

ДЕБЮТНЫЕ РАБОТЫ

С. В. Вилло

Проблема формирования доверия к компании в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон



ВИЛЛО Софья Викторовна — аспирант Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ). Адрес: Россия, 199004, Санкт-Петербург, Волховский пер., д. 3.

Email: villo@gsom.pu.ru

В статье выделяются управленческие практики, на состояние которых менеджеры могут повлиять в целях формирования доверия заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности негативными последствиями принимаемых компанией решений. Цель исследования состоит в определении управленческих практик, подрывающих доверие заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности и в разработке рекомендаций для менеджеров по формированию доверия к компании в таких ситуациях. Теоретическую основу исследования составляют четыре подхода, рассматривающих доверие в контексте отношений «подвергающийся риску — подвергающий риску» как (1) рациональный выбор в условиях риска; (2) акт веры; (3) психологическое состояние и (4) морально нагруженные отношения. Проблема обеспокоенности (risk issue, risk concern) заинтересованных сторон рассматривается на примере промышленного освоения Арктики Группой компаний «Газпром» («Газпром нефть», «Газпром нефть шельф», «Газпром»). В центре внимания исследования — четыре природоохранные организации: Союз охраны птиц России, Фонд дикой природы России, «Гринпис России» и «Беллона-Мурманск». Эмпирическую основу исследования составляют 70 пресс-релизов данных природоохранных организаций, а также 12 других архивных документов, свидетельствующих об обеспокоенности представителей природоохранных организаций по поводу действий компаний Группы «Газпром» при разработке нефтяного месторождения «Приразломное». В процессе эмпирического анализа выделены семь управленческих практик, подрывающих доверие к компании. Подробно рассматриваются причины, по которым данные практики не способствуют формированию доверия к компании, а, напротив, только увеличивают обеспокоенность заинтересованных сторон. По результатам анализа выдвинуты предположения относительно действий, которые менеджеры могут предпринять для того, чтобы сформировать доверие заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности.

Ключевые слова: обеспокоенность заинтересованных сторон; управленческие практики; доверие; промышленное освоение Арктики; «Газпром»; месторождение «Приразломное»; платформа «Приразломная»; разлив нефти.

Введение

В общем смысле под *проблемой обеспокоенности* (risk issue, risk concern) понимается ситуация, когда заинтересованные стороны *ожидают*, что действия компании окажут негативное воздействие на их благосостояние. При этом благосостояние заинтересованных сторон трактуется довольно широко — не только как нечто материальное, находящееся в собственности у заинтересованных сторон, но и всё, что представляет для них ценность и относительно чего они начинают беспокоиться, когда ощущают себя подверженными риску. Существование проблемы обеспокоенности признаётся и в социологии, и в управленческих науках. При этом существуют терминологические различия в определении этого феномена между дисциплинами: социологи чаще всего говорят об обеспокоенности общества, или о социальной обеспокоенности, а специалисты по менеджменту — об обеспокоенности заинтересованных сторон, однако, по сути, в обоих случаях имеется в виду позиция определённой части общества. Кроме того, представители обеих дисциплин выделяют *доверие* в качестве важнейшего компонента данной проблемы. Это неудивительно, ведь доверие имеет огромное значение там, где есть *подверженность риску*, и при этом не существует возможности оценить данный риск объективно.

Однако проблема формирования доверия заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности не получила завершённого рассмотрения в научной литературе. Это обусловлено двумя основными причинами. Во-первых, поведение компании в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон чаще всего анализируется с позиции *компании*. Как отмечали К. Клаасен и Дж. Ролофф, подход, при котором позиция заинтересованных сторон, обеспокоенных действиями компании, не принимается во внимание, не может привести исследователей к исчерпывающим ответам на вопрос о том, какие действия менеджеры в силах предпринять для того, чтобы сформировать доверие к компании в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон [Claasen, Roloff 2012]. Во-вторых, исследователи преимущественно уделяют внимание управленческим практикам, *способствующим* установлению доверия к компании в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон. Управленческие практики, *не способствующие* формированию доверия к компании в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон, не получили адекватного рассмотрения. Тогда как, по мнению М. Паленчара, Т. Хок, Р. Хита, а также П. Флеминга, Дж. Робертса и К. Гарстен, именно анализ *«того, что не работает»*, скорее приведёт к более продуктивным результатам в плане развития теории по формированию доверия к компании в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон и позволит предложить более аргументированные рекомендации для менеджеров [Palenchar, Hocke, Heath 2011; Fleming, Roberts, Garsten 2013].

Цель исследования состоит в определении управленческих практик, подрывающих доверие заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности, а также в разработке рекомендаций для менеджеров по формированию доверия к компании в таких ситуациях.

В первом разделе статьи понятие «проблема обеспокоенности» (*risk concern*) обсуждается как явление современного общества. Показывается, что проблема обеспокоенности поднимает два взаимосвязанных вопроса — подверженность риску и доверие к тому, кто подвергает риску. Во втором разделе рассматриваются теоретические подходы, проясняющие проблематику доверия в контексте отношений «подвергающийся риску — подвергающий риску». Эти подходы рассматривают доверие как (1) рациональный выбор в условиях риска; (2) акт веры; (3) психологическое состояние и (4) морально нагруженные отношения. В третьем разделе описывается кейс «Газпром — Арктика». Четвёртый раздел освещает процесс сбора и анализа данных, а пятый — основные результаты анализа. В пятом разделе выделяются управленческие практики, подрывающие доверие заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности. При этом подробно обсуждаются причины, по которым данные практики подрывают доверие. Далее, в шестом разделе, формулируются предположения относительно

но управленческих практик, которые, напротив, способны помочь менеджерам сформировать доверие заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности. Сформулированные выводы подкрепляются мнениями исследователей, анализирующих проблему доверия в контексте отношений «подвергающийся риску — подвергающий риску».

1. Понятие «проблема обеспокоенности»

Любая компания вовлечена в отношения обмена и трансакции с различными заинтересованными сторонами. Взаимообмен не только включает денежные или материальные ресурсы и информацию, но также подразумевает легитимность [Salancik, Pfeffer 1978]. Проблема обеспокоенности представляет собой частный случай ситуаций, когда легитимность действий компании ставится под сомнение [Beckert, Zafirovski 2013: 621] (см. также: Livesey 2001; Greenwood et al. 2008).

Доминирующий подход к определению проблемы обеспокоенности заинтересованных сторон сводится к трактовке таких ситуаций, как *конфликт* (conflict) или *противоречия* (controversy) между компанией и заинтересованными сторонами. В качестве причин возникновения конфликта выделяются различия между компанией и заинтересованными сторонами в трактовках *рискованности* действий [Thomas, Dunster, Green 1981; Brodeur 1985; Bowen 2009], а также *приемлемости* методов и способов, с помощью которых компания планирует снизить риск [Leisis 2001]. Понятие «риск» в этом контексте связывается с возможностью негативного влияния на благосостояние заинтересованных сторон.

Проблема обеспокоенности — особое явление современного общества. Такое мнение выражают социальные антропологи [Douglas 1992; Gellner 2008] и социологи [Бек 2000]. Наблюдения, сделанные ими в 1980–1990-х гг., свидетельствуют о том, что мир вступает в новую культурную фазу, отличающуюся повышенной чувствительностью к справедливости и *непринятием подверженности риску*. В таких условиях в обществе естественным образом складывается уникальная система предписания вины, предусматривающая и поощряющая наложение санкций на тех, кто подвергает общество риску. «То общество, в котором мы сейчас находимся, готово рассматривать каждую смерть как относящуюся на чей-то счёт, каждое происшествие — как обусловленное чьей-то преступной халатностью... Каждому случаю угрожает судебное расследование» [Douglas 1992: 15]. При этом сама модель предписания вины достаточно проста: «Модернизация как причина, ущерб как побочное следствие» [Бек 2000: 49]. В результате, как справедливо отмечают авторы, у компаний повышается опасность столкновения с направленным против них общественным беспокойством.

Отличительная черта проблемы обеспокоенности — её привязанность к угрозам, *ожидаемым в будущем* [Бек 2000; Луман 2013]. Именно будущее, по мнению социологов, формирует проблемы настоящего в современном обществе, является конструктом переживаний и действий. Общество ожидает, что бизнес будет активен *сегодня*, с тем чтобы «предусмотрительно устранить или смягчить проблемы *завтрашнего и послезавтрашнего дня*» [Бек 2000: 53]. В результате перед корпорациями возникает нетривиальная задача: необходимо легитимировать свои действия по отношению к ещё *не наступившим* событиям и угрозам. Очевидно, что обеспечение легитимности в ситуации обеспокоенности потребует действий, отличных от тех, что необходимы в случае наступления конкретного негативного события [Greenwood et al. 2008: 55, 64–65].

