

*В. Н. Минина*

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ДОВЕРИЕ КАК НЕОСЯЗАЕМЫЙ АКТИВ КОМПАНИИ: ПРОБЛЕМА ИЗМЕРЕНИЯ**

В статье представлен критический анализ научных подходов к исследованию доверия как неосязаемого актива\* компании. Автор показывает, что для обеспечения сопоставимости результатов эмпирических исследований и выработки адекватных рекомендаций в адрес менеджмента компаний необходима специальная теория измерения организационного доверия, попытки создания которой предпринимаются в литературе. В работе анализируются две концепции измерения доверия — Х. Смита и Д. и М. Рейна, — которые, по мнению автора, наиболее точно отражают суть данного феномена. Вместе с тем отмечается ограниченность рассмотренных концепций и предлагаются рекомендации по развитию программы исследования организационного доверия.

*Ключевые слова:* доверие, организационное доверие, транзакционное доверие, уровни доверия, факторы и условия доверия, компоненты и параметры доверия, культура доверия, концепция измерения доверия, программа исследования организационного доверия.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Современные рынки характеризуются новыми подходами к обеспечению конкурентных преимуществ. В их основе — формирование бизнес-моделей, значительно повышающих капитализацию компании и способствующих миграции ценностей в соответствующий бизнес. Создание конкурентоспособной бизнес-модели предполагает тщательный анализ и учет социальных факторов развития организации, к числу которых относится доверие.

В литературе по менеджменту все чаще подчеркивается, что бизнес осуществляется посредством социальных отношений, в основе которых

---

\* В данной статье термин «неосязаемый актив» (intengable asset) используется в значении «гудвил» (goodwill), т. е. неосязаемые активы рассматриваются только как часть нематериальных активов и связываются с репутацией компании. Особенность этих активов состоит в том, что нет документальных свидетельств, подтверждающих их существование.

© В. Н. Минина, 2012

лежит доверие. Доверие играет ключевую роль в обеспечении эффективности проектных и межфункциональных команд, в развитии партнерства и кооперации [McAllister, 1995; Gambetta, 1988; Davis et al., 2000; Ganskau, Minina, 2008]. Без доверия трудно поддерживать мотивацию работников к творчеству, сотрудничеству и принятию на себя риска. Если уровень доверия снижается, то падает результативность труда [Reina, Reina, 2007, p. 36]. Интерес к изучению доверия повышается в связи с появлением самоуправляемых команд и делегированием рядовым сотрудникам полномочий по управлению производственной деятельностью [Mayer, Davis, Schoorman, 1995, p. 710].

Обоснованию роли доверия как актива компании посвящено большое количество исследований, в которых отражены различные уровни, формы и аспекты данного феномена. Эти работы можно классифицировать по разным основаниям.

В зависимости от концентрации внимания на внутренних или внешних коммуникациях можно выделить три направления исследований: 1) изучение доверия внутри организации; 2) изучение доверия к самой организации [James, Sykuta, 2004; Smyth, 2005]; 3) изучение доверия между менеджментом и акционерами компании [Franks, 2009]. В первом случае, наряду с анализом проблем межличностного и межгруппового доверия в организации, ученые предпринимают попытки определить признаки организации, основанной на доверии. Во втором — центр внимания смещается в сторону контрактных отношений и оппортунистического поведения. В третьем случае исследовательский фокус направлен на анализ доверия как механизма защиты интересов инвесторов, причем данный механизм рассматривается как альтернативный формально-правовому (законодательному) механизму защиты интересов инвесторов (акционеров).

С учетом влияния доверия на экономические показатели компании можно выделить два направления исследований. Представители первого направления сосредотачивают внимание на снижении издержек, второго — на повышении экономических результатов организации, результативности труда ее сотрудников.

В ряде публикаций (см., напр.: [Kautonen, Welter, 2003; Zaghoul, Hartman, 2003; Schoorman, Mayer, Davis, 2007]) доверие рассматривается как альтернатива механизма регулирования взаимодействия различных агентов, основанного на формализованном контроле [Schmidt et al., 2006]. Создание климата доверия внутри организации, построение и укрепление отношений доверия между организацией и потребителями ее продукции (услуг), организацией и поставщиками способствует, по мнению сторонников данного подхода, снижению транзакционных издержек. Согласно О. Уильямсону, «дополнительная транзакционно-специфическая экономия может возни-

кать при взаимодействии между покупателем и продавцом по мере того, как контракты успешно адаптируются к неопределенным обстоятельствам и регулярно достигается соглашение о возобновлении контрактов. Хорошие партнерские отношения в этом случае способствуют экономии на коммуникациях: в результате накопленного опыта формируется специализированный язык общения, и все нюансы взаимодействия передаются и воспринимаются особо чувствительным образом. Развиваются межинституциональные и межличностные доверительные отношения» [Уильямсон, 1996, с. 119–120].

В других исследованиях, напротив, при определении роли доверия акцентируются условия, при которых повышаются экономические результаты (см., напр.: [Flin, Burns, 2004; Kalleberg, Berg, Appelbaum, 2002; Stahl, Sitkin, 2004; Smyth, 2005]). Сторонники данного подхода подчеркивают, что доверие способствует формированию позитивных установок к труду, кооперативного поведения и является обязательной предпосылкой эффективной работы проектных команд. Таким образом культура доверия рассматривается как фактор повышения результативности труда.

В широко цитируемой работе Ф. Фукуямы [Фукуяма, 2004] представлена интегративная концепция доверия, объединяющая эти направления. Ф. Фукуяма выдвинул тезис о том, что доверие выступает социальным капиталом, влияющим на общие экономические результаты компании. По его мнению, социальный капитал — это дополнительная сила, обеспечивающая экономический рост посредством экономии на издержках по созданию различных институтов и организаций, разрешающих споры и конфликты, а также осуществляющих административный контроль и предписывающих действия. Ученый доказывает, что в сообществах и организациях, основанных на доверии, нет необходимости создавать механизм широкого договорного и правового регулирования отношений. В них существует морально-нравственный консенсус.

Ф. Фукуяма выделяет три направления социализации, на основе которых возникают различные формы доверия. Первое базируется на семейных и родственных узах, когда доверие ограничено рамками семейной организации; второе — на добровольном объединении, не зависящем от родства (причем связующим фактором являются нормы, разделяемые членами организации); третье — на интегрирующей деятельности государства [Фукуяма, 2004, с. 109]. Именно второй тип организации, по мысли ученого, основан на доверии. С данной формой Ф. Фукуяма связывает перспективы экономического роста и процветания.

С точки зрения Ф. Фукуямы, доверие может быть измерено. О степени доверия он предлагает судить, опираясь на данные о существующих судебных процессах, связанных с разрешением конфликтных ситуаций, о трансакционных издержках и т. п. Однако при этом остается открытым вопрос

о том, в какой мере доверие воздействует на экономические результаты деятельности компании.

