

Содержание

Предисловие Радислава Гандапаса	23
Благодарности	25
Введение	27
Глава 1	
Точки роста в эру похожести и взаимозаменяемости	31
Глава 2	
Пять причин низкого доверия в бизнесе	45
Глава 3	
Преимущества доверия в бизнесе	55
Глава 4	
Семь фундаментальных истин доверия	71
Глава 5	
Что такое доверие	77
Глава 6	
Движущие силы доверия. Индекс ИНКО	83
Глава 7	
Искренность и матрица доверия	91

Глава 8

Надежность.....	111
-----------------	------------

Глава 9

Компетентность.....	123
---------------------	------------

Глава 10

Ориентация.....	147
-----------------	------------

Глава 11

Как восстановить потерянное доверие	177
---	------------

Глава 12

Практики формирования и развития доверия	189
--	------------

Вместо эпилога.....	203
---------------------	------------

Приложение 1.....	205
-------------------	------------

Приложение 2	211
--------------------	------------

Приложение 3.....	213
-------------------	------------

Приложение 4	217
--------------------	------------

Приложение 5.....	227
-------------------	------------

Об авторе.....	229
----------------	------------

Программы обучения проекта «Доверие в бизнесе».....	233
--	------------

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 приказание 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.

*Радислав Гандапас, президент Ассоциации спикеров
СНГ, 27-я позиция в мировом рейтинге TOP30 GLOBAL
GURUS в номинации The Best Leadership Speakers*

Благодарности

Я выражаю искреннюю благодарность моим учителям, которые на протяжении всей моей жизни учили меня доверию, продолжают делать это до сих пор и, я уверен, будут это делать и дальше.

Главными моими учителями я считаю своих родителей: Ивана Григорьевича и Нину Григорьевну, которые недавно отметили 55 лет совместной супружеской жизни. Все эти годы они демонстрировали высочайший уровень любви и доверия друг к другу — а также высочайший уровень доверия ко мне, к моим (иногда) неоднозначным решениям и поступкам.

Еще один мой учитель, который предоставляет мне неограниченный кредит доверия, — моя супруга Наталия. Кстати, именно она вдохновила меня на написание этой книги. Именно она постоянно говорила мне, что у меня все получится и что эта книга нужна людям. Также я благодарен еще одному моему учителю: моей дочери Алине, которая научила меня доверять ей, доверять решениям, которые она принимала, — хотя с некоторыми из них я не был согласен. Это оказалось для меня очень важным: невозможно добиться чужого доверия до тех пор, пока не научишься доверять сам.

Отдельное спасибо моим клиентам. Мои клиенты — это учителя, которые позволяют мне постоянно учиться. Только вместе с моими клиентами я постоянно прохожу новые уроки — самые ценные бизнес-уроки, которые и легли в основу этой книги.

А еще я хочу выразить благодарность читателям моего телеграм-канала. Ваша постоянная поддержка и вопросы помогают мне идти выбранной дорогой.

Введение

Договоримся о терминах. Для меня доверие — это не просто описание определенного поведения. Это смысл моей жизни с раннего детства. Мои замечательные родители беспредельно доверяли друг другу и научили меня жить так же. Когда в 1990-х годах я начал заниматься бизнесом, моя доверчивость время от времени выходила мне боком и раз за разом я терпел убытки, доверяя тем, кому не стоило бы. Но я благодарен Создателю за то, что он уберег меня от превращения в недоверчивого и озлобленного человека.

Со временем я выстроил свою модель общения с внешним миром, которая позволяла мне, с одной стороны, не впасть в маразм всеобщего недоверия и, с другой стороны, минимизировать потери от контактов с людьми, которым нельзя доверять. Прочитав вышедшую на русском языке в 2013 году книгу Стивена Кови и Грегга Линка «Разумное доверие»*, я понял, что именно такому доверию меня в свое время научила жизнь. Книга еще больше укрепила во мне уверенность в том, что я на правильном пути.

* Кови С., Линк Г. Разумное доверие. — Минск: Поппури, 2013.

Когда 20 лет назад я занялся обучением экспертным продажам, это было очень революционно: в то время на всех тренингах продаж твердили, что нужно учитывать в первую очередь свои интересы, и об удовлетворении интересов клиента мало кто задумывался. Но я видел, что мой подход очень нравится людям, которые благодаря ему добивались потрясающих результатов. Определение экспертности выглядело тогда следующим образом: «Эксперт — это обладающее определенными знаниями, умениями и ресурсами физическое или юридическое лицо, которому можно *доверять*». Да, *доверие* было необходимой составляющей успеха, но в этом определении стояло в конце.

С того момента, как я создал экспертную систему продаж, прошло немало времени, и мир изменился еще больше. Сегодня доверие в формуле успеха находится уже на первом месте. Самое главное: общаясь с огромным количеством людей, я вижу, что бизнес уже готов. Готов принять и начать использовать философию доверия. И если совсем недавно успех бизнеса зависел от количества денег, то сегодня главным активом любого бизнеса мы можем с полным правом назвать именно доверие. Когда бизнес получает преимущество доверия, то каждый его аспект становится более результативным — и, следовательно, прибыльным.

