

Aprecieri critice

DIRECTORI EXECUTIVI

„*Viteza încrederii* este extrem de relevantă. Într-o epocă de reglementare intensă și de responsabilizare în afaceri, este important să ne concentrăm pe lucrurile fundamentale. Iar încrederea este capitalul intangibil care poate ajuta la asigurarea sustenabilității pe termen lung a oricărei organizații sau întreprinderi. Mulțumită noii cărți a lui Stephen M.R. Covey, poți ajunge pe calea corectă spre îmbunătățirea capitalului de încredere al organizației tale în anii ce vor veni.“

— **William G. Parrett**, CEO, Deloitte Touche Tohmatsu;
Senior Partner, Deloitte & Touche USA LLP

„Încrederea este esența succesului nostru la JetBlue. Încrederea este cheia vitezei creșterii noastre. *Viteza încrederii* afirmă mai articulat decât orice carte că încrederea este singurul lucru care schimbă totul — în afaceri și în viață. Cu multă încredere, succesul vine mai repede, mai bine și la un preț mai scăzut.“

— **David Neeleman**, fondator și CEO, JetBlue Airways

„Încrederea reduce costurile de tranzație; reduce nevoia de litigiu și accelerează comerțul; ea ușurează funcționarea organizațiilor și societăților. În sfârșit, cineva formulează limpede adevărata sa valoare și o prezintă drept o competență de bază în afaceri.“

— **Marilyn Carlson Nelson**, președinte și CEO, Carlson Companies

„Stephen M.R. Covey a reușit! El a reperat în mod articulat provocarea de leadership a noului mileniu — abilitatea de a cultiva și de a

spori încrederea. Această carte trebuie neapărat citită de toți liderii aspiranți.“

— **Douglas R. Conant**, președinte și CEO, Campbell Soup Company

„*Viteza încrederii* este o mare descoperire. Îndeplinește superb țelul de a furniza o hartă a drumului spre performanța de vârf, atât pentru indivizi, cât și pentru organizații. Dar adevăratul geniu al cărții este relevanța sa universală, întrucât combină o abordare extrem de efice, de bun simț, cu o îndrumare francă pentru a îmbunătăți toate relațiile din viață.“

— **J.W. Marriott Jr.**, președinte și CEO, Marriott International Inc.

„Lipsa încrederii într-o organizație o stoarce de energie, cultivă un climat de suspiciune și previzibilitate, devastează complet munca în echipă și o înlocuiește cu politici interne. Rezultatul final este un moral scăzut și în consecință standarde scăzute de performanță. Cartea lui Stephen M.R. Covey le amintește în mod oportun liderilor ce contează cu adevărat într-o organizație.“

— **Koh Boon Hwee**, președinte, DBS Bank Ltd; fost Președinte, Singapore Airlines

„Eu consider că perspectivele lui Covey asupra încrederii sunt foarte revelatoare pentru toți cei care se gândesc la practica leadershipului. În mod clar, fără încredere în sine nu poți avea încredere organizațională — și, fără cea din urmă, nicio realizare adevărată.“

— **Michael H. Jordan**, președinte și CEO, EDS

„În viață și în afaceri, relațiile sunt importante — dar ele sunt lipsite de profunzime dacă nu sunt stabilite și bazate pe încredere. Încrederea este piatra de temelie pentru un brand și liantul pentru orice relație de durată. Este uimitor cum Stephen M.R. Covey, în *Viteza încrederii*,

stabilește care este esența încrederii și cum poate fi întemeiată și păstrată. Ce serviciu lumii de afaceri și societății ca întreg!”

— **Horst H. Schulze**, președinte și CEO,
West Paces otel Group; fost președinte fondator și
CEO, Ritz-Carlton Hotel Company

„*Viteza încrederii* ne învață o lecție importantă — numai organizațiile cu un nivel excelent de încredere asigură o cultură a dedicării adevărate versus o vâltoare de dorințe deșarte prin conformare forțată. Covey articulează remarcabil o hartă clară a drumului pentru oameni obișnuiți ca tine și ca mine, ca să fim capabili de lucruri extraordinare!”

— **Pete Beaudrault**, președinte și CEO, Sbarro; fost președinte și
CEO, Hard Rock Café International

„*Viteza încrederii* este o carte care trebuie neapărat citită nu doar de către liderii din afaceri, ci de către fiecare individ. Domnul Covey definește încrederea în maniera cea mai precisă. Putem avea beneficii enorme din această carte.”

— **Jon M. Huntsman**, fondator și președinte,
Huntsman International

„Această carte este o revelație — odată ce ai citit-o, vei vedea totul prin «ochelarii de încredere» și vei înțelege cum și de ce este încrederea atât de importantă în viața noastră profesională și personală. Demonstrând că încrederea este tangibilă, măsurabilă și, cel mai important, ceva ce putem construi mai ușor decât credem, Stephen M.R. Covey a scris o carte care merită să fie citită nu doar de lideri de afaceri, ci, de asemenea, de oricine e interesat să-și îmbunătățească relațiile cu colegii, prietenii și familia.”

— **Gregory K. Ericksen**, vicepreședinte global,
Strategic Growth Markets, Ernst & Young

„În anii '80, tatăl lui Stephen m-a convins că încrederea este cel mai important atribut al leadershipului pentru a obține succesul corporatist sau organizațional. El avea dreptate întru totul... în ultimele două decenii, Toro a înflorit datorită ei. Acum, Stephen M.R. Covey arată în mod convingător de ce... faptul că în momentul în care organizația are încredere în liderii săi și toată lumea devine de încredere, atunci oamenii pot opera sinergetic și nedefensiv, ceea ce aduce rezultatele cele mai bune într-un timp mai scurt.“

— **Ken Melrose**, fost președinte și CEO The Toro Company,
autor al cărții *Making the Grass Greener on Your Side*
(*Cum să fii mai fericit în circumstanțele tale*)

„Crede-mă, poți să ai încredere în Stephen. Asta e o carte foarte bună. Cu cât mai mulți oameni din cercul tău de influență o citesc, cu atât mai bună va fi viața ta, începând cu tine însuși.“

— **Blake M. Roney**, președinte, Nu Skin Enterprises

„*Viteza încrederii* identifică în mod clar încrederea ca sursă a vitezei în relațiile noastre directe. Covey validează în mod convingător experiența noastră la Dell — că încrederea are un impact decisiv asupra rezultatelor și că atunci când încrederea crește, odată cu ea crește și viteza și scad costurile. Acest principiu se aplică nu doar relațiilor noastre profesionale cu clienții, cu partenerii de afaceri și membrii echipei, ci, totodată, în relațiile noastre personale, ceea ce face ca această carte profundă să fie cu atât mai valoroasă.“

— **Kevin Rollins**, președinte și CEO, Dell Inc.

«Când am primit această carte și am fost rugat de Stephen M.R. Covey să o citesc și să-i ofer comentariile mele, primul meu impuls a fost „Nu am timp“. Totuși, pe măsură ce am citit prefața, apoi primele câteva capitole, n-am putut s-o las din mână. Este exact ceea ce le trebuie astăzi liderilor de afaceri. Această carte ajunge la baza comportamentului etic și integrității și la felul în care „încrederea“ este factorul cel mai important

la liderii și organizațiile eficiente. Autorul discută cu claritate și profunzime despre cum să dezvoltăm încrederea prin intermediul caracterului și al competenței și despre modul în care liderii și organizațiile „de încredere” fac lucrurile mai bine, mai rapid și la costuri mai scăzute. Toată lumea ar trebui să-și facă timp pentru a citi această carte.»

— **Nolan D. Archibald**, președinte și CEO,
Black & Decker Corporation

„La fel ca tatăl său, lui Stephen M.R. Covey nu-i este teamă să exploreze subiecte dificile, totuși importante. Cartea sa, *Viteza încrederii*, explorează fără ocolișuri esența uneia dintre cele mai importante probleme ale vremurilor noastre: lipsa absolută a încrederii. Într-o lume întoarsă cu susul în jos, toți cei care conduc organizații, toți cei care caută relații mai profunde, toți cei care vor mai mult sens în viața lor ar face bine să considere încrederea drept bunul de preț pe care și-l doresc cel mai mult.“

— **David W. Checketts**, președinte Sports Capital Partners;
fost CEO, Madison Square Garden

EXPERTI ÎN AFACERI

„Aceasta este cartea pe care o așteptam! Pledoaria definitivă că încrederea creează la propriu profit, succes și prosperitate. Cu dovezi simple și exemple convingătoare, Stephen M.R. Covey ne arată de ce deprinderea valorii încrederii este întocmai modalitatea prin care Statele Unite și alții vor concura împotriva megatrendului globalizării. Citește această carte! Devino un lider de „mare încredere”! Inima ta, compania ta, acționarii tăi și valoarea ta netă îți vor mulțumi foarte mult!”

— **Patricia Aburdene**, autoarea cărții *Megatrends 2010: The Rise of Conscious Capitalism*¹

¹ Volum apărut în limba română în 1992, la editura Humanitas, cu titlul *Anul 2010 Megatendințe (N.red.)*

„Încrederea este temelia relațiilor. *Viteza încrederii* îți va permite să-ți construiești organizația în mod eficace. Recomand cu dragă inimă această carte.“

— **John C. Maxwell**, autor și orator;
fondator INJOY Stewardship Services și EQUIP

„Covey își susține în mod convingător pledoaria că încrederea este singurul lucru care schimbă totul. El arată că viteza este moneda succesului și că încrederea este sursa. Într-o eră când mulți dintre liderii noștri s-au dovedit a fi străini de puterea încrederii, această carte trebuie neapărat citită.“

— **Marcus Buckingham**, coautor al cărții *Now, Discover Your Strengths*² (*Acum, descoperă-ți punctele forte*)

„Colaborarea este temelia standardului de viață de care ne bucurăm astăzi. Încrederea este liantul. Aceasta este prima carte care ne învață „ce“ și „cum“ în privința încrederii. O carte neapărat de citit de către liderii de la toate nivelurile.“

— **Ram Charan**, coautor al bestsellerului *Execution (Execuție)*,
autorul cărții *Profitable Growth Is Everyone's Business*
(*Creșterea profitabilă este preocuparea tuturor*)

„Identificând încrederea drept competența de leadership fundamentală a noii economii globale, Stephen M.R. Covey descrie cum poate fi această calitate vitală stabilită, dezvoltată, extinsă și restabilită în cadrul societății noastre și peste tot în lume. *Viteza încrederii* trebuie neapărat citită de noi toți.“

— **Ken Blanchard**, coautor al cărților *The One Minute Manager*³
(*Manager la minut*) și *The Secret (Secretul)*⁴

² Volum apărut în limba română la editura All, în 2008, cu titlul *Descoperă-ți punctele forte cu testul Clifton (Strengthfinder)* (N.red.)

³ Volum apărut în limba română la editura Curtea Veche, cu titlul *Antreprenor la minut — Secretul creării și dezvoltării unei afaceri de succes* (N.red.)

⁴ Volum apărut în limba română la editura Curtea veche în 2005 (N.red.)

„*Viteza încrederii* este plină de înțelepciune seculară, oferită exact la momentul potrivit. Stephen construiește într-un mod foarte persuasiv pledoaria că încrederea este condiția indispensabilă a succesului în afaceri, încât rămânem nedumeriți, întrebându-ne cum ceva atât de important nu a fost în prim plan în afacerile noastre. O carte pe care orice lider ar trebui să o citească.“

— **Jim Loehr**, coautor al cărții *The Power of Full Engagement*⁵ (*Puterea angajamentului total*); CEO, The Human Performance Institute

„Ei bine, cineva trebuie s-o spună. Așa tată, așa fiu. O carte cu adevărat minunată, domnule Covey. Felicitări!“

— **Michael Gerber**, fondator și președinte E-Myth Worldwide

„Cartea lui Stephen M.R. Covey despre încredere este o lucrare excepțională. El definește și ne permite să săpăm adânc și să înțelegem încrederea în moduri care nu au fost niciodată expuse. Felicitări!“

— **Stedman Graham**, autor, orator și antreprenor

„*Viteza încrederii* te va ghida într-o călătorie foarte importantă pentru a genera și a clădi încredere zilnic. Dacă urmezi această cale, viața ta va continua să se desfășoare în mod miraculos.“

— **Tom Crum**, autorul cărților *Magic of Conflict* (*Magia conflictului*) și *Three Deep Breaths* (*Trei respirații profunde*)

„Fără încredere, nu poate exista loialitate — și fără loialitate, nu poate exista creștere adevărată. În *Viteza încrederii*, Covey pledează persuasiv pentru ideea că încrederea este un accelerator măsurabil al performanței și că, atunci când crește încrederea, costurile scad și viteza crește. O lecție fundamentală pentru orice lider căruia îi pasă de construirea unor relații de încredere în această economie nouă.“

⁵ Volum apărut în limba engleză cu titlul *Fii in forma — Puterea implicării totale*, la editura Amaltea (*N.red.*)

— **Fred Reichheld**, autorul cărților *The Loyalty Effect (Efectul de loialitate)* și *The Ultimate Question (Întrebarea supremă⁶)*

„Cel mai important element în orice relație, de afaceri sau personală, este încrederea, credibilitatea. Această carte minunată îți arată cum să o câștigi, să o construiești, să o păstrezi și să o încorporezi în fiecare domeniu al vieții tale.“

— **Brian Tracy**, autorul cărții *The Way to Wealth (Calea spre bunăstare)*

„Această carte este un manifest pentru declanșarea îmbunătățirii performanței exponențiale în organizații din toată lumea. Dar Covey nu se oprește aici. El oferă totodată o hartă pentru transformarea acestui lucru în realitate. *Viteza încrederii* va fi lucrarea influentă pentru temelia acțiunii umane de cooperare în deceniile ce vor veni.“

— **Joseph Grenny**, coautor al bestsellerului *New York Times Crucial Conversations (Conversații decisive⁷)*

„Încredere și Covey sunt două cuvinte care asigură succesul în această lume rapidă. *Viteza încrederii* este noua mea biblie a leadershipului.“

— **Pat Croce**, autoarea bestsellerului *I Feel Great and You Will Too! (Mă simt grozav și tu te vei simți la fel!)*; fostă deținătoare a Philadelphia 76ers

„*Viteza încrederii* se referă la un principiu care a fost în mare ignorat pentru mult prea multă vreme în societatea noastră — încrederea. Are impact asupra fiecărui aspect din viața noastră. Covey ne arată nu numai cum putem să dezvoltăm încrederea la locul de muncă, în relațiile noastre și organizațiile noastre ci, de asemenea, cum să restabilim încrederea pierdută în exact aceleași medii. El demonstrează cum factorul de încredere afectează direct piața și ideea de bază a

⁶ Volum apărut în limba română cu acest titlu la editura Business Tech, în 2011 (N.red.)