Вместе с тем данный вопрос имеет принципиальное значение. Поясним это на примере. Авторы статьи [Bakker et al., 2006], опираясь на результаты проведенного исследования, сделали вывод о том, что доверие не является социальным капиталом, поскольку не оно как таковое, а принадлежность группе оказывает влияние на обмен знаниями в проектной команде, что в конечном итоге приводит к росту результативности ее работы. Этот пример наводит на мысль о необходимости более тщательного отношения к анализу доверия и его влияния на экономические результаты организации.

Фундаментальным является вопрос об измерении уровня доверия в организации, решение которого связано с разработкой специальной теории измерения, предполагающей концептуализацию феномена доверия, определение методологических принципов его изучения, выделение соответствующих признаков и процедур измерения. Несмотря на большое количество исследований доверия, мы не можем утверждать, что такая теория сформирована. И это, на наш взгляд, создает проблему сопоставимости результатов проводимых эмпирических исследований.

Цель данной статьи — на основе критического анализа теоретических и эмпирических исследований организационного доверия выявить наиболее перспективные направления в решении проблемы измерения доверия на организационном уровне и предложить рекомендации по развитию соответствующей исследовательской программы. Для ее реализации мы сначала определим понятие «организационное доверие», затем проанализируем подходы к концептуализации доверия (т. е. теоретические подходы к исследованию доверия), что позволит критически оценить существующие инструменты измерения доверия и разработать рекомендации по дальнейшему развитию исследовательской программы измерения доверия на организационном уровне.

#### ДОВЕРИЕ КАК ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ФЕНОМЕН

Чаще всего доверие определяется как ожидание того, что результаты намерений и действий того, кому доверяют, не причинят вреда тому, кто доверяет [Misztal, 1996, p. 24; Huemer, 1998, p. 94; Sztompka, 1999, p. 25]. Однако это самый общий подход. В литературе существует множество определений, акцентирующих внимание на том или ином аспекте данного феномена.

Х. Макнайт и Н. Шервани, изучив 60 статей и книг по проблематике доверия (18 — по менеджменту/коммуникациям, 19 — по социологии/экономике/политологии, 23 — по психологии/социальной психологии), пришли к выводу о том, что данное понятие представлено в виде разноуровневых конструкторов, несущих разную смысловую нагрузку [Mcknight,

Chervany, 1996]. Опираясь на анализ рассмотренных источников, исследователи выделили три вида доверия, описываемые разными авторами: безличное (структурное), диспозиционное (характеризует ценностные диспозиции личности) и личностное (межличностное) доверие.

Безличное (структурное) доверие основано на социальных или институциональных структурах независимо от личностных качеств доверяющих сторон. Шапиро, в частности, рассматривает доверие как функцию защиты, которая обеспечивается договором или другими нормативными актами [Shapiro, 1987].

Диспозиционное доверие непосредственно связано с личностными характеристиками доверяющей стороны — прежде всего с ценностной структурой личности. Есть доверчивые люди, которые склонны доверять другим независимо от ситуации. Эриксон [Erikson, 1968] описал диспозиционное доверие как базисное отношение, направленное на себя и на мир.

Личностное доверие означает, что индивид доверяет другому или другим. Суть такого доверия состоит в том, что оно направлено на других. Межличностное доверие предполагает, что два индивида или группа доверяют друг другу, при этом важен сам факт, что есть люди, доверяющие друг другу. Структурное и личностное (межличностное) доверие ситуативны, в то время как диспозиционное доверие кросс-ситуационно.

Названные выше виды доверия отражают разные грани отношений между взаимодействующими субъектами и указывают на то, что доверие — сложное, системное понятие.

По оценке Х. Макнайта и Н. Шервани, большинство исследователей склоняются к тому, что отношения доверия проявляют себя через такие признаки, как доброжелательность, заботливость, внимательность, компетентность, гостеприимность, благосклонность. Последние в разных ситуациях по-разному характеризуют отношения доверия. Так, например, доброжелательность важна, когда речь идет о доверии между родителями и детьми, однако при формировании доверия между врачом и пациентом доброжелательность не так важна, как компетентность. В то же время компетентность родителей играет неопределимую роль, когда, например, ребенок не справляется в школе с заданиями по математике, а в ситуации с врачом доброжелательность необходима при выборе программы лечения.

В целом, как отмечают Х. Макнайт и Н. Шервани, понятие доверия чаще всего выводится из характеристик взаимодействующих сторон. Согласно данной логике, если стороны обладают такими качествами, как доброжелательность, компетентность, заботливость и т. п., то между ними может возникнуть и возникает доверие.

На такой методологической базе построена концепция организационного доверия Р. С. Майера, Дж. Х. Дэвиса и Ф. Д. Шурмана [Mayer, Davis,

Schoorman, 1995], которая стала популярной и была положена в основу многих эмпирических исследований [Schoorman, Mayer, Davis, 2007]. По мнению авторов, доверие является характеристикой взаимодействия двух сторон: того, кто доверяет (trustor), и того, кому доверяют (trustee). Оно возникает, когда взаимодействующим сторонам присущи такие качества, как профессиональная компетентность (ability), доброжелательность (benevolence), цельность (integrity), и при этом они демонстрируют надежность (trustworthiness) в отношениях [Mayer, Davis, Schoorman, 1995, p. 715]. Впоследствии под воздействием результатов, полученных другими исследовательскими коллективами, Р. С. Майер, Дж. Х. Дэвис и Ф. Д. Шурман признали целесообразным использование еще одного параметра — желания быть уязвимым (willingness to be vulnerable) [Mayer, Davis, Schoorman, 2007]. Следует отметить, что желание быть уязвимым перед партнером, иными словами, готовность подвергнуть себя риску в ситуации взаимодействия, это уже характеристика не самого субъекта, а взаимодействующей пары, специфическое свойство самого взаимодействия. И это выводит нас на другой уровень понимания доверия.

Схожую с Р. С. Майером, Дж. Х. Дэвисом и Ф. Д. Шурманом точку зрения высказывают Ст. Кови-мл. и Р. Меррилл, которые определяют доверие как уверенность в честности, ответственности и надежности партнера [Кови-мл., Меррилл, 2010, с. 22].

На наш взгляд, доверие — это свойство не столько субъекта взаимодействия, сколько коллективности (диад, групп, коллективов), формирующееся под воздействием ряда факторов, в том числе честности, компетентности, открытости, надежности и позитивных намерений партнеров, и отражающее желание продолжить взаимодействие. В этом смысле можно сказать, что доверие — это «правило повторной встречи», характеризующее желание и готовность доверителя и доверяемого продолжить взаимодействие [Endress, 2004, p. 21].

Мы солидарны с позицией А. Эдкинса и Х. Смита, которые определяют доверие как готовность положиться на действия другой стороны и быть уязвимым в ситуации контрактных и социальных обязательств с расчетом на продолжение сотрудничества [Edkins, Smyth, 2006, p. 84]. Доверительные отношения предполагают, что взаимодействующие стороны полагаются друг на друга и тем самым подвергают себя риску оказаться уязвимыми в ситуации нарушения доверия.