Клиенты вам доверяют? Значит, они будут готовы заплатить за ваш продукт больше, расскажут о нем другим и вернутся. В атмосфере доверия сотрудники становятся более творческими, мотивированными, продуктивными и готовыми на жертвы ради команды. Если у вас выстроены доверительные отношения с подрядчиками, партнерами и поставщиками, иногда достаточно одного звонка, чтобы разрешить проблему, которая могла затянуться надолго. Сокращаются и затраты, и время доставки: высокое доверие означает

меньше перепроверок, меньше бумажной работы, меньше последующих лишних действий. Доверие приводит к более успешному обмену информацией. Доверие подразумевает, что партнеры готовы при необходимости поступаться своими интересами ради общего дела.

И, напротив, низкий уровень доверия — это необходимость тратить больше времени и ресурсов на переговоры и соблюдение требований. Без доверия влияние брендов разрушается. Без доверия руководители теряют связь с командой. Без доверия компании теряют продажи. Без доверия организации теряют производительность, репутацию, талантливых сотрудников, лояльность клиентов, креативность, моральный дух и, как следствие, результативность.

Удивительно, что до сих пор руководители слишком часто ищут в соискателях так называемые жесткие навыки вместо того, чтобы искать самые важные навыки. Грустно видеть, как предприниматели увлеченно изучают советы по продажам или техники закрытия: ведь они не понимают, что без доверия им не удастся достучаться до клиентов. Когда в отношениях с клиентами присутствует доверие, нет никакой необходимости в новейших тактиках продаж. Доверие дает осязаемое — и решающее — преимущество.

Почему же многие руководители отказываются от этого преимущества? Возможно, проблема во многом связана с таким аспектом нашей российской культуры, как базовое недоверие к чужаку: пространства большие, положиться можно разве что на «своих»... Мы подсознательно начинаем сравнивать себя с американцами (ведь первыми образцами деловой литературы для нас стали переводные книги американских авторов), которые улыбаются друг другу до ушей и готовы хоть завтра делать совместный бизнес с первым встречным. Для среднестатистического россиянина это по меньшей мере

странно, и нам кажется, что не стоит и пытаться вести себя иначе: культуру нации не переделать (и не надо), каждому свое.

В конечном счете успех зависит от вашего мировоззрения и отношения к людям. И если вы решите видеть в ваших клиентах, партнерах и сотрудниках жадных, эгоцентричных, поверхностных, невнимательных, равнодушных и высокомерных людей, то наверняка столкнетесь именно с такими людьми.

И, напротив, если вы будете воспринимать окружающих как щедрых, доброжелательных, вдумчивых, внимательных, заботливых и скромных людей, такими они для вас и будут.

Современный мир сложен и неоднозначен. Вы ищете мгновенного удовлетворения своих потребностей или быстрых решений проблем? Возможно, эта книга вас разочарует. Вы хотите проследовать единственным верным путем к подлинному и прочному успеху в бизнесе, отношениях или жизни в целом? Эта книга для вас!

ГЛАВА 1

Точки роста в эру похожести и взаимозаменяемости

Доверие открывает новые невообразимые возможности.

РОБЕРТ СОЛОМОН, АМЕРИКАНСКИЙ ФИЛОСОФ,
СПЕЦИАЛИСТ ПО ЭТИКЕ БИЗНЕСА

Корпоративная культура компании

Сегодня, независимо от рынка и рода деятельности, для достижения успеха руководству компании необходимо поставить и решить четыре основные задачи. Первая напрямую связана со стратегией. На этом уровне необходимо ответить на следующие вопросы: что продаем, кому продаем и по какой цене. Второй принципиально важный момент — системные процессы. На этом уровне должны быть описаны все формальные принципы выполнения работы. Третья задача — это построение структуры. Для ее решения необходимо определиться, как построена компания, кто кому подчиняется и кто за что отвечает. И наконец, четвертая составляющая успеха — это корпоративная культура компании.

Я уверен, что любой руководитель может легко ответить на вопросы, связанные со стратегией компании. У него наверняка есть четкое понимание того, что продает компания, кому и по какой цене. Понимание системных процессов в большинстве компаний тоже, как правило, не вызывает проблем, хотя в этом случае все не настолько кристально ясно. Со структурой обычно не возникает сложностей: совершенно понятно, как построена компания и кто в ней за что отвечает. Но как только речь заходит о корпоративной культуре, начинаются проблемы.