Н. Луман добавляет, что проблема обеспокоенности, в принципе, возникает в связи с тем, что компания и общество смотрят на появление возможного ущерба в будущем с принципиально разных позиций [Луман 2013]. Компания рассматривает возможный ущерб как следствие *собственного* решения. Тогда как общество (или определённая его часть) связывает возможный ущерб своему благосостоянию с решениями компании, то есть «с причинами, находящимися *вне собственного контроля*» [Луман 2013].

Другими словами, компания воспринимает будущее в *перспективе риска*, а заинтересованные стороны — в *перспективе опасности*. (В работе Н. Лумана проблема обеспокоенности фактически обозначается как проблема риска/опасности.)

В итоге центральным вопросом для обеспечения легитимности компании в ситуации обеспокоенности становится вопрос о приемлемости риска, *привносимого её действиями*. Именно в связи с этим и появляется категория доверия. С точки зрения социологов, обеспокоенность будущим ущербом — опасностью, которую таят решения отдельных групп или лиц, — обуславливает «возросшую значимость доверия как средства нейтрализации риска и противодействия неопределённости» [Фреик 2006:12]. Доверие становится «способом примириться со сложностью будущего, порождённого технологией» [Luhman 1979 (цит. по: [Фреик 2006:12])]. На баланс доверия и приемлемого риска, как отмечал Э. Гидденс, будет опираться опыт безопасности (см. [Заболотная 2003: 68]).

Наконец, заметим, что для компании отсутствие доверия в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон чревато различными негативными финансовыми и нефинансовыми последствиями, такими как задержка проекта, неприятные заголовки в СМИ, потери на рынках сбыта и т. п. Кроме того, как подчёркивают С. Вачани, Й. Дох и Х. Тиген, ситуации обеспокоенности способны привести к увеличению *транзакционных издержек*: менеджеры могут столкнуться с трудностями при заключении сделок с поставщиками или дистрибьюторами, при получении разрешений от органов местного самоуправления и в других случаях [Vachani, Doh, Teegen 2009]. Уникальность таких ситуаций состоит в том, что заинтересованные стороны, выражающие обеспокоенность, часто рассматриваются менеджерами как второстепенные, слабые, нелегитимные и т. п. [Hart, Sharma 2004]. Однако во многих случаях совокупный объём негативных последствий зависит от соответствия поведения компании взглядам и мнениям именно групп обеспокоенных лиц.

2. Доверие в социальных и управленческих науках: контекст подверженности к риску

Итак, проблема обеспокоенности вскрывает отношения между тем, кто подвергает риску, и тем, кто подвергается риску. В данном разделе будут рассмотрены основные подходы, в рамках которых возможно обсуждение доверия в контексте отношений «подвергающийся риску — подвергающий риску», то есть доверие будет проанализировано как:

- рациональный выбор в условиях риска;
- акт веры;
- психологическое состояние;
- морально нагруженные отношения.

Доверие как рациональный выбор в условиях риска

Для иллюстрации данного подхода часто цитируют П. Штомпку: «Доверие — это ставка на то, как другие поведут себя в будущем» (см.: [Sztompka 1999: 21] (цит. по: [Веселов 2004: 21])). В целом рациональный подход подразумевает возможность просчёта ожидаемой полезности с учётом выгод и потерь от оправдания или неоправдания доверия и соответствующих им вероятностей [Gambetta 1988; Coleman 1990]. Минусы данного подхода связаны с нечётким или даже искажённым определением причин доверия. Прежде всего предполагается, что решение о доверии будет положительным, если ожидаемые выгоды от оправдавшегося доверия перевесят ожидаемые потери от доверия неоправдавшегося [Coleman 1990]. Однако такой подход может направить менеджеров по неверному пути — к формированию доверия к компании со стороны обеспокоенных заинтересованных сторон. Как точно

отмечала А. Купрейченко, «бесполезно бороться с недоверием, увеличивая весомость выгод и благ, которые субъект может приобрести в результате доверия... Скидки на билеты или повышение комфортабельности авиалайнеров не способны снизить недоверие к воздушному транспорту» [Купрейченко 2008: 97]. Кроме того, по логике данного подхода получается, что заинтересованные стороны, считающие себя подверженными риску со стороны компании, могут ей доверять, если обеспечат себе «подушку безопасности» на случай неоправдавшегося доверия (например, застрахуют потери своего благосостояния на случай загрязнения почвы). Однако в действительности это представляется слабой причиной для того, чтобы питать доверие к компании в ситуации обеспокоенности.

Доверие как акт веры

Определение доверия как веры, не основанной на просчитываемом выборе, противопоставляется предыдущему подходу. Доверие в этом случае представляется механизмом снижения неопределённости не потому, что существует возможность просчитать свой выбор, а потому, что можно положиться на другого [Luhmann 1979]. Сторонники такого подхода трактуют доверие, скорее, как убеждение в том, что, несмотря на риски, хороший результат будет достигнут [Nooteboom 2002], в том числе вследствие «веры в то, что будущие действия другого не нанесут ущерба» [Купрейченко 2008: 48]. Изучая покупателей, Дж. Канг и Г. Хустведт определяют доверие к компании в ситуации обеспокоенности как веру в то, что действия и поведение компании мотивированы позитивными намерениями в отношении благосостояния заинтересованных сторон [Kang, Hustvedt 2014: 255]. Общая идея этих исследователей состояла в том, что формирование такой веры должно основываться на организации бизнес-процессов компании сообразно глубинному пониманию важных для заинтересованных сторон ценностей и убеждений. Соответственно, в отсутствие подобной согласованности у заинтересованных сторон не будет оснований для доверия.

Доверие как психологическое состояние

При определении доверия как психологического состояния одним из ключевых понятий становится «уязвимость» (*vulnerability*), или «подверженность риску». Доверие трактуется как «психологическое состояние, включающее намерение принять собственную уязвимость (или согласиться на подверженность риску) и основывающееся на позитивных ожиданиях относительно намерений или поведения другого» [Rousseau et al. 1998: 395]. Доверие связывается с восприятием действий противоположной стороны как ненамеренности причинения вреда [Заболотная 2003: 68]. Важно, что с этой точки зрения формирование доверия требует от индивида выражения обеспокоенности относительно благосостояний других индивидов, которым его действия могут причинить вред [Rempel et al. 1985; Chua et al. 2008]. В контексте проблемы обеспокоенности в качестве одной из форм проявления заботы или участливого отношения рассматривается прозрачность информации, а точнее — готовность менеджеров предоставить релевантную информацию в ответ на обеспокоенность заинтересованных сторон [Simola 2003; Nielsen, Dufresne 2005; Weitzner, Darroch 2010].

Доверие как морально нагруженные отношения

При определении доверия как морально нагруженных отношений предполагается, что доверие к тому, кто подвергает риску, возникнет тогда, когда противоположная сторона (то есть тот, кто подвергается риску) воспримет его (того, кто подвергает риску) добрую волю (*good will*) [Baier 1986]. При этом восприятие доброй воли рассматривается как связанное с моральными качествами индивида либо организации или с позитивной реакцией на морально нагруженные ожидания [McLeod 2002]. С этой точки зрения в качестве наиважнейшего фактора доверия к компании в ситуации обеспокоенности выделяется *диалог* между менеджерами и заинтересованными сторонами [Grolin 1988; Heugens, Dentchev 2007;

О’Riordan, Fairbrass 2008; Heath, Ni 2010]. Именно диалог, по мнению исследователей, характеризует добрые намерения и добрую волю компании [Bowen 2009].

3. Описание кейса «“Газпром” — Арктика»

Кейс «“Газпром” — Арктика» приобрёл известность в 2013 г. благодаря акции «Гринпис». Однако промышленное освоение Арктики Группой компаний «Газпром» имеет довольно продолжительную историю. То же можно сказать и об истории отношений между Группой компаний «Газпром» и общественными экологическими организациями. Первые признаки обеспокоенности природоохранных организаций относительно действий Группы компаний «Газпром» в Арктике можно обнаружить уже в 2004 г., когда в информационном бюллетене Союза охраны птиц России появились упоминания о месторождении «Приразломное» как об опасном для птиц объекте нефтегазового комплекса. В 2011 г. природоохранные организации Союз охраны птиц России, Фонд дикой природы России, «Гринпис России» и «Беллона-Мурманск» выпустили совместное заявление, в котором указывали основные причины своей обеспокоенности. Впоследствии они пристально следили за действиями компании в Арктике и делали всё возможное для привлечения внимания общественности.

