



# 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 МВА, 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.

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 предоставления 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 [7]. Аналогичные проблемы встречаются в открытых источниках. Пример — разработка алгоритма предварительного расследования имущественных преступлений PredPol [8]. Однако исследование показало, что PredPol направлял сотрудников в районы, которые больше коррелировали с наличием расовых меньшинств, нежели с настоящим уровнем преступности [9].

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 [10]. 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 [11].

В специальном докладе Межправительственной группы экспертов ООН по изменению климата (МГЭИК) подчеркивается важность того, чтобы температура в среднем повысилась всего на 1,5 °С, а не на 2,0 °С, как это предусмотрено в Парижском соглашении 2015 года [12]. 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 [13]. Заключительный раздел отчета МГЭИК посвящен мерам, которые позволят ограничить рост температуры на 1,5 °С. В их основе лежат партнерские отношения между государственными и частными 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 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 личная 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.

## Сила в доверии

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 2

# Компетентность

## Наука и искусство совершенства

Проще сделать работу правильно, чем объяснять, почему ты этого не сделал.

*Мартин Ван Бюрен, 8-й президент США*

Компетентность, которую мы часто понимаем как совокупность навыков или способностей, есть основа доверия, *sine qua non*\*. Без этого компонента вряд ли удастся заслужить доверие как-то еще. Если вам начали доверять благодаря вашей компетентности, можно двигаться дальше. Строительство дома начинается с фундамента, однако для создания жилища нужны стены и крыша. Одной лишь компетентности, как мы увидим на примере компании Uber, недостаточно, чтобы выстроить доверительные отношения и поддерживать их.

Uber, мегапопулярное приложение для вызова такси, может служить, пожалуй, лучшей иллюстрацией важности компетентности при выстраивании доверительных отношений. Однако только компетентность сама по себе похожа на дом без стен и крыши. Потерпите секунду и, пожалуйста, не закатывайте глаза. Мы понимаем, что на первый взгляд между

---

\* *Sine qua non* (лат.) — необходимое условие, букв. «то, без чего невозможно». *Прим. пер.*

доверием и компанией Uber нет ничего общего. Но на примере ее истории мы увидим, как строится доверие... и как легко его лишиться.

Согласно легенде компании, идея создания Uber родилась в 2008 году, когда двое друзей, Трэвис Каланик и Гаррет Кэмп, возвращались холодным поздним вечером с конференции в Париже и не смогли найти такси [1]. Поскольку оба были технологическими магнатами, они не оставили это без вмешательства, а придумали интересное решение: создали приложение, позволяющее забронировать и оплатить такси нажатием пары кнопок. В 2010 году в Сан-Франциско состоялась первая поездка, оформленная через Uber [2]. Пять лет спустя в приложении зарегистрировался уже один миллион водителей, а сервис был запущен в 360 городах по всему земному шару [3].

Легко понять, почему Uber стал таким успешным. Вам не нужно «голосовать» на дороге и пытаться поймать такси, которое может и не остановиться. Не стоит волноваться, что водитель может нахамить или завысить цену за поездку. Не нужно беспокоиться и звонить заранее оператору, который может отправить такси вовремя, а может забыть про ваш заказ. Компания Uber предложила принципиально иное решение. Вы мгновенно бронируете машину через приложение, сразу узнаете цену, отслеживаете перемещения автомобиля на карте и видите, когда он подъезжает, а затем оплачиваете поездку с помощью привязанной карты. Идея просто отличная, нет причин не воспользоваться.

Однако у более внимательных людей появились основания для беспокойства. Uber заработала репутацию бессердечной компании, когда во время чрезвычайных ситуаций применял систему динамического ценообразования, то есть повышал цены на поездки пропорционально спросу. Во время снежной бури 2013 года в Нью-Йорке цена поездки в Uber выросла

в семь раз [4]. Компания также установила пиковые тарифы для тех, кто спасался при захвате заложников в Сиднее\* [5]. В декабре 2013 года водитель Uber сбил в Сан-Франциско семью, в результате аварии шестилетняя девочка погибла, а ее мать и брат попали в больницу. Семья подала в суд на компанию и водителя, но в Uber отказались брать на себя ответственность, заявив, что поскольку у водителя не было пассажира и он еще не взял следующий заказ, то технически в тот момент он на них не работал [6]. (В итоге компания Uber изменила политику и установила новые правила. Компания несет ответственность за водителя, которому предъявлено обвинение в непредумышленном убийстве, если у него в тот момент было активировано приложение, даже если он не взял заказ [7].) В 2014 году водитель Uber изнасиловал пассажирку в Дели, что привело к временному запрету на деятельность компании в регионе. Встал вопрос о том, достаточно ли хорошо компания проверяет своих сотрудников [8]. В том же году появились новости об операции SLOG — безжалостной схеме компании Uber, когда они переманивали водителей компании Lyft, о которой мы расскажем далее [9].

Однако все это произошло в золотую эру Uber, когда дела шли относительно неплохо.

Упадок пришелся на 2017 год. Катастрофы следовали одна за другой. В начале года в социальных сетях запустили кампанию по удалению Uber, и примерно 200 тысяч человек сделали это. В феврале бывшая сотрудница компании Сюзан Фаулер опубликовала в своем блоге пост, где сообщила о сексуальных домогательствах в компании, токсичной для

---

\* Захват заложников в Сиднее — террористический акт, совершенный 15–16 декабря 2014 года неподалеку от сиднейского делового центра исламским радикалом Хароном Монисом. В результате нападения погибли три человека, включая самого террориста.  
*Прим. пер.*

женщин обстановке, а также о политических играх руководства [10]. В том же месяце компания Waymo, производитель беспилотных автомобилей Google, подала в суд на Uber за кражу производственных секретов [11]. В марте New York Times выпустила статью о секретной программе Greyball. Оказывается, уже несколько лет Uber специально использовала Greyball для того, чтобы определенные городские чиновники видели поддельную версию приложения в городах, где у компании имелись трения с властями: такой заблокированный чиновник видел на экране значки автомобилей, но не мог забронировать и оплатить поездку [12]. В июне появилась новость о том, что руководители Uber незаконно получили медицинские данные об изнасилованной пассажирке из Дели [13]. Тогда же юридическая фирма Perkins Coie, нанятая для расследования сексуальных домогательств по обвинению Фаулер, обнаружила 215 заявлений сотрудников отдела кадров о харассменте, издевательствах и предвзятом отношении. В 100 случаях не было принято никаких мер, а 57 дел все еще были открыты [14]. В то же время бывший генеральный прокурор США Эрик Холдер, чья юридическая фирма проводила отдельное расследование нарушений в Uber, опубликовал отчет и настоятельно рекомендовал убрать с поста Трэвиса Каланика [15]. В первом полугодии 2017 года из-за обвинений в сексуальных домогательствах, краже медицинских данных и сексизме в Uber уволили несколько руководителей, а кульминацией стало увольнение CEO компании Трэвиса Каланика в июне 2017 года [16].

