что большие массивы данных смущают нас и заставляют занимать оборонительную позицию, осознанно или неосознанно отвергая диктуемый численными показателями вывод.

Используя же визуализацию данных, организации могут создать понятный всем язык, общий набор понятий. Тогда люди не будут подозревать, что ими манипулируют. Почему некоторые из нас недолюбливают, скажем, юристов? Именно потому, что те говорят на профессиональном жаргоне. Недоверчивые от природы, мы начинаем подозревать, что это делается с целью заморочить нам голову, а не донести какую-то важную и полезную информацию. Поэтому я считаю визуальную аналитику (простой язык изображений, историй и контекста) мощным двигателем достижения консенсуса и катализатором доверия. Визуализируя данные, вы предлагаете сотрудникам простой способ *увидеть* ситуацию, в которой находится компания.

Рассмотрение проблем отдельных подразделений и групп в контексте компании в целом — мощный инструмент. Воспринимая события с общей точки зрения, вы можете быстрее принимать решения в своих

отделениях и реализовывать их. Визуальное отображение информации позволяет вам довести ее до общего сведения, независимо от того, представляете вы нематериальные аспекты деятельности (например, отдел управления человеческими ресурсами) или материальную сторону функционирования организации (финансовый отдел). Создав понятную каждому модель, вы устанавливаете доверительные отношения между всеми группами сотрудников. В конечном счете это означает, что у вас появился рычаг, позволяющий добиться максимальных результатов деятельности компании.

## Достижение конкурентного преимущества

- Доверие становится все более ценным активом именно потому, что его уровень в обществе снижается.
- Доверие включает две основных формы — внешнее (потребители, поставщики, акционеры) и внутреннее (сотрудники). Великие компании вкладывают в обе.
- Доверие в большей степени, чем деньги, льготы и бонусы, помогает лидировать в рейтингах лучших работодателей.
- Доверие — это основа инноваций, поскольку никому еще не удавалось насилием заставить сотрудников делиться своими инновационными идеями.
- Доверие — основа эффективных продаж. Агенты по сбыту стаются изо всех сил, когда верят в свои карьерные перспективы и цели компании.
- Доверие легко разрушается лицемерием топ-менеджеров.
- Доверие укрепляется при использовании визуальной аналитики, которая создает общий язык для разных подразделений и групп компаний.