

# ДОВЕРИЕ в бизнесе

Новая  
стратегия  
успеха в эпоху  
ТОТАЛЬНОГО  
НЕДОВЕРИЯ

**ДМИТРИЙ НОРКА**

ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ «ДЕЛОВАЯ КНИГА ГОДА В РОССИИ»

Дмитрий Норка

**Доверие в бизнесе. Новая  
стратегия успеха в эпоху  
тотального недоверия**

«Альпина Диджитал»

2023

**Норка Д. И.**

Доверие в бизнесе. Новая стратегия успеха в эпоху тотального недоверия / Д. И. Норка — «Альпина Диджитал», 2023

ISBN 978-5-96-148753-4

В этой книге вы найдете четкие установки и инструменты для построения эффективной корпоративной культуры доверия и для поддержания доверительных отношений с клиентами, сотрудниками и коллегами. Вы узнаете, как преодолеть преграды в общении и улучшить командную работу. Вы существенно сократите цикл продаж и вам не потребуется использовать скидки, ведь у вас всегда будут гарантированные продажи клиентам, которые вам доверяют. С помощью этой книги вы сможете взглянуть на свой бизнес со стороны и понять, как сэкономить деньги и достичь большего успеха.

ISBN 978-5-96-148753-4

© Норка Д. И., 2023  
© Альпина Диджитал, 2023

# Содержание

Предисловие Радислава Гандапаса	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# Дмитрий Норка

## Доверие в бизнесе. Новая стратегия успеха в эпоху тотального недоверия

Редактор *Любовь Макарина*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Арт-директор *Ю. Буга*

Дизайн обложки *Д. Изотов*

Корректоры *Е. Чудинова, Т. Редькина*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

© Дмитрий Норка, 2023

© ООО «Альпина Паблишер», 2023

\* \* \*

**ДМИТРИЙ НОРКА**

# **ДОВЕРИЕ в бизнесе**

Новая стратегия успеха  
в эпоху тотального  
недоверия



**альпина**  
ПАБЛИШЕР

МОСКВА  
2023

В современных реалиях, когда скорость принятия решений определяет успешность бизнеса, ключевую роль играют доверительные отношения внутри

команды и с внешними партнерами. Ведь именно доверие является мощным драйвером развития каждого отдельного сотрудника и целых компаний, сокращения цикла продаж, роста уровня лояльности клиентов.

Если вы готовы начать путь к выдающимся результатам, основываясь на философии доверия, в этой книге вы найдете практические инструменты, которые действенны и актуальны, применимы как в бизнесе, так и в личной жизни.

**Дмитрий Шепельский,**

*начальник департамента координации сбыта нефтепродуктов ГАЗПРОМ НЕФТЬ*

Дмитрий Норка приглашает читателей в увлекательное путешествие по обретению доверия в различных аспектах жизни. Хочется последовать примеру автора и довериться миру, который нас окружает. Благо Дмитрий предлагает конкретные инструменты, как минимизировать возможные риски этого путешествия и оставаться на светлой стороне своей жизни.

**Алексей Емельянов,**

*директор по работе с персоналом ГАЗПРОМ ЭКСПОРТ*

Уникальное и полезное издание для искушенного ценной бизнес-литературой читателя на важную, но редко обсуждаемую тему доверия. Материал книги основан на богатейшем опыте автора в успешном решении проблем компаний разного размера, с разной корпоративной культурой, разными стилями менеджмента в разных странах. Очень доходчивое и систематизированное представление материала, которое позволяет при выполнении практических рекомендаций научиться управлять составными частями комплексного явления доверия, а значит, повышать эмоциональный интеллект читателя, менять групповую динамику деловых команд и открывать путь к осуществлению поистине великих достижений.

**Иван Матвеев,**

*первый заместитель генерального директора ИНГОССТРАХ*

Доверие в бизнесе, доверие в компании, доверие в личном общении. Его очень сложно заслужить. Нужно доказать своими поступками, делами, открытостью и умением находить уместные компромиссы и выходы из сложных ситуаций. Очень просто и быстро потерять доверие, если ориентироваться только на сиюминутную выгоду в ущерб долгосрочным партнерским отношениям, и как бывает непросто восстановить это доверие, когда другие могут полагаться на твои качества, твои возможности и твои знания и опыт. Именно об этом книга. В ней показываются преимущества развития бизнеса на основе доверия и даются практические советы, как заслужить это доверие и как использовать и приумножить его, открывать новые возможности для развития. Рекомендую эту книгу как мощный ресурс для получения новых возможностей.