Экологические НКО высказывали свою обеспокоенность преимущественно относительно действий таких компаний Группы «Газпром», как «Газпром нефть» и «Газпром нефть шельф». «Газпром» недолго был активным участником промышленного освоения Арктики и в конце концов передал компанию «Газпром нефть шельф» — оператора платформы «Приразломная» — в собственность «Газпром нефти».

Заметим, что проблема обеспокоенности промышленным освоением месторождения «Приразломное» представляет собой довольно типичную ситуацию, когда обеспокоенность отдельных лиц возникает в связи с началом компанией своей операционной деятельности на новой географической территории. В то же время рассматриваемая ситуация уникальна по географическому региону. Арктика является ценным географическим регионом не только для российского государства, имеющего на неё юридические права. Во всём мире Арктику называют «фабрикой климата Земли». Таким образом, рассматриваемый нами случай удовлетворяет двум возможным условиям, при наличии которых можно проводить единичный кейс-стади [Yin 2003: 40–43]: это типичная (*typical case*) и в то же время уникальная ситуация (*unique case*).

В целом рассмотрение ситуации обеспокоенности в контексте экологических рисков обусловлено тем, что и социологи [Douglas, Wildavsky 1982], и авторы управленческой литературы [Wade-Benzoni et al. 2002, Livesey 2001; 2002] выделяют экологические проблемы в качестве *наиболее контрастных*. По мнению М. Дуглас и А. Вилдавски [Douglas, Wildavsky 1982], К. Уэйд-Бенцони и его коллег [Wade-Benzoni et al. 2002], а также Ш. Ливси [Livesey 2001; 2002], экологические риски обнаруживают противоречия между *идеологическими* оппонентами — компанией, придерживающейся интересов прибыли и технологического прогресса, и НКО, не считающими целесообразным приносить в жертву природу ради прибыли и технологического прогресса.

Сама природа не может оспорить приемлемость процесса управления экологическими рисками со стороны компании, поэтому в ряде случаев в её защиту вынуждены выступать природоохранные организации.

Наконец, заметим, что рассмотрение общественных экологических организаций в качестве заинтересованных сторон, высказывающих обеспокоенность относительно действий Группы компаний «Газпром» в Арктике, обосновано тем, что именно позиция данной группы лиц в итоге стала источником

репутационных потерь для рассматриваемых компаний. Исполнительному директору компании «Газпром нефть шельф» пришлось дать два интервью и последовательно прокомментировать основные аргументы экологов. Кроме того, можно заметить, что отчёты компании «Газпром нефть» по устойчивому развитию начиная с 2013 г. отличаются повышенным вниманием к теме снижения репутационных рисков в области экологической безопасности.

4. Сбор и анализ данных

Для целей исследования анализу подвергалось содержание пресс-релизов экологических НКО за июнь 2005 г. — октябрь 2014 г., а также некоторых других источников информации — официальных писем от представителей экологических НКО председателю правления «Газпром нефти», генеральному директору компании «Газпром нефть шельф» и генеральному прокурору Российской Федерации, подготовленные экологами отчёты об оценке экологической политики Группы компаний «Газпром», рабочие справки об истории обращений экологических НКО в компании Группы «Газпром» и прочие архивные документы. Всего были проанализированы 82 архивных документа, из них 70 — пресс-релизы. Таблица 1 отражает распределение пресс-релизов по рассматриваемым природоохранным организациям.

Таблица 1

Пресс-релизы экологических НКО

НКО	Количество пресс-релизов
Фонд дикой природы России	15
«Гринпис России»	33
«Беллона России»	17
Союз охраны птиц России	5
ИТОГО	70

Выбор архивных документов в качестве исходных данных для эмпирического анализа был обоснован несколькими причинами. Прежде всего это содержательность архивных документов, представляющих наиболее полную аргументацию позиции экологических НКО, а также продолжительность истории проектов Группы компаний «Газпром» в Арктике. В связи с этим респондентам со стороны экологических НКО было бы довольно сложно охватить все проблемные аспекты, подрывающие доверие к рассматриваемой Группе компаний.

Все релевантные пресс-релизы и архивные документы, подготовленные экологическими НКО за рассматриваемый период, были полностью прочитаны в ходе предпринятого исследования. Анализ данных происходил в несколько этапов. На первом этапе были идентифицированы все фразы, касающиеся реализации отдельных управленческих практик менеджерами компаний «Газпром», «Газпром нефть шельф» и «Газпром нефть». На втором этапе уточнялись *категории* данных практик, вызывающих беспокойство экологических НКО (например, непрозрачность, двойные стандарты, формальный диалог и т. п.). На третьем этапе проверялось соответствие идентифицированных фраз об управленческих практиках наименованиям их категорий. В случае несоответствия между идентифицированными фразами об управленческих практиках и наименованиями категорий автором производились необходимые корректировки.

5. Результаты анализа

По итогам анализа были выделены семь основных управленческих практик, провоцировавших повышение беспокойства экологических НКО рискованностью освоения месторождения «Приразломное» для безопасности природы. Эти практики включают следующие признаки:

- непрозрачность проектной документации;
- недостаток диалога и ограниченное вовлечение заинтересованных сторон;
- реактивный подход к экологической безопасности с низкой степенью исполнения;
- экологическая безответственность при осуществлении наземных проектов;
- двойные стандарты поведения;
- декоративная ответственность;
- искажённая информация относительно опыта в обеспечении экологической безопасности.

Таблица 2 отражает количество упоминаний о таких практиках в пресс-релизах экологических НКО. Значок «v» показывает, в отношении какого предполагаемого экологами негативного события было сделано это упоминание (катастрофический разлив нефти, малые разливы или и то и другое).

Выделенные управленческие практики рассматривались экологами как *доказательства* будущих неприятностей, как *основания* предполагать, что наступит катастрофический разлив нефти или проявятся малые загрязнения, либо случится и то и другое. Например, согласно таблице 2, формальный диалог расценивался экологами в качестве индикатора повышенной вероятности наступления как *катастрофического* разлива нефти, так и её *малых* разливов. В свою очередь, смещённая коммуникация о произошедших авариях на наземных нефтепроводах интерпретировалась экологами только как индикатор повышенной вероятности *малых* разливов нефти в Арктике.

Данные практики появлялись в пресс-релизах экологических НКО в качестве обоснования предпринимаемых ими *активных действий* в отношении Группы компаний «Газпром». Формы активных действий экологических НКО варьировались — от выпуска совместного заявления в 2011 г. до акций 2012 и 2013 гг. и номинации «Газпрома» на международную «Премия позора» (*Public Eye Award*). Примечательно, что пики упоминаний о данных практиках не только проявлялись в связи с предпринятыми активными действиями, но и предшествовали активным действиям в отношении рассматриваемых компаний. В связи с этим обсуждение причин, по которым выделенные практики укрепляли опасения экологов относительно наступления катастрофического разлива или малых разливов нефти, становится более значимым.

Непрозрачность проектной документации

Основная причина, по которой непрозрачность проектной документации вызывала беспокойство и недоверие экологических НКО, состояла в том, что в таких условиях отсутствовала возможность оценить безопасность проекта. Как, например, можно убедиться в том, что в случае разлива нефти загрязнение не достигнет заповедников, расположенных на близлежащих к платформе островах, если на сайте компании *«нет ни проектной документации, ни материалов открытого общественного обсуждения проекта»* (Союз охраны птиц России, август 2011)?

Вдобавок — и это было не менее важной проблемой — непрозрачность порождала разнообразные формы негативного восприятия компании. Экологи подозревали компанию в коррупции, ставили под сомнение безопасность проекта, эффективность реактивных мер при наступлении нештатной ситуации, обвиняли компанию в намеренном сокрытии своей финансовой и технической неготовности, а также в нарушении базовых требований законодательства (см. табл. 3).