Глубину падения Uber можно оценить по доле рынка, утраченной компанией. В январе 2015 года Uber контролировала 90% рынка услуг такси в Америке, в то время как у его прямого конкурента компании Lyft было около 9% [17]. Три года спустя этот показатель снизился до 69%, а доля Lyft выросла до 28% [18].

В 2018 году Uber готовилась к первичному публичному размещению акций. Несмотря на испытания прошлого года, сервису предвещали радужное будущее. Morgan Stanley и Goldman Sachs прогнозировали оценочную стоимость компании в 120 миллиардов долларов на старте торгов. Эксперты гадали, удастся ли сервису заказа такси обойти IPO Facebook\* объемом 104 миллиарда долларов в 2012 году [19].

И все же путь Uber к IPO был тернистым. Крупнейший инвестор компании, японский холдинг SoftBank, финансировал конкурентов в Китае и Латинской Америке. Это стало огромным ударом, поскольку Латинская Америка была самым быстрорастущим рынком Uber. Тем временем SoftBank вложил деньги в американскую компанию DoorDash, конкурировавшую с Uber в сегменте доставки продуктов. Рост Uber начал замедляться, притупляя аппетиты инвесторов. Между тем первых инвесторов, которые дешево приобрели акции Uber, отпугнули высокие цены.

Одно из самых ожидаемых IPO года состоялось 10 мая 2019-го. Однако торги после IPO начались не очень удачно для Uber [20]. Они открылись по цене 42 доллара за акцию — ниже цены IPO, составившей 45 долларов. За время торгов акции Uber еще подешевели, и к концу сессии рыночная капитализация компании сократилась до 69,7 миллиарда долларов [21]. IPO Uber вошло в историю по другой причине: разрыв между ожидаемой оценкой компании и ее фактической капитализацией был больше, чем у любой другой американской компании при ее листинге как минимум с 1975 года [22].

Как и многие, мы прошли через собственные мучительные отношения с Uber — сегодня мы его любим, завтра ненавидим. Это иллюстрирует мощные, но ограниченные способы использования доверия к компетентности.

В 2017 году Шалин была одной из 200 тысяч пользователей, удаливших у себя приложение после начала флешмоба



#DeleteUber [23]. Когда президент Трамп издал указ, ограничивающий въезд в страну иностранным гражданам из семи преимущественно мусульманских государств, Альянс работников такси Нью-Йорка объявил часовой запрет на встречи пассажиров в аэропорту Кеннеди. В тот же день в аккаунте Uber в Twitter появилось сообщение: компания отключает так сильно проклинаемую функцию увеличения цены при росте спроса. Но общественность восприняла этот шаг как попытку Uber извлечь выгоду из забастовки, чтобы заработать больше. В результате все больше людей удаляли у себя приложение, следуя призыву #DeleteUber.

Год спустя Шалин переехала. Ее новая квартира располагалась далеко от остановок общественного транспорта. Ни машины, ни велосипеда у Шалин не было. Она могла добраться до работы пешком — прекрасно, если не идет дождь или снег. В Бостоне непогода не редкость. Шалин колебалась и пользовалась услугами Lyft. Однако потом наступила особенно снежная неделя, и Uber предложил ей повышение статуса. Это означало, что она может ездить на работу за пару долларов, и Шалин капитулировала. Что поделать, она заново загрузила приложение и заказала Uber.

И Шалин не одинока. В 2014 году — до пика скандала с Uber — газета New York Times опубликовала статью о «психозе по поводу Uber». Так назвали феномен, когда клиенты прибегали к услугам Uber или хотели бы ими пользоваться, одновременно испытывая чувство вины за политику компании [24]. Тем не менее в 2017 году, несмотря на множество скандалов и негативных отзывов в прессе, на счету Uber было более 4 миллиардов поездок — в среднем около 75 миллионов пассажиров в месяц [25]. Мы любим Uber. Мы ненавидим Uber. И не можем уйти. Почему?

## Компетентность как первый шаг к доверию

Вот краткий ответ: Uber — компетентная компания. Компетентность — это способность создавать продукт и предоставлять услуги. В случае с Uber это означает доставку Шалин (или других таких же пассажиров) от дома до места работы — Гарвардской школы бизнеса. Компетентность — это основание, на котором держится доверие. Без нее компания не сдвинется с места. Это кажется очевидным и довольно смешным. Тоже мне «озарение» — доверять компании, которая *некомпетентна*. Кому такое придет в голову? Тем не менее компетентность имеет свои пределы: доверие зависит от нее в большей степени, но не полностью. История с компанией Uber показывает, что благодаря компетентности компания может добиться многого, но не всего, поскольку, как оказалось, доверие многогранно. Оно включает в себя несколько компонентов.

Ученые уже очень долго ломают голову над природой доверия. Возможно, потому, что наше понимание этого феномена неоднозначно: мы употребляем слово «доверие» и используем его для обозначения множества характеристик. Во времена, когда носили хитоны и лавровые венки, Аристотель утверждал: чтобы заслужить доверие слушателей, оратору необходимы этос (характер), пафос (эмоции) и логос (логика). Этос связан с моральными установками говорящего, пафос — с эмоциями, которые испытывает слушатель, а логос — с последовательной аргументацией [26]. Другими словами, существует несколько способов завоевать доверие, и все они сильно варьируются — от моральной сферы до эмоциональной и логической.

Много столетий спустя, а именно в 1995 году, три исследователя в области менеджмента — Роджер Майер из

Университета штата Северная Каролина, Джеймс Дэвис из Университета штата Юта и Дэвид Шорман из Университета Пёрдью — изучили более двадцати научных исследований, чтобы понять, на чем же строится доверие [27]. Они составили список факторов доверия, в котором были упомянуты способности, честность, доброжелательность, человеколюбие и открытость. И хотя этот перечень немного напоминает словесный винегрет, из него возникла общая концепция двух типов доверия.

В первую очередь существует доверие, основанное на компетентности. Оно строится на навыках и опыте. Такого рода доверие базируется на логике — или на логосе, если вы хотите блеснуть знанием древнегреческого\*, — и сравнительно нейтрально с точки зрения морали. Здесь нас не интересует, прав кто-то или нет, — важно только, насколько он хорошо работает. Например, вспомните о пассажирке с ограниченным бюджетом, которая ищет способ быстро добраться из своей квартиры в офис.