**Сергей Нечушкин,**

*директор департамента малого и среднего бизнеса АБСОЛЮТ БАНК*

Доверие, безусловно, помогает быстрее и эффективнее двигаться вперед, снижая трудоемкость процессов и, как следствие, затраты на их обслуживание. Полностью согласен с Дмитрием, что недоверие часто бывает

немотивированным и связано с нашими иррациональными страхами. Книгу рекомендую к прочтению всем руководителям.

**Дмитрий Курпков,**  
*вице-президент по HR SCHNEIDER ELECTRIC*

Книга Дмитрия наверняка будет интересна тем, кто хочет найти/пересмотреть стратегию устойчивого бизнеса с необычного ракурса, как пишет сам автор, «в эру, когда никто никому уже не доверяет». Автор развенчивает миф о том, что «не обманешь – не продашь», а также что KPI – это двигатель увеличения результативности сотрудников. Книга интерактивна, в ней содержатся ссылки на полезные инструменты, диагностирующие склонность к доверию и позволяющие понять, насколько вы умеете доверять себе и другим.

**Ирина Корж,**  
*начальник управления обучения и развития ГАЗПРОМБАНК*

Дмитрий возвращает нас к фундаментальным основам и принципам ведения успешного бизнеса и жизни, базирующимся на доверии. Эти принципы остаются неизменными, хотя мир, безусловно, меняется. Ценность книги в том, что она помогает это осознать. Книга наполнена интересными примерами из российского и международного опыта, а также цитатами, наглядно иллюстрирующими ценность доверия. Отдельное спасибо автору за напоминание, что «самый осмысленный путь к успеху – способствовать успеху других».

**Александр Сафонов,**  
*директор по развитию бизнеса ЛАНИТ*

Новая книга Дмитрия вышла очень своевременно. Доверие – это всегда риск. А в наше необычное время, когда экономическая ситуация в стране и условия жизни могут измениться в любой день, людям морально тяжело доверять не только бизнес-партнерам, но и всем окружающим и даже самому себе.

В своей книге Дмитрий рассказывает, что же такое доверие в бизнесе, как – и, главное, зачем – научиться доверять коллегам, партнерам и сотрудникам и выстроить гармоничные долгосрочные отношения с клиентами.

Думаю, каждый читатель найдет здесь для себя что-то полезное и задумается о том, как лучше понимать желания и потребности тех, с кем работает и взаимодействует в повседневной жизни.

**Андрей Ольховский,**  
*генеральный директор ГК АВТОДОМ*

Когда ваша задача – создать невозможное, видеть солнце порой предрассветной, вы должны доверять своей команде не меньше, чем команда доверяет вам. Именно создание лидером равновесия доверия в команде становится обязательным условием революционного развития технологий и общества. Ваша команда должна быть уверена, что вы не фантаст, не городской сумасшедший. Вы для них абсолютный лидер, который ведет свою команду за собой через тернии к звездам, а она надежно прикрывает вашу спину.

Если вы мечтаете стать настоящим лидером и крутым руководителем, вам стоит прочитать эту замечательную книгу.

**Виталий Копысов,**

*директор по инновациям БАНК СИНАРА*

Практически каждый, кто занимался развитием бизнеса, рано или поздно сталкивался с неким потолком, когда старые подходы и способы уже не дают прежних результатов, когда текущая модель развития исчерпала себя. Настойчивые попытки делать по-старому, но как-то лучше, уже ни к чему не приводят. Суть в том, что, не поменяв подход, невозможно добиться принципиальных качественных изменений. Эта книга для тех, кто уже исчерпал – или близок к тому, чтобы исчерпать, – дальнейшие возможности в развитии. Она поможет тем, кто хочет принципиально изменить свои старые подходы по нескольким причинам: жить легче, делать бизнес легче, освободить время и другие ресурсы на то, чтобы сфокусироваться на более важном: развитии и творчестве. Я вижу, что люди, которые идут по пути выстраивания доверительных отношений с окружающими, более успешны и счастливы. Уверен, что смелые и творческие люди, прочитав эту книгу, смогут изменить определенные подходы и открыть для себя новые возможности.