Таблица 2

Управленческие практики, увеличивающие обеспокоенность экологических НКО относительно промышленного освоения Арктики Группой компаний «Газпром»

Управленческие практики	Количество упоминаний в пресс-релизах	Катастрофический разлив нефти	Малые разливы нефти
Непрозрачность проектной документации:	120		
— невозможность оценить безопасность проекта;	40	v	v
— прямой отказ экологам в получении документов;	33	v	v
— неисполнение обещаний о прозрачности;	4	v	v
— неисполнение рекомендаций Арктического совета;	17	v	
— неадекватный подход к управлению экологическими рисками;	9	v	v
— разнообразные формы негативного восприятия компании	17	v	v
Недостаток диалога и ограниченное вовлечение заинтересованных сторон:	60		
— неадекватный подход к управлению экологическими рисками;	32	v	v
— нежелание вести диалог;	17	v	v
— формальный диалог;	7	v	v
— неисполнение обещаний о диалоге	4	v	v
Реактивный подход к экологической безопасности с низкой степенью исполнения:	42		
— неисполнение законодательных требований;	23	v	
— исполнение минимально необходимого по закону;	6	v	v
— неконкретность;	2		v
— ошибки и очевидная недоработанность	11	v	
Экологическая безответственность при осуществлении наземных проектов	32		v
Двойные стандарты поведения:	23		
— в реализации национальных и зарубежных проектов;	7	v	v
— в поведении дочерних предприятий;	5		v
— в поведении компании-партнёра;	9	v	v
— в поведении между головной компанией и дочерними предприятиями	2		v
Декоративная ответственность	9	v	v
Искаженная информация относительно опыта в обеспечении экологической безопасности:	9		
— в отношении аварий на наземных нефтепроводах;	6		v
— в отношении более масштабных происшествий	3	v	

В совокупности формы негативного восприятия, порождённые непрозрачностью, способствовали убеждённости экологических НКО в том, что основным аргументом компании является тезис *«разливов нефти быть не может, потому что их не может быть»* («Беллона», декабрь 2013).

Кроме того, обеспокоенность экологических НКО увеличивалась вследствие недружественного и даже безучастного поведения компании: обещания об обеспечении прозрачности не исполнялись, *«оставаясь на словах у руководства “Газпрома”»* («Беллона», сентябрь 2011), на просьбы о предоставлении проектных материалов был получен прямой отказ, либо создавались препятствия к работе с этими

материалами. Например, проектная документация предоставлялась для изучения «без копирования и фотографирования», и только «в офисе “Газпром нефть шельфа” в Москве в рабочие дни» (Союз охраны птиц России, октябрь 2013).

Таблица 3

Влияние непрозрачности на восприятие заинтересованных сторон

Формы негативного восприятия	Характерная цитата
Подозрения в коррупции	<i>Значительно осложняет процесс и повышает стоимость проекта коррупция, признаком которой является отсутствие прозрачности компаний</i> (Гринпис, август 2011)
Сомнения в безопасности проекта	<i>Компания отказалась предоставить материалы экологической оценки проекта на общественную экспертизу, тем самым поставив под сомнение безопасность проекта</i> («Беллона», ноябрь 2011)
Неэффективность мер в случае возникновения нештатных ситуаций	<i>(«Региональный план ликвидации аварийных разливов нефти» и «Федеральный план ликвидации разливов нефти». — С. В.) отсутствуют в открытом доступе в Интернете. Нет уверенности, что с ним ознакомлены даже те структуры и силы, которым предстоит участвовать в реализации этих планов</i> (World Wildlife Fund (WWF) — Всемирный фонд дикой природы в России, «Замечания по оценке воздействия месторождения «Приразломное» на окружающую среду», 2010)
Намерения компании скрыть свою неготовность	<i>Компания так и не представила для широкого обсуждения «План ликвидации аварийных разливов нефти» и отказывается разговаривать с экологическими организациями. Всё это подтверждает, что «Газпром нефть шельф» усиленно пытается скрыть свою неготовность, техническую и финансовую, к ликвидации возможной экологической катастрофы в Арктике</i> («Беллона», ноябрь 2011)
Подозрения в нарушении базовых требований законодательства	<i>Полный текст («Плана ликвидации аварийных разливов нефти». — С. В.) «Газпром нефть шельф» так и не опубликовал. То есть часть важной информации остаётся закрытой... Это значит, что могут не выполняться требования федеральных законов</i> («Гринпис», апрель 2014)

Помимо этого, обеспокоенность экологических НКО усиливалась тем, что прозрачность проектной документации является одной из рекомендаций Арктического совета, а компания нарушает эти меры, разработанные специально для Арктики («Гринпис», июнь 2012; WWF России, август 2011).

Недостаточная прозрачность также рассматривалась экологическими НКО в качестве элемента неадекватного или неэффективного управления экологическими рисками, в результате чего могут остаться не выявленными потенциальные источники опасности. Прозрачность проектной документации, по мнению экологических НКО, необходима для того, чтобы компетентные заинтересованные стороны могли прокомментировать планируемые компанией действия ради достижения общей цели — повышения готовности к ликвидации масштабных разливов нефти. С позиции экологических НКО, неотъемлемым элементом управления рисками экологической безопасности (как и любыми техногенными рисками) является представление проектных материалов лицам или группам лиц с потенциально другой точкой зрения. Иными словами, экологи, по сути, апеллировали к здравому смыслу: взгляд со стороны способен вскрыть, возможно, упущенные недоработки.

Саяно-Шушенская ГЭС, Мексиканский залив, «Фукусима» — эти три трагических события доказали, что нужен незамысленный взгляд на развитие крупных уникальных проектов. (Общественная. — С. В.) экспертиза и будет таким взглядом. Специалисты «Газпром нефть шельфа» это всё понимают, но разговаривают как атомщики: «У нас всё безопасно!». Это для них как молитва. И я их понимаю. Но есть другая точка зрения людей, которые могут

посмотреть совершенно иным взглядом, задать неожиданные вопросы. Но для этого нужно прочитать документы! А их не дают («Беллона», апрель 2011).

Недостаток диалога и ограниченное вовлечение заинтересованных сторон

Недостаток диалога и ограниченное вовлечение заинтересованных сторон также рассматривались экологическими НКО в качестве элементов *неэффективного* или *неадекватного* подхода к управлению экологическими рисками, при котором остаются невыявленными потенциальные источники опасности (и в этом была основная причина увеличения обеспокоенности экологов подобной практикой). По мнению экологов, консультации с широким кругом заинтересованных сторон являются основополагающим элементом управления экологическими рисками. В условиях возможного катастрофического разлива нефти компания должна учитывать мнения и квалификации всех заинтересованных сторон, активно вовлекать опыт и знания природоохранных неправительственных организаций:

После аварии в Мексиканском заливе нефтяная индустрия должна гораздо больше внимания уделять вопросам оценки всех рисков. Один из столпов в этой работе — широкие консультации со всеми заинтересованными сторонами. Похоже, «Газпром нефть шельф» ведет в этой части бизнес по старинке, особо не пытаясь привлечь общественность к консультациям (WWF России, декабрь 2010).

Дополнительный фактор обеспокоенности экологических НКО — формальный диалог (проведение диалога «для галочки»). Экологические НКО были обеспокоены тем, что компания относится к диалогу *формально* («Беллона», декабрь 2011), *то есть* уходит от темы, уклоняется от прямых ответов, ограничивает время на проведение диалога так, что «экологам удаётся лишь озвучить системные проблемы экологической политики “Газпрома”», а на то, чтобы «задать вопросы и выработать план дальнейшего взаимодействия», времени не остаётся.

Когда мы задаём компании прямые вопросы о том, например, как они будут ликвидировать разливы нефти в ледовых условиях, прямых ответов не получаем. Мы садимся обсуждать проблемы «Приразломного», а разговор уводится на Штокман (Штокмановское газовое месторождение. — С. В.), например. Это можно назвать как угодно, но не диалогом («Беллона», октябрь 2013).

Повышению обеспокоенности экологических НКО также способствовало неисполнение обещаний о диалоге — например, срыв запланированных встреч, когда «к началу семинара выясняется, что никого из представителей компании нет, и задавать огромное количество вопросов просто некому» («Беллона», ноябрь 2011). Подобная практика формировала у экологов восприятие неготовности и нежелания компании обсуждать различные острые вопросы, сопутствующие нефтяной отрасли (ликвидацию разливов нефти в ледовых условиях Арктики, доступность адекватных технологий и т. п.) Наконец, с точки зрения каждой из рассматриваемых экологических НКО, диалог между компанией и общественными организациями невозможен без доступа к информации. В наиболее явном виде эта точка зрения была обозначена WWF России:

Для диалога необходимо наличие, по крайней мере, предмета обсуждения и доброй воли сторон. После того как «Газпром нефть» отказала общественным организациям в доступе к заключениям государственной экологической экспертизы и «Планам предупреждения и ликвидации разливов нефти», по нашему мнению, исчез предмет обсуждения... Без доступа к этим материалам диалог был и остаётся бессмысленным (WWF России, октябрь 2013).