Также нельзя не согласиться с М. Густаффсоном, который считает, что доверие — это характеристика отношений между двумя сторонами, а определение его сущности обусловлено разными точками зрения на жизнь и предыдущим опытом каждой из сторон. Нет доверия без действия и не может быть теоретических конструкций, способных описать его без обращения к действию. Доверие не являет собой сущность, оторванную от

взаимодействия [Gustaffson, 2008]. Доверие контекстуально, как контекстуальны социальные отношения. Оно не может быть понято без обращения к условиям его формирования и поддержания.

По мнению М. Густаффсона, в основе доверия лежит вера в партнера, и это составляет базис всех деловых отношений [Gustaffson, 2008, р. 4–5]. Часто возникающий вопрос о том, насколько можно быть уверенными в том, что партнеры выполняют взятые на себя обязательства, имеет отношение к воспринимаемой неопределенности, к желанию упорядочить все вокруг. Для преодоления возникающих страхов следует фокусировать внимание на взаимодействии, анализировать процесс взаимодействия заинтересованных сторон и извлекать из этого уроки. Такой фокус дает возможность увидеть меняющийся образ партнера, будь то поставщик или потребитель, руководитель, подчиненный или коллега.

Контекстуальность доверия обусловлена, кроме всего прочего, изменением восприятия, интерпретации окружающего мира, обнаружением новых смыслов, появлением новых обстоятельств. Так, например, контракты чаще всего воспринимаются как способ принуждения. Но если посмотреть на них по-другому, как на средство коммуникации, то становится понятным, что контрактные отношения помогают субъектам взаимодействия идентифицировать друг друга, определиться с выбором партнера. Причем их нарушение далеко не всегда связано с отношениями типа доверие — недоверие.

Как отмечалось, доверие является сложным системным понятием. Согласно автору работы [Sztompka, 1999], система доверия включает в себя три уровня. Первый (базовый) уровень — это доверие на личностном уровне, оно формируется как психологическая реакция доверителя на доверяемого. На этом уровне личный опыт общения, долгосрочные отношения, репутация партнеров являются факторами, его определяющими. Второй уровень — это доверие как социальное отношение между людьми, которое возникает как на основе рациональной калькуляции рисков взаимодействия, так и на эмоциональной основе (социальная установка доверия, формируемая группой). Третий уровень — культура доверия, которая базируется на взаимных моральных обязательствах, социальных нормах, стандартизированных ожиданиях поведения других людей. Эти нормы и правила создают типичные ситуации доверия, о которых можно говорить как о социальных обязательствах доверия. Из этого возникает доверие к социальным институтам, например к институтам правосудия, церкви и т. п., или доверие к той роли, которую играет другой человек (так, в России традиционно больше доверяют первому лицу в государстве). Культура доверия, глубоко укорененная в нормативную систему общества, становится мощным фактором, влияющим на принятие решения о доверии людям, организациям, социальным институтам [Sztompka, 1999, р. 65–68].

В отличие от П. Штомпки, который рассматривает уровни доверия, Ст. Кови-мл. и Р. Меррилл при характеристике данного феномена используют метафору «волновой эффект». Они выделяют пять взаимосвязанных волн доверия, иллюстрирующих его распространение: первая — на личностном уровне, вторая — на уровне отношений, третья — на уровне организации, четвертая — на уровне рынка и пятая — на уровне общества [Кови-мл., Меррилл, 2010, с. 56].

На наш взгляд, подход Ст. Кови-мл. и Р. Меррилл выгодно отличается от подхода П. Штомпки тем, что в нем показан механизм формирования доверия. Авторы выделяют ключевые принципы, лежащие в основе каждой волны. Так, для первой волны — это требование быть надежным и достойным доверия, для второй — последовательное поведение, демонстрирующее доверие, для третьей — согласованность действий, для четвертой — репутация надежной, заслуживающей доверия организации (или заслуживающего доверия предпринимателя), для пятой — вклад в создание ценности доверия [Кови-мл., Меррилл, 2010, с. 57–58].

Итак, подведем промежуточные итоги. Мы определяем доверие как готовность доверителя положиться на действия доверяемого и его желание быть уязвимым в ситуации контрактных и социальных обязательств. Как организационный феномен доверие характеризует взаимодействие различных субъектов, вовлеченных в организационные отношения: членов рабочих групп или команд, руководителей и подчиненных, собственников и менеджмента, клиентов и организации и т. п. При исследовании доверия важно обозначить границы анализа, т. е. уточнить, о каком доверии идет речь: о доверии внутри организации или о доверии к организации. Измерение уровня доверия предполагает выделение параметров, которые поддаются количественной оценке. На наш взгляд, поиск таких параметров связан с разработкой специальной теории измерения доверия.

#### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗМЕРЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДОВЕРИЯ**

Анализ литературы свидетельствует о том, что «узким местом» при измерении уровня доверия является концептуализация понятия «доверия». Райтсмен справедливо отмечает, что это понятие нуждается в теоретическом обосновании, поскольку в эмпирических исследованиях измерительные процедуры развиваются быстрее, чем процедуры концептуализации [Wrightsman, 1991, p. 411]. Использование переменных, отражающих разные уровни или аспекты доверия, приводит к тому, что полученные исследовательскими группами результаты оказываются несопоставимыми [Mcknight, Chervany, 1996, p. 4].

Решение данной проблемы связано с разработкой специальной теории измерения доверия. В настоящее время такой теории нет, есть лишь отдельные измерители этого феномена. Важнейшим шагом в создании указанной теории является операциональное определение доверия как эмпирической системы или, другими словами, такое определение, которое позволяет выделить существенные характеристики, наблюдаемые в поведении взаимодействующих сторон, носителей отношений доверия.

При разработке концепта доверия, лежащего в основе процедуры операционализации, важно представить целостную и по возможности полную картину данного феномена. Однако именно на этом этапе чаще всего возникают трудности. По справедливому замечанию М. Эндресса, одной из ключевых проблем является то, что нередко доверие рассматривается односторонне, только как рефлексивное, тем самым преувеличивается когнитивная составляющая данного понятия [Endress, 2004]. Этим «грешат» концепции, в которых доверие трактуется как результат принятия решения на основе калькуляции затрат и выгод [Coleman, 1990], как стремление минимизировать риски [Luhmann, 1979], что также способствует принятию решения. Концептуализация доверия как вероятностного выбора присуща и подходу Д. Гамбетты. Он считает, что отношение доверия — это определенный уровень субъективной вероятности, с помощью которой одна из взаимодействующих сторон оценивает, что другая предпримет определенное действие [Gambetta, 1988, p. 217]. Близок к концепции Д. Гамбетты и подход П. Штомпки [Sztompka, 1999], хотя концепция доверия у последнего — более сложная, она включает в себя три уровня анализа (первичный, или доверие на личностном уровне; вторичный, или доверие на уровне социального взаимодействия; третичный, или культура доверия).