Второй тип доверия связан с нашими представлениями о морали и имеет эмоциональный аспект. Это доверие, основанное на нашем понимании того, как с нами обращаются. Видим ли мы, что другая сторона заботится о нас? Справедлив ли человек? Насколько он принципиален? Каковы общие последствия его действий для нас? Скажем, пассажир, расплачиваясь за поездку в такси, хочет быть уверен, что деньги получит компания, которая заботится об экологии и хорошо относится к своим сотрудникам. В следующих трех главах мы рассмотрим составляющие такого типа доверия — основанного на мотивах (уверены ли мы, что мы не безразличны другой стороне), на средствах (уверены ли мы, что другая

---

\* Только не забудьте, что λόγος («логос») — это не логика, а «слово», «смысл», «значение». В «Риторике» Аристотеля это мысль, заключенная в речи. *Прим. науч. ред.*

сторона поступает справедливо) и на эффекте (каково влияние действий другой стороны на нас). Однако сейчас мы сосредоточимся исключительно на компетентности.

Чтобы по-настоящему понять, в чем заключается роль компетентности при формировании доверия, начнем с одного из его ключевых принципов: *доверие не бесконечно*. Чтобы доверять, не обязательно ждать, что другая сторона будет компетентна во всех отношениях. Если вы управляете компанией или работаете, эта новость должна вас обрадовать. Основа основ: ни одна компания не может быть хороша во всем. Однако, даже несмотря на то, что компания не должна быть идеальной во всех аспектах, она должна гарантировать качественное выполнение определенных обязательств и сдерживать слово. Это означает, например, что мы уверены: Uber доставит нас домой с работы или из дома в театр. Мы не ждем, что компания обеспечит нам перевозку мебели, будет присматривать за детьми или ухаживать за домашними животными, если мы случайно оставим их в машине.

Шанкар Ганесан, профессор делового администрирования из Университета Нотр-Дам, провел исследование с целью узнать, каким образом компании развивают долгосрочные отношения со своими поставщиками [28]. Он обнаружил два ключевых фактора, способствующих долгосрочным отношениям, — зависимость и доверие. С зависимостью все понятно: если вы управляете фабрикой по производству персикового варенья, а персики продает всего один фермер, вам придется с ним работать, даже если вы считаете, что он ужасно относится к своим сотрудникам. Отчасти это объясняет популярность Uber. Компания обеспечивает перевозку пассажиров между пунктами назначения, которые не связаны общественным транспортом, часто по самой низкой цене на рынке. Любой, кто пользовался бостонским метро, по достоинству оценит магию Uber. Вместо того чтобы целый

час тащиться в подземке из Кембриджа в Джамайка-Плейн, можно доехать на машине за двадцать минут, ведь между этими пунктами всего девять километров\*. К тому же в Uber поездка часто обходится дешевле, чем в обычном такси. Однако Ганесан обнаружил, что зависимости недостаточно. Для развития долгосрочных отношений требуется доверие.

Но какого рода доверие? Ганесан различает когнитивное доверие (к опыту и надежности поставщика) и эмоциональное доверие (к мотивам и действиям поставщика). Он обнаружил, что опыт и надежность — более важные аспекты доверия между покупателями и поставщиками, и причины очевидны. Чтобы покупатель и поставщик работали вместе, они должны точно знать, что каждый из них компетентен. Одной стороне необходимо понимать, что вторая выполнит свои обязательства и справится с работой. Это относится и к Uber: даже не считая намерения компании благими, мы все равно готовы пользоваться ее услугами, потому что она делает свою работу. Если же эта компания не станет присылать автомобиль при каждом нашем заказе, мы откажемся от ее услуг.

Таким образом, компетентность — необходимый первый этап для формирования остальных типов доверия. Профессор делового администрирования из Национального университета Сингапура Дэниел Макалистер изучал, как строятся такого рода отношения между менеджерами. Он опросил тройки специалистов на предмет «доверия, основанного на знаниях» и «доверия, основанного на чувствах». Чтобы измерить степень доверия, основанного на знаниях, Макалистер опросил руководителей среднего звена, как они оценивают способность друг друга выполнять работу. В том числе его

---

\* Бостонское метро состоит из четырех линий, которые пересекаются в центре. Две из этих линий не имеют прямых пересадок с одной на другую. *Прим. ред.*

интересовало, воспринимают ли они коллег как преданных делу, создают ли больше работы для других и нуждаются ли в проверках, во время которых можно убедиться, что они будут и дальше хорошо работать [29]. Чтобы измерить степень доверия, основанного на чувствах, то есть характер отношений менеджеров, он спросил их, разделяют ли они общие идеи, могут ли они выражать свое мнение открыто и полагаться друг на друга, чтобы конструктивно и аккуратно реагировать на проблемы коллег. Макалистер обнаружил, что в целом доверие руководителей друг к другу строится на знаниях, а не на эмоциональном аспекте. И это вполне согласуется с идеей, что способность выполнять свою работу закладывает фундамент, на котором строится эмоциональное доверие. Исследователь также выяснил: чем выше уровень доверия, основанного на знании, тем выше и уровень эмоционального доверия. Макалистер объяснил, что люди не будут вкладывать средства в других или развивать более близкие отношения, если не будет минимальной уверенности в способности человека выполнять работу. Как только достигнут базовый уровень подобной уверенности, люди начинают выстраивать более сложные типы доверия [30]. Например, менеджеры, между которыми сложились более надежные отношения, учитывали потребности друг друга в решениях, затрагивающих обе стороны, считали проблемы общими и разделяли ответственность. Кроме того, они воздерживались от действий в духе «око за око» и не беспокоились о том, кому достанется признание за сделанную работу [31].

Доверие можно разделить на разные категории. То же самое относится к компетентности. На одном конце спектра Uber, или возможность нажатием одной кнопки подогнать машину к двери, испытывая при этом неприятное чувство. На другом конце — отель The Ritz-Carlton (да, там предпочитают, чтобы даже артикль был написан с заглавной буквы),

где потратили уйму времени, чтобы обеспечить безупречный, продуманный до мелочей сервис, так что забота о людях ощутима. И Uber, и The Ritz-Carlton — примеры компетентности, которая проявляется совершенно по-разному.

Техническая компетентность — это способность компании производить продукт или поставлять услугу, что и Uber, и Ritz делают превосходно. Однако существует компетентность второго типа — управленческая. Это способность компании приспосабливаться к меняющимся условиям и управлять отношениями с различными группами, чтобы достигать поставленных целей [32]. Подход Uber к управленческой компетентности был чисто эгоистичным, в то время как в Ritz ее сочетали с искренней заботой о сотрудниках и клиентах, добившись невероятных результатов. Давайте посмотрим, как оба типа компетентности проявляются в обеих компаниях.

## Техническая компетентность: наука создания технологий

Как я уже писала, я попала в Fidelity Investments после десяти лет работы в сфере торговли модной одеждой. Я до сих пор восхищаюсь тем, как меняется длина юбок, как варьируются силуэты и цвета, чтобы идти в ногу со временем. (Вспомнить только милитари-куртки цвета хаки в трудные времена или расшитые бархатные блейзеры ярких оттенков в период экономического подъема.) Меня удивляет, какое чувство благополучия может дать новый наряд. Но по прошествии десяти лет я стремлюсь заботиться о другого рода потребностях клиентов. Компания Fidelity дала мне возможность помочь людям, которые откладывали деньги на пенсию, или хотели отправить детей в колледж, или просто пытались максимально использовать свои финансовые ресурсы за счет более разумного инвестирования.