⁷ Volum apărut cu acest titlu în 2006 la editura Amaltea (N.red.)

unei afaceri, măbind viteza și scăzând costurile. *Viteza încrederii* este o carte scrisă în mod conștient, bine organizată și inovatoare, care va aduce beneficii tuturor celor care o vor citi.“

— **Hyrum W. Smith**, autorul cărții *What Matters Most (Ce contează cel mai mult)*, cofondator FranklinCovey; CEO, The Galileo Initiative

„Cartea lui Covey subliniază singurul și cel mai important factor — substratul — care va determina succesul (sau eșecul) oricărei organizații din secolul douăzeci și unu: ÎNCREDEREA. Aceasta este o lectură remarcabilă: curajoasă, imaginativă, uimitor de profetică și sprijinită de o pondere empirică și analitică. O carte care trebuie neapărat citită de către oricine se află într-o poziție de responsabilitate, de la grupuri de susținere la corporații globale.“

— **Warrren Bennis**, profesor emerit de administrarea afacerilor; autor al textului *On Becoming a Leader (Despre a deveni lider)*

„Această carte foarte necesară furnizează multe exemple practice despre cum încrederea mai mare produce rezultate mai bune, la un cost mai scăzut, într-un răstimp mai scurt — atât la locul de muncă, precum și în viață. Este de neprețuit.“

— **Dr. Spencer Johnson**, autorul cărții *Who Moved My Cheese?*⁸; coautor al cărții *The One Minute Manager*⁹

«Lucrările lui Stephen Covey au schimbat lumea. Aș pune pariu pe prețul acestei cărți și chiar pe mai mult că fiul său, Stephen M.R.Covey, va avea cel puțin la fel de mult impact. *Viteza încrederii* este o carte uimitoare, începând cu titlul ei inedit și remarcabil — nedumerirea mea cea mai mare este de ce nu a fost scrisă înainte. De la epigraf — „Viteza se întâmplă când oamenii au cu adevărat încredere unul în celălalt“ — până la „clopoțelul“ de încheiere, aceasta este o carte demnă

⁸ Volumul a apărut în limba română la editura Curtea Veche, în 2013, cu titlul *Cine mi-a luat cașcavalul? (N.red.)*

⁹ Carte publicată tot la editura Curtea Veche, în 2001, cu titlul *Manager la minut (N.red.)*

de savurat — și de implementat. Stephen tatăl spune în prefață că această carte „lovește la rădăcină”. Și eu spun acestui lucru: Amin!“

— **Tom Peters**, autorul cărții *Re-imagine!* (*Re-imaginează-ți!*), coautor al cărții *In Search of Excellence* (*În căutarea excelenței*)

EXPERTI ÎN MARKETING

„De ce citești aprecierile despre această carte? Simplu, pentru că tu ai încredere în (unii dintre) noi. Încrederea conduce totul în lumea noastră prea rapidă, „nebranduită”. Așa că ai încredere în ce-ți spun: asta e o carte importantă. Covey cel tânăr a scris o carte care contează.“

— **Seth Godin**, autorul cărților *Small is the New Big*¹⁰ (*Mic înseamnă noul mare*) și *Permission Marketing* (*Marketing de permisiune*)

„După ce închizi proiectorul, ieși din Power Point și îți închei prezentarea ofertei, majoritatea acordurilor se rezumă la o întrebare simplă: aveți încredere unii în ceilalți? Această carte este o explicație valoroasă și oportună a modului în care poți avea încredere și a modului în care poți fi de încredere.“

— **Guy Kawasaki**, autorul cărții *The Art of the Start* (*Arta începutului*); Managing Director, Garage Technology Ventures

„Consumatorii devin ambivalenți în fața instituțiilor politice nelimitat de corupte în timp ce detectează problemele sociale pe care acele organe trebuie să le abordeze. *Viteza încrederii* oferă o cale spre tipul de transparență pe care oamenii vor continua să-l ceară din ce în ce mai mult din partea firmelor, corporațiilor și politicienilor.“

— **Faith Popcorn**, Marketing Futurist, autoarea cărții *The Popcorn Report* (*Raportul Popcorn*)

¹⁰ Volumul a apărut în limba română în 2008, la editura Brandbuilders, cu titlul *Viitorul aparține companiilor mici* (*N.red.*)

„Tot ce se întâmplă în marketing arată spre realitatea conform căreia companiile profitabile sunt acelea care au câștigat încrederea publicului lor. Încrederea nu poate fi supraestimată. Stephen M.R. Covey duce această realitate cu un pas mai departe furnizând nu doar valoarea încrederii, ci de asemenea, modalitatea de a o obține. *Viteza încrederii* este cartea de inițiere supremă.“

— **Jay Conrad Levinson**, părintele Marketingului Guerilla; autorul seriei de cărți *Guerilla Marketing (Marketingul de guerilă)*¹¹

„Liderii buni știu încotro merg. Adepții au încredere că este direcția potrivită. Fără încredere, nu ajungi nicăieri.“

— **Jack Trout**, autorul cărții *Trout on Strategy (Trout despre strategie)*¹²; coautorul cărții *Positioning (Poziționarea)*

EXPERTI ÎN MEDIA

„În lumea legii și a politicii, absența încrederii a reușit tot ceea ce descrie Stephen: să promoveze divizarea și deziluzionarea, să exacerbeze relații bazate pe reguli birocratice și, în cele din urmă, să genereze crezuri și comportamente care servesc la distrugerea unei societăți libere și civile. De neprețuit pentru fiecare american, *Viteza încrederii* furnizează instrumentele care pot restabili transparența, onestitatea și încrederea unei națiuni ce are nevoie de ele.“

— **Catherine Crier**, fost judecător; autoare de cărți bestseller; gazda emisiunii *Catherine Crier Live* pe Court TV

„*Viteza încrederii* furnizează dovezi convingătoare și informații neprețuite despre cum poate dezvoltarea încrederii — pe baza

¹¹ Serie apărută la editura Busine\$\$ Tech (N.red.)

¹² Volumul apărut cu acest titlu în 2008, la editura Brandbuilders (N.red.)

caracterului și a competenței autentice, transparente — să mărească viteza și profiturile. Stephen M.R. Covey arată cum componentele grele, măsurabile ale încrederii pot de asemenea crea, cimentă și spori toate relațiile profesionale și de afaceri. *Viteza încrederii* este o lucrare inovatoare și ar trebui să fie citită de toată lumea.“

— **Ken Lindner**, autorul cărții *Crunch Time: 8 Steps on Making the Right Life Decisions at the Right Times (Momentul de cumpănă: 8 pași pentru a lua decizia corectă de viață în momentele potrivite)*

„Covey se focalizează în mod genial asupra acelei pietre de temelie a capitalismului democratic trecute cu vederea — încrederea. Precum aerul pe care îl respirăm, noi luăm prea des de-a gata acest lucru intangibil important. Așa cum clarifică Covey, noi facem asta pe riscul nostru competitiv suprem.“

— **Steve Forbes**, președinte și CEO, Forbes

„Această carte poate schimba vieți când vine vorba de a construi relații personale și profesionale de încredere. Covey ne ajută să înțelegem cum să cultivăm și să inspirăm încredere imediată în orice întâlnire, care este fundamentul pentru succesul adevărat și de durată în viață. O lectură foarte interesantă și edificatoare.“

— Larry King

„Vrei să fii o forță pozitivă irezistibilă? Combină responsabilitatea personală cu compasiunea și respectul față de ceilalți! Vrei să știi cum să faci asta perfect? Citește *Viteza încrederii!*“

— **Dr. Laura Schlessinger**, gazdă la radio sindicalizat internațional; autoarea cărții *The Proper Care and Feeling of Marriage (Grija și sentimentul adecvate în căsnicie)*

EXPERTI DIN GUVERN, EDUCAȚIE ȘI SĂNĂTATE

„*Viteza încrederii* este cartea absolut potrivită pentru vremurile noastre — inspiratoare, conferă putere și imediat utilă. Oameni din toate palierele vieții, oriunde în lume, vor beneficia de pe urma mesajului său important: a investi în integritate și a culege dividendul de încredere poate întări afacerile și îmbogăți vieți.“

— **Rosabeth Moss Kanter**, Harvard Business School;
autoarea bestsellerului *Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End* (*Încredere: cum încep și se sfârșesc urmele câștigului și urmele pierderii*)

«*Viteza încrederii* vine într-un moment în care „încrederea“ pare să se îndrepte în viteză spre lista speciilor în pericol de dispariție. Asta se va schimba pe măsură ce oamenii citesc perspectivele și îndrumările lui Stephen M.R. Covey, interdicțiile și recomandările pentru a crea încredere autentică în relații, afaceri, sport, politică și viață. Numele „Covey“ a ajuns să reprezinte excelența. Această carte continuă tradiția.»

— **John R. Wooden**, antrenor emerit la UCLA Basketball;
autorul cărților *My Personal Best* (*Cele mai bune performanțe personale*) și *Wooden on Leadership* (*Wooden despre leadership*)

„*Viteza încrederii* este o carte minunată. Este ușor de citit, practică și larg aplicabilă. Oricine are nevoie să ducă la bun sfârșit sarcini mai rapid, într-un mod mai eficace și cu mai puțină fricțiune trebuie să o citească.“

— **Clayton M. Christensen**, profesor, Robert & Jane Cizik,
Harvard Business School

„Deși sună ca un clișeu, *Viteza încrederii* trebuie neapărat citită de oricine dorește să conducă o națiune, o companie, o familie sau chiar

pe sine în aceste vremuri turbulente. Ca student și practicant de ani de zile al principiilor Covey în spitale militare, centre medicale și posturi care se ocupă de personal, precum și ca CEO al unei asociații medicale naționale, eu nu am fost niciodată capabil să distilez esența leadershipului la fel de clar precum a făcut-o Stephen M.R. Covey. Această carte este o lectură fundamentală pentru oricine dorește să conducă într-o lume a polarității, cinismului și dezamăgirii.“

— **Charles H. Roadman**, general-locotenent și general-chirurg USAF (retras) în Forțele Aeriene ale Statelor Unite ale Americii

„Stephen M.R. Covey a scris o carte de înaltă ținută despre importanța încrederii. Directorii noștri vor avea multe de beneficiat de pe urma lecturii acestei cărți. Îi va ajuta pe măsură ce creează legături de încredere între profesori și între profesori și elevii lor. Această carte trebuie neapărat citită.“

— **Pedro Garcia**, doctor în psihopedagogie, director de școli, Metropolitan Nashville Public Schools

„La scurt timp după ce a devenit decanul Facultății de Medicină de la UTMB Galveston, i-am dus pe câțiva dintre liderii mei cheie să-l asculte pe Stephen vorbind despre *Viteza încrederii*. Spusele lui și-au găsit ecou în noi toți. Stephen și echipa sa au lucrat cu grupul de leadership UTMB în ultimul an și ne-au dăruit atât perspective, cât și instrumentele continue pentru a elimina „tensiunea noastră“ privind încrederea, ajutându-ne să devenim cu adevărat o comunitate productivă. Principiile și planurile de acțiune expuse de Stephen sunt universale. Oricine face parte dintr-o echipă de leadership ar trebui să citească *Viteza încrederii*.“

— **Dr. Valerie M. Parisi**, MPH¹³, MBA¹⁴, decan al Facultății de Medicină și rector al University of Texas Medical Branch

¹³ Masterat în Sănătatea publică (*N.red.*)

¹⁴ Masterat în Administrarea afacerilor (*N. red.*)

„Stephen M.R. Covey a cercetat conceptul încrederii în esența sa și a furnizat date temeinice, convingătoare, pentru a arăta amploarea prăpastiei de încredere dar, mai important, pentru a furniza soluții ale încrederii distruse. Eu găsesc exemple zilnice ale vitezei și zelului pe care o relație de încredere le produc, iar principiile comportamentale ale lui Stephen permit ca cele mai dificile decizii ale noastre să fie luate mai iute și cu mult mai puțină nervozitate. Această carte are o putere enormă de a-ți schimba viața și organizația.“

— **Prof. dr. Dave Gylor**, administrator școlar,
Charlotte County, Florida

„În măreața tradiție a cuvintelor lui Covey, *Viteza încrederii* a accentuat și a clarificat o înțelegere în profunzime a puterii încrederii. Oameni de înaltă performanță și de mare succes în afaceri și sport arată un nivel de încredere și înțelegere care îi separă de competitorii lor. Covey a validat această însemnătate în relațiile noastre și în viitoarele noastre succese în *Viteza încrederii*.“

— **Pete Carroll**, antrenor principal de fotbal al
campioniei naționale USC Trojans

EXPERȚI ÎN DEZVOLTAREA PERSONALĂ ȘI PROFESIONALĂ

„Relațiile care vor rezista testului timpului sunt construite pe o fundație a încrederii de durată. Covey ne oferă schița pentru a învăța cum să aplicăm acest principiu cu oamenii importanți din viața noastră.“

— **Dr. John Gray**, autorul cărții *Men Are from Mars, Women Are from Venus*¹⁵

¹⁵ Volum apărut în limba română cu titlul *Bărbații sunt de pe Marte, femeile sunt de pe Venus*, editura Vremea, 2014 (N.red.)