Реактивный подход к экологической безопасности с низкой степенью исполнения

Предлагаемые компанией превентивные меры в области экологической безопасности вызывали обеспокоенность экологических НКО по ряду причин. Во-первых, неисполнение законодательных требований в процессе разработки превентивных мер сигнализировало о том, что компания не может обеспечить соответствие даже *базовым требованиям* к безопасности («Гринпис», декабрь 2013). Во-вторых, исполнение минимально необходимого по закону также не снижало обеспокоенности экологических НКО, поскольку, с их позиции, законодательство определяет лишь круг *стандартных* мер, которые не могут быть достаточными для таких уникальных проектов, как разработка нефтяных месторождений на шельфе Арктики.

Компания конечно же разработала систему предупреждения, и спасательную вахту у платформы будут нести ледоколы-снабженцы. Они оснащены необходимым оборудованием: для локализации нефтяного пятна есть боновые ограждения, а для сбора разлитой нефти — скиммеры и специальные тралы. То есть она подготовила стандартный набор сил и средств, применяемый сейчас всеми нефтяными фирмами. Вот только хватит ли его для ликвидации разлива в условиях Арктики?» («Беллона», апрель 2011).

Беспокойство вызывали также неконкретность программы мониторинга окружающей среды, ошибки в анализе орнитофауны в зоне потенциального воздействия проекта, а также очевидная недоработанность мер по ликвидации аварийных разливов нефти. В последнюю категорию (очевидная недоработанность мер) вошли «15 лопат, 15 ведер и 1 кувалда», которые значились в списке оборудования для очистки берегов Арктики, что, по мнению экологов, совершенно не соотносилось с возможными масштабами катастрофы.

Экологическая безответственность при осуществлении наземных проектов

Как показало проведённое исследование, в увеличении обеспокоенности промышленным освоением Арктики сыграли роль управленческие практики, которые не были напрямую связаны с действиями компании по разработке месторождения «Приразломное». Наибольшее влияние оказывала экологическая безответственность, то есть нежелание компании изменять процессы, наносящие вред окружающей природной среде. В пресс-релизах экологических НКО речь шла об отсутствии безаварийного опыта работы на наземных нефтяных месторождениях. Практика, при которой компания «*на своих наземных месторождениях допускает около 3000 разливов нефти ежегодно*» («Гринпис России», апрель 2013), заставляла экологические НКО сомневаться в том, что в морских арктических проектах компания будет вести себя более ответственно, и ей в итоге удастся избежать загрязнения хрупкой арктической природы.

Двойные стандарты поведения

Не менее значительное влияние на обеспокоенность экологических НКО оказывали *двойные стандарты поведения* Группы компаний «Газпром», а именно различная степень соблюдения принципов, законов и правил в отношении однотипных ситуаций или действий. Так, двойные стандарты ведения национальных и зарубежных проектов очевидным образом ставили под сомнение безопасность арктических проектов для окружающей природной среды. Наблюдая за действиями компании, экологи заключали, что «*в международных проектах “Газпром” старается выглядеть более “зелёным”, соблюдая нормы международного законодательства и беря на себя дополнительную ответственность... в то время как при реализации проектов внутри страны компания пренебрегает этими стандартами и подходами*» («Беллона России», декабрь 2011). В связи с этим представители экологических орга-

низаций не были уверены в том, что, реализуя очередной национальный проект, компания будет руководствоваться более высокими стандартами поведения. Недоверие к компании подпитывали также двойные стандарты в поведении дочерних предприятий, свидетельствующие о *«неготовности менеджмента добиваться выполнения единых корпоративных политик всеми дочерними подразделениями»* [Книжников, Рогожин 2012: 4]. Дополнительным источником недоверия служили двойные стандарты поведения *между головной компанией и дочерними предприятиями*. Экологи констатировали, что в отношении ряда экологических вопросов, которые могут быть особенно актуальными для Арктики (например, изменение климата), более высокие стандарты поведения свойственны головной компании, нежели дочерним предприятиям. Наконец, недоверие поддерживалось двойными стандартами поведения компании Shell — предполагаемого партнёра компании «Газпром нефть» — в реализации арктических проектов. Экологи опасались типичной проблемы несоблюдения крупными нефтяными компаниями из развитых стран высоких стандартов экологической ответственности при реализации проектов на территории развивающихся стран. Это наблюдение вкупе со слабым российским экологическим законодательством представлялось экологами очевидным доказательством будущих неприятностей.

Декоративная ответственность

Практики декоративной ответственности — это действия компании, направленные на создание образа экологически или социально ответственной организации, но реально не решающие проблем, вызывающих беспокойство заинтересованных сторон. К подобным практикам в нашем случае относились спонсорство футбольных клубов, различных спортивных или культурных мероприятий, помощь паркам, сбор макулатуры и даже посадка деревьев. Несмотря на свой позитивный характер, подобные практики не могли решить актуальных для Арктики проблем, поэтому рассматривались экологами как попытка отвлечь внимание общественности. В совокупности практики декоративной ответственности создавали впечатление, что компании более важен её имидж, нежели интересы природы.

«Газпром» не так давно подвёл итоги 2013 г., объявленного в России «Годом экологии». Такие пункты отчёта, как помощь паркам, сбор макулатуры и посадка деревьев, кажутся забавными на фоне критики потребительского отношения компании к природе, с которой не раз выступала мировая общественность («Беллона», январь 2014).

Искажённая информация относительно опыта в обеспечении экологической безопасности

Согласно архивным документам экологических НКО, искажённость проявлялась в том, что компания публиковала только позитивную информацию о результатах своей деятельности в области экологической безопасности, не отражающую реальную ситуацию. Так, не предоставлялась информация ни об объёме утечек, ни о количестве аварий на наземных нефтепроводах (то есть о тех самых маломасштабных, но частых загрязнениях). Кроме того, экологи отмечали, что компания не предоставляла информацию о более масштабных происшествиях, за которые, по их мнению, она несла ответственность (в том числе о гибели буровой платформы «Кольская»). В таких условиях возникали сомнения в том, удастся ли в Арктике избежать аналогичных фатальных решений и будет ли размещена своевременная информация в случае загрязнения. С позиции экологов, то обстоятельство, что компания замалчивает информацию, *«уже чревато катастрофой»* («Беллона», июль 2005).

6. Обсуждение полученных результатов и выдвижение предположений

Опираясь на результаты проведённого анализа, мы можем сделать ряд предположений относительно того, какие управленческие практики способствуют формированию доверия к компании заинтересованных сторон в ситуации их обеспокоенности.

Предположение 1 (П 1). Формированию доверия к компании заинтересованных сторон в ситуации их обеспокоенности способствует разделение контроля над процессом управления экологическими рисками.

Как подчёркивал Н. Луман, «вероятность возникновения ущерба оценивается по-разному — в зависимости от того, идёт ли речь о последствиях собственного поведения (которое, как человек считает, он держит под контролем) или о последствиях поведения других» [Луман 2013]. В рассматриваемом случае обеспокоенность как раз и была обусловлена тем, что появление экологического ущерба связывалось с решениями, находящимися *вне* контроля заинтересованных сторон. В целях формирования доверия менеджерам следовало бы создать условия для разделения контроля над процессом управления рисками с заинтересованными сторонами, испытывающими обеспокоенность.

Предположение 2 (П 2). Формированию доверия заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности способствует подотчётность компании перед заинтересованными сторонами.

В рассматриваемом случае обеспокоенность заинтересованных сторон была обусловлена прежде всего невозможностью оценить безопасность проекта, реализация которого сопряжена с экологическими рисками. Как мы выяснили, доверие к компании проблематично там, где у заинтересованных сторон нет уверенности в доступе к достоверным материалам и к данным, необходимым для оценки последствий действий компании. Такие условия исключают саму возможность прогнозирования, являющуюся, по мнению Грановеттера, определяющей характеристикой доверия [Granovetter 1973: 1374].

Предположение 3 (П 3). Формированию доверия заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности способствует проактивный подход к уменьшению рисков, вызывающих опасения заинтересованных сторон.

Как можно заключить из проведённого анализа, доверие установится там, где компания ведёт себя проактивно, то есть стремится учесть несовершенство законодательства, находится в постоянном поиске того, что ещё можно сделать в области снижения рисков, и т. п. Проактивное поведение, по сути, подразумевает направленность, или ориентированность, в будущее [Joosten et al. 2014]. Именно это качество является важным фактором для установления доверия [Фреик 2002: 38].

Предположение 4 (П 4). Формированию доверия заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности способствуют внимательность и отзывчивость менеджеров к опасениям заинтересованных сторон.