Одним из проектов Fidelity была передача активов умершего члена семьи. Эта процедура показывала, насколько важно продумать проектирование процессов, чтобы заложить основу компетентности и доверия. Проект был детищем Эдварда (Неда) Джонсона III, председателя и CEO Fidelity на тот момент. Он понимал, что супруги недавно умерших клиентов нуждаются в особенной поддержке в такой непростой период жизни. Неловко признаться, что внутри Fidelity этот проект усовершенствования процесса называли «Жемчужными воротами» или «Вратами смерти». Тем не менее, углубившись в финансовые детали вопросов, связанных с утратой близкого, мы поняли, что можем сильно облегчить жизнь человека в тяжелой ситуации. В одном из наших колл-центров мы создали специальную команду. Сотрудников обучили отвечать на звонки, проявляя сочувствие. При этом была важна и эффективность работы. Последнее, с чем должны были сталкиваться скорбящие супруги, — это сбой в системе управления финансовыми активами. Мой вывод из этого опыта заключался в том, что надежные технологические решения составляют основу, на которой базируется общественное доверие. С тех пор организация процессов дорога моему сердцу.

Таким компаниям, как Fidelity, доверяют благодаря их технической компетентности, а также тому, что они выполняют обещания, данные своим клиентам. Они прекрасно делают то, что должны, и снова и снова показывают неизменно хороший результат.

Однако давайте вернемся к Uber и воспользуемся моментом, чтобы оценить магию процессов этой компании. Техническая компетентность позволила создать системы и процессы, обеспечившие тот опыт, на котором компания и построила свой бизнес. Чтобы понять, почему Uber завоевала главенствующее положение на рынке, нужно знать историю. Давайте



перенесемся в недалекое прошлое и обсудим приложения для водителей и пассажиров, появившиеся до Uber. О них главный обозреватель журнала Bloomberg Businessweek Брэд Стоун писал в своей книге *The Upstarts* («Высочки»)\*.

Стоун рассказывает историю Тома Депаскуале, основавшего Taxi Magic в 2007 году. Это приложение для компаний такси соединяло клиентов с водителями. С помощью телефона пассажиры могли выбрать подходящую компанию, забронировать машину и оплатить поездку. Однако с приложением напрямую работали владельцы таксомоторных парков, а не сами водители.

Когда клиент заказывал такси через Taxi Magic, диспетчерская система назначала водителей, исходя из того, как долго они простаивали без заказа. Близость машины к точке, где ждал пассажир, в расчет не принималась. В приложении Taxi Magic не было карты, которая показывала бы клиентам местоположение водителя. Вместо этого пассажиры получали страницу статуса с именем водителя и оценкой того, как далеко находится машина. Поскольку водитель не был обязан забирать клиента или вообще пользоваться приложением, он мог отказаться от вызова, назначенного Taxi Magic, если по пути его останавливал другой пассажир [33]. Между тем владельцев таксопарков это совершенно не волновало, поскольку таксисты платили им за аренду, и у них не было никакого стимула заботиться об уровне предоставляемых услуг.

После Taxi Magic в 2009 году появилось приложение Cabulous. Оно было создано в рамках бизнес-инкубатора компании Best Buy, которая планировала поддерживать и развивать идеи для стартапов своих сотрудников [34]. (При этом Best Buy не вкладывала в приложение собственный капитал.)

---

\* Stone B. *The Upstarts: How Uber, Airbnb, and the Killer Companies of the New Silicon Valley Are Changing the World*. NY: Little, Brown and Company, 2017. *Прим. ред.*

В Cabulous пассажиры видели такси на карте, могли позвонить в таксопарк или заказать машину с помощью приложения, а также вызвать своего любимого водителя. Затруднения возникли с самого начала: таксисты пользовались собственными телефонами, которые не всегда работали хорошо, поэтому приложение порой давало сбой. Однако была и более серьезная проблема: компания не имела возможности влиять ни на спрос, ни на предложение. В особенно напряженные дни водители не включали приложение, и пассажиры были вынуждены действовать как в былые времена: голосовать на дороге, бросаться под колеса проезжающему такси, чтобы его перехватить, — все прелести «дуберовской» эпохи.

Компания Uber разработала множество новых процессов, благодаря которым заказывать такси стало гораздо удобнее. Несмотря на всеобщее возмущение ростом цен, начнем с того, что в компании позаботились о достаточном количестве водителей на улицах. Это вызвало много негативных отзывов в прессе, но решило важную проблему: теперь Uber влияла на спрос и предложение. Если после какого-нибудь концерта повышался спрос на машины, а значит, росла и цена, то это мотивировало больше водителей выезжать в город, и одновременно спрос снижался. Резкое повышение цен позволило Uber справиться с проблемами спроса, которые не удалось решить Cabulous. Кроме того, в приложении Uber есть все, что нужно. В общей системе пассажиры и водители могут найти друг друга при помощи интерактивной карты и контактной информации. Финансовые операции полностью прозрачны — от автоматического выставления счета до взимания с пассажиров платы за неявку. Наконец, в рейтинговой системе и клиенты, и водители оценивают друг друга, мотивируя вести себя порядочно.

Чтобы отладить взаимодействие с клиентами, компании надо было безупречно организовать внутренние процессы.

Uber собирает огромное количество данных о поведении водителей — от скорости до резкого торможения [35] — и связывает их с рабочими процессами, направленными на улучшение обслуживания [36]. Например, водители получают сообщения о том, что стоит сделать перерыв или закрепить смартфон на приборной панели. Кроме того, у них есть сравнительные данные о том, как их вождение соотносится с действиями других водителей в той же местности [37]. Если говорить о конфиденциальности таксистов, то она для компании не в числе приоритетов. Однако если смотреть на ситуацию с точки зрения клиента, то благодаря нововведениям Uber пассажиры перестали бояться такси. Напротив, некоторые «подсаживаются» на услуги и пользуются ими все чаще. Журнал Fast Company писал:

Uber значительно облегчил жизнь тем, кто не может позволить себе квартиру на Манхэттене или жить рядом с метро. В прежние времена, если вы хотели добраться до дома... то водители культовых городских желтых такси, как правило, наотрез отказывались везти вас в удаленные районы. Если же вам удавалось поймать машину, то водитель нарезал круги с включенным счетчиком, а потом высаживал вас далеко от места назначения. Кроме того, много значила и раса пассажира, и таксисты отказывались везти клиентов в такие районы, как Гарлем, где много афроамериканцев [38].