„În *Viteza încrederii*, Stephen M.R. Covey iluminează ca un expert conexiunile dintre credibilitate și productivitate într-un mod care-ți va schimba pentru totdeauna percepția asupra încrederii.“

— **Anthony Robbins**, autorul cărților
*Awaken the Giant Within*¹⁶ și *Unlimied Power*¹⁷

„*Viteza încrederii* explică în mod genial felul în care încrederea este cea mai scurtă cale spre rezultate. Dacă vrei rezultate rapide, am încredere că o să-ți placă această carte la fel de mult pe cât mi-a plăcut și mie.“

— **Robert G. Allen**, autorul bestsellerurilor *New York Times*:
Multiple Streams of Income (Sursele multiple de venit) și
Cracking the Millionaire Code: Your Key to Enlightened Wealth
(*Cum să descifrezi codul milionarilor:*
cheia ta spre o bunăstare înțeleaptă)

„Cunosc importanța încrederii. Să fii prins de cineva cu funii în timp ce traversezi o întindere de gheață plină de crevase este scenariul suprem de încredere. În munți, viața mea este adesea în mâinile colegilor mei de echipă, iar a lor într-a mea. Un asemenea angajament este bazat pe o încredere enormă, așa cum se întâmplă și în mare parte din viață. Cartea lui Stephen este plină de conținut despre susținerea și clădirea încrederii. E o carte care trebuie neapărat citită.“

— **Erik Weihenmayer**, „tipul orb care a urcat pe Everest“;
autorul cărții *Touch the Top of the World*
(*Atinge vârful lumii*)

¹⁶ Volum apărut la editura Act și Politon sub format audiobook, cu titlul *Trezește uriașul din tine (N.red.)*

¹⁷ Cartea a apărut în limba română cu titlul *Putere nemărginită* atât în formatul clasic, la editura Amaltea, cât și sub formă de audiobook la editura Act și Politon (N.red.)

„Dacă vrei să-ți accelerezi drumul spre bunăstare, trebuie să ai încredere necondiționată că maximizezi câștigurile. Această carte minunată îți va spune cum.“

— **Mark Victor Hansen**, co-creatorul seriei bestseller nr. 1 *New York Times Chicken Soup for the Soul*¹⁸; coautor al cărților *Cracking the Millionaire Code (Cum să descifrezi codul milionarilor)* și *The One Minute Millionaire*¹⁹

„Încrederea nu este un ornament de purtat sau de îndepărtat în funcție de situație sau cultură. Fiecare lider politic, de afaceri, de familie sau lider educațional, în fiecare națiune, trebuie să internalizeze conceptele de bază din această carte care apare o dată la un mileniu. Stephen a identificat liantul sinergetic care ne permite să rămânem împreună. Această singură realizare îți poate schimba viața. Asta e cea mai bună carte scrisă de un Covey de la *7 Habits (Cele șapte obișnuințe)* încoace.“

— **Dr. Richard Carlson**, autorul cărților *Don't Sweat the Small Stuff*²⁰ și *Don't Get Scrooged (Nu deveni zgârcit)*

EXPERTI ÎN RESURSE UMANE ȘI ÎNVĂȚARE

«Să clădești încredere este una dintre cele mai importante provocări cu care se confruntă societatea noastră astăzi. *Viteza încrederii* este un cadou grozav, o resursă indispensabilă pentru lideri din toate cele trei sectoare determinate să clădească și să inspire încredere în toată organizația. „Cele cinci valuri de

¹⁸ Volum apărut în limba română în 2012, la editura Adevăr Divin, cu titlul *Supă de pui pentru suflet (N.red.)*

¹⁹ Cartea a fost publicată de editura Amaltea în 2003, cu titlul *Milionar la minut (N.red.)*

²⁰ Volum apărut în limba română în 1999, la editura Vremea, cu titlul *Nu-ți bate capul cu mărunțișurile (N.red.)*

„Încredere“ vor deveni o susținere puternică pentru lideri eficiente, cu principii, ai viitorului.»

— **Frances Hesselbein**, președintă The Leader to Leader Institute
(fosta Fundație Peter F. Drucker)

„Cartea lui Stephen este o resursă fantastică despre modurile de a stabili, clădi și dezvolta încrederea în întreaga bază constituantă a organizației tale. Această carte este o lectură *fundamentală* pentru *toți liderii* din noua noastră economie globală, care înțeleg și apreciază transparența și onestitatea. Este ceea ce noi, ca lideri, ar trebui să avem în totalitate în vedere!“

— **Ann Rhoades**, președintă a People Ink; fostă vicepreședintă executivă pentru People, JetBlue Airways

„Încrederea este baza esențială pentru orice relație solidă. Prin această carte atât de bine scrisă, Stephen ne-a ajutat pe noi toți să privim mai profund felul în care putem face ca încrederea să fie esența vieții noastre personale și profesionale.“

— **Fred Harburg**, fost președinte și Chief Learning Officer la
Motorola University

„Încrederea este liantul care leagă oameni, procese și medii minunate și care asigură succesul pe termen lung. Dacă această componentă importantă lipsește, tot restul se destramă. *Viteza încrederii* merge în sfârșit la ținta spre care alții doar au privit. Stephen M.R. Covey ne oferă procesul de gândire și structura pentru a stabili, repara și cultiva relații de încredere pe viață în fiecare aspect al vieții noastre. Lasă vindecarea să înceapă!“

— **Rita Bailey**, CEO, QVF Partners; coautoare a cărții *Destination Profit* (*Destinația profit*); fostă conducătoare a University for People,
Southwest Airlines

«Într-o „lume plată“, încrederea este „sosul secret“ care sporește semnificativ învățarea, relațiile și rezultatele. Perspectiva inovatoare a lui Covey că încrederea este o competență e atât revoluționară, cât și imediat practică. Persoane CEO și Chief Learning Officer vor accepta *Viteza încrederii* ca o strategie autentică și realizabilă — o hartă — pentru a crește eficacitatea organizațiilor și liderilor lor.»

— **Elliott Masie**, CEO, The Learning CONSORTIUM

VITEZA ÎNCREDERII

SINGURUL LUCRU CARE
SCHIMBĂ TOTUL

STEPHEN M.R. COVEY

și

Rebecca R. Merrill

Traducere din limba engleză:
Cristina Stan

 ACT și Politon

2018

The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything Copyright © 2006
CoveyLink, LLC CoveyLink and the CoveyLink logo and trademarks are trademarks
of CoveyLink, LLC. and their use is by permission Originally published by Free
Press, A Division of Simon & Schuster, Inc.

© 2018 Editura ACT și Politon pentru prezenta versiune românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro.

www.actsipoliton.ro/ www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Cristina Stan**

Redactor: **Carmen Botoșaru**

Tehnoredactor: **Gabriela Chircea**

Coperta: **Mădălina Ioniță**

Editor: **Lavinia Vasile**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

COVEY, STEPHEN

Viteza încrederii: singurul lucru care schimbă totul / Stephen M.R. Covey;

trad.: Cristina Stan. - București: ACT și Politon, 2017

ISBN 978-606-913-242-5

I. Stan, Cristina (trad.)

159.9

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

Soției mele, Jeri,
pentru încurajarea ei constantă,
incredibila bunătate
și încrederea din belșug

MULȚUMIRI

Sunt foarte recunoscător atât de multor oameni care m-au ajutat ca această carte să fie posibilă! Mă simt umil și binecuvântat de contribuțiile altora, iar sentimentele mele sunt exprimate excelent de Albert Einstein, care a spus: „În fiecare zi țin să-mi reamintesc mie însumi că viața mea interioară și cea exterioară sunt bazate pe munca altor oameni, fie ei vii și morți, și că trebuie să mă străduiesc pentru a oferi în aceeași măsură cum am primit și încă primesc.” Așa stau lucrurile și cu această carte. Nu ar fi putut fi scrisă fără ajutorul atât de multor oameni, cărora le sunt profund recunoscător.

Mulțumiri speciale talentatei Rebecca Merrill pentru ajutorul ei magnific la fiecare parte a acestui demers, în special pentru perspectivele ei asupra scrisului. Fără ajutorul ei creativ, încă am vorbi despre această carte în loc să o citim.

De asemenea, mulțumiri:

- lui Greg Link — „Linkul” din CoveyLink și un prieten și partener de afaceri uimitor și vizionar — pentru perspectiva, pasiunea, curajul și influența sa fabuloase.
- lui Berry Rellaford, pentru colaborarea, consultarea și încurajarea sa neprețuite, încă de la început.
- lui Gary Judd, pentru remarcabilele sale idei, pentru îndrăzneala sa și disponibilitatea de a risca.
- altor membri ai echipei extinse CoveyLink, pentru susținerea, ajutorul și încurajarea lor continue, incluzând pe Ryan Cook, Joshua Covey, Shane Cragun, Chuck Farnsworth, Tami Harmon, Robyn Kaelin, David Kasperson, Suzanne Leonard, Kendall Lyman, Todd King, Craig Pace,

Candie Perkins și Holly Whiting. Mulțumiri de asemenea lui Han Stice, cercetătorul nostru, pentru munca grea și sârguința sa, Daviei King, stagiara noastră, pentru ajutorul ei în etapele de început, și lui Mary Wentz pentru munca sa în transcriere.

- surorii mele Cynthia Haller, pentru numeroasele ei contribuții, în special poveștile și ideile ei care, sper, m-au ajutat să fac această carte mai interesantă.
- surorilor mele Maria Cole și Catherine Sagers, pentru ideile, sugestiile și sfaturile lor privind îmbunătățirea manuscrisului.
- lui Pam Walsh și Kevin Cope, pentru că mi-au dat curajul să preiau acest proiect.
- editorului meu, Dominick Anfuso, pentru că a crezut în această carte încă de la început, și întregii echipe Simon & Schuster pentru contribuțiile sale valoroase.
- numeroșilor noștri clienți, care furnizează un laborator permanent pentru a aplica și valida abordarea *Viteza încrederii* și pentru aportul și feedbackul atât de multor oameni — în special pentru perspectivele minunate asupra „Vitezei inteligente“ de la un grup extrem de sinergetic la Sundance, incluzând pe Beth DiPaolo, Sandy Staton și Joan Porraz.
- multor altora care au citit și au revizuit diferite etape ale manuscrisului, incluzând pe Bob Allen, Paul Brockbank, Kim Capps, Jean Crowther, Tom Crum, Dave Fairbanks, Dottie Gandy, Joseph Grenny, Bob Guindon, Greg Jewkes, Eric Krueger, Annie Link, Carol Maero-Fetzer, Alex Mandossian, Will Marre, Mette Norgaard, Von Orgill, Tally Payne, Rebecca Saltman, Paul Sanders, Steve Shallenberger, Michael Simpson, James Skinner, Carolyn Strauss, Kylie Turley, Tim Welch, Tessa White și Lisa Williams. Feedbackul lor a fost instructiv, totuși întotdeauna de confirmare.

Cu profundă grațitudine, le mulțumesc părinților mei, Sandra și Stephen R. Covey, pentru influența lor profundă asupra vieții și gândirii mele. Le mulțumesc totodată multor, multor altor lideri de opinie, dintre

care unii sunt menționați pe parcursul cărții, pentru influența lor asupra gândirii și elaborării acestei cărți pe parcursul ultimilor 10 ani.

Cel mai important, Îi sunt recunoscător și Îi mulțumesc lui Dumnezeu pentru binecuvântările, perspectivele și susținerea pe care am simțit-o de-a lungul acestui proiect. Pentru mine, El este sursa tuturor principiilor care aduc bucuria și succesul în viață.

CUPRINS

PREFAȚĂ	13
SINGURUL LUCRU CARE SCHIMBĂ TOTUL	19
<i>Cum afectează încrederea traiectoria și deznodământul vieților noastre — atât personal, cât și profesional — și ce putem noi să facem pentru a o schimba</i>	
Nimic nu este la fel de rapid precum viteza încrederii	21
Poți face ceva în legătură cu asta!	50
PRIMUL VAL — ÎNCREDEREA ÎN SINE	69
PRINCIPIUL CREDIBILITĂȚII	
<i>Dincolo de „etică”: de ce credibilitatea personală este temelia întregii încrederi și cum să o creăm</i>	
Cele patru nuclee ale credibilității	71
Nucleul 1 — Integritatea	90
Ești congruent?	
Nucleul 2 — Intenție	107
Care este planul tău?	
Nucleul 3 — Capacitățile	130
Ești relevant?	
Nucleul 4 — Rezultate	151
Care este palmaresul tău?	