**Александр Мельников,**

*директор по продажам глобальным клиентам ЕВРОПЛАСТ*

Мы живем на стыке эпох, в период невероятных скоростей и меняющихся реалий, когда общество потребления в классическом его понимании начинает сдавать свои позиции, уступая дорогу обществу созидания. Сегодня для успешности новых подходов одним из самых важных критериев становится формирование доверия (в бизнесе, в обществе, в мире). Именно доверие открывает дорогу к успешности, гармоничности, созиданию. Новая книга Дмитрия – это практическое пособие, позволяющее беспристрастно оценить уровень доверия общества (или коллектива) лично к вам, поднять уровень доверия в команде, а также у потребителей по отношению к вашему продукту, проекту или услуге. Книга заставляет задуматься, всё ли мы правильно делаем. Быть может, следует что-то изменить, чтобы добиться новых успехов. В книге даются простые советы о том, что именно нужно сделать, чтобы увеличить уровень доверия. Новые вызовы подталкивают нас не только к поиску инновационных решений, но и к выстраиванию новых общественных, производственных отношений, а также к саморазвитию. Книга, которую вам предстоит прочесть, рассказывает, что и как можно и должно для этого сделать.

**Марина Мишункина,**

*первый заместитель генерального директора АРГУМЕНТЫ И ФАКТЫ*

У вас может быть гениальная бизнес-идея или прекрасный продукт, серьезные финансовые, технологические и человеческие ресурсы, но в высококонкурентном мире вы можете не быть первыми в долгосрочном периоде или просто не добиться успеха без доверия. Только высокомотивированные команды неравнодушных единомышленников одерживают большие победы. В книге Дмитрия раскрывается рецепт «цемента» мотивирующего управления – доверия. Представленные инструменты и кейсы – отличный повод посмотретья в зеркало

руководителям, которые часто говорят о важности команды, о доверии, уважении, вдохновении.

**Константин Абрамов,**  
*генеральный директор фонда ВЦИОМ*

Доверие в бизнесе – составляющая часть успеха. Конечно, успеха можно достичь за счет упорного труда и сопутствующей удачи, но удержать успех и продолжать развиваться без доверия не получится. Необходимо помнить, что доверие тяжело заработать, а потерять легко. Доверие к сотруднику, продукту, компании – это тот нематериальный актив, стоимость которого может вырасти до стоимости бизнеса и перерасти в бренд. По сути, доверие – это и есть ваш бренд. Это то, за что вас выбирают! Поэтому выстраивание доверительных отношений – сложный, серьезный и длительный процесс. Книга Дмитрия позволит вам лучше разобраться в том, что такое доверие и как с его помощью развиваться, быть эффективнее и отличаться от остальных.

**Дмитрий Кадышев,**  
*заместитель генерального директора по корпоративным продажам НЕФТЬМАГИСТРАЛЬ*

Эта книга появилась очень вовремя. Легко строить доверительные отношения, когда все хорошо. И мучительно трудно и тревожно – когда тяжело. Но именно в этот момент важно проявлять волю. Именно в этот момент нужно научиться доверять людям. Потому что только так можно сделать мир лучше. Дмитрий в своей книге делает подробный анализ доверия. Показывает на примерах, когда оно становится хрупким, а когда – железобетонным. Дает набор инструментов для самодиагностики и саморазвития, а также для работы в команде или в той группе людей, которая потом должна стать командой. Некоторые правила и рекомендации просты и очевидны, некоторые опираются на обширные исследования, которые дают фактическое обоснование важности работы на уровне доверия: у вас уменьшаются затраты на контроль, увеличивается скорость сделки, растет качество решений, повышается устойчивость достигнутого результата.