Вот уже на протяжении десяти лет, выступая на различных форумах, я предлагаю руководителям разного уровня, которые сидят в зале, заключить со мной любопытное пари. Условия очень простые: один из тех, кто сидит в зале, встает и рассказывает мне о корпоративной культуре, существующей в его компании. Например, о культуре продаж и выстраивании отношений с клиентами или о культуре взаимодействия внутри команды. Затем мы звоним в эту компанию: если три случайных сотрудника обрисуют корпоративную культуру так же, как их руководитель, я отдаю последнему сумму, равную его годовой зарплате. Если же версии сотрудников и руководителя будут различаться, то, напротив, я получаю эту сумму. (Совсем недавно я узнал, что примерно такое же пари предлагал заключить на своих выступлениях Брайан Трейси, известный оратор-мотиватор и мировой эксперт в области психологии успеха.)

Ни один слушатель за все десять лет ни разу не решился на это пари. Почему? Потому, что, как правило, корпоративная культура — это «черная дыра» в компании. Все про нее слышали, но мало кто может рассказать, что именно она собой представляет. Для большинства компаний это как Албания: все знают, что она существует, но никто понятия

не имеет, что там происходит. И это очень печально, потому что, как в свое время выразился Питер Друкер, отец-основатель менеджмента, «культура ест стратегию на завтрак». Давайте попробуем разобраться, почему корпоративная культура так важна и почему невнимание к этому вопросу может стать губительным для вашей компании.

Что такое корпоративная культура? Это совокупность ценностей, традиций, обычаев и значений, которые делают организацию уникальной в том, как она выстраивает отношения со своими сотрудниками и клиентами. Это характер компании, это воплощение видения ее основателей. Корпоративная культура — это, можно сказать, гены компании. Именно она представляет собой основу для принятия решений и определения норм деятельности. Если говорить еще более конкретно, то корпоративная культура — это неписанные правила, которые регламентируют поведение сотрудников и руководителей в стандартных или необычных ситуациях (включая отношения с клиентами и покупателями), а также при взаимодействии сотрудников внутри компании.

Корпоративная культура есть в каждой организации, даже если руководители и/или основатели не могут сформулировать ее основные принципы. Возможно, никто специально не занимается формированием корпоративной культуры — и тогда она формируется сама, исходя из ценностей и действий «вождей» компании. Сотрудники, работающие в компании, так или иначе придерживаются этой культуры, и она в конечном счете влияет практически на все их действия.

Пример из практики. Я знаю компанию, которая уже много лет на рынке, но ее руководитель никогда не задавался вопросом, что же он несет миру. У компании был сложившийся пул клиентов, которым она оказывала востребованную услугу. Но в один прекрасный момент в компании

появился опытный руководитель отдела продаж, которому удалось создать доверительные отношения и с клиентами, и с сотрудниками: именно это он поставил во главу угла. В итоге получилось так, что внутри компании образовался мини-оазис с собственной корпоративной культурой, которая была неподконтрольна владельцу бизнеса.

Таким образом, если топ-менеджер не занимается созданием корпоративной культуры сам, она все равно появится в компании, но будет создана другими людьми — сотрудниками-лидерами. И, следовательно, будет отражать именно их ценности. Если такие сотрудники когда-нибудь уволятся, то и созданную их руками корпоративную культуру они тоже заберут с собой.

Поскольку корпоративная культура напрямую зависит от мировоззрения, ценностей и подходов к бизнесу руководителей, давайте немного поговорим о некоторых принципиальных различиях в этих подходах.

Всех руководителей я делю на две основные категории. Первая — это руководители-производственники, вторая — руководители-коммерсанты.

Производственники — те, кто любит говорить о том, что хороший продукт — товар или услуга — продает себя сам и что хороший сотрудник уже изначально должен быть мотивирован. Они вкладывают все ресурсы компании в то, чтобы создать какой-то уникальный продукт. Именно на уникальность этого продукта они делают ставку и искренне убеждены, что отдел продаж в компании — это недоразумение, некая «прокладка» между их хорошим продуктом и покупателем, а во всех проблемах виноваты исключительно нерадивые продавцы, которые не могут или не хотят донести до клиента, какая уникальная возможность ему представляется. А еще они убеждены, что сотрудники службы персонала

не в состоянии найти правильных (то есть высокомотивированных и болеющих за дело сотрудников).

К сожалению, согласно моим многолетним наблюдениям за менеджерами разного уровня, в российском бизнесе доля таких руководителей-производственников составляет минимум 65%, то есть значительно больше половины.

Приведу еще один пример из практики. Я консультировал компанию из Брянска — кондитерскую фабрику, которая производила печенье. У фабрики было несколько конкурентов, но владелец искренне был убежден в уникальности своего печенья, так как у его компании — единственной в области — имелось импортное оборудование. Конкуренты же довольствовались старым советским оборудованием и не имели такого «преимущества». Руководитель компании пытался убедить всех торговых представителей, что именно его печенье — лучшее, хотя по вкусовым качествам, ингредиентам и даже внешнему виду разницы с конкурентами не было никакой. Откровенно говоря, и самим покупателям абсолютно неважно, на каком оборудовании это печенье сделано.