Мы согласны с позицией М. Эндресса, в соответствии с которой преувеличение когнитивного компонента доверия (его характеристика как рефлексивного) приводит к пониманию его как типа калькулируемого ресурса социального взаимодействия [Endress, 2004, p. 16], что значительно сужает его сущность. Как отмечалось, доверие — это не столько результат индивидуального принятия решения (хотя данный аспект нельзя сбрасывать со счетов), сколько свойство коллективности (диад, групп, коллективов). Это — результат взаимодействия (интеракций). В связи с этим важно рассматривать доверие как характеристику функционирования коллективных образований, т. е. как действующее доверие (*functioning trust*). Оно не может быть сведено к результату когнитивных действий индивида (*reflexive trust*). На эмоциональный компонент доверия обращает внимание Э. Гидденс и подчеркивает, что оно имеет «мистическую» природу и не может быть объяснено только с помощью рациональных оснований [Giddens, 1990, p. 27; 1991, p. 19]). Поэтому правильнее говорить о единстве двух

аспектов — когнитивном и эмоциональном, — которые в совокупности характеризуют доверие как «правило повторной встречи» [Endress, 2004, p. 21]. Согласно М. Эндрессу, доверие как действующее (functioning trust), т. е. как характеристика социального взаимодействия, воспроизводится в разных культурных и институциональных средах по-разному. Следовательно, как отмечалось ранее, его нельзя изучать в отрыве от среды.

Если рассматривать доверие как «правило повторной встречи», то важно понять логику его формирования и действия. Иными словами, нужно ответить на ряд вопросов:

- ◆ что побуждает взаимодействующих субъектов вступать в отношения друг с другом;
- ◆ чем характеризуются эти отношения;
- ◆ что взаимодействующие субъекты ожидают от этих отношений;
- ◆ что может нарушить их отношения;
- ◆ при каких условиях их отношения будут сохраняться;
- ◆ что делают взаимодействующие субъекты для поддержания или изменения отношений между ними?

Трактовка доверия как «правила повторной встречи» означает, что мы включаем его в структуру социального капитала организации. Поэтому мы не будем рассматривать все многообразие подходов к измерению доверия, а остановимся только на тех, которые в той или иной мере связаны с характеристикой данного феномена как элемента социального капитала организации.

#### ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ИЗМЕРЕНИЯ ДОВЕРИЯ Х. СМИТА

В контексте характеристики доверия как элемента социального капитала заслуживает внимания модель измерения доверия, предложенная Х. Смитом. Автор выделяет совокупность взаимосвязанных элементов, каждый из которых может быть описан отдельно, а в целом они дают представление о доверии как социальном капитале организации (goodwill). К их числу относятся:

- ◆ характеристики доверия;
- ◆ компоненты доверия;
- ◆ условия доверия;
- ◆ уровни, на которых проявляется доверие;
- ◆ операционная база доверия;
- ◆ признаки доверия;
- ◆ доверие на рынке [Smyth, 2005, p. 213].

Согласно Смиуту, характеристики и компоненты доверия помогают раскрыть данное понятие; в свою очередь, условия, уровни и операционная база доверия дают возможность понять, как оно воспроизводится. О раз-

витии доверия свидетельствуют его признаки и то, как оно влияет на рыночные отношения.

Вслед за Лайонсом и Мехтой [Lyons, Mehta, 1997] Х. Смит связывает характеристики доверия со стадиями его развития: первая — доверие, ориентированное на личные интересы, и вторая — социально-ориентированное доверие. Доверие, ориентированное на личные интересы — это желание доверять другой стороне, несмотря на возможное отсутствие предпосылок к этому. В этом случае доверяющий получает краткосрочную выгоду. Риски здесь минимальны. В профессиональной среде этические коды и этика создают моральные предпосылки для возникновения доверия между взаимодействующими сторонами: компетентному и ответственному работнику можно доверять. Однако это доверие не может быть безграничным, оно разрушается, когда доверяемый (trustee) перестает оправдывать ожидания доверителя (trustor).

Социально-ориентированное доверие — это доверие, которое создается в социальной сети, оно является отношенческим, характеризуется репутацией и способами ее защиты. Оно основано на социальных обязательствах, предполагающих наличие двух важнейших компонентов: достоинства и уважения. Достоинство — признание ценности личности партнера на основе принципа равенства человеческого существования, и оно не может иметь цены. Уважение — заработанное признание со стороны другого — основывается на определенном поведении и достижениях, которые оцениваются и в этом смысле имеют цену. Уважение — заработанная в результате определенного опыта взаимодействия репутация, оно требует усилий, в том числе по выстраиванию отношений.

Социально-ориентированное доверие отражает более высокий его уровень. Оно формируется на основе осознания желания другой стороны быть надежной. В бизнесе, построенном на моральных принципах доверия, каждая сторона должна вносить посильный вклад в его формирование.

Компоненты доверия, по Х. Смигу, — это совокупность понятий, которые отражают переход от ожиданий к успешным результатам взаимодействия; среди них доверие играет связующую роль между ожиданием и уверенностью в надежности партнера:

- ♦ ожидания результатов взаимоотношений с другими сторонами (вера в скрытые способности другой стороны, надежда на явные способности, которые она проявляет);
- ♦ доверие, т. е. желание быть уязвимым по отношению к другой стороне;
- ♦ уверенность (confidence) в другой стороне, основанная на опыте прошлых отношений [Smyth, 2005, p. 213].

Изображение данной связи Х. Смитом представлено на рисунке.

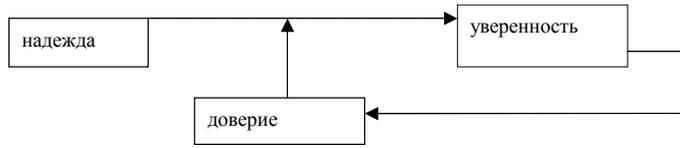


Рисунок. Компоненты доверия

И с т о ч н и к: [Smyth, 2005, p. 214].

По мнению Х. Смита, условиями, необходимыми для формирования доверия, являются:

- ◆ целостность;
- ◆ восприимчивость;
- ◆ лояльность;
- ◆ благоразумие;
- ◆ открытость;
- ◆ компетентность;
- ◆ честность;
- ◆ выполнение обещаний;
- ◆ последовательность.

Согласно концепции Х. Смита, наличие этих условий снижает риски, в результате возрастают доверие к другой стороне и уверенность в том, что будут приняты правильные долгосрочные решения.

Х. Смит выделяет три уровня организационного доверия: корпоративный, групповой (командный) и личный. Уровень доверия может варьироваться в зависимости от контекста проводимого исследования. Вместе с тем, опираясь на опыт эмпирического исследования проектных команд, автор приходит к выводу о том, что степень доверия — это результат ответственности представителей взаимодействующих сторон. Иными словами, организация сама по себе не создает отношения доверия, последние формируются сотрудниками, действия которых ограничены определенными институциональными рамками (системами норм, правил, другого рода установлений).

Корпоративное доверие возникает на основе баланса конфиденциальности со стороны топ-менеджмента (доверие, основанное на отношениях уважения) и открытости со стороны рядового персонала (доверие, основанное на готовности делиться информацией).