Любите вы Uber или ненавидите, но то, как компания организовала работу, полностью изменило индустрию такси. Рабочие схемы Uber логично продолжают в XXI веке принципы построения и совершенствования процессов, провозглашенные идеологами и деятелями из мира производства «твердых» продуктов. «Строительные блоки» в этих системах и процессах — люди, физические ресурсы и технологии.

Техническая компетентность — это умение объединить людей, ресурсы и технологии в процесс, который надежно обеспечивает производство продукта или качество обслуживания клиентов. Технологические решения — результат многолетних размышлений. Наше отношение к организации процессов сегодня основано на идеях, которые оттачивались сотни лет. Потребовалась бы еще одна книга — если не библиотека, — чтобы упорядочить все мысли о том, как наладить правильный бизнес-процесс. Эмоции и ценности, которые компании принимают во внимание, разрабатывая процессы, будут разными. Будут также различаться и ограничения, с которыми они сталкиваются, такие как нехватка экономических ресурсов после пандемии или недостаток капитала в стартапе.

Однако отлаженный процесс обеспечивает надежность в предоставлении продукта или услуги, пригодных для использования; то есть компания делает то, что должна делать. В какой бы отрасли вы ни работали, принципы одинаковы. Сосредоточьтесь на потребностях клиентов. Воспринимайте свое дело как серию процессов, где на одном конце находится клиент, а на другом — сеть функций, отделов, поставщиков и организаций, которые необходимо связать в единую цепочку, соединяющую вашу компанию с клиентом. Привлекайте людей, которые, выполняя эту работу, делают ее все лучше. Почему? Потому что они знают о ней больше всех. Исключите время ожидания, избыточные материалы и ненужные действия, которые не дают дополнительной ценности с точки зрения клиента. Лишнее расходование чего бы то ни было не просто негативно отражается на затратах. Это признак процессов, которые нужно менять. Собирайте данные и изучайте их, постоянно совершенствуя процессы и работу, которую выполняют люди, чтобы все лучше и лучше удовлетворять потребности клиентов.

Организация процессов важна не только для создания продуктов или технологий, она применима и к человеческому поведению. «Золотые стандарты» отелей The Ritz-Carlton представляют собой хороший пример того, что техническая компетентность — это способность создавать *всю* необходимую инфраструктуру для создания желаемого впечатления у клиентов. Компания The Ritz-Carlton — детище Хорста Шульце [39], ее бывшего президента и CEO. Этот человек, невысокий, энергичный и харизматичный, пришел туда в 1984 году и фактически с нуля создал систему управления бизнесом и персоналом. Ему The Ritz-Carlton обязана пониманием, на какие ценности ориентироваться. Он также был сторонником комплексного управления качеством в гостиничной сети. «Золотые стандарты» — основа отношений между работниками гостиницы и клиентами [40]. Первый стандарт включает в себя три этапа обслуживания:

- 1) теплое и искреннее приветствие;
- 2) обращение к гостям по имени, прогнозирование и удовлетворение потребностей каждого гостя;
- 3) теплое прощание с обращением к гостю по имени [41].

Это блестящий пример организации поведенческих процессов — простой, понятный и запоминающийся. Благодаря ему тысячи сотрудников отелей The Ritz-Carlton по всему миру последовательно формируют у гостей *индивидуальный личный опыт*.

Затем Шульце разработал для The Ritz-Carlton более детальные правила, которые называются «20 основных стандартов». Согласно одному из них, каждое взаимодействие с гостем проходит в три этапа, представленных выше. Другие описывают краткие принципы работы с более сложными процессами — например, как реагировать на жалобы клиентов. В правилах сказано: «Любой сотрудник, получивший

жалобу, рассматривает ее, разрешает ситуацию в пользу гостя и регистрирует случай».

Это утверждение подробно раскрывает процедуру решения проблем. Сотрудник должен оторваться от других дел и сделать все необходимое, чтобы позаботиться о госте. Процесс взаимодействия с недовольным клиентом раскладывается на четыре основных этапа: выслушать, проявить участие, попросить разъяснений и предложить решение. Затем в течение двадцати минут сотрудники связываются с гостем, чтобы узнать, удовлетворен ли он решением. Наконец, каждый случай фиксируется в специальной форме. В ней надо оценить «температуру гостя» до и после жалобы по шкале от «разъяренный» до «спокойный» [42] и указать, была ли проблема решена к удовлетворению клиента [43]. Эту форму получают все вовлеченные в инцидент подразделения. На следующее утро ситуация обсуждается на ежедневной летучке.

Летучка — это короткое совещание на 10–15 минут, которое каждый день проводится во всех отелях сети The Ritz-Carlton. Сотрудники обсуждают проблемы, а также свой опыт работы с «20 основными стандартами» The Ritz-Carlton. Корпоративный вице-президент по кадрам объяснил, зачем это нужно. «Убрав шестнадцать комнат по нашим стандартам, вы устали... Если я не напомню вам, что клиенты важны для нас, что превыше всего вежливость по отношению к ним, что устранение дефектов имеет первостепенное значение, что необходимо по-настоящему заботиться о гостях, — что ж, вы забудете об этом. Вы будете думать, что приходите на работу, чтобы убираться в комнатах» [44].

Сеть The Ritz-Carlton дважды получала Национальную премию качества Малкольма Болдриджа в США. Впервые это произошло в 1992 году, тогда она стала единственной гостиничной компанией, удостоенной этой награды. Эксперты

выделили более семидесяти областей, в которых компания могла бы еще совершенствоваться. Работа над качеством услуг продолжилась, и результатом стала новая награда — в 1999 году. Сеть The Ritz-Carlton — первая и единственная сервисная компания, дважды отмеченная этой премией [45]. С тех пор разные отели сети собрали множество наград за качество, в том числе ежегодную премию как лучший пятизвездочный отель по мнению Forbes Travel Guide подряд с 2002 по 2020 год [46] и множество наград от компаний J. D. Power и Conde Nast [47].

Техническая компетентность требует, чтобы компании постоянно улучшали рабочие процессы. Это нескончаемая битва за то, чтобы выполнять работу на самом высоком уровне.

## Компетентность руководства: искусство навигации

The Ritz-Carlton — одна из первых компаний, организацию которых я изучала, когда уволилась из Fidelity и начала карьеру преподавателя и исследователя в Гарвардской школе бизнеса. Придя в The Ritz-Carlton в 2000 году, я уже знала, что имею дело с организацией, воплощающей собой совершенство в сфере обслуживания клиентов. Особенно на меня произвел впечатление один случай. Я спускалась по лестнице отеля в районе Вест-Энд в Вашингтоне (округ Колумбия) на этаж, где был расположен банкетный зал, и вместе со мной шли сотрудники, которые прибыли на обучение. Мы шли по широкой, изящной, так называемой парадной лестнице. С обеих сторон выстроились местные менеджеры компаний округа Колумбия, а также сотрудники Ritz, которые прилетели помочь с обучением. Когда я проходила мимо, каждый человек говорил мне: «Добро пожаловать!», «Я так рад, что вы здесь!» и «Спасибо, что стали частью нашей команды!».