AL DOILEA VAL — ÎNCREDEREA ÎN RELAȚIILE CU CEILALȚI	171
PRINCIPIUL COMPORTAMENTULUI	
<i>Cum te porți pentru a rezolva probleme în care ai intrat prin comportamentul tău</i>	
CELE 13 COMPORTAMENTE	173
Comportamentul nr. 1: Vorbește direct	184
Comportamentul nr. 2: Demonstrează respect	193
Comportamentul nr. 3: Creează transparență	202
Comportamentul nr. 4: Îndreaptă greșelile	210
Comportamentul nr. 5: Arată loialitate	219
Comportamentul nr. 6: Livrează rezultate	228
Comportamentul nr. 7: Perfecționează-te	234
Comportamentul nr. 8: Confruntă-te cu realitatea	243
Comportamentul nr. 9: Clarifică așteptările	251
Comportamentul nr. 10: Practică răspunderea	261
Comportamentul nr. 11: Întâi ascultă	270
Comportamentul nr. 12: Respectă-ți angajamentele	279
Comportamentul nr. 13: Extinde încrederea	287
Fă-ți un plan de acțiune	297
AL TREILEA, AL PATRULEA ȘI AL CINCILEA VAL — ÎNCREDEREA ÎN PĂRȚILE IMPLICATE	301
<i>Cum să mărești viteza, să scazi costul și maximizezi influența organizației tale</i>	
Al treilea val — Încrederea organizațională	305
Principiul alinierii	
Al patrulea val — Încrederea pe piață	335
Principiul reputației	
Al cincilea val — Încrederea socială	349
Principiul contribuției	

A INSPIRA ÎNCREDERE

365

Cum să extinzi „Încrederea inteligentă”, să restabilești încrederea și să adopti un act de credință exponențial care schimbă totul... și de ce a nu extinde încredere este cel mai mare risc dintre toate

A extinde „încredere inteligentă”

367

Restabilirea încrederii când aceasta a fost pierdută

382

Înclinația spre încredere

402

PREFAȚĂ

Cum poate un tată să-și „laude“ fiul și să-și păstreze credibilitatea — în special în privința unei cărți despre încredere?

Ia în considerare următorul lucru. În cei trei ani în care i-am încredințat lui Stephen rolul de CEO în compania mea, Covey Leadership Center, vânzările companiei aproape s-au dublat și profitul a crescut cu peste 1 200 la sută. De-a lungul acelei perioade, compania s-a extins în 40 de țări, iar valoarea acțiunilor a crescut de la 2,4 milioane de dolari la 160 de milioane de dolari, cât era la momentul fuziunii pe care a pus-o la punct cu Franklin Quest pentru a forma FranklinCovey.

Cum s-a realizat asta sub leadershipul lui Stephen? Într-un cuvânt — încredere. Datorită caracterului și competenței sale, oamenii au avut încredere în Stephen. De asemenea, el a extins încrederea către alții. Efectul sinergetic de a inspira și a oferi încredere a dezlănțuit un nivel de performanță pe care noi nu îl mai experimentaserăm și aproape toți cei asociați cu aceste evenimente au privit transformarea drept experiența supremă, cea mai exaltantă și inspiratoare din cariera lor în afaceri.

Apropo, Stephen era fiul în vârstă de șapte ani, cel „verde și curat“ despre care am scris în cartea mea *Cele 7 obișnuințe ale persoanelor extraordinare de eficiente*¹. Vei fi interesat (cum am fost eu) să citești „povestea în varianta lui“ în această carte. Din perspectiva mea, deprinderea lui Stephen de a ne menține grădina „verde și curată“ a stabilit un tipar de excelență care a continuat pe parcursul vieții sale și s-a manifestat în modul în care mi-a transformat compania, a dus la bun sfârșit un număr de proiecte de

¹ Titlul original, *The 7 Habits of Highly Effective People*. Volum apărut în format clasic în 2014, la editura Allfa, cu titlul *Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficiente*, iar sub formă de audiobook, cu titlul *Cele 7 obișnuințe ale persoanelor extraordinare de eficiente lecții puterice de schimbare personală* poate fi găsită la editura Act și Politon (N.red.)

leadership, training și consultanță de succes și a creat această carte — precum și în tot restul lucrurilor pe care le-a făcut.

TREI MOTIVE PENTRU CARE ÎMI PLACE ACEASTĂ CARTE

Există trei motive pentru care cred că această carte va deveni clasică. În primul rând, vizează fundamentele. În al doilea rând, este profundă, practică și cuprinzătoare. În al treilea rând, inspiră speranță. Permite-mi să comentez fiecare motiv, pe rând.

În primul rând, această carte *atacă rădăcina* problemei. Henry David Thoreau a spus că „la fiecare o mie de oameni care ciopârțesc buruienile, există unul care le taie de la rădăcină”. Putem vedea cu ușurință cât de important este să „ataci problema de la rădăcină” în alte dimensiuni — de exemplu, când compari impactul focalizării pe prevenirea bolii în loc de a o trata pur și simplu sau focalizarea pe prevenirea infracțiunilor în locul simplei aplicări a legii. În această carte, începi să vezi asta în domeniul afacerilor unde, în loc de conformitate, focalizarea este pe optimizare prin dezvoltarea unui caracter etic, a motivației transparente și a înaltei competențe în obținerea rezultatelor susținute, superioare.

E ironic, dar din experiența mea în jurul lumii, respectarea legii Sarbanes-Oxley² (sau echivalentul ei) a eclipsat focalizarea pe așa-numitele abilități *soft*³, precum încrederea. În sala „tronului”, directorii financiar-contabili și auditorii au înlocuit dezvoltatorii de oameni și strategii în resurse umane. În același timp, unul dintre cele mai fierbinți subiecte de astăzi este etica — discuții despre etică, curriculumul eticii, trainingul de etică, codurile eticii. Această carte arată că, deși etica este în esență importantă și nece-

² Lege din 2002 în SUA, de protejare a investitorilor, urmare a prăbușirii unor mari companii și a unor scandaluri financiare din 2001 (*N. tr.*).

³ Abilitățile *soft* (*soft skills*) sunt cele social-comportamentale, culturale, interpersonale. Ele se opun abilităților *hard* (*hard skills*) în categoria cărora intră cele tehnico-economice (*N. tr.*).

sară, este absolut insuficientă. Arată că așa-numitele lucruri *soft* sunt *hard*, măsurabile și au impact asupra tuturor celorlalte lucruri legate de relații, organizații, piețe și societăți. Succesul financiar provine din succesul pe piață, iar succesul pe piață provine din succesul la locul de muncă. Trupul și sufletul acestui lucru este încrederea.

Această lucrare depășește cu mult nu doar munca mea, ci de asemenea tot ce am citit despre acest subiect — încrederea. Depășește comportamentul etic în leadership, simpla „supunere“. Pătrunde adânc în adevărata „intenție“ și adevăratul plan al sufletului unei persoane și apoi în tipul de „competență“ care merită o încredere publică consecventă. Gândește-te pur și simplu la asta — fie că definești încrederea drept credință reciprocă, sau loialitate, sau comportament etic, fie că ai de-a face cu roadele sale privind consolidarea și munca în echipă și sinergia, încrederea este rădăcina supremă și sursa influenței noastre.

Pe măsură ce vei citi această carte, te va inspira să gândești ca „un ecologist social“ astfel încât să vezi relațiile dintre toate lucrurile și faptul că, în cele din urmă, rădăcina tuturor lucrurilor este încrederea. Oferă o perspectivă largită și un proces secvențial pentru a transforma o cultură a încrederii scăzute într-una a încrederii ridicate.

În al doilea rând, această carte prezintă un model de încredere *profund, practic și cuprinzător*. Te conduce printr-o abordare din interior spre exterior până la Cele 5 Valuri de Încredere. Precum o pietricică aruncată într-un iaz, trece de la sine la relațiile cu ceilalți, la relații cu toți acționarii, inclusiv cu societatea. Prin intermediul exemplelor semnificative și practice, arată cum se aplică principiile în mod universal, fie că este vorba despre o relație personală sau individuală, o familie, o afacere, o școală, un spital, un departament de guvern, o unitate militară sau o organizație „non-profit“.

În al treilea rând, această carte respiră *speranță*. Pe măsură ce treci de la un capitol la altul, începi să te simți optimist și inspirat că, indiferent de situație sau cât de scăzut e nivelul de încredere, poți deveni un agent activ în a stabili sau restabili încrederea și în a reconstrui relații, iar asta nu îți ia „o veșnicie“. Pe măsură ce Stephen împărtășește propriile povești și poveștile altora despre situații neplăcute, toxice, costisitoare, lente, simți că

nu ești singur și că ai mai multă putere. Ai credința că poți face și tu la fel, și vrei să faci, iar asta într-un mod sustenabil.

FACTORUL-CHEIE ÎNTR-O ECONOMIE GLOBALĂ

Pe măsură ce ne mișcăm mai rapid într-o realitate globală tot mai transparent interdependentă, încrederea este mai crucială pentru carieră ca niciodată. Interacțiunile mele cu lideri de business din toată lumea au scos din ce în ce mai mult în evidență că „viteza de pe piață”⁴ este acum arma competitivă supremă.

Încrederea scăzută provoacă fricțiune, fie că e cauzată de comportament neetic, fie de cel etic, dar incompetent (pentru că nici măcar bunele intenții nu pot înlocui vreodată judecata proastă). Încrederea scăzută este cel mai mare cost în viață și organizații, inclusiv în familie. Încrederea scăzută creează interese și politici ascunse, conflicte interpersonale, rivalități interdepartamentale, gândire de tip „pierdere-câștig”, comunicare defensivă și protectoare — toate reducând viteza încrederii. Încrederea scăzută încetinește totul — fiecare decizie, fiecare comunicare și fiecare relație.

Pe de altă parte, încrederea produce viteză. Și, așa cum arată Stephen, cea mai bună cheie pentru clădirea încrederii o reprezintă „rezultatele”. Rezultatele construiesc loialitatea de brand. Rezultatele inspiră și pun în acțiune o cultură a câștigului. Obținerea constantă de rezultate nu doar că-i face pe clienți să-și înmulțească comenzile, dar îi și obligă totodată să te recomande constant altora. Astfel, clienții tăi devin suporterii tăi cheie, oamenii tăi cheie de vânzări și de marketing. În plus, rezultatele câștigă încrederea executivilor pragmatici și a forței de muncă. De asemenea, rezultatele consecvente așază furnizorii sub „cortul principal” ca parteneri strategici, ceea ce este foarte vital în această nouă economie globală, de clasă mondială, bazată pe cunoștințele muncitorului.

⁴ În original, *speed-to-market*, expresie tot mai folosită azi în lume, cu referire la introducerea cât mai rapidă a unui produs pe piață (N. tr.).

Încrederea este ca un strat acvifer — un uriaș bazin de apă sub pământ care alimentează toate puțurile subterane. În afaceri și în viață, aceste puțuri sunt adesea numite inovație, echipe complementare, colaborare, putere, Six Sigma și alte expresii din Managementul Calității Totale, loialitate de brand sau alte inițiative strategice. Aceste puțuri alimentează ele însele râuri și fluxuri de interacțiune umană, comerț în afaceri și încheiere de acorduri. Ele oferă calitatea sustenabilă tuturor relațiilor, incluzând relații de familie, relații interdepartamentale, relații de zi cu zi cu furnizorul și clienții — de fapt, orice efort de a avea o contribuție sustenabilă.

CUVÂNT DE FINAL

Această carte este o cură plăcută de lectură, evaluabilă, pragmatică, despre un subiect extrem de actual în această nouă „lume plată”⁵ în care trăim acum. Provine nu doar din experiențe personale și anecdotice, ci e bazată și pe cercetări empirice care demonstrează cum poate fi viteza încrederii luată în calcul în cazul tuturor măsurătorilor din interiorul organizațiilor și relațiilor. Măsurarea este ceea ce face acest material atât de intransigent, practic și atât de credibil.

Văzându-l pe Stephen săpând atât de adânc și mergând dincolo de propria mea gândire, adăugând informații și viziuni noi și semnificative, sunt deopotrivă foarte mândru și plin de recunoștință. Pe subiectul celei mai importante nevoi și celui mai important subiect din viață — încrederea —, eu cred că Stephen a atins un nou apogeu, atât ca model/practicant, cât și ca un lider de opinie serios și competent.

Sper ca să te bucuri și să beneficiezi de pe urma acestei lecturi. Eu, unul am făcut-o cu siguranță.

Stephen R. Covey

⁵ Sintagma îi aparține lui Thomas Friedman: progresul tehnologiei informației face ca în lume să nu mai existe obstacole în calea comunicării și colaborării dintr-oameni, organizații etc. (*N. tr.*).

SINGURUL LUCRU CARE SCHIMBĂ TOTUL

Există un singur lucru care e comun tuturor indivizilor, relațiilor, echipelor, familiilor, organizațiilor, națiunilor, economiilor și civilizațiilor din toată lumea — un lucru care, odată îndepărtat, va distruge cel mai puternic guvern, cea mai de succes afacere, cea mai prosperă economie, cel mai influent leadership, cea mai grozavă prietenie, cel mai puternic caracter, cea mai profundă dragoste.

Pe de altă parte, dacă este dezvoltat și echilibrat, acest singur lucru are potențialul de a crea un succes și o prosperitate fără seamăn în fiecare dimensiune a vieții. Totuși, este cea mai puțin înțeleasă, cea mai neglijată și cea mai subestimată posibilitate a vremurilor noastre.

Acest singur lucru este încrederea.

Încrederea are impact asupra noastră 24 ore din 24, 7 zile din 7, 365 de zile pe an. Ea sprijină și afectează calitatea fiecărei relații, fiecărei comunicări, fiecărui proiect de muncă, fiecărei afaceri cu risc, fiecărui efort în care suntem angajați. Schimbă calitatea momentului prezent și alterează traiectoria și deznodământul fiecărui moment viitor din viața noastră — atât la nivel personal, cât și profesional.

Contrar a ceea ce cred majoritatea oamenilor, încrederea nu este o calitate delicată, iluzorie pe care fie o ai, fie nu o ai — mai degrabă însă, încrederea este un bun pragmatic, tangibil, realizabil, pe care îl poți crea — mult mai repede decât probabil crezi tu că e posibil.

Deși scandalurile corporatiste, amenințările teroriste, intrigile de birou și relațiile destrămate au creat încredere scăzută pe aproape fiecare front, eu susțin că abilitatea de a stabili, crește, extinde și restabili încrederea nu este vitală numai pentru starea noastră de bine personală și interpersonală — ci este competența-cheie în leadershipul din noua economie globală.