**Всеволод Гаврилов,**  
*директор VOLVO PENTA*

Вы держите в руках уникальную книгу уникального автора. В мире, где одними из самых востребованных являются книги о влиянии, манипулировании и использовании людей в собственных интересах, книга о доверии – настоящая сенсация. Эта книга не о том, как создавать видимость доверия, а о том, как по-настоящему выстраивать доверительные отношения, а также о том, как научиться самому доверять окружающим. Ведь доверять порой сложнее, чем оправдывать доверие. Это бизнес-книга, но в том числе она показывает, как стать просто счастливым человеком. Доверие, являясь одной из базовых потребностей человека, необходимо нам для того, чтобы по-настоящему обрести счастье. Все больше людей обращаются к психологам только для того, чтобы быть выслушанными и понятыми, а все потому, что их просто не научили выстраиванию доверия. Дружба, любовь, семья, работа,

общение – отношения, построить которые можно только на желании и умении доверять.

**Александр Коваленко,**

*директор по маркетингу и продажам RKS DEVELOPMENT*

Как у сотрудников, так и у клиентов остро встают вопросы: кому все-таки можно довериться, чтобы не потерять то, что имеешь, кто может быть надежным партнером, наставником, консультантом, кто поможет пережить кризис с минимальными издержками? В этой книге я нашел не только рассказ о важности доверия в бизнесе, но и его четкие критерии, методологию и инструменты его оцифровки – шкалу измерения, а также рекомендации по необходимым навыкам и знаниям сотрудников, которые позволят улучшить индекс доверия в команде и, как следствие, откроют целый ряд акселераторов в бизнесе. В итоге я сформировал концепт и план необходимых изменений в текущем процессе продаж компании, целью которых является кратное увеличение лояльных клиентов с высокой степенью доверия в определенном целевом сегменте.

**Александр Макаревич,**

*операционный руководитель проекта ТОП-50 SOFTLINE*

Перед вами книга, которая поднимает и, на мой взгляд, удачно раскрывает важнейшую тему в предпринимательстве. Тему, о которой незаслуженно мало говорят и которую не рассматривают в бизнес-школах, – тему доверия в бизнесе.

Доверие – это то, без чего ваша компания, безусловно, может существовать. Но только до первого серьезного поворота. Рекомендую к прочтению.

**Дмитрий Кучеров,**

*директор по развитию EKF*

Доверие – это то, что все мы часто принимаем как должное, пока не сталкиваемся с его отсутствием. Дмитрий не только представляет убедительные аргументы для руководителей, чтобы они инвестировали в укрепление доверия, но и предлагает практический и преобразующий подход к тому, как это сделать.

**Ксения Рясова,**

*президент компании FINN FLARE*

Этот год показал, что наши вложения в доверительные отношения последние три года были не напрасными. Когда на рынке разрушились все привычные схемы работы с поставщиками, обкатанные за 30 лет, нам удалось не только выжить, но и двигаться вперед, потому что только доверительные отношения с поставщиками позволили нам не останавливать производство, потому что наши поставщики отправляли нам товар без предоплаты, веря, что мы с ними расплатимся. И члены нашей команды поддерживали друг друга, именно это помогало выживать и идти вперед.

**Илья Ярошенко,**

*президент российского бренда одежды BAON*

Мы знаем, что доверие – основа любых успешных отношений как в личном, так и в профессиональном плане. Это особенно актуально

для профессионалов из сферы услуг, ибо искреннее доверие как в коллективе, так и со стороны клиентов является залогом успешного бизнеса. Руководители зачастую не обращают внимание на доверие в погоне за модными жесткими трендами в управлении, а ведь завоевать доверие коллектива – задача непростая.

Доверие клиентов – это то, без чего невозможно обойтись в наше турбулентное время. Книга Дмитрия поможет преуспеть руководителям как подразделений, так и всего бизнеса в целом. Эта практическая и полезная книга – ваш путь к тому, чтобы заработать, расширить, укрепить и даже восстановить доверие. Хотелось бы, чтобы вы прочитали ее как можно раньше, чтобы смогли сразу же применить ее уроки.

**Артур Мурадян,**

*генеральный директор, вице-президент АТОР по выездному туризму SPACE TRAVEL*

Тема доверия является ключевой для любого бизнеса. Дмитрий глубоко раскрывает ее в своей книге. Она полна практических советов, хорошо структурирована, легко читается и будет полезна каждому руководителю.