Доверие заинтересованных сторон к организации, скорее, установится там, где они чувствуют участливое отношение с её стороны. В рассматриваемом случае отсутствие участливого отношения компании проявлялось в следующих моментах: формальный диалог, срыв запланированных встреч, отказ в предоставлении информации, уход от диалога, отсутствие прозрачности и т. п. Такие действия могут казаться менеджерам мелочами, но именно от них зависит вера в благожелательность намерений и надёжность действий компании. Неслучайно исследователи в области социологии и психологии под-

чёркуют, что доверие тесно связано с вниманием к нуждам окружающих [Фукуяма 2008: 52], с адекватным подходом к ответам на вопросы и характером поддержания разговора [Веселов 2004: 23], контактностью [Глушко 2014], сдерживанием обещаний [Купрейченко 2008] и т. п.

Предположение 5 (П 5). Формированию доверия заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности способствует приоритетность реальных (а не мнимых) действий по уменьшению риска.

В целом действия компании могут быть разделены на две категории: уменьшающие риски для заинтересованных сторон и не уменьшающие риски для заинтересованных сторон. Как мы выяснили в процессе исследования, в ситуации обеспокоенности заинтересованные стороны волнуют действия компании, направленные на уменьшение рисков для благосостояния. Другие действия компании (к которым мы, в частности, отнесли декоративную ответственность) не способствуют установлению доверия. В практическом смысле это означает, что ответственность бизнеса перед заинтересованными сторонами должна связываться менеджерами с добросовестным ведением основных операций, а не с практиками, не имеющими к этому непосредственного отношения. В этом выводе мы солидарны с К. Клаасен и Дж. Ролофф, а также с А. Завьяловой и её коллегами [Claasen, Roloff 2012; Zavyalova et al. 2012].

Предположение 6 (П 6). Формированию доверия заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности способствует обеспечение одинаково высоких стандартов поведения в области снижения рисков.

Проблемы риска могут возникать в различных проектах компании и областях её операционной деятельности. Как удалось выяснить в процессе анализа, двойные стандарты в решении данных проблем подрывают уверенность в надёжности поведения компании и воспрепятствуют формированию доверия. Менеджерам следовало бы демонстрировать постоянство в поведении, что, согласно исследованиям психологов и социологов, является существенным фактором формирования доверия [Фреик 2002: 35; Купрейченко 2008: 378–389].

Предположение 7 (П 7). Формированию доверия заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности способствует готовность менеджеров признавать существование прошлых случаев недоверия.

Как мы выяснили в процессе анализа, в ситуации обеспокоенности доверие к компании зависит не только от её текущих действий, но и от поступков в прошлом. В связи с этим возникает необходимость в признании существования прошлых случаев неоправданного доверия с целью восстановления доверия в настоящем. В этом выводе мы солидарны с отечественными и зарубежными исследователями кризисной коммуникации, отмечающими, что принятая на себя ответственность за негативные события прошлого является ключом к восстановлению доверительных отношений [Benoit 1997; King 2002; Simola 2003; Тулупов 2012; Ху, Ли 2013].

Предположение 8 (П 8). Формированию доверия заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности способствует полный охват выделенных проблем риска.

Заинтересованные стороны могут волновать разные аспекты в рискованности действий компании. В рассматриваемом нами случае обеспокоенность связана как с малозначительными, так и с крупномасштабными негативными событиями. Как мы могли убедиться, доверие к компании в этих условиях будет зависеть от развития отношений по каждой из выделенных проблем риска. Данный вывод пере-

кликается с утверждением исследователей, что для установления доверия необходима полнота информации [Купрейченко, Мерсиянова 2013: 244]. Доверие вряд ли установится там, где не все релевантные вопросы вынесены на обсуждение.

Заключение

В теоретическом плане можно заключить, что доверие к организации в условиях обеспокоенности заинтересованных сторон в большей степени следует рассматривать и анализировать как *акт веры*, зависящий от набора характеристик. При этом и моральные качества компании, и психологическая компонента доверия, основанная на непосредственном взаимодействии между менеджерами и обеспокоенными заинтересованными сторонами, могут включаться в этот набор характеристик.

В целом по итогам проведённого анализа можно сделать заключение об основных моделях поведения, не способствующих формированию доверия заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности экологическими рисками. Во-первых, это отсутствие условий для совместного управления экологическими рисками, характерными признаками чего являются непрозрачность, ограниченный диалог и приобщение заинтересованных сторон, а также представление искажённой информации. Во-вторых, отсутствие и неполная степень исполнения практик экологической безопасности, для которых свойственны реактивный подход, низкая степень исполнения практик экологической безопасности даже в рамках реактивного подхода, нежелание менеджеров придерживаться одинаково высоких стандартов обеспечения экологической безопасности, а также приоритет декоративной ответственности над разработкой превентивных мер. В-третьих, это непризнание менеджерами существования негативного опыта в обеспечении экологической безопасности.

Следовательно можно предположить, что создание условий для совместного процесса управления экологическими рисками (П 1, П 2, П 4, П 8), проактивный подход к обеспечению экологической безопасности (П 3, П 5, П 6), а также готовность менеджеров признать существование прошлых актов недоверия (П 7) будут способствовать формированию доверия заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности экологическими рисками.

Однако заметим, что в данной статье проблема формирования доверия к нефтяной компании в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон экологическими рисками рассматривалась с точки зрения лишь одной из заинтересованных сторон — экологических НКО. Таким образом, существенным ограничением проведённого исследования является отсутствие анализа того, в какой степени установление доверия экологических НКО к компании препятствует или способствует формированию доверия других заинтересованных сторон к компании (например, доверия государства). Будущие исследования могли бы быть посвящены данной проблеме.

Ещё одним направлением дальнейших исследований можно считать определение механизма для возникновения той или иной модели поведения компании, способствующей или препятствующей формированию доверия к ней заинтересованных сторон в ситуации их обеспокоенности. Представляется целесообразным выяснить, почему менеджеры в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон осуществляют именно те, а не иные управленческие практики, и именно так, как осуществляют их, а не иначе. (Чем, например, обусловлено практически полное отсутствие диалога в анализируемом нами конкретном случае?) Особый интерес представляют факторы, связанные с внутренней средой организации, а также с ценностными установками, верованиями, эмоциями и восприятием менеджеров. По нашему мнению, выявление данных факторов позволило бы в полной мере раскрыть проблему формирования доверия заинтересованных сторон к компании в ситуации их обеспокоенности экологическими рисками и дать более полные рекомендации менеджерам.

Литература

- Бек У. 2000. *Общество риска: на пути к другому модерну*. М.: Прогресс-традиция.
- Веселов Ю. В. 2004. Социологическая теория доверия. В сб.: Веселов Ю. В. (ред.). *Экономика и социология доверия*. СПб.: Социологическое общество им. М. М. Ковалевского.
- Глушко И. В. 2014. Социальное доверие в контексте межличностных отношений. *Историческая и социально-образовательная мысль*. 2 (24): 213–216.
- Заболотная Г. М. 2003. Феномен доверия и его социальные функции. *Вестник Российского университета дружбы народов, серия Социология*. 1 (4): 79–85.
- Книжников А., Рогожин А. 2012. *«Газпром»: одна группа, два стандарта*. М.: Всемирный фонд дикой природы.
- Купрейченко А. Б. 2008. *Психология доверия и недоверия*. М.: Институт психологии РАН.
- Купрейченко А. Б., Мерсиянова И. В. 2013. *Доверие и недоверие в условиях развития гражданского общества*. М.: Изд. дом ВШЭ.
- Луман Н. 2013. Риск и опасность. *Отечественные записки*. 2 (53). URL: http://www.strana-oz.ru/2013/2/risk-i-opasnost#_ftn1
- Тулупов В. В. 2012. Профессиональные и этические стандарты журналистики в свете проблемы снижения доверия к прессе. *Социальные коммуникации*. 1 (1): 41–44.
- Фреик Н. 2002. Петр Штомпка. Доверие: социологическая теория. *Социологическое обозрение*. 2 (3): 30–41.
- Фреик Н. В. 2006. Концепция доверия в исследованиях П. Штомпки. *Социологические исследования*. 11 (1): 10–18.
- Фукуяма Ф. 2008. *Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию*. М.: АСТ.
- Baier A. 1986. Trust and Antitrust. *Ethics*. 96 (2): 231–260.
- Beckert J., Zafirovski M. 2013. *International Encyclopedia of Economic Sociology*. New York: Routledge.
- Benoit W. 1997. Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*. 23 (2): 177–186.
- Bowen S. A. 2009. Ethical Responsibility and Guidelines for Managing Issues of Risk and Risk Communication. In: Heath R. L., O’Hair H. D. (eds) *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York, NY: Routledge; 343–363.
- Brodeur P. 1985. *Outrageous Misconduct: The Asbestos Industry in the United States*. New York, NY: Pantheon.