Sunt convins de asemenea că, în fiecare situație, nimic nu este la fel de rapid precum viteza încrederii. Și, contrar părerii populare, încrederea este ceva în legătură cu care poți face ceva. De fapt, poți deveni mai bun în a o crea!

NIMIC NU ESTE LA FEL DE RAPID PRECUM VITEZA ÎNCREDERII

Viteza se manifestă atunci când oamenii... au cu adevărat încredere unul în celălalt.

— EDWARD MARSHALL

Dacă nu ești rapid, ești mort.

— JACK WELCH

N-am să uit niciodată o experiență pe care am avut-o acum câțiva ani când am făcut un scurt stagiu într-o firmă importantă de investiții bancare din New York. Tocmai ieșiserăm dintr-o ședință foarte epuizantă, în timpul căreia devenise evident că existau probleme interne serioase de încredere. Aceste probleme încetineau lucrurile și afectau negativ munca. Liderul senior mi-a spus în privat: „Aceste ședințe sunt disfuncționale și o pierdere de vreme. Pur și simplu, nu am încredere în «Mike». Nu am încredere în «Ellen». De fapt, mi-e greu să am încredere în oricine din acest grup.“

Eu am spus: „Ei bine, de ce nu lucrezi la sporirea încrederii?“

El s-a întors spre mine și a răspuns serios: „Uite, Stephen, trebuie să înțelegi ceva. Fie ai încredere, fie nu ai. Noi nu avem și nu putem face nimic în legătură cu asta.“

Eu nu sunt deloc de acord. De fapt, atât viața mea personală, cât și munca mea de specialist în afaceri, din ultimii 20 de ani, m-au convins că există *multe lucruri* pe care le putem face în legătură cu asta. Noi putem spori încrederea — mult mai repede decât am putea crede — și asta va avea un

impact uriaș, atât asupra calității vieților noastre, cât și asupra rezultatelor pe care suntem capabili să le obținem.

Tu poți avea toate datele și cifrele, toate dovezile concludente, toată susținerea pe care o vrei, dar dacă nu inspire încredere, nu vei ajunge nicăieri.

— NAILL FITZGERALD, FOST PREȘEDINTE UNILEVER

PROBLEMA ÎNCREDERII AFECTEAZĂ PE TOATĂ LUMEA

În timp ce vorbesc cu publicul din toată lumea despre Viteza încrederii, aud în mod repetat exprimarea frustrării și descurajării, cum ar fi:

Nu suport intrigile de la muncă. Mă simt sabotat de colegii mei. Mi se pare că toată lumea își urmărește numai propriul interes și face orice ca să reușească.

M-am ars foarte tare în trecut. Cum pot să mai am eu vreodată suficiență încredere în cineva încât să avem o relație adevărată?

Lucrez într-o organizație care e împotmolită în birocrăție. Ne ia o veșnicie să ducem ceva la bun sfârșit. Trebuie să obțin autorizație până și ca să cumpăr un creion!

Pe măsură ce copiii mei cresc, mă ascultă tot mai puțin. Ce pot să fac?

Mi se pare că realizările mele la muncă sunt cu greu recunoscute sau apreciate.

Am înșelat prosteste încrederea cuiva care era extrem de important pentru mine. Dacă aș putea apăsa tasta „înapoi” și să iau decizia în mod diferit, aș face-o pe nerăsuflăte. Dar nu pot. Voi fi vreodată capabil să reconstruiesc relația?

Trebuie să merg ca pe ouă la muncă. Dacă spun ce gândesc cu adevărat, sunt concediat... sau îmi pierd orice statut relevant.

Șeful meu ne supraveghează cu atenție pe mine și pe toți ceilalți de la muncă. Ne tratează de parcă nu suntem de încredere.

Cu toate scandalurile, corupția și derapajele etice din societatea noastră de astăzi, mă simt de parcă cineva îmi trage preșul de sub picioare. Nu știu ce — sau pe cine — să mai cred.

Așadar, ce faci dacă te afli într-una dintre situațiile de mai sus — sau în orice situație în care lipsa încrederii creează intrigi și birocrație sau pur și simplu încetinește lucrurile? Accepți situația ca pe prețul care trebuie plătit dacă vrei să faci afaceri? Sau poți să faci ceva pentru a contracara sau chiar schimba asta?

Eu susțin că *poți* face ceva în legătură cu asta. De fapt, învățând cum să stabilești, să crești, să extinzi sau să restabilești încrederea, poți, în mod pozitiv și semnificativ, să schimbi traiectoria acestui moment și a fiecărui moment viitor din viața ta.

Tehnica și tehnologia sunt importante, dar să adaugi și încredere este problema deceniului.

— TOM PETERS, AUTOR DE CĂRȚI DE BUSINESS

SĂ NE FACEM O IDEE DESPRE ÎNCREDERE

Deci ce este încrederea? Decât să dau o definiție complexă, prefer să folosesc cuvintele lui Jack Welch, fost CEO la General Electric. El a spus: „O recunoști când o simți.”

Spus simplu, încrederea înseamnă *credință*. Opusul încrederii — neîncrederea — este *suspiciunea*. Când ai încredere în oameni, ai credință în ei — în integritatea lor și în abilitățile lor. Când nu ai încredere în oameni, ești suspicios în legătură cu ei — în legătură cu integritatea, intențiile, capacitățile

sau reputația lor. E foarte simplu. Am avut cu toții experiențe care validează diferența dintre relații care sunt construite pe încredere și cele care nu sunt. Aceste experiențe ne spun clar că diferența nu e mică; e dramatică.

Rezervă-ți un minut chiar acum și gândește-te la o persoană cu care ai o relație de maximă încredere — poate un șef, coleg de muncă, client, partener de cuplu, părinte, frate, copil sau prieten. Descrie această relație. Cum arată? Cum se simte? Cât de bine comunicați? Cât de repede puteți duce lucrurile la bun sfârșit? Cât de mult te bucuri de această relație?

Acum gândește-te la o persoană cu care ai o relație de minimă încredere. Din nou, această persoană ar putea fi oricine de la muncă sau acasă. Descrie această relație. Cum arată? Cum ți se pare? Cum este comunicarea? Decurge rapid și liber... sau te simți de parcă pășești constant pe un teren minat și că ești neînțeleș? Lucrați împreună pentru a duce lucrurile la bun sfârșit... sau e nevoie de o perioadă disproporționată de timp și de energie pentru a ajunge în final la acord și execuție? Te bucuri de această relație... sau o consideri obositoare, dificilă și epuizantă?

Diferența dintre o relație de maximă încredere și una de minimă încredere este palpabilă! Să luăm drept exemplu comunicarea. Într-o relație de maximă încredere, poți spune un lucru greșit și oamenii tot vor înțelege ce ai vrut să spui. Într-o relație de minimă încredere, poți fi foarte măsurat în vorbe, chiar precis, iar ceilalți tot vor interpreta greșit.

Poți să-ți imaginezi ce diferență ar exista dacă ai fi capabil să sporești doza de încredere în cadrul relațiilor personale și profesionale importante din viața ta?

Nu poți avea succes fără încredere. Cuvântul „încredere“ încorporează aproape toate lucrurile la care năzuiești și care te vor ajuta să reușești. Spune-mi ce relație umană poate să funcționeze fără încredere, fie că este o căsnicie, sau o prietenie, sau o interacțiune socială; pe termen lung, același lucru este adevărat în afaceri, în special în afacerile care au legătură cu publicul.

— JIM BURKE, FOST PREȘEDINTE ȘI
CEO LA JOHNSON & JOHNSON

CREUZETUL

Una din cele mai formatoare experiențe pe care le-am avut personal în sporirea încrederii s-a întâmplat cu câțiva ani în urmă, ca rezultat al fuziunii dintre Franklin Quest și Covey Leadership Center, pentru a forma FranklinCovey Company. După cum știe oricine a trecut printr-o fuziune sau o achiziție, aceste lucruri nu sunt niciodată ușoare. Compania fuzionată avea puncte forte grozave. Noi aveam oameni minunați, conținut excelent, clienți loiali și instrumente productive. Dar îmbinarea celor două culturi se dovedea a fi extrem de dificilă.

Ca președinte al unității operaționale de Training și Educație, am călătorit la Washington, D.C. pentru a aborda aproape o treime dintre consultanții noștri în legătură cu subiectul strategiei diviziei noastre. Însă o întâlnire care ar fi trebuit să mă facă să o aștept cu nerăbdare mi-a întors stomacul pe dos.

Cu câteva săptămâni înainte, noul CEO al companiei — frustrat (ca noi toți, de altfel) de enormele probleme și fricțiunea care copleșiseră ceea ce părea a fi o fuziune promițătoare — programase o ședință cu toți consultanții din companie. Într-un efort de a-i „scăpa” pe toți de griji, el crease un format în care noi, ca lideri, aveam să ascultăm orice avea oricine de spus, dar nu puteam răspunde. Ședința, programată să dureze patru ore, s-a transformat într-o sesiune „de vărsat năduful” care a ținut zece ore. Cum nimănui nu-i era permis să rectifice, să corecteze, să ofere context, să furnizeze informații care lipsesc, să discute cealaltă față a problemelor sau măcar să sublinieze dilemele implicate, doar un procent mic din ce s-a spus a avut acuratețe contextuală adevărată. În mare parte, s-a interpretat greșit, s-a manipulat sau s-a răstălmăcit, iar o parte a informațiilor au fost de-a dreptul greșite. Au existat presupuneri, suspiciuni, acuzații, frustrări. Și, ca lideri, noi am fost de acord cu reticență pentru un format în care nu ni se permitea să spunem un cuvânt.

Până la final, am ajuns să avem peste douăsprezece astfel de ședințe. Întreaga experiență a fost brutală, și, cu poziția mea de leadership, eu luasem totul la modul personal. Întrucât aveam ceva experiență pe Wall Street,

știam că fuziunile sunt de regulă dificile, dar credeam că puteam face ce trebuia făcut ca să ne asigurăm că aceasta funcționa.

Problema a fost că eu am mers prea departe cu presupunerile. Din greșeală, am eșuat să mă focalizez pe stabilirea încrederii cu noua companie de fuziune, crezând că reputația și credibilitatea mea ar fi deja cunoscute. Dar nu erau și, drept rezultat, jumătate dintre oameni aveau încredere în mine și cealaltă jumătate nu aveau. Și erau în mare parte divizați după linia „partidului” Covey sau Franklin. Cei din partea Covey care mă știau și lucraseră cu mine mi-au văzut în fond deciziile ca pe un efort sincer de a folosi criterii obiective, externe în fiecare decizie și de a face ce era mai bine pentru afacere — nu să încerc să promovez un plan „Covey”... de fapt, uneori chiar dându-mă peste cap ca să evit așa ceva. Cei care nu mă știau, care nu lucraseră cu mine și nu aveau încredere în mine mi-au interpretat fiecare decizie fix în maniera opusă.

Într-un caz, de exemplu, se pusese o întrebare privind folosirea stațiunii Sundance pentru unul dintre programele noastre de dezvoltare de leadership. Fusesse cumva dificil de lucrat cu Sundance, și unii erau de părere că ar trebui să mutăm programul în altă parte. Directorul de program voia foarte mult să-l păstreze la Sundance, deoarece clienții iubeau locul, iar datele financiare arătau că aveam în medie un profit cu 40 la sută mai mare pe programul ținut acolo, în comparație cu alte locuri. Eu am spus: „Pentru că economia e mai bună și directorul de programe recomandă insistent să-l păstrăm acolo, vom găsi moduri mai bune de a lucra cu Sundance.” Acesta a fost un exemplu al unei bune decizii de afaceri pe care am presupus că oamenii o vor înțelege.

Dar cei care nu aveau încredere în mine nu au înțeles. Ei au crezut că încercam să promovez o abordare „Covey”. Unii s-au întrebat chiar dacă nu cumva primeam vreun fel de mită deoarece, ca lider de comunitate, fusesem rugat să ajut, de pe o poziție neplătită, în comitetul de consiliere pentru Teatrul de Copii Sundance. Mulți mi-au suspectat motivele. Pentru că exista o încredere atât de scăzută, sentimentul era: „Trebuie să fie vreun plan ascuns la mijloc.”

În momentul în care există suspiciune în legătură cu motivele unei persoane, tot ce face devine întinat.

— MAHATMA GANDHI

În altă situație, am luat decizia de a-l muta pe Ron, un lider extrem de talentat care venise din partea Covey, într-un alt post, pentru că, la fel ca mulți dintre noi, fusese prins în politicile de fuziune și polarizase două tabere. Hotărâsem să caut în afara organizației pe cineva care să-l înlocuiască pe Ron, astfel încât să nu existe vreo percepție că noul manager era o persoană „Covey“ sau o persoană „Franklin“.

Când am făcut acest anunț, am crezut că oamenii vor fi încântați de noua mea tentativă de a aduce un talent nou. Dar printre cei care nu aveau încredere în mine, nimeni nu a auzit măcar partea în care spusese că urma să aducem pe cineva din afară pentru a-l înlocui pe Ron ca manager; tot ce au auzit a fost că el rămânea mai departe în companie și voiau să-l vadă plecat.

În repetate rânduri, acțiunile mele fuseseră interpretate prost și motivele mele puse la îndoială, deși eu implicasem atât tabăra Covey, cât și pe cea Franklin în luarea deciziilor. După cum îți poți imagina, unii care nu aveau nicio idee despre reputația și rezultatele mele au presupus că singurul motiv pentru care eram în poziția mea de leadership era pur și simplu că eram fiul lui Stephen R. Covey și că eu personal nu aveam credibilitate.