Вторая категория — это руководители-коммерсанты, которые отличаются от производственников в первую очередь тем, что они понимают самую главную истину: сегодня выделиться товаром или услугой практически невозможно. Даже если у кого-то и получается, то такое конкурентное преимущество остается ненадолго — его очень быстро воспроизводят конкуренты.

Очередной пример из практики. Существовала компания — лидер по производству микроскопов. Она создала прибор, способный увеличивать в 2000 раз, что намного превосходило возможности конкурентов. Руководство компании искренне расценивало это как основное преимущество

и соответствующим образом мотивировало сотрудников отдела продаж. Но увеличению продаж все это никак не способствовало. В итоге выяснилось, что целевой аудитории, с которой работала компания, такие высокие показатели увеличения были просто-напросто не нужны: средних вполне хватало. Зачем переплачивать за лишние функции, которыми не будешь пользоваться? Например, вы не сможете продать навороченный автомобиль доставщику пиццы: ему такая скорость попросту ни к чему.

Это очень частая ошибка: производители пытаются улучшить продукт до каких-то потрясающих характеристик, а затем хотят опереться на эти характеристики как на конкурентное преимущество — но потребителям этого не требуется.

Также руководители второго типа более отчетливо понимают, что внешняя мотивация в виде кнута и пряника в современном мире работает слабо, и они готовы вдохновлять своих сотрудников и вести их за собой. Такой взгляд намного более перспективен, и сейчас мы с вами разберем, почему сложилась такая ситуация.

Реалии современного бизнеса

В своей книге «Экспертные продажи: Новые методы убеждения покупателей»^{*} я упоминал, что еще 2000 лет назад римский оратор Цицерон в трактате о ведении коммерческих дел описал двух торговцев, которые бежали наперегонки к близлежащему городу, чтобы открыть там лавку. То есть еще в Древнем Риме было известно такое явление, как конкуренция (которая и в самом деле существует

^{*} Норка Д. Экспертные продажи: Новые методы убеждения покупателей. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

столько, сколько существует коммерция). Однако сегодня конкуренция уже давно не такая, как раньше, и выдерживать гонку намного сложнее. За этим стоят две основные причины.

Первая заключается в том, что, как я уже говорил, сегодня невозможно выделиться товаром (или услугой). То есть товарного преимущества *не существует*. Чтобы было понятно, что я вкладываю в определение конкурентного товарного преимущества, давайте ненадолго переместимся в прошлое.

Когда в свое время компания Xerox выпустила на рынок свой первый копировальный аппарат, она какое-то время почивала на лаврах, поскольку *больше никто* не мог создать ничего подобного. Это и стало конкурентным товарным преимуществом. Когда компания Chrysler выпустила на рынок свой первый пикап, это тоже было конкурентным преимуществом: *больше никто* не производил пикапы. Так же, как и Xerox, топ-менеджеры Chrysler несколько лет сидели сложа руки и наслаждались плодами успеха.

А теперь вернемся в настоящее и посмотрим, как обстоят дела сегодня. Думаю, вы понимаете: даже если кому-то в наше время удастся придумать что-то новое (то, чего *больше никто* не производит), это мгновенно будет скопировано и воспроизведено. Как известно, особенных успехов в этом деле достиг Китай, где выпускают аналоги чуть ли не в день выхода оригинала, а иногда и немного раньше.

Но даже если вы, вложив огромные усилия в создание своего товара или услуги, сумели добиться хоть какого-нибудь конкурентного преимущества, вряд ли у вас получится им воспользоваться. Все дело в том, что современные покупатели не хотят это преимущество видеть и замечать, и едва ли оно будет для них ценным.

Сейчас мы живем в эпоху коммодитизации. Это название происходит от английского термина *commodity*, означающего «сырьевые или биржевые товары». Такие товары обладают одним очень важным свойством — они не позволяют производителю получить «надбавку за бренд». Коммодитизация сегодня — это превращение продукта из уникального или элитного в обыденный, доступный, лишенный товарного конкурентного преимущества. Возьмем, к примеру, ноутбуки или смартфоны: всего пару десятилетий назад эти гаджеты считались атрибутом богатой жизни, а сейчас они есть практически у каждого. И это касается любой сферы рынка.

Современные покупатели почти не видят разницы между различными продуктами, потому что знают: какой бы бренд, какого бы производителя они ни выбрали, скорее всего, приобретенный продукт удовлетворит их потребности. Таким образом, потребители в открытую говорят: нам все равно, кто это сделал, главное, чтобы продукт нас в полной мере устраивал. Это и есть первая причина, почему так сложно сегодня выдерживать конкуренцию. Конечно, есть приверженцы определенных марок и брендов, и они будут всегда, но с каждым днем их становится все меньше и меньше.

Примерно то же самое происходит и на рынке труда. Особенно это стало заметно после пандемии. Ценности и желания людей очень сильно изменились, и если совсем недавно доминирующим желанием при поиске места работы было трудиться в известной компании и побольше зарабатывать, то теперь, взглянув на очередной «Доклад о мировом счастье» (<http://worldhappiness.report>), опубликованный ООН в 2022 году, мы увидим, что уровень субъективного счастья человека на самом деле зависит от небольшого количества факторов. Среди них на первом месте — способность доверять. На втором — свобода в принятии решений. Уровень

дохода, здоровья и многое другое тоже важны, но все же в меньшей степени.