Мне довелось пережить немало счастливых моментов (я замужем за прекрасным человеком, воспитываю двух детей, дороже которых для меня никого нет, и мне повезло работать с Шалин), и должна признаться, что на этот раз, спускаясь по лестнице, я чувствовала удивительное тепло и единение. А ведь я даже не была сотрудником компании! Вот это и есть совершенная работа, наполненная теплом.

Помимо того, что компании формируют внутренние рабочие процессы и полностью их контролируют, они должны выстраивать отношения с другими организациями, чтобы ориентироваться в неопределенной обстановке. Вам нужно понять, чего хотят ваши клиенты и как их запросы меняются в зависимости от сегмента, к которому они принадлежат. Чтобы вывести свои продукты или услуги на рынок, вы должны уметь работать с поставщиками и партнерами в гражданском обществе, такими как общественные организации, СМИ и профсоюзы, а также с государственными должностными лицами и регулирующими органами. Необходимо определить потенциальных и действующих конкурентов и знать, как с ними бороться, чтобы выжить на рынке и достичь успеха. Кроме того, нужно уметь мотивировать своих сотрудников так, чтобы они хотели остаться в компании и работали максимально хорошо. Иными словами, управленческая компетентность — это искусство выстраивать внутренние и внешние отношения, позволяющие компании достигать своих целей и адаптироваться к меняющимся обстоятельствам.

Если говорить о самих основах управленческой компетентности, чтобы успешно продвигать продукты или услуги, вы должны понимать потребности своих клиентов, причем как в настоящем, так и в будущем. И это значит не просто выслушать, что люди говорят о своих желаниях. Вам нужно разбираться в ситуации и интуитивно понимать, что им



потребуется. Вспомните, как рассуждал Стив Джобс: «Наша задача — выяснить, чего хотят клиенты, прежде чем они этого захотят. Генри Форду приписывают фразу: “Если бы я спросил клиентов, чего они хотят, они бы ответили, что более быструю лошадь!” Люди не знают, чего они хотят, пока вы им это не покажете» [48].

Благодаря стремлению Apple предугадывать потребности клиентов у нас есть iPod, iPhone, iPad и часы Apple Watch, а компания уже не одно десятилетие удивляет и радует тех, кто пользуется ее продуктами.

Конечно, Джобс еще и тщательно анализировал инновационные технологии. Мы привыкли называть словом «инновация» любой «умный» продукт или процесс, который облегчает нам жизнь, но это только одна сторона инноваций, часть технической компетентности. Чтобы убедить клиентов приобрести что-то новое, в чем они не разбираются, например автомобиль или MP3-плеер, нужно понимать, что клиент способен осознать и принять, а что нет. (Для тех из вас, кто слишком молод, скажу, что MP3-плеер — это устройство, воспроизводящее MP3-файлы, или цифровые аудиофайлы. Люди использовали эти плееры в темные унылые времена, когда телефоны не умели воспроизводить музыку.)

Стив Джобс прославился не потому, что был лучшим в мире инженером или программистом. Его основная заслуга в том, что он понял, как создавать новые продукты и превращать их в предметы первой необходимости. Когда появился iPod, на рынке было около пятидесяти других цифровых музыкальных плееров. Ни один из них не пользовался популярностью, потому что не существовало эффективного способа загрузки треков на эти плееры. Широкополосный интернет не был доступен повсеместно, а значит, загрузка нескольких песен отнимала несколько часов, при этом отсутствовали крупные розничные продавцы, торгующие композициями

в MP3. Во-первых, iPod использовал технологию FireWire вместо USB-кабелей. По USB-кабелю можно было передавать 1,5 мегабайта в секунду, а с FireWire — 25 мегабайт в секунду, что значительно ускоряло загрузку музыки на устройство [49].

Во-вторых, iPod компании Apple появился на рынке в 2001 году, через три года после анонса первого MP3-плеера. Однако к 2001 году число пользователей, которым был доступен широкополосный интернет, росло, и два года спустя в Apple создали музыкальный магазин iTunes, где клиенты могли покупать альбомы или отдельные песни. iPod стал самым продаваемым MP3-плеером на рынке [50].

Джобс понимал, что музыкальный плеер без музыки бессмыслен. Кроме того, компания Apple не могла напрямую повлиять на распространение высокоскоростного интернета. Что сделал Джобс: он разработал кабель, ускоряющий передачу данных, и синхронизировал выпуск iPod с платформой, которая позволила ему стать любимым продуктом клиентов, а не чрезмерно дорогим пресс-папье.

Компании, сделавшие себе имя благодаря инновационным технологиям, заслуживают признания не только потому, что придумали новые продукты. Они проделали большую работу: создали то, что удовлетворит насущные потребности клиентов, а также сделали эти продукты интуитивно понятными и простыми в использовании.

Как только компания поймет, чего хотят клиенты или что им нужно, она должна быть готова вывести продукт или услугу на рынок и выстроить отношения в среде, где ей могут препятствовать конкуренты, и регулирующие органы.

С этой точки зрения Uber — сложный случай. Он столкнулся с жестко регулируемой отраслью, игроки которой всеми возможными способами отгораживались от новичков. Примерно в момент появления Uber на рынке индустрия такси была сильно сегментирована и в ней доминировали

местные операторы [51]. В Uber поступили разумно, начав с услуги предоставления автомобилей премиум-класса. Этот рынок был менее регламентированным, чем такси, но и тогда компания столкнулась с рядом проблем. Как рассказывает Брэд Стоун в книге *The Upstarts*, в 2003 году Джейсон Фингер, соучредитель онлайн-службы доставки еды Seamless, решил освоить сектор премиум-такси в Нью-Йорке. Его предупредили, что нужно быть осторожнее: ходили слухи, что этот бизнес-сегмент контролирует мафия. Получив угрозы на офисный автоответчик, Фингер ушел из бизнеса «черных машин». По воспоминаниям Джейсона и его жены, сообщение звучало примерно так:

Джейсон, мы понимаем, что сейчас ты пытаешься выйти на рынок автоуслуг и работать с крупными предприятиями в Нью-Йорке. Мы считаем, что это плохая идея. У тебя такая прекрасная семья. Почему бы тебе не проводить больше времени со своей прекрасной маленькой дочкой? У тебя же так хорошо идут дела в компании по доставке продуктов. Может, тебе поискать другие области для расширения бизнеса? [52]

Начав работать в Сан-Франциско, топ-менеджеры Uber не получали смертельных угроз, но в некотором смысле компанию начали притеснять. В 2010 году в Uber пришли требования прекратить деятельность. Их направили Комиссия по вопросам коммунального обслуживания штата Калифорния, регулирующая услуги проката машин, и Муниципальное транспортное агентство Сан-Франциско, контролирующее таксопарки. В Uber проигнорировали эти требования и продолжали работать, несмотря на угрозы штрафами и вероятным тюремным заключением. На конференции в 2011 году Трэвис Каланик скромно заявил: «Мне кажется, у меня впереди двадцать тысяч лет тюрьмы» [53].