- Chua R. Y. J., Ingram P., Morris M. W. 2008. From the Head and the Heart: Locating Cognition-and Affect-Based Trust in Managers' Professional Networks. *Academy of Management Journal*. 51 (3): 436–452.
- Claasen C., Roloff J. 2012. The Link between Responsibility and Legitimacy: The Case of De Beers in Namibia. *Journal of Business Ethics*. 107 (3): 379–398.
- Coleman J. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Belknap Press.
- Douglas M. 1992. *Risk and Blame: Essays in Cultural Theory*. London; New York: Routledge.
- Douglas M., Wildavsky A. 1982. *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*. Berkley; Los Angeles, CA: University of California Press.
- Fleming P., Roberts J., Garsten C. 2013. In Search of Corporate Social Responsibility: Introduction to Special Issue. *Organization*. 20 (3): 337–348.
- Gambetta D. 1988. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Gellner E. 2008. *Nations and Nationalism*. New York: Cornell University Press.
- Granovetter M. S. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. 78 (6): 1360–1380.
- Greenwood R. et al. 2008. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. New York: SAGE.
- Grolin J. 1998. Corporate Legitimacy in Risk Society: The Case of Brent Spar. *Business Strategy and the Environment*. 7 (4): 213–222.
- Hart S. L., Sharma S. 2004. Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. *Academy of Management Executive*. 18 (1): 7–18.
- Heath R. L., Ni L. 2010. Community Relations and Corporate Social Responsibility. In: Heath R. L. (ed.) *The SAGE Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: SAGE; 557–568.
- Heugens P., Dentchev N. 2007. Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Corporate Social Responsibility Risks. *Journal of Business Ethics*. 75 (2): 151–170.
- Joosten A. et al. 2014. Feel-Good, Do-Good!? On Consistency and Compensation in Moral Self-Regulation. *Journal of Business Ethics*. 123 (1): 71–84.
- Kang J., Hustvedt G. 2014. Building Trust between Consumers and Corporations: The Role of Consumer Perceptions of Transparency and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 125 (2): 253–265.
- King G., III. 2002. Crisis Management and Team Effectiveness: A Closer Examination. *Journal of Business Ethics*. 41 (3): 235–249.
- Leisis W. 2001. *In the Chamber of Risks: Understanding Risk Controversies*. Montreal; Kingston; London: McGill-Queen's University Press.

- Livesey S. 2001. Eco-Identity as Discursive Struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar and Nigeria. *The Journal of Business Communication*. 38 (1): 58–91.
- Livesey S. 2002. The Discourse of the Middle Ground Citizen Shell Commits to Sustainable Development. *Management Communication Quarterly*. 15 (3): 313–349.
- Luhmann N. 1979. *Trust and Power*. New York: J. Wiley.
- McLeod C. 2002. *Self-Trust and Reproductive Autonomy*. Boston: The MIT Press.
- Möllering G. 2006. *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Oxford: Elsevier.
- Nielsen R. P., Dufresne R. 2005. Can Ethical Organizational Character be Stimulated and Enabled? «Upbuilding» Dialog as Crisis Management Method. *Journal of Business Ethics*. 57 (4): 311–326.
- Nooteboom B. 2002. *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- O’Riordan L., Fairbrass J. 2008. Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*. 83 (4): 745–758.
- Palenchar M. J., Hocke T. M., Heath R. L. 2011. Risk Communication and Corporate Social Responsibility. In: Ihlen Ø., Bartlett J., May S. (eds) *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. New York: John Wiley & Sons.
- Rempel J. K., Holmes J. G., Zanna M. D. 1985. Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*. 49 (1): 95–112.
- Rousseau D. M. et al. 1998. Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. 23 (3): 393–404.
- Salancik G. R., Pfeffer J. 1978. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*. 23 (2): 224–253.
- Simola S. 2003. Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management. *Journal of Business Ethics*. 46 (4): 351–361.
- Sztompka P. 1999. *Trust: A Sociological theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thomas K., Dunster H. J., Green C. 1981. Comparative Risk Perception: How the Public Perceives the Risks and Benefits of Energy Systems [and Discussion]. *Proceedings of the Royal Society of London*. 376 (1764): 35–50.
- Vachani S., Doh J. P., Teegen H. 2009. NGOs’ Influence on MNEs’ Social Development Strategies in Varying Institutional Contexts: A Transaction Cost Perspective. *International Business Review*. 18 (5): 446–456.
- Wade-Benzoni K. A. et al. 2002. Barriers to Resolution in Ideologically Based Negotiations: The Role of Values and Institutions. *Academy of Management Review*. 27 (1): 41–57.

- Weitzner D., Darroch J. 2010. The Limits of Strategic Rationality: Ethics, Enterprise Risk Management, and Governance. *Journal of Business Ethics*. 92 (3): 361–372.
- Xu K., Li W. 2013. An Ethical Stakeholder Approach to Crisis Communication: A Case Study of Foxconn's 2010 Employee Suicide Crisis. *Journal of Business Ethics*. 117 (2): 371–386.
- Yin R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. London: SAGE Publications.
- Zavyalova A. et al. 2012. Managing the Message: The Effects of Firm Actions and Industry Spillovers on Media Coverage Following Wrongdoing. *Academy of Management Journal*. 55 (5): 1079–1101.

DEBUT STUDIES

Sofia Villo

The Problem of Trust in a Situation of Stakeholder Risk Concern

VILLO, Sofia — PhD
Student, Graduate
School of Management,
St. Petersburg State
University (GSOM SPbU).
Address: 3 Volkhovskiy
Pereulok, 199004, St.
Petersburg, Russian
Federation.

Email: villo@gsom.spbpu.ru

Abstract

The article analyzes managerial practices in creating trust in a company from the perspective of stakeholders when they are concerned about potential negative effects of the company's actions. The purpose of the study is to determine managerial practices that undermine trust in the company by the stakeholders in a situation of risk concern, to explore why this happens and to develop practical implications for the formation of trust in a company under such situations. Four approaches to trust theory — a rational choice under risk, an act of faith, a psychological condition and a moral attitude — form the theoretical basis of the study. Stakeholder risk concern is examined by drawing on the example of the industrial development of the Arctic by the *Gazprom* group of companies (*Gazprom Neft*, *Gazprom Neft Shelf*, *Gazprom*).

The research examines the position of environmental NGOs, *Russian Bird Conservation Union*, *WWF Russia*, *Greenpeace Russia* and *Bellona-Murmansk*. Data include press releases of these environmental organizations and other archival documents in which representatives of the environmental organizations express their concerns about the actions of the *Gazprom* group of companies in the development of the *Prirazlomnoe* oil field. The author identifies seven managerial practices that may seem reasonable for managers but undermine trust in the company and increase stakeholder concern. The author carefully discusses why these practices are not helpful in building trust in a company. Based on this analysis, the author draws conclusions regarding a possible base for trust in a company by stakeholders in a situation of risk concern.

Keywords: stakeholder risk concern; managerial practices; trust; industrial development of the Arctic, *Gazprom*; *Prirazlomnoe* oil rig; platform *Prirazlomnaya*.

References

- Baier A. (1986) Trust and Antitrust. *Ethics*, vol. 96, no 2, pp. 231–260.
- Beck U. (2000) *Obshchestvo riska: na puti k drugomu modernu* [Risk Society: Towards a New Modernity]. Moscow: Progress-traditsiya (in Russian).
- Beckert J., Zafirovski M. (2013) *International Encyclopedia of Economic Sociology*, New York: Routledge.
- Benoit W. (1997) Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, vol. 23, no 2, pp. 177–186.
- Bowen S. A. (2009) Ethical Responsibility and Guidelines for Managing Issues of Risk and Risk Communication. *Handbook of Risk and Crisis Communication* (eds. R. L. Heath, H. D. O'Hair), New York, NY: Routledge, pp. 343–363.