Вторая причина связана с колоссальными переменами, которые происходят в современном мире. Конечно же, самая основная из них — появление и развитие интернета. До того как глобальная сеть стала неотъемлемой частью жизни практически каждого человека, все мы жили в эру продавцов. Для тех, кто занимается продажами, это было действительно прекрасное время. Почему? Потому что тогда продавцы обладали — не побоюсь этого слова — *властью* над покупателями. Что было источником этой власти? Продавцы владели уникальными знаниями о товарах, услугах и решениях, и покупателям ничего не оставалось, кроме как «идти на поклон» к продавцам, которые, конечно, всю этим пользовались.

Представьте себе, что 15 лет назад вы решили купить, например, новую фотокамеру. Как бы вы тогда поступили? Скорее всего, как все. То есть пошли бы в один магазин, послушали, что вам скажет продавец, потом, возможно, поехали бы в другой, чтобы выслушать еще одну точку зрения. И в конечном итоге вы приобрели бы то, что посоветовал продавец, который оказался более убедительным.

А если вы сегодня решите купить новую фотокамеру? Отправитесь ли вы в магазин? Конечно, нет! Вы зайдете в интернет, посмотрите отзывы, почитаете обзоры, мнения экспертов и выведете сравнительные таблицы. И даже если вы придете в магазин и будете там общаться с продавцами, то уже не станете, как 15–20 лет назад, воспринимать каждое их слово как прописную истину.

Хотим мы того или нет, но с развитием интернета эпоха продавцов закончилась, и мы с вами сейчас вступили в новую

эру — эру покупателей. Причем современные покупатели, во-первых, знающие, потому что имеют постоянный доступ к информации, а во-вторых, выработали стойкое недоверие к бизнесу в целом и к тем, кто пытается им что-то продать, в частности.

То же самое сейчас происходит внутри бизнеса. Недавно я провел опрос, целью которого было выяснить, насколько сотрудники доверяют своим работодателям. Так вот, результаты показали, что около 54% опрошенных редко (или вообще никогда) не доверяют руководителям.

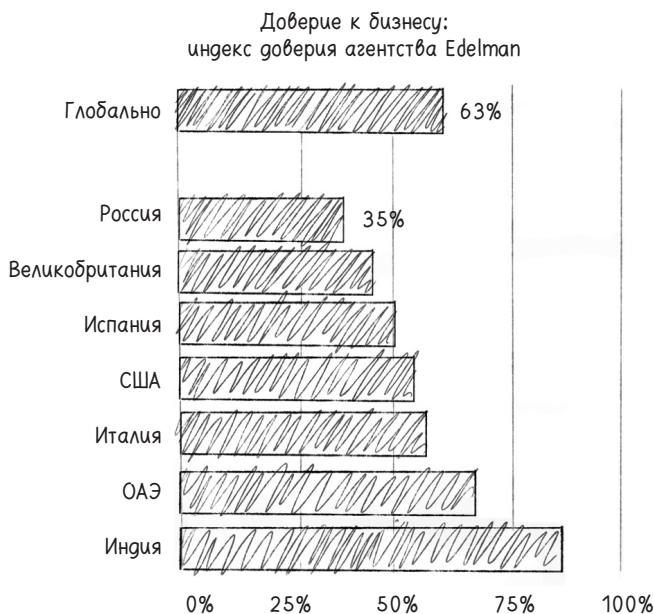
Доверие в мире, доверие в бизнесе

Прочитав, что у современных покупателей и сотрудников компаний выработалось стойкое недоверие к бизнесу, вы, скорее всего, подумали: нет, это ко мне не относится, уж мне-то мои клиенты и сотрудники доверяют. Но давайте проведем небольшой эксперимент. Отложите на несколько минут эту книгу и попытайтесь ответить на простой вопрос: насколько вам можно доверять? Подумайте и запишите на листе бумаги число в диапазоне от 1 до 100, которого, по вашему мнению, вы заслуживаете.

Не убирайте листок с числом далеко, скоро мы к нему еще вернемся. А пока давайте обратимся к статистике. Я более 17 000 раз задавал этот вопрос людям, и по результатам моих опросов среднее значение находится в диапазоне от 87 до 95. То есть практически все искренне считают, что они достойны доверия более чем на 90%. Я уверен, что ваши цифры находятся примерно в этих значениях. Но что нам говорят исследования?..