Ca rezultat al tuturor acestor lucruri, a trebuit să iau decizii mult mai încet. Am încercat să prevăd cum va fi interpretată fiecare decizie de către fiecare dintre culturi. Am început să mă îngrijorez în legătură cu efectele și cu riscul. Am început să fac un joc politic pe care nu-l practicasem niciodată înainte — unul pe care nu *trebuie* să-l joc vreodată înainte, pentru că nu făcuse niciodată parte din ce eram eu.

Pe măsură ce mă gândeam la tot ce se întâmpla, am ajuns să conștientizez că dacă nu înfruntam direct problemele dificile, situația curentă avea să se perpetueze pur și simplu — probabil, să se înrăutățească. Fiecare decizie a mea avea să fie criticată și politizată. Să duc ceva la bun sfârșit avea să semene cu mersul prin melasă. Aveam de-a face cu birocrație, intrigi și neimplicare crescânde. Asta irosea cantități enorme de energie, bani și mult timp. Costul era semnificativ.

În plus, mă gândeam eu, dat fiind că lucrurile mergeau atât de prost, ce aveam de pierdut?

Așa că atunci când am intrat la ședința de consultare în acea zi în Washington, D.C., am spus pur și simplu: „Uitați, suntem la această ședință pentru a vorbi despre strategie. Și dacă despre asta vreți să discutăm, despre asta vom discuta. Dar dacă ați vorbi mai degrabă despre problemele de fuziune care sunt într-adevăr în mintea voastră, vom vorbi despre acelea. Vom vorbi despre orice întrebare dificilă pe care o aveți: Cine rămâne și cine pleacă? Cine ce decizii ia? Ce criterii sunt folosite? De ce nu suntem noi mai informați? Și dacă nu avem încredere în cei care iau deciziile? Dacă nu avem încredere în tine, Stephen, să iei o parte din acele decizii?”

La început, oamenii au fost șocați că am adus în discuție aceste probleme dificile, inclusiv percepția lor despre mine. Mulți se întrebau de asemenea care era adevăratul meu plan. Dar au realizat curând că nu ascundeam nimic. Eram transparent și sincer. Ei își puteau da seama că voiam sincer să descâlcesc lucrurile. Pe măsură ce se desfășura ședința, au putut vedea că nu operam după vreun plan ascuns; încercam sincer să fac ce era bine pentru afacere.

După cum s-a dovedit, ședința de strategie programată pentru o oră s-a transformat într-o discuție de o zi despre grijile lor. Ale cui clădiri urma să le folosim? Ce plan de compensație urma să adaptăm? Al cui model de vânzări urma să-l utilizăm? Ești tu, Stephen, într-adevăr competent pentru a lua aceste decizii? Care este palmaresul tău? Care sunt criteriile tale?

Am recunoscut deschis că acestea erau chestiuni dificile. Am împărtășit candid gândirea și raționamentul de la baza deciziilor și procesului prin care au fost sau erau luate. Am împărtășit toate datele pe care le-am putut împărtăși, iar dacă nu am putut împărtăși, am explicat de ce. Le-am ascultat și am căutat să le înțeleg grijile. Pe baza recomandărilor lor, am luat diferite angajamente în privința îmbunătățirilor.

La finalul zilei, a existat un sentiment reînnoit de speranță și de entuziasm. Un participant mi-a spus că insuflasem mai multă încredere într-o zi decât o făcusem în cele câteva luni precedente. Mai mult decât orice, am realizat, a fost un punct de pornire, o recunoaștere a valorii comunicării noastre transparente. Am realizat totodată că adevăratul test totuși avea să

fie modul în care voi merge până la capăt. Cel puțin acum, oamenii puteau vedea comportamentul meu cu ochi noi, nu prin lentilele pătate ale încrederii scăzute.

A mers vorba după această ședință, iar în următoarele câteva luni am putut să mă întâlnesc cu ceilalți consultanți și să trecem prin același proces, cu aceleași rezultate. Am urmat un curs similar cu celelalte grupuri și divizii. Într-o perioadă foarte scurtă de timp, am putut să instaurăm un climat de încredere în întreaga noastră unitate de afaceri. În ceea ce privește unitatea mea, această încredere sporită a schimbat spectaculos totul. Am fost capabili să mărim viteza, să scădem costurile și să îmbunătățim rezultatele în toate domeniile.

Deși am părăsit în cele din urmă FranklinCovey pentru a porni propria mea companie și a scrie această carte, sunt fericit să relatez că au trecut cu brio peste furtunile create de fuziune și că acum se descurcă foarte bine. La nivel personal, întreaga experiență m-a ajutat să înțeleg mult mai clar încrederea decât în vremurile de dinaintea fuziunii, când încrederea era la cote maxime și lucrurile mergeau bine.

În primul rând, am aflat că presupusesem prea multe. Am presupus că aveam parte de încrederea oamenilor, când de fapt lucrurile nu stăteau așa. Am presupus că oamenii erau conștienți de palmaresul meu și de palmaresul lui Covey Leadership Center, dar nu erau. Am presupus că deoarece eu rânduiam chestiunile dificile în ședințele restrânse și luam decizii pe baza criteriilor obiective de afaceri, asta era relatat mai departe, dar nu era.

Am aflat de asemenea că eram naiv din punct de vedere al politicilor. Da, am făcut greșeli. Dar nu am făcut greșelile de care eram acuzat. Cea mai semnificativă greșală pe care am făcut-o a fost că nu am fost mai proactiv în stabilirea și sporirea încrederii. Drept rezultat, am resimțit în mod direct atât consecințele sociale, cât și pe cele economice, *hard*, ale încrederii scăzute.

În plus, am aflat că încrederea schimbă într-adevăr totul. Odată ce crezi încredere — caracter autentic și încredere bazată pe competență — aproape toate celelalte lucruri se rezolvă.

O CRIZĂ DE ÎNCREDERE

Nu trebuie să privești prea departe pentru a realiza că noi, ca societate globală, ne confruntăm cu o criză de încredere. Să luăm în considerare câteva titluri recente din ziare:

- „Noul motto al angajaților: Să nu ai încredere în nimeni“
- „Companiile sunt îndemnate să reclădească încrederea“
- „Ambele părți trădează încrederea una celeilalte“
- „Douăzeci de agenți de la Bursa de valori New York sunt puși sub acuzare“
- „Etica trebuie întărită pentru a reclădi încrederea oamenilor“
- „Relațiile se destramă în timp ce încrederea scade“
- „Acum în cine ai încredere?“

Titlurile din ziare dezvăluie simptomele crudului adevăr: încrederea scăzută este omniprezentă. Pătrunde în societatea noastră globală, pe piața noastră, în organizațiile noastre, relațiile noastre, viața noastră personală. Cultivă suspiciune și cinism, care se autoperpetuează, rezultând un ciclu costisitor, descendent.

Să luăm în considerare societatea în mare. Încrederea în aproape oricare instituție socială (guvern, media, afaceri, sănătate, biserici, partide politice etc.) este semnificativ mai scăzută decât cu o generație în urmă, iar în multe cazuri, e la niveluri scăzute istorice. În Statele Unite, de exemplu, un sondaj Harris din 2005 a dezvăluit că, dintre intervievați, 22% tind să aibă încredere în media, doar 8% au încredere în partidele politice, doar 27% au încredere în guvern și numai 12% au încredere în companiile mari.

Poate că și mai grăitoare este pierderea încrederii oamenilor în oameni. Un sondaj recent, realizat de sociologul britanic David Halpern, arată că doar 34% dintre americani consideră că se pot încrede în cei din jurul lor. În America Latină, numărul este de numai 23%, iar în Africa, cifra este de 18%. Cercetarea lui Halpern arată totodată că, acum patru decenii în Marea Britanie, 60% din populație credea că ceilalți oameni pot fi de încredere; astăzi, procentul a scăzut la 29%.

Vestea „bună“ a acestui studiu — relativ vorbind — este că 68% dintre scandinavi (Danemarca, Suedia și Norvegia) și 60% din populația Olandei cred că ceilalți pot fi de încredere, indicând că există câteva societăți cu un nivel mai ridicat de încredere. Iar cifrele din Mexic — deși procentul e mic, de 31% — au crescut din 1983, când procentul era de 19%, ceea ce arată că e posibil să creștem nivelul de încredere socială.

Fie că faci parte dintr-o echipă sportivă, într-un birou sau ești membrul unei familii, dacă nu există încredere reciprocă, vor exista neazuri.

— JOE PATERNO, ANTRENOR PRINCIPAL DE FOTBAL,
PENN STATE UNIVERSITY

La nivel organizațional, încrederea în cadrul companiilor s-a diminuat de asemenea foarte mult. Iată ce arată cercetările:

- doar 51% dintre angajați au încredere în managementul superior;
- doar 36% dintre angajați cred că liderii lor se poartă cu onestitate și integritate;
- în ultimele 12 luni, 76% dintre angajați au observat o conduită ilegală sau neetică la slujbă — conduită care, dacă este expusă, ar încălca serios încrederea publică.

Cum rămâne cu încrederea la nivelul relațiilor personale? Deși aceasta variază firesc cu privire la anumite relații, încrederea este o problemă majoră pentru cei mai mulți oameni, cel puțin în privința unor relații (și mult prea des în relațiile cele mai semnificative, precum cea cu un șef, coleg de muncă, soț sau copil).

Să luăm în considerare următoarele:

- motivul numărul unu pentru care oamenii își abandonează slujbele este o relație proastă cu șeful lor;
- una din două căsnicii sfârșește cu un divorț.

Relațiile de orice tip sunt construite pe încredere și susținute de aceasta. Ele pot fi de asemenea destrămate și distruse de lipsa încrederii.

Încearcă să-ți imaginezi orice relație importantă în lipsa încrederii. De fapt, încrederea scăzută este însăși definiția unei relații proaste.

Cum rămâne cu încrederea la nivel individual? Să luăm în considerare procentajul de studenți care au recunoscut că au copiat pentru a-și mări șansele de a intra la universitate:

- studenți Științe umaniste — 43%
- studenți Educație — 52%
- studenți Medicină — 63%
- studenți Drept — 63%
- studenți Afaceri — 75%

Cum te simți când știi că există o probabilitate de peste 50% ca doctorul care urmează să-ți facă o operație a copiat la școală? Sau o probabilitate de 75% ca firma pentru care lucrezi să fie condusă de cineva care nu crede în importanța onestității?

Recent, când am prezentat aceste date unui grup de avocați, au fost încântați să afle că nu erau pe ultimul loc! Și m-au muștrătat pe mine deoa-rece — cu MBA-ul meu — eu eram! (Nu a ajutat când le-am arătat apoi că 76% dintre studenții la MBA erau gata să-și subestimeze cheltuielile care li se scădeau din cât câștigau și că deținuții din închisorile de minimă securitate au avut un punctaj la fel de ridicat precum studenții la MBA în ceea ce privește examenul de dileme etice.)

Asta da criză de încredere, nu glumă!

Lăsând la o parte societatea, organizațiile și relațiile dintre oameni, există o dimensiune chiar mai importantă și puternică: încrederea în sine. Adesea, ne luăm angajamente față de noi înșine — cum ar fi când ne stabilim un scop sau când luăm hotărâri pentru anul viitor — pe care eșuăm să le îndeplinim. Drept rezultat, ajungem să simțim că nu putem avea încredere deplină nici măcar în noi înșine. Dacă nu putem avea încredere în noi înșine, ne va fi greu să avem încredere în alții. Această incongruență personală este adesea sursa suspiciunilor noastre față de alții. Așa cum spunea adesea tatăl meu, noi ne judecăm pe noi înșine după intențiile noastre și pe alții, după comportamentul lor. Acesta este motivul pentru care, așa cum vom discuta

mai departe, unul din cele mai rapide moduri de a restabili încrederea este de a-ți lua și a-ți respecta angajamentele — chiar și micile angajamente — față de sine și față de ceilalți.

Într-adevăr, suntem într-o criză de încredere. Ne afectează la toate nivelurile — social, instituțional, organizațional, relațional și personal — și are un efect care se perpetuează. Deși mulți dintre noi ar putea fi destul de flexibili, cu fiecare nouă înșelare a încrederii sau scandal corporatist, tindem să ne revenim mai încet. Ne întrebăm ce altceva ni se rezervă. Devenim din ce în ce mai suspicioși față de ceilalți oameni. Începem să proiectăm comportamentul celor puțini asupra celor mulți și plătim pentru asta scump.

De fiecare dată când este dezvăluit unul dintre aceste incidente (scandaluri) la nivel înalt și adânc înrădăcinate, publicul american are o încredere ceva mai mică. Pur și simplu nu ne revenim la fel de repede.

— ROBERT ECKERT, CEO, MATTEL

ECONOMIA ÎNCREDERII

Un cinic ar putea întreba: „Ei, și ce? Chiar este încrederea mai mult decât o virtute socială pe care e bine s-o ai, un factor așa-zis igienic? Poți ilustra măsurabil că încrederea este un stimul economic puternic?” Intenționez să răspund la aceste întrebări în mod empatic în această carte, oferind cu claritate o argumentație puternică a nevoii de încredere.

Iată o formulă simplă care îți va permite să duci încrederea de la o variabilă intangibilă și necuantificabilă la un factor indispensabil care este atât tangibil, cât și cuantificabil. Formula e bazată pe această perspectivă importantă: încrederea afectează întotdeauna două deznodăminte — viteza și costul. Când încrederea scade, va scădea de asemenea și viteza, iar costurile vor crește.

↓ Încredere = ↓ Viteză ↑ Cost

Când încrederea crește, va crește de asemenea și viteza, iar costurile vor scădea.

$$\uparrow \text{Încredere} = \uparrow \text{Viteză} \downarrow \text{Cost}$$

E atât de simplu, de adevărat, de previzibil. Permite-mi să-ți împărtășesc două exemple.