Бизнес Uber нельзя назвать простым. Чтобы ездить по этой «местности», нужно уметь маневрировать. Компания разработала четкий процесс освоения новой территории. В город отправляли две команды, которые действовали в течение шести недель, чтобы убедиться, что там есть место и условия для Uber [54]. Кроме того, компания пыталась добиться расположения местных влиятельных лиц, предлагая им бесплатные поездки и устраивая яркие вечеринки в честь запуска сервиса. Применялись и агрессивные методы. Осваивая новую территорию, формировали лобби и нанимали юристов для работы с теми, кто выступал против тактик компании, например довольно беспечного соблюдения правил в соответствии с принципом «только вперед» [55]. Возможно, у Uber не было другого способа справиться с контролирующими органами, но компания вела себя не просто агрессивно. Начав с жестких мер, она постепенно перешла все границы.

Мэр Нью-Йорка Билл де Блазио предложил ограничить количество машин Uber на дорогах в 2015 году, сократив их прирост до 1% до сентября 2016 года (на тот момент количество автомобилей Uber на улицах увеличивалось на 3% в месяц) [56]. В ответ в приложение Uber добавилась вкладка «де Блазио». Примерно два миллиона клиентов в Нью-Йорке могли посмотреть, насколько увеличится время ожидания, если городской совет одобрит это предложение [57]. Компания писала письма и делала рекламу, где выставляла мэра «помехой» для работающих жителей [58]. Такая вкладка инновационным способом демонстрировала клиентам Uber, как ограничение повлияет на их жизнь. Эффективно? Возможно. Де Блазио в конце концов отступил [59]. Однако нельзя сказать, что компания заручилась поддержкой мэрии, и у этой истории есть продолжение (оставайтесь с нами).

Компании Apple удалось ослабить конкурентов, поскольку она вышла на рынок в правильное время, имея на руках

хорошо разработанный продукт. Другим игрокам сектора вредили плохой дизайн и высокие цены. Например, в одном из существовавших на тот момент плееров помещалось пятнадцать песен, а продавался он за 200 долларов. В то же время первый iPod стоил 399 долларов, а на него можно было закачать до пяти гигабайт музыки [60]. К 2004 году Apple заняла 92% рынка [61]. Собравшись с силами, конкуренты принялись разрабатывать новые девайсы, но было слишком поздно: Apple как следует укрепила свои позиции [62].

Uber оказалась в другой ситуации. У компании был конкурент — Lyft, предлагающий довольно похожую услугу бронирования такси при помощи телефона [63]. В этом случае тактика Apple не подходила, поскольку услуги Lyft и Uber были сопоставимы. Итак, что дальше?

Здесь бескомпромиссный подход Uber привел к неправильному в корне результату. В 2014 году, то есть до начала кампании Uber против предлагаемых ограничений в Нью-Йорке, в новостях появились сообщения, что компания Uber запустила операцию SLOG (Supplying Long-Term Operations Growth — Обеспечение долговременного развития). Uber нанимала людей, предоставляя им одноразовые телефоны и кредитные карты. Эти подрядчики заказывали машину в Lyft и пытались переманить водителей в Uber, получая до 750 долларов за каждого успешно завербованного таксиста [64]. Процесс был тщательно продуман. Подрядчики Uber, занятые в этой операции, получили по электронной почте подробные инструкции, где учитывалось все — от вопросов водителю до реакций на разные варианты его ответов [65].

Кроме того, сотрудники Uber бронировали поездки у конкурентов — Lyft и Gett, а затем отказывались от них, что мешало нормальной работе [66]. По оценкам Lyft, в период с 2013 по 2015 год сотрудники Uber заказали и следом отменили более 5000 поездок [67].

Беспощадность Uber проявилась и в обращении с водителями. Сотрудники компании использовали психологическую тактику, заставляя таксистов брать больше заказов. Такие требования работодателя запрещены законом, но поскольку Uber нанимает водителей по контракту, у них меньше правовой защиты. В компании использовали личные данные сотрудников и геймификацию\*, чтобы водителям не хотелось прекращать работу. В конце смены таксист получал сообщения, призывающие его остаться. Кроме того, им присваивали значки, например «Отличный сервис» или «Веселая поездка». Водитель Uber по имени Джош Стритер рассказал, что получал примерно такие сообщения: «Заработайте 330 долларов. Вы всего в 10 долларах от того, чтобы получить 330 долларов чистой прибыли. Вы уверены, что хотите отказаться от использования интернета?» [68] Кроме того, в приложении отображается количество поездок за неделю, размер заработка, общие оценки и время, проведенное за рулем. В Uber также (как и в Lyft) водитель может связаться со следующим клиентом до окончания текущей поездки. На первый взгляд, для таксистов это хорошо, потому что машина не простаивает и все время оплачивается. Но заодно выигрывают и Uber, и Lyft, потому что так они удерживают водителей, создавая стабильное предложение и вынуждая их работать. Дошло до того, что люди перестали делать перерывы, чтобы сходить в туалет, поэтому в приложении Uber наконец появилась кнопка паузы [69]. Эта тактика хороша, да, но кому она выгодна? Водителям или компании? Что касается клиентов, стоит ли вообще садиться в машину с уставшим водителем, которому, возможно, не терпится попасть в уборную?

А теперь посмотрим, как мотивируют работников в The Ritz-Carlton. Когда я присутствовала на общем собрании

---

\* От *англ.* gamify — превращать в игру, представлять в виде игры.  
*Прим. ред.*

новых сотрудников, Хорст Шульце повел всех в зал, а затем поднялся на сцену под знакомую всем мотивационную песню группы Queen We Will Rock You. Свое выступление он начал с описания философии обслуживания гостей:

Вы не прислуга. Мы не прислуга. Наша профессия — обслуживание гостей. Вы — дамы и господа, такие же, как наши гости, которых мы уважаем и называем дамами и господами. Мы — дамы и господа, и нас точно так же следует уважать... Если мы делаем свою работу как следует, мы становимся такими же важными, как и гости [70].

В The Ritz-Carlton ценят равенство и уважают работу обслуживающего персонала, и эти ценности прекрасно сочетаются с системой развития. Здесь поощряют продвижение по социальной лестнице и создают прекрасные условия для роста. В конце концов, сам Шульце начинал в Германии как помощник официанта. В то время, когда я проводила исследования, 25% менеджеров компании пришли в нее горничными, официантами и администраторами.

После общего собрания Шульце отдельно встретился с новыми менеджерами отеля, у которых, по его мнению, были серьезные обязательства перед рядовыми сотрудниками. «Люди должны иметь цель, приходя на работу. Стулья, на которых вы сидите, просто делают свою работу. Если вы не ставите цели перед сотрудниками, вы приравниваете их к стульям».