По мнению Смита, операционная база доверия охватывает различные сферы, начиная от способа деятельности компании и заканчивая балансом между индивидуальной и корпоративной ответственностью. Корпоративная ответственность включает в себя культуру, стиль управления, системы и процедуры, помогающие управлять действиями сотрудников.

Признаки доверия — это поведенческие характеристики, такие как последовательность, выполнение обещаний, справедливость, компетентность, доступность. К их числу также относятся открытость и прозрачность деятельности, однако открытость и прозрачность не всегда возможны, они могут нанести урон бизнесу, повысить транзакционные издержки. Поэтому отсутствие прозрачности и открытости — это вовсе не повод не доверять компании или команде.

Доверие на рынке отражает то, как работают рыночные отношения, каковы транзакционные издержки и каков характер отношений между рыночными игроками.

Разработанная Смитом теоретическая модель измерения доверия была использована им при изучении отношений в проектном бизнесе и проектных командах [Edkins, Smyth, 2006; Smyth, Edkins, 2007]. Методология исследования выстроена в технике кейс-стади. В качестве основного метода получения первичной информации выбран анкетный опрос. В предложенной автором анкете отражены основные элементы теоретической модели доверия [Smyth, 2005, p. 222–223]. В частности, в анкету включен ряд вопросов.

1. В какой мере следующие факторы способствуют формированию доверия между взаимодействующими сторонами (укажите три наиболее значимых): целостность, восприимчивость, лояльность, благоразумие, открытость, последовательность, выполнение обещаний, справедливость, компетентность, доступность?
2. Какая характеристика наиболее точно описывает ваши отношения с взаимодействующей стороной: а) оппортунизм (решения и действия основываются на собственных интересах, которые в некоторых случаях могут мешать достижению операционной эффективности); б) подотчетность (решения и действия ставят интересы менеджмента и стейкхолдеров выше общей операционной эффективности); в) индифферентность (нет таких решений и действий, которые бы наилучшим образом отвечали либо интересам производства, либо интересам одного из партнеров); г) выигрыш — выигрыш (желание быть уязвимым по отношению к вам, вера в то, что ваши действия будут позитивно влиять на операционную эффективность и принесут краткосрочную взаимную выгоду); д) жертвенность (желание оказать помощь и содействие вам, вера в то, что ваши действия будут позитивно влиять на операционную эффективность, принесут долгосрочную взаимную выгоду)?
3. В какой мере вы уверены, основываясь на прошлом опыте, что действия партнера способны решить ваши проблемы (не уверен, уверен в незначительной степени, уверен полностью)?

4. В какой мере вы надеетесь на позитивные результаты со стороны партнера, которые кажутся возможными (не надеюсь, надеюсь в незначительной мере, полностью надеюсь)?
5. В какой мере вы верите в позитивные результаты со стороны партнера, которые кажутся маловероятными (не верю, верю в некоторой степени, верю в полной мере)?
6. В какой степени следующие характеристики присущи вашим отношениям с партнером (в значительной, в незначительной, практически отсутствуют): целостность, восприимчивость, лояльность, благоразумие, открытость, последовательность, выполнение обещаний, справедливость, компетентность, доступность?

Анализ концепции Смита позволяет отметить следующее. Автор исходит из того, что доверие как характеристика организационных отношений, воспроизводимая в процессе внутриорганизационного взаимодействия, вырастает в осязаемый актив, который можно обозначить как goodwill, или социальный капитал. В этом смысле доверие можно рассматривать как актив организации.

Для измерения доверия как социального капитала Х. Смит предлагает определить основные компоненты данного феномена, к которым он относит веру, надежду и уверенность. Доверие, с одной стороны, создает уверенность в надежности партнера, а с другой — является результатом демонстрации надежного партнерства.

К факторам, влияющим на формирование доверия, по Смицу, относятся: целостность, восприимчивость, лояльность, благоразумие, открытость, последовательность, выполнение обещаний, справедливость, компетентность, доступность. Эти факторы отражают личностные качества, которые можно наблюдать в индивидуальном поведении. В этом смысле использование анкетного опроса как метода сбора первичной информации оправдано.

Для воспроизводства доверия на организационном уровне должны быть созданы соответствующие условия, к которым Х. Смит относит следующие: а) баланс между индивидуальной и корпоративной ответственностью; б) баланс между конфиденциальностью со стороны топ-менеджмента (доверие, возникающее из отношений уважения) и открытостью со стороны рядового персонала (доверие, возникающее из готовности обмениваться информацией). Информация об этих условиях может быть получена на основе не только анкетного опроса, но и интервью с экспертами.

На наш взгляд, данный подход представляет несомненный интерес. Однако он не лишен недостатков, одним из которых является измерение доверия только на основе оценки общественного мнения (результатов анкетного опроса и интервью). На наш взгляд, это односторонний взгляд. Конечно, организационное доверие конструируется людьми, но они не

свободны в своем выборе, их действия обусловлены системой общеразделяемых ценностей, сложившихся норм, правил, установлений. Поэтому наряду с изучением общественного мнения необходимо исследовать институциональные рамки воспроизводства доверия.

Другим недостатком является ограниченный круг факторов воспроизводства доверия как основы внутриорганизационных отношений. По существу, это баланс между индивидуальной и корпоративной ответственностью, а также между достоинством и уважением. Причем на вопрос о том, как определить, соблюдается ли этот баланс, автор концепции ответа не дает.

#### ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ИЗМЕРЕНИЯ ДОВЕРИЯ Д. И М. РЕЙНА

Отчасти недостатки концепции измерения доверия Х. Смита снимаются в концепции Д. и М. Рейна. Авторы разработали подход и инструменты измерения организационного доверия, доверия на уровне команды, руководителя и отдельного индивида [Psychometric Analyses...; Reina, Reina, 1999]. Они назвали свою концепцию измерения доверия «Модель доверия и предательства» (Trust & Betrayal Model). По их мнению, доверие не только формируется, но и разрушается, поэтому при его измерении важно обращать внимание на способность организации к восстановлению доверия. В их концепции предусмотрены шаги по восстановлению утраченного доверия [Reina, Reina, 2007, p. 37], и этим она привлекательна. Способность организации к доверию зависит от компетентности сотрудников и доверия к компетентным сотрудникам, от отношения к нормам и правилам в организации и доверия к этим нормам и правилам, а также от того, насколько соблюдаются этические нормы взаимодействия в организации.

Предложенная авторами модель описывает условия создания устойчивого доверия как организационной среды для реализации позитивных организационных практик (поддерживают лучшее в людях, группах и организациях), способствующих достижению организационной эффективности [Reina, Reina, 2007, p. 37]. При этом Д. и М. Рейна рассматривают доверие как трансакционное. По их мнению, оно формируется шаг за шагом в результате взаимодействия и является реципрокным (создающим фундамент для эффективных отношений на основе обмена с отложенной отдачей).

Авторы выделяют три уровня доверия в организации: контрактное, коммуникационное, компетентностное. Эти уровни синтезируют в себе практически те же аспекты, которые были обозначены Х. Смитом, но более компактно и емко.