**Анна Тимусева,**

*исполнительный директор МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРОИТЕЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ*

Блестящая работа! Редкое сочетание глубокой проработки и легкой подачи. Уже с первых страниц книга захватывает внимание. Она наполнена актуальными исследованиями, что вызывает доверие к материалу. Дмитрий выявил основные элементы доверия и показал, как они влияют на достижение результата.

Это основополагающая работа для сотрудников, лидеров и организаций, стремящихся к результатам через доверие. Данная книга в «Технониколь» не только станет частью библиотеки для обязательного прочтения, но и будет базисом для стратегических сессий, так как в нашем бизнесе доверие клиентов и партнеров равно финансовому благополучию.

**Юлия Корочкина,**

*директор по персоналу ТЕХНОНИКОЛЬ*

На мой взгляд, доверительные отношения в бизнесе, внутри компании, в семье и даже в стране – крайне важны. Если доверия нет, то мы подстраховываемся процедурами контроля, аудита и все равно это не избавляет нас от подозрений и опасений. При этом усилия, направленные на контроль, отнимают время и ресурсы у созидательной деятельности. На уровне страны мы имеем миллионы контролеров и охранников, которые нужны, потому что мы не доверяем друг другу.

Книга дает возможность задуматься, как доверие можно развивать и измерять. Повышая доверительность в своем окружении, мы меняем мир к лучшему и получаем уникальные конкурентные преимущества во всех сферах жизни.

**Дмитрий Калаев,**

*директор АКСЕЛЕРАТОР ФРИИ*

Доверие – один из главных критериев в моей жизни и бизнесе. Если в жизни нет доверия, не выстроишь счастливую семью, дружбу, а в бизнесе не соберешь сильную результативную команду, не наладишь продажи. Ведь в продажах 99 % успеха – это доверие клиента к тебе и твоей компании. Книги Дмитрия заставили меня стать более эффективным лидером и наладить взаимодействие со своими сотрудниками. Новая книга полна качественных рекомендаций, интересных примеров. Вы можете быть блестящим, стратегическим, амбициозным и трудолюбивым руководителем, но, если вам не доверяют, у вас ничего нет. В этой книге вы найдете проверенные данные, которые помогут вам заложить основу для успеха.

**Юлия Васильцова,**  
*генеральный директор СПЕКТРПАК*

Доверие – основа движения человеческой жизни. Доверяя собственным знаниям и чувствам, мы принимаем решения. Доверяя намерениям и способностям другого человека, полагаемся и объединяемся. Доверяя качеству продукта и добросовестности бренда, становимся клиентами.

Замечательно, что автор подробно исследует тему доверия и разносторонне ее раскрывает. Чем больше мы знаем про доверие и методы его укрепления, тем шире наш инструментарий для уверенного и успешного движения вперед.

**Екатерина Генкина,**  
*эксперт по управлению изменениями ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ*

Недавно я где-то услышала фразу, что на фоне меняющегося бизнес-ландшафта новой валютой бизнеса является доверие. И здесь ни с чем не поспоришь – и мир меняется стремительно, и дефиниция доверия становится основополагающей для эффективного построения и поддержания бизнеса. Много лет этому не уделяли необходимого внимания, но в последнее время про доверие стали говорить активно и часто, появились такие сообщества, как сеть Trust in Business Network (TriBuNe), представляющая собой глобальное многостороннее сообщество руководителей высшего звена из всех направлений бизнеса и хозяйствования, приверженных укреплению доверия к бизнес-экосистеме, придуманы различные модели оценки уровня доверия и коэффициенты доверия. Однако более доступного, полного и системного изложения рабочего инструмента по работе с доверием, чем в книге Дмитрия, я не встречала. Основным и неоспоримым достоинством книги является то, что она относится к тем редким изданиям, которые отвечают принципу «Бери и делай».

**Светлана Блохина,**  
*советник генерального директора РУСАТОМ ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ РЕШЕНИЯ*

Помимо качественно проработанной теоретической части (что такое доверие, на что оно влияет и как формируется и теряется), подкрепленной примерами, Дмитрий дает практические советы тем, кто хочет повысить

приверженность сотрудников компании и построить долгосрочные отношения с партнерами.