- Brodeur P. (1985) *Outrageous Misconduct: The Asbestos Industry in the United States*, New York, NY: Pantheon.
- Chua R. Y. J., Ingram P., Morris M. W. (2008) From the Head and the Heart: Locating Cognition- and Affect-Based Trust in Managers' Professional Networks. *Academy of Management Journal*, vol. 51, no 3, pp. 436–452.
- Claasen C., Roloff J. (2012) The Link between Responsibility and Legitimacy: The Case of De Beers in Namibia. *Journal of Business Ethics*, vol. 107, no 3, pp. 379–398.
- Coleman J. (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge: Belknap Press.
- Douglas M. (1992) *Risk and Blame: Essays in Cultural Theory*, London; New York: Routledge.
- Douglas M., Wildavsky A. (1983) *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*, Berkeley; Los Angeles, CA: University of California Press.
- Fleming P., Roberts J., Garsten C. (2013) In Search of Corporate Social Responsibility: Introduction to Special Issue. *Organization*, vol. 20, no 3, pp. 337–348.
- Freyk N. (2002) Piotr Sztompka. Doverie: sotsiologicheskaya teoriya [Piotr Sztompka. Trust: A Sociological Theory]. *Russian Sociological Review*, vol. 2, no 3, pp. 30–41 (in Russian).
- Freyk N. (2006) Kontsepsiya doveriya v issledovaniyakh P. Sztompka [The Concept of Trust in the Works of P. Sztompka]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, vol. 11, no 1, pp. 10–18 (in Russian).
- Fukuyama F. (2008) *Doverie: sotsial'nye dobrodeteli i put' k protsvetaniyu* [Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity], Moscow: AST (in Russian).
- Gambetta D. (1988) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford: Basil Blackwell.
- Gellner E. (2008) *Nations and Nationalism*, New York: Cornell University Press.
- Glushko I. V. (2014) Sotsial'noe doverie v kontekste mezhlichnostnykh otnosheniy [Social Trust in the Context of Interpersonal Relationships]. *Istoricheskaya i sotsial'no-obrazovatel'naya mysl'*, vol. 2, no 24, pp. 213–216 (in Russian).
- Granovetter M. S. (1973) The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, vol. 78, no 6, pp. 1360–1380.
- Greenwood R., Oliver C., Suddaby R., Sahlin-Andersson K. (2008) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, New York: SAGE.
- Grolin J. (1998) Corporate Legitimacy in Risk Society: The Case of Brent Spar. *Business Strategy and the Environment*, vol. 7, no 4, pp. 213–222.
- Hart S. L., Sharma S. (2004). Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. *Academy of Management Executive*, vol. 18, no 1, pp. 7–18.

- Heath R. L., Ni L. (2010) Community Relations and Corporate Social Responsibility. *The SAGE Handbook of Public Relations* (ed. R. L. Heath), Thousand Oaks, CA: SAGE, pp. 557–568.
- Heugens P., Dentchev N. (2007) Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Corporate Social Responsibility Risks. *Journal of Business Ethics*, vol. 75, no 2, pp. 151–170.
- Joosten A., Van Dijke M., Van Hiel A., De Cremer D. (2014) Feel-Good, Do-Good!? On Consistency and Compensation in Moral Self-Regulation. *Journal of Business Ethics*, vol. 123, no 1, pp. 71–84.
- Kang J., Hustvedt G. (2014) Building Trust between Consumers and Corporations: The Role of Consumer Perceptions of Transparency and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol. 125, no 2, pp. 253–265.
- King G., III (2002) Crisis Management and Team Effectiveness: A Closer Examination. *Journal of Business Ethics*, vol. 41, no 3, pp. 235–249.
- Knizhnikov F., Rogozhin A. (2012) *Gazprom: odna gruppy, dva standarta* [Gazprom: One Group. Double Standards], Moscow: World Wildlife Fund in Russia (in Russian).
- Kupreychenko A. B. (2008) *Psikhologiya doveriya i nedoveriya* [Psychology of Trust and Distrust], Moscow: Institute of Psychology of Russian Academy of Sciences (in Russian).
- Kupreychenko A. B., Mersiyanova I. V. (2013) *Doverie i nedoverie v usloviyakh razvitiya grazhdanskogo obshchestva* [Trust and Distrust in Terms of Civil Society Development], Moscow: HSE (in Russian).
- Leisis W. (2001). *In the Chamber of Risks: Understanding Risk Controversies*, Montreal; Kingston; London: McGill-Queen's University Press.
- Livesey S. (2001) Eco-Identity as Discursive Struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar and Nigeria. *The Journal of Business Communication*, vol. 38, no 1, pp. 58–91.
- Livesey S. (2002) The Discourse of the Middle Ground Citizen Shell Commits to Sustainable Development. *Management Communication Quarterly*, vol. 15, no 3, pp. 313–349.
- Luhmann N. (1979) *Trust and Power*, New York: J. Wiley.
- Luhmann N. (2013) Risk i opasnost' [Risk and Danger]. *Zapiski otechestva*, vol. 2, no 53. Available at: http://www.strana-oz.ru/2013/2/risk-i-opasnost#_ftn1 (accessed 30 April 2015) (in Russian).
- McLeod C. (2002) *Self-Trust and Reproductive Autonomy*, Boston: The MIT Press.
- Möllering G. (2006) *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*, Oxford: Elsevier.
- Nielsen R. P., Dufresne R. (2005) Can Ethical Organizational Character be Stimulated and Enabled? “Up-building” Dialog as Crisis Management Method. *Journal of Business Ethics*, vol. 57, no 4, pp. 311–326.
- Nooteboom B. (2002) *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

- O’Riordan L., Fairbrass J. (2008) Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, vol. 83, no 4, pp. 745–758.
- Palenchar M. J., Hocke T. M., Heath R. L. (2011) Risk Communication and Corporate Social Responsibility. *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (eds. Ø. Ihlen, J. Bartlett, S. May), New York: John Wiley & Sons, pp. 188–207.
- Rempel J. K., Holmes J. G., Zanna M. D. (1985) Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 49, no 1, pp. 95–112.
- Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S., Camerer C. (1998) Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, pp. 393–404.
- Salancik G. R., Pfeffer J. 1978. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, no 2, pp. 224–253.
- Simola S. (2003) Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management. *Journal of Business Ethics*, vol. 46, no 4, pp. 351–361.
- Sztompka P. (1999) *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Thomas K., Dunster H. J., Green C. (1981). Comparative Risk Perception: How the Public Perceives the Risks and Benefits of Energy Systems [and Discussion]. *Proceedings of the Royal Society of London*, vol. 376, no 1764, pp. 35–50.
- Tulupov V. (2012) Professional’nye i eticheskie standarty zhurnalistiki v svete problemy snizheniya doveriya k presse [Professional and Ethical Standards of Journalism in the Light of the Problem of Declining Trust in the Media]. *Sotsial’nye kommunikatsii*, vol. 1, no 1, pp. 41–44 (in Russian).
- Vachani S., Doh J. P., Teegen H. (2009) NGOs’ influence on MNEs’ Social Development Strategies in Varying Institutional Contexts: A Transaction Cost Perspective. *International Business Review*, vol. 18, no 5, pp. 446–456.
- Veselov Y. V. (2004) Sotsiologicheskaya teoriya doveriya [Sociological Theory of Trust]. *Ekonomika i sotsiologiya doveriya* [Economy and Sociology of Trust] (ed. Y. V. Veselov), St.-Petersburg: Sociological Society named after M. M. Kovalevsky (in Russian).
- Wade-Benzoni K. A., Hoffman A. J., Thompson L. L., Moore D. A., Gillespie J. J., Bazerman M. H. (2002) Barriers to Resolution in Ideologically Based Negotiations: The Role of Values and Institutions. *Academy of Management Review*, vol. 27, no 1, pp. 41–57.
- Weitzner D., Darroch J. (2010) The Limits of Strategic Rationality: Ethics, Enterprise Risk Management, and Governance. *Journal of Business Ethics*, vol. 92, no 3, pp. 361–372.
- Xu K., Li W. (2013) An Ethical Stakeholder Approach to Crisis Communication: A Case Study of Foxconn’s 2010 Employee Suicide Crisis. *Journal of Business Ethics*, vol. 117, no 2, pp. 371–386.
- Yin R. K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*, London: SAGE Publications.

Zabolotnaya G. M. (2003) *Fenomen doveriya i ego sotsial'nye funktsii* [The Phenomenon of Trust and Its Social Function]. The Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series "Sociology", vol. 1, no 4, pp. 79–85 (in Russian).

Zavyalova A., Pfarrer M. D., Reger R. K., Shapiro D. L. (2012) Managing the Message: The Effects of Firm Actions and Industry Spillovers on Media Coverage Following Wrongdoing. *Academy of Management Journal*, vol. 55, no 5, pp. 1079–1101.

Received: April 10, 2015

Citation: Villo S. (2015) Problema formirovaniya doveriya k kompanii v situatsii obespokoennosti zainteresovannykh storon [The Problem of Trust in a Situation of Stakeholder Risk Concern]. *Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya sotsiologiya*, vol. 16, no 4, pp. 60–84. Available at <http://ecsoc.hse.ru/2015-16-4.html> (in Russian).