*Контрактное доверие* — базовый уровень доверия в организации — возникает, когда сотрудники, работающие вместе, знают, что от них ожидают и что они могут ждать взамен, а также понимают границы своей свободы. Контрактное доверие подразумевает, что сотрудники должны соблюдать

соглашения и отвечать за свои поступки. Выполнение принятых обязательств, соблюдение договоренностей, обещаний, открытость к взаимодействию — таковы необходимые условия формирования контрактного доверия. Этот уровень доверия обеспечивает взаимопонимание между сотрудниками организации [Reina, Reina, 2007, p. 37].

*Коммуникационное доверие* — второй уровень доверия в организации — связано с созданием окружающей среды, в которой люди чувствуют себя комфортно и безопасно. Под комфортной окружающей средой авторы понимают постоянный обмен информацией, необходимой для успешной работы, открытое и честное общение. Коммуникационное доверие подразумевает, что сотрудники говорят правду, несмотря на страх и риск неадекватной реакции со стороны руководства, и уважают как собственное мнение, так и мнение коллег. В организациях с высоким уровнем доверия ее члены берут на себя ответственность за совершенные ошибки, поскольку убеждены, что руководители озабочены не столько наказанием за неправильные действия, сколько поиском условий для исправления ошибок. Наряду с необходимостью говорить правду, важным условием формирования коммуникационного доверия является соблюдение конфиденциальности. Когда сотрудники обмениваются информацией друг с другом, они предполагают, что она не станет достоянием всей организации и не будет использована во вред. Кроме того, необходимым условием формирования коммуникационного доверия является позитивное и уважительное отношение к сослуживцам [Reina, Reina, 2007, p. 37].

*Компетентностное доверие* — это доверие, которое отражает требования к совместной работе в команде, без его соблюдения эффективная кооперация невозможна. Компетентностное доверие основано на профессионализме, умении делать то, что надо в данный момент. Оно предполагает обучение навыкам, поддержку друг друга, вовлечение в работу других и помощь им в конкретном деле. В командах с высоким уровнем доверия сотрудники совместно решают общие задачи, делятся информацией и обмениваются идеями. Кроме того, руководители поддерживают наиболее талантливых работников и помогают им совершенствоваться [Reina, Reina, 2007, p. 37].

Согласно Д. и М. Рейна, транзакционное доверие формирует коллективность, базирующуюся на понимании цели совместной работы, распределении ответственности между членами команды и их подотчетности. Оно создается в результате соблюдения договоренностей, выполнения взаимных обязательств, поддержки высокого уровня профессионализма, уважительного отношения к коллегам, открытого и честного общения, взаимопомощи и взаимовыручки. Организация, основанная на доверии, способна развивать кооперацию в интересах общего дела, создавать благоприятный социально-психологический климат, что позитивно влияет на результативность труда.

Авторы предлагают измерять транзакционное доверие с помощью следующих параметров (переменных) [Reina, Reina, 2007, p. 40]:

- ◆ соблюдение договоренностей;
- ◆ действия и намерения по отношению друг к другу;
- ◆ выполнение ожиданий относительно целей и результатов взаимодействия;
- ◆ открытость и прозрачность информации;
- ◆ соблюдение конфиденциальности в общении;
- ◆ вовлеченность в информационный обмен сотрудников;
- ◆ ответственность за свои действия;
- ◆ конструктивная критика по отношению к другим людям;
- ◆ взаимное обучение;
- ◆ принятие совместных решений.

Для сбора первичной информации авторы используют анкетирование. Для измерения доверия на организационном уровне они разработали анкету, содержащую 54 вопроса, которые позволяют оценить отношения между менеджментом организации и персоналом, а также между сотрудниками, связанные с формированием и разрушением доверия. В качестве примеров можно привести следующие группы вопросов:

- 1) относящихся к формированию доверия:
  - сотрудники поддерживают друг друга ради общего блага организации (контрактное доверие);
  - сотрудники активно стремятся к созданию отношений взаимной поддержки и обеспечения высокой производительности труда (коммуникационное доверие);
  - сотрудники способны ответственно выполнять порученное дело (компетентностное доверие)?
- 2) относящихся к разрушению доверия:
  - сотрудники организации обещают, но не делают то, что положено (контрактное доверие);
  - сотрудники организации плохо отзываются друг о друге (коммуникационное доверие);
  - сотрудники организации не хотят рассматривать новые идеи и методы (компетентностное доверие)?

Эти вопросы дополнены тремя открытыми вопросами, которые позволяют уточнить информацию о доверии в организации и его потенциале:

- ◆ что создает доверие;
- ◆ что разрушает доверие;
- ◆ что восстанавливает доверие?

Кроме того, разработаны вопросы для оценки доверия внутри команды и к конкретному работнику (специалисту). Использование всех инстру-

ментов, взятых вместе (измерение доверия на уровне организации, команды, отдельного работника), дает возможность составить общую картину об уровне доверия в организации.

Разработанная авторами концепция измерения доверия ценна прежде всего тем, что в ней отражена ключевая идея: доверие — это характеристика взаимодействия сторон (двух или более), в терминологии Эндрюса — «правило повторной встречи». Кроме того, привлекательность подхода Д. и М. Рейна обусловлена тем, что они вводят понятие «способность организации к доверию», которое характеризует не только доверие как таковое, но и возможность организации восстанавливать его в случае утраты. Оценка данной способности может выступать инструментом анализа социального капитала организации.

Слабой стороной концепции Д. и М. Рейна является то, что при исследовании организационного доверия они фокусируют внимание только на изучении общественного мнения относительно трех его уровней: контрактного, коммуникационного и компетентностного (используется только анкетный опрос). За рамками анализа оказывается социальный контекст, в котором доверие формируется и развивается (или разрушается). На наш взгляд, это ограничивает объяснительный потенциал данной концепции. Контекстуальное (структурное) объяснение организационного доверия должно стать неотъемлемым элементом исследовательской программы.

#### **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ПРОГРАММЫ ИЗМЕРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДОВЕРИЯ**

Концепция измерения доверия Х. Смита и концепция Д. и М. Рейна могут быть положены в основу исследовательской программы измерения организационного доверия, поскольку и та и другая характеризуют доверие как социальный капитал, который воспроизводится в процессе социального взаимодействия. Кроме того, обе концепции широко используются в конкретных эмпирических исследованиях организационного доверия. Д. и М. Рейна создали специальный институт изучения доверия, в котором наряду с исследовательскими задачами решаются также задачи обучения построению организации, основанной на доверии.

Сравнивая подходы к измерению доверия Х. Смита и Д. и М. Рейна, нельзя не заметить, что концепция Рейна в большей мере отражает способность организации создавать и воспроизводить отношения, практики взаимодействия, основанные на доверии. Тем самым ее использование способствует развитию исследований, которые могут служить связующим звеном между оценкой уровня доверия и результатами деятельности организации.

В то же время «узким местом» данной концепции является недостаточный учет социального контекста воспроизводства доверия, который

включает не только внутриорганизационные факторы (хотя они, безусловно, важны и играют ключевую роль), но и внешние факторы, факторы культуры доверия в обществе, поскольку люди, работающие в конкретной организации, являются носителями этой культуры.

