

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 Пабlisher», 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 приумножать 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 Курпеков,

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 посмотреть 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 ATOP 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 Тимушева,

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.