Каждый год консалтинговое агентство Edelman проводит исследование под названием Trust Barometer, цель

которого — измерение уровня доверия. Исследование проводится в 28 странах мира, в том числе и в России. Представители агентства оценивают уровень доверия населения разных стран по большому количеству критериев, включая доверие к правительству, к рекламе, к телевидению, к интернету. Но нас с вами в первую очередь, разумеется, интересует это исследование в отношении бизнеса. Если мы посмотрим на результаты 2022 года, то увидим: общемировой уровень доверия к бизнесу находится на уровне 63%, что на 3% ниже, чем в предыдущий год. Но гораздо более интересно посмотреть на этот показатель не глобально, а по разным странам. Что мы видим? Самый высокий уровень доверия к бизнесу — в Индии, и он находится на уровне 81%. А самый низкий — в Российской Федерации: 35%. Согласитесь, это очень и очень мало.



Когда я первый раз увидел данные этого отчета еще несколько лет назад (цифры были примерно такими же), то они показались мне настолько шокирующими, что я засомневался в их истинности. Все-таки агентство Edelman — американское, и, учитывая не очень простые отношения США и России, я задумался, нет ли в этих данных определенной предвзятости, и поэтому решил провести собственное исследование. На сегодня я уже более 25 лет занимаюсь обучением и консалтингом. Я провел более 2000 корпоративных проектов в примерно 80 сферах бизнеса и обзавелся довольно большим числом деловых контактов, поэтому мне удалось собрать достаточно репрезентативные данные для анализа.

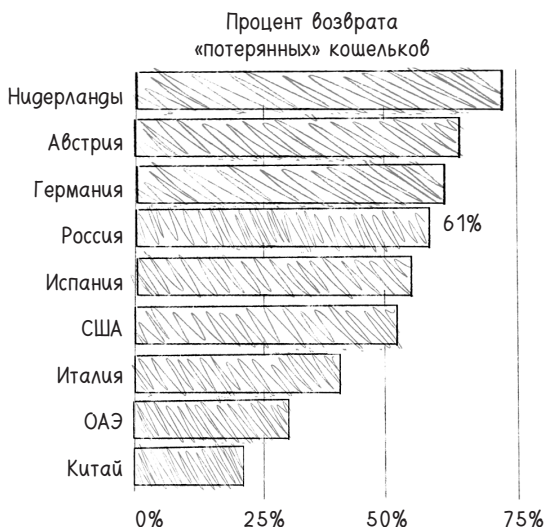
Я опросил более 460 руководителей разного уровня на рынке B2B и задал каждому из них один вопрос: «Насколько вы доверяете тем, у кого уже что-то купили за последний год?» Хочу обратить ваше внимание на постановку вопроса — не «насколько вы доверяете», а — «насколько вы доверяете тем, у кого уже что-то купили», то есть тем, с кем работаете. Мы потом еще поговорим с вами о том, почему важно понимать, что не всегда те, кто с вами работает, на самом деле вам доверяют, но пока нам важны просто цифры. Результаты следующие: только 4% опрошенных мной бизнесменов полностью доверяют тем, у кого уже что-то купили, 9% — доверяют в целом, 26% — не очень доверяют и 61% — доверяют редко или не доверяют вообще.

То есть полученные мною результаты более или менее совпадают с результатами исследования агентства Edelman, поэтому у меня отпали все сомнения: уровень доверия к бизнесу в нашей стране действительно критически низкий. Отметим для себя еще раз, что сам факт покупки не является

подтверждением доверительных отношений покупателя и поставщика, и пойдём дальше.

Сразу возникает вопрос: почему же только 35–40% людей в нашей стране доверяют бизнесу? Может быть, что-то не так с нами самими, с нашей страной? Может быть, наше поведение или культура не способствуют тому, чтобы нам доверяли? Но мне есть чем вас удивить.

Несколько лет назад было проведено исследование с целью выяснить, существует ли связь между страной проживания и честностью человека. Было выбрано 40 стран, в том числе и Россия. В людных местах — торговых центрах, бизнес-центрах, на вокзалах — к представителям администрации подходил человек и говорил, что он нашел кошелек. Он объяснял, что очень спешит и не может сам искать владельца кошелька, поэтому он просто передавал его кому-то из сотрудников администрации. В кошельке были деньги (эквивалент 15 долларов в местной валюте), список продуктов для супермаркета, где были в том числе такие позиции, как детское питание и памперсы, а также ключ от квартиры и контактные данные владельца. За все время исследования было роздано 17 000 кошельков — в 355 городах 40 стран мира. По его результатам составили список, где было указано, сколько процентов кошельков в каждой стране было возвращено владельцам, а сколько — пропало, как говорится, с концами. Как вы думаете, на каком месте в этом списке находится Российская Федерация? На первых местах по уровню честности находятся нидерландцы, австралийцы и немцы. А дальше — всего лишь с небольшим отрывом — идут страны, среди которых числится и Россия. Таким образом, россияне попадают в группу самых честных! Россия опережает, например, Испанию, Италию, США, ОАЭ и Китай, расположившиеся в самом конце списка.