П. Штомпка в работе [Sztompka, 2003, p. 11–15] характеризует структурные (контекстуальные) факторы культуры доверия. Следует отметить, что факторы, выделенные П. Штомпкой, применимы не только к обществу в целом, но и к отдельной организации. К их числу относятся:

- ♦ определенность норм и правил (*normative certainty*) — если система социальных норм и правил (как формальных, так и неформальных) понятна и предсказуема, то вероятность реализации ожиданий в отношении действий других высока, а значит, люди могут доверять друг другу, а также социальным институтам; если же, напротив, наблюдается нормативный хаос, то люди дезориентированы, им сложно предвидеть реакцию других на свои действия, и это служит благоприятной почвой для формирования культуры недоверия;
- ♦ прозрачность социальной организации (*transparency of social organization*): прозрачность принципов деятельности, структуры, требований к квалификации и т. п. создает условия для развития доверия; напротив, непрозрачность деятельности вызывает подозрение, что способствует формированию культуры недоверия; при этом надо иметь в виду, что прозрачность не означает обнародования всей информации, она касается базовых принципов деятельности в организации;
- ♦ стабильность социального порядка (*stability of the social order*): стабильность существующей организации, институтов создает основу предсказуемости, и даже если происходят какие-то изменения, то они понятны людям, потому что не предполагают пересмотра всей системы; в этом смысле стабильность социального порядка — необходимое условие формирования культуры доверия; в противовес этому нестабильность дезорганизует людей, создает ситуацию аномии (безнормности или многонормности), в которой люди либо не знают, как лучше действовать, либо боятся брать на себя ответственность и риск, так как не знают, чем это для них обернется; известно, что аномия идет рука об руку с девиантным поведением, что разрушает доверие;
- ♦ подотчетность власти (*accountability of power*): если в организации созданы институты мониторинга и контроля деятельности руководства, связанной с принятием принципиально важных решений для жизнедеятельности организации, то можно говорить о наличии условий для формирования культуры доверия; если таких

институтов нет и имеет место произвол руководства, то возникает подозрение и даже недоверие к руководству, что препятствует формированию культуры доверия;

- ♦ узаконивание, действенность прав и обязанностей (enactment of rights and obligations), соблюдение правил игры: если в организации созданы институты, обеспечивающие защиту прав ее сотрудников и контролирующие исполнение обязанностей, и эти институты работают эффективно, то можно рассчитывать на формирование культуры доверия; если же таких институтов нет или они малоэффективны, то человек чаще всего ощущает свою бесполезность, ненужность, что создает почву для формирования культуры недоверия;
- ♦ строгое исполнение принятых обязательств и ответственное отношение к своим обязанностям (enforcement of duties and responsibilities): если в организации на всех уровнях иерархии выполнение принятых обязательств является непреложным законом, а их нарушение сопряжено с санкциями, то это формирует уверенность в справедливости существующего порядка, а значит, имеются основания для развития культуры доверия;
- ♦ признание и уважение личностного достоинства, права человека самостоятельно принимать решения (safeguarding of dignity, integrity and autonomy) — необходимые условия формирования культуры доверия.

Анализ названных выше факторов предполагает: во-первых, исследование институциональной структуры организации, т. е. выявление социальных институтов, поддерживающих доверие в организации; во-вторых, изучение истории организации в контексте формирования и развития данных институтов. Для решения этих задач анкетный опрос оказывается мало-полезным. Следует использовать такие методы, как анализ документов, наблюдение, методы визуальной социологии. На наш взгляд, важным методом выступает построение институциональной карты доверия, которая отражает совокупность взаимосвязанных социальных институтов организации, поддерживающих доверие.

Кроме того, для более корректного измерения уровня доверия в анкету целесообразно включать такие независимые переменные, как, например, наличие в организации структур (институтов), защищающих право сотрудников высказывать свое мнение, в том числе критическое, в отношении перспектив ее развития и управления ею; наличие форм обратной связи; нарушение трудовой дисциплины и др.

Безусловно, учет социального контекста (структурных факторов), особенно в историческом аспекте, значительно усложняет исследование организационного доверия, измерение его уровня, однако результаты такого исследования дают более полную картину данного феномена.

В заключение следует отметить, что измерение уровня организационного доверия и оценка влияния доверия на экономические показатели — это самостоятельные исследовательские процедуры. В первом случае основная проблема, которую следует решить, — адекватный выбор признаков (параметров), описывающих доверие. Во втором случае главная теоретико-методологическая проблема — выявление признаков организации, основанной на доверии, как идеального типа, который может быть обнаружен в реально действующих организациях. Решение этой проблемы служит предпосылкой для проведения сравнительных лонгитюдных исследований, скорее всего, в стиле кейс-стади, экономических показателей деятельности компаний, часть которых можно отнести к организациям, основанным на доверии.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подводя итог анализа теоретических подходов к измерению доверия как актива организации, можно сделать следующие выводы.

Доверие все чаще рассматривается как неосязаемый актив компании, обладание которым способствует повышению организационной эффективности. В то же время главной проблемой эмпирических исследований является концептуализация доверия. Нередко в литературе доверие рассматривается как свойство взаимодействующих сторон, а не как характеристика самого взаимодействия, что смещает акценты анализа в сторону черт, характеристик взаимодействующих субъектов.

Доверие — это характеристика коллективности (диад, триад, коллективов и т. д.), которая не может быть исследована без обращения к социальному взаимодействию. Доверие можно рассматривать как правило «повторной встречи».

Изучение доверия как «правила повторной встречи» предполагает, что при разработке программы эмпирического исследования важно осуществить следующие шаги:

- ◆ определить круг взаимодействующих сторон;
- ◆ уточнить предмет взаимодействия;
- ◆ сгруппировать акторов по предмету взаимодействия;
- ◆ охарактеризовать институциональные рамки взаимодействия (законодательная база, контрактные отношения, другие нормативные документы);
- ◆ выявить ожидания взаимодействующих акторов;
- ◆ определить смысл, который вкладывают взаимодействующие акторы в понятие «доверие».

Исследование организационного доверия, измерение его уровня приобретает все большую популярность, что создает предпосылки для формирования базы данных о рассматриваемом феномене и расчета соответствующих

индексов. Однако на этом пути возникает серьезное препятствие, обусловленное множественностью подходов к его измерению, а следовательно, наличием несопоставимых или трудносопоставимых переменных. На наш взгляд, одним из направлений преодоления этого барьера является разработка теории измерения организационного доверия. Анализ литературы по рассматриваемой тематике свидетельствует о том, что для этого имеются все основания. Теоретический подход, предлагаемый Рейна, может служить базой для измерения организационного доверия. Использование методологического подхода, разработанного Рейна, позволит сравнивать уровни доверия в разных компаниях, а также проводить лонгитюдные исследования в одной компании.

В то же время важно отметить, что исследовательская программа Рейна нуждается в развитии. По нашему мнению, при измерении уровня организационного доверия необходимо принимать в расчет контекстуальные факторы, влияющие на него, в том числе анализировать влияние существующих в организации институтов (норм и правил) на формирование и поддержание доверия.