Это не означает, что в сети The Ritz-Carlton сосредоточены исключительно на благополучии своих сотрудников. Стандарты гостеприимства очень высоки. Обращаясь к новым работникам, Шульце заявил, что отель существует, чтобы получать прибыль, и сотрудники должны максимально вкладываться в работу:

Нами по-прежнему довольны всего 92% клиентов. Это дает нам 80% заполняемости. Почему бы нам это не праздновать? Всего лишь 8% гостей не удовлетворены. Конечно, 2–3% из них требуют того, чего мы никогда не сможем сделать, или того, что раздосадовало бы других клиентов, если бы мы это сделали. Но остаются 5% — те, кого мы хотели бы оставить удовлетворенными. Эти 5% недовольны из-за глупых, ничтожных ошибок, которые то и дело появляются, — глупых, ничтожных ошибок, от которых вам следует избавиться навсегда. Эти 5% означают 200 тысяч недовольных клиентов. Это целая армия тех, кто нападает на нас и говорит, что мы плохи. Если бы мы удовлетворили эти 5%, то в течение трех лет получили бы заполняемость на 88%. Что означает 88% в долларах? Триста миллионов прибыли. Мы теряем 300 миллионов долларов из-за 5% ошибок [71].

Приводя этот пример студентам, я прошу их ответить, кто хотел бы стать управляющим в отеле The Ritz-Carlton. Учитывая резкий тон Шульце, я всегда жду, что мало кто проявит желание, но обычно руки поднимают не менее 30% аудитории. Когда я предлагаю студентам назвать причину, они говорят, что хотят работать в компании, где руководство так ясно и открыто говорит о своих целях. Сразу все понятно: их работа заключается в том, чтобы улучшить то, насколько надежно и последовательно компания демонстрирует свою компетентность.

Так реагируют не только мои студенты. Сотрудникам тоже импонирует эта идея: когда я проводила исследования в The Ritz-Carlton, ежегодный показатель текучести кадров в гостиничном бизнесе для отелей, работающих не менее года, составлял 100%. По данным Бюро трудовой статистики, в 2019 году его значение снизилось до 78,8%. В The Ritz-Carlton он составлял 20% и в среднем сохранился на этом уровне [72]. Компания настолько сильно стремится хорошо обходиться



со своими сотрудниками, что проводит мероприятие под названием «Двадцать первый день»: через три недели после того, как сотрудник начинал работать, компания проверяла, насколько она выполнила обязательства, взятые на себя во время обучения и подготовки кадров [73].

Стремление к совершенству в The Ritz-Carlton дает три преимущества. Это выгодно гостям, желающим отдохнуть в высококлассном отеле. Это выгодно сотрудникам, поскольку дает им чувство равенства с клиентами и чувство цели на работе. И наконец, это выгодно компании. Сравните принципы The Ritz-Carlton с тактикой Uber. Пока Uber налаживала отношения с регулирующими органами, пыталась открыть отделения в новых городах, принуждала водителей работать дольше и боролась с конкурентами, выигрывала в этой ситуации только сама компания. В долгосрочной перспективе за эту корысть пришлось дорого заплатить: доверие было подорвано.

## Компетентность не обеспечивает доверие сама по себе

Управленческий подход Uber — агрессивный, жесткий и откровенно неправильный — давал результаты в краткосрочной перспективе, но в долгосрочной компании пришлось заплатить немалую цену. Чем закончилась история с де Блазио?

В 2018 году на волне многочисленных скандалов с Uber в Нью-Йорке был принят первый в Соединенных Штатах закон о том, какое количество автомобилей, использующих приложение, может появиться на дорогах за год [74]. В 2019 году де Блазио сделал это ограничение постоянным, а также установил регламент времени, в течение которого водители Uber могут ездить по улицам в поисках новых

пассажиров [75]. За пару месяцев до этого мэр прокомментировал новые правила: он хотел, чтобы компании, разрабатывающие приложения, не позволяли «использовать в своих интересах старательных водителей, устраивать пробки на дорогах и доводить работников до нищеты» [76]. В феврале 2019 года компания обратилась в суд, чтобы отменить ограничения [77], и в декабре 2019 года судья штата Нью-Йорк удовлетворил ее иск [78].

Мы не знаем, какой была бы теневая жизнь Uber, если бы компания заняла чуть менее агрессивную позицию — например, назвала бы вкладку не «де Блазио», а «ожидание». В конце концов, ограничение вредило и Uber, и Lyft. Однако мы видим, что действия Uber оставили очень неприятный осадок у населения. Мы не очень позитивно настроены по отношению к Uber как к компании. Какой компании хотелось бы, чтобы в *New York Times* вышла обзорная статья о том, что клиенты боятся использовать продукт или услугу, под названием «Удалить или не удалить — вот в чем вопрос для Uber»? Но такая статья была опубликована и заканчивалась фразой недовольного клиента: «Есть разница между конкуренцией и грязью. Это мерзкая культура. И я не могу этому радоваться» [79].

Циники могут сказать, что, несмотря на все тревоги и справедливую долю негатива в СМИ, никаких серьезных последствий для Uber не было. В конце концов, компания по-прежнему существует, за 2019 год число заказов выросло на 28%, а доходы бизнеса — на 37% [80].

И все же какая компания хотела бы пройти через то, через что прошла Uber? В течение 2017 года газеты пестрели кровавыми заголовками, и в том же году CEO компании Трэвиса Каланика отстранили от должности. Uber не удалось получить 44 миллиона пользователей в 2017 году: вопреки планам их число достигло только 41 миллиона [81].

Согласно прогнозам, замедление роста должно продолжаться до 2021 года, и Uber уступила долю рынка Lyft [82]. С октября 2017-го по октябрь 2018 года выручка Lyft росла в два раза быстрее, чем у Uber [83]. Как бы выглядели эти цифры, если бы не было кампании #DeleteUber или если бы люди не чувствовали неловкость каждый раз, когда бронировали такси через Uber?

Этим дело не закончилось. В 2019 году, за два дня до долгожданного IPO Uber, водители компании по всему миру объявили забастовку в знак протеста против условий работы [84]. Первый отчет Uber о доходах за 2019 год показал, что в первом квартале чистый убыток составил более 1 миллиарда долларов [85].

Хотя компетентность — это фундамент доверия, на примере Uber мы видим, что с нее все только начинается. Технически компетентная компания производит превосходные продукты или услуги. Но чтобы вывести их на рынок, этой компании потребуется также управленческая компетентность. Однако и ее недостаточно. Как мы видели на примере Uber, компания с компетентным управлением может работать эффективно в краткосрочной перспективе. Но если тактика будет нечестной и корыстной, без учета интересов клиентов, водителей, сотрудников и инвесторов, в долгосрочной перспективе компания заплатит высокую цену.