Итак, самый высокий показатель (68%) — в Нидерландах. Это означает, что 68% нидерландцев, принявших невольное участие в исследовании, позвонили владельцу кошелька по указанному телефону. В России этот показатель находится на уровне 61%, то есть очень близко к первому месту. Соответственно, мы можем сделать пусть и осторожный, но все-таки основанный на данных вывод, что россияне — это честные люди, которым действительно можно доверять.

Но почему же при всем при этом у нас такой низкий уровень доверия к бизнесу? Давайте попробуем разобраться в этом вопросе.

ГЛАВА 2

Пять причин низкого доверия в бизнесе

*Мы никогда не бываем так уязвимы,
как тогда, когда кому-то доверяем, —
но, как это ни парадоксально,
если мы не можем доверять,
то не можем найти ни любви, ни радости.*

УОЛТЕР АНДЕРСОН, АМЕРИКАНСКИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ,
ФИЛАНТРОП

В предыдущей главе мы разобрали исследования, которые показали, что в российском бизнесе имеются проблемы с доверием. Давайте попробуем разобраться, каковы же причины этого.

1. Доминирующая бизнес-идеология войны

Если вы ни разу не сталкивались с понятием «доминирующая бизнес-идеология», то я попробую объяснить более конкретно. Мне по работе приходится очень часто летать на самолетах. Наблюдая за своими попутчиками — бизнес-менами, топ-менеджерами, — я заметил одну интересную

вещь. Среди книг, которые читают все эти люди, чаще всего встречается «Искусство войны» Сунь-цзы. Это книга о том, как вести войну и как в ней побеждать. К сожалению, именно она стала буквально настольной для огромного числа российских бизнес-лидеров. Почему? Очевидно, потому, что у большинства из них ведение бизнеса ассоциируется с войной, в которой всегда есть как победившие, так и проигравшие. При таком подходе, естественно, каждая из сторон пытается выиграть, применяя всевозможные ухищрения. Но что самое печальное, создается, укореняется и становится общепринятой корпоративная культура, которая подразумевает, что обязательно кто-то должен выиграть, а кто-то — проиграть.

Что плохого в такой культуре? Прежде всего то, что покупатели и потребители становятся частью этой игры и не могут этого не осознавать. Соответственно, не может быть никакого доверия к сотрудникам компании, которые хотят выиграть любой ценой, предполагая, что обратная сторона, то есть клиенты, должна быть в проигрыше.

То же самое можно сказать про принципы руководства. Достаточно взглянуть на программы семинаров, которые пользуются постоянным спросом: в пятерке самых популярных находятся программы под названиями вроде «Как заставить сотрудников эффективно работать», «Как перестать быть мягким руководителем», «Научные методы эксплуатации подчиненных»... Уже очень долгое время идет популяризация жестких методов руководства, когда работодатель всегда выигрывает, в отличие от сотрудника, который находится в заведомо проигрышной позиции. И естественно, такой подход никак не может вызывать доверие со стороны подчиненных.

2. Рациональная модель поведения

Вторая причина, по которой так редко встречается доверие, — это существование подхода, основанного на рациональной модели поведения. «Психология продаж и рекламы» Эдварда Стронга, первая в истории книга по продажам, была опубликована в 1925 году: почти сто лет назад были впервые описаны методы и методики продаж и ведения переговоров с клиентами. В этой книге написано следующее: «Покупка — это особый случай принятия решения. Каждый раз, когда один из ваших клиентов принимает решение о покупке, он делает это в серии предсказуемых и логичных шагов. Соответственно, если вы сможете рационально и логически убедить своих клиентов в том, что у вас есть товар, продукт или услуга, которые наилучшим образом отвечают их потребностям, то они обязательно у вас купят».

Таким образом, мысль о том, что люди принимают решения о покупке, руководствуясь только рациональными мотивами (то есть выгодой), была высказана еще в начале прошлого века. До сих пор практически все компании, которые занимаются бизнесом, строят свою корпоративную политику на умении убеждать, доказывать материальную выгоду покупки — то есть по-прежнему опираются на пресловутый *рациональный подход*.

Больше ста лет и другой теории — что работа не может доставлять человеку удовольствия, и, следовательно, его постоянно необходимо мотивировать. Как правило, подразумевалась материальная мотивация. Именно тогда был придуман так называемый метод кнута и пряника, когда за хорошую работу выплачивали материальное поощрение, а за плохую предполагалось наказание.

На мой взгляд, не очень-то логично сегодня продолжать вести бизнес так, как это было принято сто лет назад.

В нынешних реалиях необходимо учитывать все современные тенденции и актуальные научные исследования. А последнее как раз говорит о том, что подход, основанный на рациональной модели поведения, слишком узок и не учитывает важные перемены, которые привели к совсем другому отношению, нежели раньше.