**Мария Григорьева,**

*директор департамента технологии АКСЕНИКС*

На одной из недавних встреч сообщества профессиональных логистов молодые коллеги мне задали вопрос про характеристики современного руководителя. Я ответил, что одна из важнейших – это доверие. Без доверия в команде не будет качественной и эффективной работы, и это должно идти от лидера. Книга Дмитрия как раз про это. Рекомендую к прочтению всем руководителям.

**Юрий Фролов,**

*заместитель генерального директора ATLAS MINING*

Построение доверия в бизнесе – и вообще в жизни – сегодня важно как никогда. Потеря доверия происходит повсеместно, и восстанавливать его периодически приходится нам всем. Книга Дмитрия предоставляет основанные на исследованиях инструменты, которые помогут доверию начать работать. В книге раскрываются очень простые, но практичные способы построить и восстановить доверие. Рекомендую эту книгу всем, кто хочет развиваться и развивать свой бизнес.

**Юрий Ефросинин,**

*исполнительный директор HR ХОЛДИНГ VENTRA*

В данной книге поднимается и раскрывается нетривиальный вопрос выживания и развития в текущей реальности, где основополагающими факторами являются не hard skills, а умение быть максимально гибким и быстро адаптироваться к изменяющейся реальности. И во главе угла в этих умениях стоит именно способность выстраивать доверительные отношения. И речь не только про бизнес, это также важно и в личной и семейной жизни. В книге отлично раскрываются инструменты для создания доверительного ландшафта в бизнесе, партнерстве, семье. Так что приятного и полезного чтения, уважаемые читатели!))

**Алексей Шестериков,**

*основатель и генеральный директор АВАТЕРА*

Я никогда еще не видел столь системного, структурированного и последовательного изложения информации о настолько сложной, нематериальной, но при этом очень актуальной и важной ценности в бизнесе – доверии. При этом оформление, стиль изложения, использование фактов, примеров и, главное, рекомендаций к действию делают эту книгу не только простой и удобной для восприятия, но и практически полезной для реального внедрения – повышения доверия в бизнесе, которое окупится с лихвой.

**Иван Тягунов,**

*основатель и соучредитель WISEADVICE CONSULTING GROUP*

Если вы хотите, чтобы ваша жизнь была наполнена событиями, людьми, успехами, вам нужно научиться доверять. Но доверие невозможно купить, и оно не падает с небес. Лучший способ узнать, можете ли вы доверять кому-то, – это довериться этому человеку. Доверьтесь авторитетному в России специалисту в области продаж и клиентских отношений – Дмитрию Норке,

который в своей книге раскрывает понятие доверия, его преимущества, причины низкого доверия в бизнесе и дает советы, как восстановить потерянное доверие. Книга вдохновит вас проанализировать свои убеждения, чтобы самым главным убеждением в вашей жизни стали практики доверия, которые сделают счастливыми и вас, и ваше окружение.

**Елена Корбут,**

*экс-заместитель управляющего директора по работе с персоналом  
КОМПАНИЯ СУХОЙ*

Удивительно, но, познакомившись с Дмитрием, я искренне восхитилась тем, как мы, люди диаметрально противоположных профессий, смотрим одинаково на суть и основу настоящего бизнеса – экспертность и доверие. Я рада, что в этой книге, теперь доступной большой армии продавцов и моих коллег закупщиков, понятным языком Дмитрий раскрывает, как построить и восстановить доверие в бизнесе, развить через доверие отношения с клиентами и партнерами и через эти технологии сделать свой бизнес более эффективным. Доверие действительно «прагматичный, осязаемый, действенный актив», как говорит Дмитрий, и я искренне рекомендую читателям приобрести этот актив.

**Ольга Каненкова,**

*президент АССОЦИАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ  
ЗАКУПКАМИ*

Как сказал в своем выступлении Стивен Кови – младший: «Самый большой кризис современного мира – кризис доверия. Это важнее, чем экономический кризис. Доверие – это валюта любого лидера. Доверие – тот фактор, который меняет все остальные». В России бизнес всегда строился на контроле. Контроле сотрудников, партнеров, поставщиков, контроле самого бизнеса. Мы убивали на это свою энергию, силы и время.