Imediat după atacurile teroriste din 11 septembrie, încrederea noastră de a zbura pe teritoriul Statelor Unite a scăzut spectaculos. Știam că teroriștii voiau să ne facă rău și că sistemul nostru privind siguranța pasagerilor nu era atât de puternic pe cât ar fi trebuit să fie.

Înainte de 11 septembrie, obișnuiam să ajung la aeroportul din orașul meu cu aproximativ o jumătate de oră înainte de decolarea avionului și puteam să trec repede pe la controlul de securitate. Dar după 11 septembrie, s-au instalat mai multe proceduri și sisteme drastice pentru a spori siguranța și încrederea în zbor. Deși aceste proceduri au avut efectul dorit, acum îmi ia mai mult timp și mă costă mai mult să călătoresc. În general, ajung cu o oră și jumătate înainte de un zbor intern și cu două-trei ore înaintea unui zbor internațional, pentru a mă asigura că am suficient timp să trec pe la controlul de securitate. Plătesc de asemenea o nouă taxă de securitate „11 septembrie” cu fiecare bilet pe care îl cumpăr. Deci, când încrederea a scăzut, viteza a scăzut și costurile s-au mărit.

Recent, am zburat dintr-un oraș mare într-o zonă de risc ridicat din Orientul Mijlociu. Din motive geopolitice, încrederea în acea regiune era extrem de scăzută. A trebuit să ajung la aeroport cu patru ore înaintea zborului. Am trecut prin diferite scanări, iar geanta mea a fost despachetată și cercetată de mai multe ori de numeroși oameni. Și fiecare pasager era tratat la fel.

În mod clar, măsurile de securitate suplimentare erau necesare, iar în această situație eram recunoscător pentru ele, dar ideea rămâne aceeași: pentru că încrederea era scăzută, viteza a scăzut și costurile s-au mărit.

Neîncrederea noastră este foarte scumpă.

— RALPH WALDO EMERSON

Să luăm în considerare alt exemplu. Legea Sarbanes-Oxley a fost aprobată în Statele Unite ca reacție la Enron, WorldCom și alte scandale corporatiste. Deși se pare că Sarbanes-Oxley ar putea avea un efect pozitiv în îmbunătățirea sau cel puțin sprijinirea încrederii pe piețele publice, este totodată clar că ea are un preț substanțial. Întreabă orice CEO, director financiar-contabil sau persoană financiară dintr-o companie supusă regulilor Sarbanes-Oxley despre perioada de timp care e necesară pentru a respecta aceste reglementări, precum și despre costul suplimentar pentru a face asta. Este enorm pe ambele fronturi. De fapt, un studiu recent a fixat costurile de suplimentare a unei singure secțiuni la 35 de miliarde de dolari — depășind de 28 de ori estimarea inițială SEC! Reglementările de conformare au devenit o proteză pentru lipsa încrederii — și o proteză care se mișcă încet și e costisitoare. Din nou, ne întoarcem la învățătura-cheie: când încrederea e scăzută, viteza scade și costurile cresc.

*Când încalci marile legi, nu obții libertate; nici măcar
nu obții anarhie. Obții legile mici.*

— G.K. CHESTERTON, AUTOR BRITANIC

Pe de altă parte, când există o doză mare de încredere, viteza crește și costurile scad. Să luăm în considerare exemplul lui Warren Buffett — CEO la Berkshire Hathaway (și considerat în general unul dintre liderii cei mai de încredere din lume) — care a realizat de curând o achiziție majoră, McLane Distribution (o companie de 23 de milioane de dolari) de la Wal-Mart. Ca firme publice, atât Berkshire Hathaway, cât și Wal-Mart sunt supuse la tot felul de verificări meticuloase de piață și reglementare. De regulă, o fuziune de asemenea dimensiuni ar necesita câteva luni ca să fie realizată și ar costa mai multe milioane de dolari pentru a plăti contabilii, auditorii și avocații ca să verifice și să valideze toate tipurile de informații. Dar în acest caz, pentru că ambele părți au operat cu încredere ridicată, înțelegerea a fost făcută într-o ședință de una-două ore și cu o strângere de mână. În mai puțin de o lună, a fost încheiată.

Într-o scrisoare de management care însoțea raportul său anual din 2004, Warren Buffett scria: «Noi nu am făcut niciun „audit intern“. Știam că totul avea să fie exact cum spunea Wal-Mart că avea să fie — și a fost.» Imaginează-ți: mai puțin de o lună (în loc de șase luni sau mai mult) și niciun cost de „audit intern“ (în loc de milioanele cheltuite de obicei)! Încredere ridicată, viteză mare, costuri scăzute.

Lumea se schimbă foarte repede. Cel mare nu-l va mai răsturna pe cel mic. Va fi cel rapid care îl răstoarnă pe cel lent.

— RUPERT MURDOCH, PREȘEDINTE ȘI CEO,
NEWS CORPORATION

Să luăm în considerare exemplul unui alt lider legendar, Herb Kelleher, președinte și fost CEO la Southwest Airlines. În cartea lui Robert K. Cooper și a lui Ayman Sawaf, *Executive EQ*, autorii împărtășesc o poveste remarcabilă. Mergând într-o zi pe coridor, Gary Barron — pe atunci vicepreședinte al organizației de mentenanță pentru întregul Southwest (în valoare de 700 milioane de dolari) — i-a prezentat un memoriu rezumativ de trei pagini lui Kelleher, evidențiind o propunere de reorganizare masivă. Kelleher a citit pe loc memoriul. A pus o întrebare, la care Barron a răspuns că îi împărtășea îngrijorarea și se ocupa de asta. Kelleher a răspuns: „Atunci e-n regulă din partea mea. Dă-i bătaie!“ Interacțiunea a durat cu totul cam patru minute.

Nu numai că Kelleher era un lider de încredere, dar el a extins totodată încrederea către ceilalți. Avea încredere în caracterul și competența lui Barron. Și pentru că avea încredere că Barron știa ce face, compania se putea mișca cu o viteză incredibilă.

Iată alt exemplu, la o scară mult mai mică. „Jim“, un vânzător din New York, și-a instalat o tarabă și vindea gogoși și cafea trecătorilor în timp ce intrau în și ieșeau din clădirea de birouri. În timpul orelor de mic dejun și prânz, Jim a avut mereu cozi lungi de clienți așteptând. El a observat că timpul de așteptare a descurajat mulți clienți care au plecat și s-au dus în altă parte. El a observat de asemenea că, întrucât el era de unul singur, cel mai mare „ambuteiaj“ care îl împiedica să vândă mai multe gogoși și mai multă

cafea era creat de perioada disproporționată de timp necesară pentru a le da rest clienților săi.

În final, Jim a pus pur și simplu un mic coș pe lateralul tarabei sale, plin de monede și bancnote în dolari, având încredere în clienții săi să-și ia singuri restul. Poate crezi că clienții numărau greșit, din întâmplare sau intenționat, luând 25 de cenți în plus din coș, dar ce a aflat Jim a fost opusul: majoritatea clienților au reacționat cu deplină onestitate, lăsându-i adesea un bacșiș mai mare decât cel obișnuit. De asemenea, astfel clienții au înaintat la coadă de două ori mai repede, pentru că el nu trebuia să mai numere banii. În plus, a aflat că clienților săi le plăcea să fie considerați de încredere și continuau să se întoarcă. Extinzând încrederea în acest mod, Jim a fost capabil să-și dubleze veniturile fără a adăuga vreun cost nou.

Din nou, când încrederea e scăzută, viteza scade și costul crește. Când încrederea e ridicată, viteza crește și costul scade.

Valori transcendente precum încrederea și integritatea se traduc pur și simplu în venit, profit și prosperitate.

— PATRICIA ABURDENE,

AUTOAREA CĂRȚII *MEGATRENDS 2010*⁶

Recent, pe când predam acest concept, un director financiar-contabil — care se ocupă de cifre tot timpul — a venit la mine și mi-a zis: „E fascinant! Am privit mereu încrederea ca pe un lucru drăguț când îl ai, dar niciodată, niciodată nu m-am gândit la ea în termenii impactului pe care-l poate avea asupra economiei și vitezei. Acum că ai evidențiat acest lucru, o pot vedea oriunde mă uit.

„De exemplu, avem un furnizor în care avem încredere completă. Totul se întâmplă rapid cu acest grup, iar menținerea relației abia dacă ne costă ceva. Dar cu alt furnizor, avem foarte puțină încredere. Ne ia o veșnicie să ducem ceva la bun sfârșit și ne costă foarte mult timp și efort să sprijinim relația. Și asta ne costă bani — foarte mulți bani!”

⁶ Volum apărut în limba română în 1993, la editura Humanitas, cu titlul *Anul 2000 — Megatendențe (N.red.)*

Acest director financiar-contabil a fost uimit când toate lucrurile s-au așezat deodată în mintea lui. Deși el era un tip al „cifrelor”, nu făcuse legăturile în privința încrederii. Imediat ce a văzut cum stau lucrurile, deodată totul a avut sens. A putut vedea imediat cum încrederea afecta totul în organizație și cât de robustă și de puternică era ideea relației dintre încredere, viteză și cost, pentru a analiza ce se întâmpla în afacerea lui și pentru a face pași semnificativi pentru o dezvoltare profitabilă.

Cunosc organizații de top care, în procese formale, de feedback reciproc, le pun direct angajaților următoarea întrebare simplă : „Ai încredere în șeful tău?” Aceste companii au aflat că răspunsul la această singură întrebare prognozează performanța organizațională și de echipă mai clar decât orice altă întrebare pe care ar putea să o pună.

Odată ce înțelegi cu adevărat componenta economică măsurabilă, *hard* a încrederii, parcă ți-ai pune o pereche nouă de ochelari. Oriunde privești, poți vedea impactul — la muncă, acasă, în fiecare relație, în fiecare efort. Poți începe să vezi diferența incredibilă pe care o pot face în fiecare dimensiune a vieții relațiile de mare încredere.

TAXA PE ÎNCREDERE

Impactul practic serios al economiei încrederii este că în multe relații, în multe interacțiuni, plătim o taxă ascunsă pe încrederea scăzută — și nici măcar nu știm că o facem!

Acum trei veri, când fiul meu Stephen a împlinit 16 ani, și-a obținut prima slujbă. Era foarte încântat. Urma să fie manager al unui magazin care vindea granita.

Primele sale două săptămâni au decurs într-adevăr bine și a fost încântat când a primit primul său fluturaș de salariu. A rupt plicul și a privit nerăbdător fluturașul. Deodată, s-a încruntat. „Tată”, a exclamat el, „nu e corect!” Mi-a dat mie hârtia. „Uite”, a spus el. „Au greșit tot calculul.”

„La ce te referi?” am întrebat eu în timp ce mă uitam pe hârtie.

„Uite-aici“, a spus el, arătându-mi. „Trebuie să fac opt dolari pe oră. Am muncit 40 de ore. Ar trebui să fie 320 de dolari. Nu-i așa?“

M-am uitat pe hârtie și, cu siguranță, muncise 40 de ore, iar salariul era de numai 260 de dolari.

Am spus: „E-adevărat, Stephen. Dar uită-te puțin mai sus — la detaliile fluturașului de salariu. Vezi cuvintele astea — «taxă federală pe venit»?“

„Ce?“ a răspuns el neîncrezător. „Vrei să spui că eu plătesc *taxe*?“

„Da, plătești“, am răspuns eu. „Și mai e ceva. Vezi, aici e «taxa statală pe venit», «taxa de asigurare socială», «taxa pentru asigurare medicală»...“

„Dar, tată“, s-a văicărit el, „eu n-am nevoie de asigurare medicală!“

„Nu, fiule, tu nu“, am răspuns eu, „dar bunicul tău are! Bun venit în lumea reală.“

Probabil că nimănui nu-i place să plătească taxe. Dar o facem pentru că ele servesc unei cauze sociale mai mărețe (și, de asemenea, pentru că asta este legea). Dar dacă nici măcar nu știi că plătești taxe? Dacă ele ar fi ascunse — să-ți fie reținute, fără ca tu să fii conștient de asta? Și dacă ar fi taxe complet irosite — dacă s-ar duce pe apa sâmbetei, fără să aducă beneficii nimănui?

Din nefericire, taxele pe încrederea scăzută nu sunt menționate pe declarația ta de venit ca „taxa pe încredere scăzută“. Însă doar pentru că ele sunt ascunse, nu înseamnă că nu există. Odată ce știi unde și ce să cauți, poți vedea aceste taxe peste tot — în organizații și în relații. Sunt cuantificabile. Și adesea, sunt extrem de ridicate.

Lipsa încrederii dublează costurile în afaceri.

— PROFESOR JOHN WHITNEY,
COLUMBIA BUSINESS SCHOOL

Fără îndoială că ai văzut această taxă în acțiune de multe ori — poate într-o conversație în care-ți dai seama că șeful tău, copilul tău adolescent sau altcineva desconsideră automat tot ce spui cu 20 la sută, 30 la sută sau chiar mai mult. Prin așa ceva am trecut și eu în dificilele zile ale fuziunii FranklinCovey. Dacă te gândești la asta, probabil că erai chiar tu cel care

taxa aceste interacțiuni, desconsiderând ce auzai de la alții pentru că nu aveai încredere în ei.

În unele situații, poate că ai fost chiar nevoit să plătești o „taxă de moștenire” când ai preluat un rol pe care înaintea ta îl ocupase cineva care generase neîncredere. Când treci la o nouă relație personală sau de muncă, sau dacă intervii ca lider nou într-o cultură a încrederii scăzute, e posibil să fii taxat cu 30, 40, 50 la sută sau mai mult pentru ceva ce nu ai făcut! M-am consultat recent cu un executiv care s-a plâns că managerul pe care ea îl înlocuise distrusese încrederea din organizație într-un mod atât de alarmant, încât cultura o taxa pe ea pentru întregul comportament, deși ea era nouă în organizație.