В 2002 году произошло знаковое, на мой взгляд, событие. Впервые в истории Нобелевскую премию по экономике вручили не экономисту — Даниэлю Канеману, израильскому психологу. Канеман, один из основоположников поведенческой экономики, сумел взглянуть на экономическую науку через призму психологии. Он сумел доказать, что люди намного сложнее и иррациональнее, чем предполагает классическая экономическая теория, в рамках которой клиенты принимают решения исключительно рационально и логически, а людей можно заставить работать эффективнее с помощью кнута и пряника. Нобелевскую премию Канеман получил за доказательство того, что люди — в большей степени иррациональные существа и не руководствуются исключительно мотивами увеличения своего богатства, а при принятии решений опираются не только на доводы рассудка, но и на эмоции. Исследования Канемана и других ученых (например, его соавторов — Вернона Смита, Амоса Тверски) показали, что исключительно рациональный подход представляет собой прошлое бизнеса: сейчас необходимо гораздо шире смотреть на мотивы поведения человека и на то, как он действительно принимает решения.

3. Сосредоточение на намерениях и игнорирование действий

В первой главе я просил вас оценить по шкале от 1 до 100, насколько вы достойны доверия. Как вы наверняка помните, почти все люди считают себя достойными доверия практически на 100%. И причина вовсе не в завышенной самооценке людей, а в непонимании того, как работает доверие и что именно влияет на его уровень.

Когда вы пытались ответить на вопрос, насколько вам можно доверять, скорее всего, вы рассуждали следующим образом: «Я ведь не мерзавец, не негодяй, я не хочу никого обмануть, “кинуть”. Значит, мне можно доверять». То есть, по сути, вы оценивали *свое собственное намерение* по отношению к другим людям. И так как ваше намерение было положительным, то вы искренне посчитали себя человеком, которому можно доверять. Но есть одна проблема: когда мы взаимодействуем с другими людьми (в частности, ведем с ними бизнес), они никак не могут залезть нам в голову, поскольку ничего не знают о наших намерениях. Люди нам доверяют или не доверяют в зависимости от нашего *поведения*. Таким образом, даже если у нас очень хорошие намерения по отношению к окружающим, *само по себе* это не означает, что наше поведение автоматически вызывает у них доверие.

А если наоборот? Чтобы убедиться, что намерение не равно доверию, вспомните, что существует категория людей, чья деятельность попадает под статью 165 УК РФ: «Мошенничество на доверии». Намерения мошенников по отношению к окружающим очень сильно отличаются от ваших. Они хотят обмануть, «кинуть» контрагента и завладеть нечестным путем его деньгами. Но при этом они используют всевозможные приемы, чтобы своим поведением создать иллюзию

собственной надежности и добросовестности. Именно потому, что люди попадают на этот крючок (поведение «Мне можно доверять»), мошенникам удается воплотить в жизнь свои грязные намерения.

4. Естественный страх довериться

Встречаясь со многими людьми, работая со многими компаниями и предпринимателями, я вижу, что люди боятся довериться, и причина этого очень проста: у них есть негативный опыт, как персональный, так и коллективный, и они боятся, что этот опыт может повториться. Кроме того, я вижу, что проблема еще и в подмене понятий. Сплошь и рядом люди путают доверие с доверчивостью. Но это абсолютно разные вещи, и далее, в разделе «Слепое доверие» главы 7, мы с вами разберем, что доверчивость не имеет никакого отношения к подлинному доверию, пропущенному через сито здравомыслия (вкратце: разница — в высокой или низкой склонности к анализу). Так вот, не понимая, что представляет собой подлинное доверие, люди боятся доверять. Собственно говоря, страх неизвестного касается любого понятия или явления.

Если вы катаетесь на горных лыжах, то поймете, о чем я говорю. Вспомните: когда вы первый раз надели лыжи, вышли на гору и стояли на вершине, то, скорее всего, вас (как и меня в свое время) одолевал жуткий страх. Почему? Потому что вы не понимали, как можно на большой скорости безопасно скатиться с горы и не убиться. Но когда инструктор показал вам, как это делать, вы, набравшись опыта, со временем поднимались на эту гору уже с огромным воодушевлением и радостно устремлялись вниз. Вы понимали, *как это работает*, и — самое главное — могли управлять процессом. Не могу, конечно, говорить абсолютно

за всех, но лично у меня (а я катаюсь на лыжах уже седьмой год), безусловно, появляется определенный страх, когда я нахожусь на вершине горнолыжной трассы, но это уже давно не тот страх, который был вначале. Ведь я отдаю себе отчет, что сам управляю своим движением, своим спуском, и понимаю, как все это работает. Так и с доверием. На мой взгляд, основная причина боязни довериться окружающим заключается в том, что люди не понимают, как это работает, путают доверие с доверчивостью и боятся потерь. Это естественно. Уверяю вас: когда вы дочитаете эту книгу до конца и научитесь управлять доверительными отношениями, ваш страх довериться окружающим уйдет сам собой.

5. Ошибочные убеждения руководителей

В прошлой главе мы уже начали разговор о том, что ценности и убеждения руководителей формируют корпоративную культуру компании и так или иначе оказывают серьезное воздействие на доверие. За свою многолетнюю практику я собрал пять основных ошибочных убеждений руководителей, связанных с доверием.