До сегодняшнего дня в России книг про доверие в бизнесе не писали, потому что это противоречило сути бизнеса. Но время меняется. Тема доверия становится актуальной, ключевой. Доверию можно и нужно учиться. В книге Дмитрия даются практические советы, как создать доверительную атмосферу в своей компании. Как сделать так, чтобы доверие перетекало по кругу – от руководителей к сотрудникам, а от сотрудников к клиенту. А потом и клиенты доверяли бизнесу и компании. Книга обязательна к прочтению каждому руководителю!

**Анна Власова,**

*директор ХАРИЗМА*

Подход Дмитрия к доверию мне очень близок: я тоже предпочитаю больше доверять людям, чем ждать от всех каких-то неприятностей. Для меня лично полезно то, что у автора получилось разложить интуитивное ощущение от доверия на конкретные составляющие и методики их улучшения.

Но главную пользу от книги я вижу в том, что могу ее теперь показать своим подозрительным топ-менеджерам как инструкцию по оптимизации работы. Причем только за счет своего отношения, без привлечения внешних

ресурсов. Уверен, что это поможет ускорить бизнес-процессы и увеличить прибыль. А это всегда очень ценно для компании!

**Станислав Винников,**  
*генеральный директор АБАК 2000*

## Предисловие Радислава Гандапаса

Сегодня ко мне на коучинг пришел клиент. Первая сессия. Коллеги передают мне, что клиент оплатил одну сессию, а не полугодовой пакет, что гораздо выгоднее в пересчете на сессии. Так бывает, когда нужно срочно решить какой-то очень важный вопрос. Но в первые минуты сессии клиент стал неспешно рассказывать о себе, и я сразу понял: нет никакого срочного запроса. Есть желание удостовериться, что я смогу ему помочь. Догадаться, о чем пойдет речь, было нетрудно: «заедает рутина, всех приходится контролировать, отдавать приказания подчиненным моих подчиненных, работаю без отпуска и почти без выходных по 12 часов в день, не могу подобрать руководителей на ключевые позиции, разрываюсь между необходимостью быть в разных местах одновременно, не хватает времени ни на семью, ни на друзей, ни на хобби, начались проблемы с давлением». Больше половины запросов руководителей, приходящих ко мне на коучинг, написаны как под копирку.

И главная проблема всех этих ситуаций укладывается в одно слово – «делегирование». Точнее, его недостаточность. А причина не в непонимании, что делегирование – основа успеха в бизнесе, и не сомнения, а недостаток доверия. С этим трудно работать, но можно. Некоторые мои клиенты даже высказывают предположение, что это их индивидуальная особенность и работать с ней нужно с помощью психотерапии. К сожалению, эта особенность в значительной степени – особенность культуры. И не только деловой. В разных странах ежегодно проходит исследование, которое выявляет степень социального доверия к незнакомцам. По этим данным составляется рейтинг. Традиционно самые развитые страны занимают в нем верхние строчки. Там выше уровень доверия, там руководители охотнее делегируют, подчиненные больше доверяют своим боссам; если нездоровится, можно не приходить на работу и не нужно приносить справки, и т. д. Можно предположить, что доверие – следствие высокого уровня жизни и безопасности. Но на самом деле, как говорят исследователи, доверие является причиной, а уровень жизни – следствием.

Мы все хотим жить в стране с высоким уровнем жизни, работать в развитых компаниях, которые предоставляют возможность карьерного роста. Мы хотим брать на себя ответственность, проявлять инициативу, а не выполнять поручения от А до Я. Мы хотим, в конце концов, иметь большую степень свободы в принятии промежуточных решений. И поэтому тема, которую в своей книге поднимает Дмитрий Норка, сегодня становится очень актуальной.

Мой друг и коллега Дмитрий Норка – профессионал высочайшего уровня, который обладает большим набором компетенций, но одна из основных – объяснять сложные вещи просто. В книге «Доверие в бизнесе» ему это снова удалось. Доверьтесь автору, погрузитесь в чтение, воплотите его идеи в жизнь и следите за тем, как это будет способствовать развитию вашего бизнеса.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.