В целом проблема доверия заслуживает серьезного внимания со стороны исследователей, ориентированных на достижение не только академических, но и практических результатов.

## Литература

- Кови-мл. Ст., Меррилл Р. Скорость доверия: То, что меняет все / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз, 2010.
- Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / Науч. ред. и вступ. ст. В. С. Каткало. СПб.: Лен-издат, 1996.
- Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Пер. с англ. М.: Изд-во АСТ, 2004.
- Bakker M., Leenders R.Th.A.J., Gabbay Sh. M., Kratzer J., Van Engelen Jo M.L. Is Trust Really Social Capital? Knowledge Sharing in Product Development Projects // Learning Organization. 2006. Vol. 13. N 6. P. 594–605.
- Coleman J. S. Foundation of Social Theory. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- Davis J. H., Schoorman F. D., Mayer R. C., Tan H. H. The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. N 5. P. 563–576.
- Edkins A. J., Smyth H. J. Contractual Management in PPP Projects: Evaluation of Legal versus Relational Contracting for Service Delivery // Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice. 2006. Vol. 132. January. N 1. P. 82–93.
- Endress M. Foundation of Trust. Introductory Remarks on the Sociology of Trust // Trust and Social Transformation. Theoretical Approaches and Empirical Findings from Russia / Ed. by H. Schrader. Münster: Lit Verlag, 2004.
- Erikson E. H. Identity: Youth and Crisis. N. Y.: W. W. Norton, 1968.

- Flin R., Burns C.* The Role of Trust in Safety Management // *Human Factors and Aerospace Safety*. 2004. Vol. 4. N 4. P. 277–287.
- Franks J.* Ownership and Trust // *Business Strategy Review*. 2009. Vol. 20. December. N 4. P. 49–51.
- Huemer L.* Trust in Business Relations. Umeå: Borea Bokförlag, 1998.
- Ganskau E., Minina V.* Identifying and Measuring Trust at an Organizational Level: A Review of Empirical Research // *New Challenges to Managing Organisations in Project Business* / Eds. V. Minina, K. Wikström, M. Gustafsson, S. Kosheleva. SPb.: Agraph+, 2008. P. 239–257.
- Gambetta D.* Can We Trust Trust? // *Trust, Marketing and Breaking Cooperative Relations* / Ed. by D. Gambetta. Oxford; Cambridge: Blackwell, 1988.
- Giddens A.* The Consequences of Modernity. Cambridge: Polity Press, 1990.
- Giddens A.* Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age. Cambridge: Polity Press, 1991.
- Gustafsson M.* Seeing the Self through the Other. Finland: Research Institute for Project-Based Industry. Department of Industrial Management, Abo Akademi University, 2008.
- James H. S., Sykuta M. E.* Generalized and Particularized Trust in Organizations. Paper Prepared for Presentation at the International Society for New Institutional Economics Meetings in Tucson. Arizona, USA, October 1, 2004.
- Kalleberg A. L., Berg P., Appelbaum E.* How Trust Really Works in High Performance Work Organizations. Revision of Paper Presented at Conference on Work Intensification. Paris, France, November 21–22, 2002.
- Kautonen T., Welter Fr.* Trust in Small Business Networks — Empirical Evidence from East and West Germany. Paper to the Sub-theme «Trust in and Around Organizations» at the 19th EGOS Colloquium. Copenhagen, 3–5 July, 2003.
- Lyons B., Mehta J.* Contracts, Opportunism and Trust: Self-Interest and Social Orientation. *Cambridge Journal of Economics*. 1997. Vol. 21. N 2. P. 239–257.
- Luhmann N.* Trust and Power: Two Works. Chichester: John Wiley & Sons, 1979.
- McAllister D. J.* Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations // *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38. N 1. P. 24–59.
- Mcknight D. H., Chervany N. I.* The Meanings of Trust / Technical Report. [9604\_040100]. Hubert H. Humphrey Center, Minneapolis: Carlson School of Management, 1996.
- Mayer R., Davis J., Schoorman F. D.* An Integrative Model of Organizational Trust // *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. N 3. P. 709–734.
- Mayer R., Davis J., Schoorman F. D.* An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future // *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32. N 2. P. 344–354.
- Misztal B.* Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order. Cambridge: Polity Press, 1996.
- Psychometric Analyses of the Reina Trust Scales®* // Reina Trust Building Institute. URL: <http://www.reinatrustbuilding.com/psychometrics> (дата обращения: 20.12.2011).
- Reina D. S., Reina M. L.* Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1999.

- Reina D. S., Reina M. L. Building Sustainable Trust // *OD Practitioner*. 2007. Vol. 9. N 1. P. 36–41.
- Shapiro S. P. The Social Control of Impersonal Trust // *American Journal of Sociology*. 1987. Vol. 93. N 3. P. 623–658.
- Schmidt St., Steele R., Dillon Th. S., Chang E. Fuzzy Trust Evaluation and Credibility Development in Multi-Agent Systems // *Applied Soft Computing Journal*. doi:10.1016/j.asoc.2006.11.002. 2006.
- Schoorman F. D., Mayer R. C., Davis J. H. Editor's Forum an Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future // *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32. N 2. P. 344–354.
- Sztompka P. Trust: A Sociological Theory. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- Sztompka P. Trust, Distrust and the Paradox of Democracy. P97-003. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB), 2003.
- Smyth H. J. Trust in the Design Team // *Architectural Engineering and Design Management*. 2005. Vol. 1. P. 211–223.
- Smyth H. J., Edkins A. J. Relationship Management in the Management of PFI/PPP Projects in the UK // *International Journal of Project Management*. 2007. Vol. 25. N 3. P. 232–240.
- Stahl G. K., Sitkin S. B. Trust in Mergers and Acquisitions // *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources* / Ed. by G. K. Stahl, M. Mendenhall. Stanford: Stanford University Press, 2004.
- Wrightsmann L. S. Interpersonal Trust and Attitudes toward Human Nature // *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes: Vol. 1: Measures of Social Psychological Attitudes* / Eds. J. P. Robinson, P. R. Shaver, L. S. Wrightsmann. San Diego, CA: Academic Press, 1991. P. 373–412.
- Zaghloul R., Hartman F. Construction Contracts: The Cost of Mistrust // *International Journal of Project Management*. 2003. Vol. 21. N 6. P. 419–424.

**Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице**  
**The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

- Kovi-ml. St., Merill R. Skorost' doveriya: To, chto menyaet vse / Per. s angl. M.: Al'pina Pablishez, 2010.
- Uil'yamson O. I. Ekonomicheskie instituty kapitalizma: Firmy, rynki, «otnoshencheskaya» kontraktatsiya / Nauch. red. i vstup. st. V. S. Kat'kalo. SPb.: Lenizdat, 1996.
- Fukuyama F. Doverie: sotsial'nye dobrodeteli i put' k protsvetaniyu / Per. s angl. M.: Izd-vo AST, 2004.

Статья поступила в редакцию 14 февраля 2012 г.