Așa cum a spus autorul de bestselleruri Francis Fukuyama: „Neîncrederea răspândită într-o societate... impune un tip de taxă în toate formele de activitate economică, o taxă pe care societățile cu încredere ridicată nu trebuie să o plătească.” Eu susțin că această taxă pe încrederea scăzută nu se regăsește numai în activitatea economică, ci în toate activitățile — în fiecare relație, în fiecare interacțiune, în fiecare comunicare, în fiecare decizie, în fiecare dimensiune a vieții.

DIVIDENDE DIN ÎNCREDERE

Sugerez totodată că, așa cum taxa pe încrederea scăzută este reală, măsurabilă și extrem de ridicată, așa și *dividendele* din încrederea ridicată sunt de asemenea reale, cuantificabile și incredibil de mari. Să luăm în considerare viteza cu care Warren Buffett a realizat achiziția McLane și cât de rapid a fost aprobată propunerea de reorganizare masivă a lui Gary Barron. Să luăm în considerare dublarea veniturilor pentru Jim, vânzătorul de gogoși și cafea. Să luăm în considerare viteza cu care tu poți comunica în propriile tale relații bazate pe o mare încredere — atât personale, cât și profesionale.

Când nivelul de încredere este ridicat, dividendul pe care-l primești este precum un multiplicator de performanță, înnobilând și îmbunătățind

fiecare dimensiune din organizația ta și din viața ta. Încrederea ridicată este precum drojdia pentru pâine, care face totul să crească. Într-o companie, încrederea ridicată îmbunătățește semnificativ comunicarea, colaborarea, execuția, inovația, strategia, angajamentul, parteneriatul și relațiile cu toți acționarii. În viața ta personală, încrederea ridicată îmbunătățește semnificativ entuziasmul, energia, pasiunea, creativitatea și bucuria ta în relațiile cu familia, prietenii și comunitatea. Evident, dividendele nu constau doar într-o viteză mai mare și o economie în creștere, ci și într-o bucurie mai mare și o calitate mai bună a vieții.

VARIABILA ASCUNSĂ

Odată, am angajat un ghid pentru a mă duce la pescuit în Montana. În timp ce priveam râul, mi-a spus: „Spune-mi ce vezi.“ În esență, i-am spus că văd un râu frumos și cum se reflectă soarele pe suprafața apei. M-a întrebat: „Vezi vreun pește?“ I-am răspuns că nu vedeam. Apoi ghidul meu mi-a înmănat o pereche de ochelari polarizați. „Pune-i pe-ăștia“, mi-a cerut el. Deodată, totul arăta spectaculos de diferit. În timp ce mă uitam la râu, am descoperit că puteam vedea *prin* apă. Și se vedeau pești — o mulțime de pești! Entuziasmul meu a crescut. Brusc, vedeam posibilități enorme pe care nu le văzusem înainte. În realitate, acei pești fuseseră tot timpul acolo, dar până nu mi-am pus ochelarii, ei fuseseră ascunși privirii mele.

În același mod, pentru majoritatea oamenilor, adevărul e ascuns privirii. Ei nu au idee cât de prezent și general este impactul încrederii în fiecare relație, în fiecare organizație, în fiecare interacțiune, în fiecare moment al vieții. Dar odată ce-și pun „ochelarii de încredere“ și văd ce se întâmplă dincolo de suprafață, acest fapt are imediat un impact puternic asupra abilității lor de a-și spori eficacitatea în fiecare dimensiune a vieții.

Fie că este ridicată, fie că e scăzută, încrederea este „variabila ascunsă“ în formula pentru succesul organizațional. Formula tradițională de afaceri spune că:

$$S \times E = R$$

([Strategie ori Execuție] egal Rezultate)

Dar există o variabilă ascunsă în această formulă: încrederea — fie că este taxa de încredere scăzută, care reduce randamentul, fie dividendul din încredere ridicată care îl multiplică:

$$(S \times E) T = R$$

([Strategie ori Execuție] ori Încrederea egal Rezultate)

Ai putea avea o strategie bună și execuție bună (10 pe o scală de la 1 la 10), dar tot vei fi subminat de încrederea scăzută. Sau încrederea ridicată poate servi ca un multiplicator de performanță, creând sinergie acolo unde întregul este mai mult decât suma părților sale. Privește calculul:

Strategie	x	Execuție	=	Rezultat	Taxă sau dividend	=	Rezultat net
10	x	10	=	100	taxă sub 40%	=	60
10	x	10	=	100	taxă sub 10%	=	90
10	x	10	=	100	dividend peste 20%	=	120

O companie poate avea o strategie excelentă și o abilitate puternică de execuție, dar rezultatul net poate fi ori subminat de o taxă pe încredere scăzută, fie multiplicat de un dividend din încredere ridicată. Așa cum a spus un eminent consultant pe acest subiect, Robert Shaw: „Întâi de toate, succesul în afaceri cere două lucruri — o strategie competitivă de câștig și execuție organizațională excelentă. Neîncrederea este dușmanul ambelor.“ Îndrăznesc să afirm că dacă încrederea ridicată nu va salva neapărat o strategie slabă, încrederea scăzută va submina aproape întotdeauna una bună.

Probabil că, mai mult decât orice altceva, impactul acestei „variabile ascunse“ face o propunere puternică de schimbare privind încrederea. Potrivit unui studiu făcut de Warwick Business School din Marea Britanie, contractele de de localizare bazate mai degrabă pe încredere decât pe acorduri și penalități stricte s-ar putea să ducă la dividende din încredere

pentru ambele părți — până la 40 la sută din valoarea totală a unui contract. Un studiu din 2002 realizat de Watson Wyatt arată că profitul total al acționarilor din organizații cu încredere ridicată este aproape de trei ori mai mare decât profitul din organizații cu încredere scăzută. Asta e o diferență de aproape 300 la sută! Un studiu în educație al profesorului de la Stanford Tony Bryk arată că școlile cu încredere ridicată au avut o șansă de trei ori mai mare de a-și îmbunătăți punctajele la teste decât școlile cu încredere scăzută. La nivel personal, e mai probabil ca indivizii cu încredere ridicată să fie promovați, să facă mai mulți bani, să primească cele mai bune oportunități și să aibă relații mai pline de bucurie și împlinire.

Unul dintre motivele pentru care variabila ascunsă a încrederii este atât de semnificativă și de obligatorie în lumea de azi este că noi am intrat într-o economie globală, a cunoștințelor muncitorului. Așa cum observă editorialistul de la *New York Times* Thomas Friedman în *Lumea este directă*, această nouă economie „directă” se învâрте în jurul parteneriatelor și relațiilor. Iar parteneriatele și relațiile prosperă sau mor în funcție de încredere. După cum spune Friedman:

Fără încredere, nu există nicio societate deschisă, pentru că nu există suficientă poliție ca să patruleze fiecare deschidere într-o societate deschisă. Fără încredere, nu poate exista de asemenea vreo lume directă, pentru că încrederea este cea care ne permite să dărâmăm ziduri, să îndepărtăm bariere și să eliminăm divergența. Încrederea este esențială pentru o lume directă...

De aceea, eu afirm din nou: *Abilitatea de a stabili, crește, extinde și restabili încrederea cu toate părțile — clienți, parteneri de afaceri, investitori și colegi de muncă — este competența-cheie de leadership a noii economii globale.*

Mai jos, am rezumat impactul taxelor și dividendelor în încredere atât în organizații, cât și în relații personale. Pe măsură ce privești acest rezumat, îți sugerez să te întrebi: plătește organizația mea taxe sau primește dividende? Și cum rămâne cu mine — sunt o taxă ambulată sau un dividend ambulat?

De asemenea, gândește-te la relațiile tale atât la muncă, cât și în afara ei. Întreabă-te: unde se potrivesc aceste relații în acest rezumat? Și unde îmi pot focaliza eu efortul pentru a face diferența cea mai mare în viața mea?

UN REZUMAT AL TAXELOR ȘI DIVIDENDELOR

Taxa de 80% (încredere inexistentă)	
În organizație...	În relații personale...
<ul style="list-style-type: none"> • Mediu disfuncțional și cultură toxică (conflict deschis, sabotaj, plângeri, procese, comportament infracțional) • Acționari agresivi • Administrare sufocantă intensă • Ierarhie redundantă • Sisteme și structuri de pedepsire 	<ul style="list-style-type: none"> • Relații disfuncționale • Confruntări aprinse, furioase sau retragere rece, ursuză • Postură defensivă și poziționare legală („Ne vedem la tribunal!”) • Etichetarea celorlalți ca dușmani sau aliați • Abuz verbal, emoțional și/sau fizic

Taxa de 60% (încredere foarte scăzută)	
În organizație...	În relații personale...
<ul style="list-style-type: none"> • Mediu de lucru neprielnic • Angajați și acționari nefericiți • Atmosferă politică intensă cu tabere și părți clare • Timp excesiv irosit pe apărarea pozițiilor și deciziilor • Micromanagement și birocrație obositoare 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamente ostile (țipat, învinuit, acuzat, insulte) urmate de perioade scurte de remușcare • Comunicare prudentă • Îngrijorare și suspiciune constantă • Greșeli amintite și folosite ca arme • Probleme reale care nu ies la iveală și cu care nu există o confruntare efectivă

Taxa de 40% (încredere scăzută)	
În organizație...	În relații personale...
<ul style="list-style-type: none"> • Comportament obișnuit de a-ți apăra interesul • Planuri ascunse • Acționari agresivi • Tabere politice cu aliați și dușmani • Mulți angajați și acționari nesatisfăcuți • Birocrație și redundanță în sisteme și structuri 	<ul style="list-style-type: none"> • Epuizarea energiei și interacțiuni nefericite • Adunarea dovezilor pentru slăbiciunile și greșelile celeilalte părți • Dubii privind faptul de a conta pe celălalt sau angajamentul • Planuri ascunse • Răspândire precaută (adesea reticentă) de informații

Taxa de 20% (probleme cu încrederea)	
În organizație...	În relații personale...
<ul style="list-style-type: none"> • Unele reguli și proceduri birocratice • Ierarhie inutilă • Aprobări lente • Sisteme și structuri nealiniate • Câțiva angajați și câțiva acționari nesatisfăcuți 	<ul style="list-style-type: none"> • Neînțelegeri regulate • Îngrijorări privind intenția și motivul • Interacțiuni caracterizate de tensiune • Comunicare nuanțată de frică, incertitudine, îndoială și griji • Energie irosită în menținerea relațiilor (în loc de cultivarea lor)

Fără taxă sau fără dividend (încrederea nu este o problemă)	
În organizație...	În relații personale...
<ul style="list-style-type: none"> • Loc de muncă prielnic • Comunicare bună • Sisteme și structuri aliniate • Puține intrigi de birou 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicare politicoasă, cordială, prielnică • Focalizare pe a lucra împreună ușor și eficient • Toleranță și acceptare reciprocă • Nicio grijă

Dividend de 20% (încrederea este un bun de preț vizibil)	
În organizație...	În relații personale...
<ul style="list-style-type: none"> • Focalizarea este pe muncă • Colaborare și execuție eficace • Relație de parteneriat pozitivă cu angajații și părțile implicate • Sisteme și structuri de ajutor • Creativitate și inovație puternică 	<ul style="list-style-type: none"> • Relații cooperante, apropiate, vibrante • Focalizare pe a căuta și spori punctele forte ale celuilalt • Comunicare stimulantă și pozitivă • Greșelile văzute ca oportunități de învățare și uitate rapid • Energie pozitivă și oameni pozitivi

Dividend de 40% (încredere de talie mondială)	
În organizație...	În relații personale...
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborare și parteneriat foarte bun • Comunicare fără efort • Relații pozitive, transparente cu angajații și toate părțile implicate • Sisteme și structuri complet aliniate • Inovație, angajament, credință și loialitate puternice 	<ul style="list-style-type: none"> • Bucurie reală în familie și prietenii, caracterizată de grijă și dragoste • Comunicare liberă, fără efort • Muncă inspiratoare realizată împreună și caracterizată de scop, creativitate și entuziasm • Relații complet deschise, transparente • Energie uimitoare creată de relații

Acum îți sugerez să iei orice proiect privind o misiune fundamentală, la care trebuie să lucrezi, și să-l privești în termenii acestui rezumat. Să spunem că trebuie să aduni oamenii ca să închei un proiect în șase săptămâni. Întreabă-te: care e nivelul de încredere din cultură? Plătesc o taxă sau obțin un dividend? Dacă da, ce procent? Ce impact va avea asta asupra vitezei sau costului și asupra abilității mele de a executa în mod eficace acest proiect?

Acum ia în considerare ce s-ar întâmpla dacă ai putea să schimbi acel procent. Dacă ai putea să treci de la o taxă de 20 la sută la un dividend de 20 la sută? Ce diferență ar face asta în abilitatea ta de a-ți executa proiectul?

Gândește-te la ceea ce se întâmplă în relațiile tale personale sau în familia ta. Întreabă-te: care e nivelul de încredere? Ce impact are asta asupra calității vieții pentru mine și pentru oamenii de care-mi pasă? Ce-ar fi dacă aş putea trece de la o taxă la un dividend? Ce diferență ar face asta?

MITURI DESPRE ÎNCREDERE

Exemple precum achiziția McLane, aprobarea de reorganizare Kelleher și altele pe care le-am împărtășit în acest capitol contribuie în mare măsură la risipirea unora dintre miturile debilitante care ne împiedică să ne bucurăm de dividendele din încredere ridicată.

Un mit, de exemplu, este că încrederea e *soft* — este ceva ce e bine să-ți însușești, dar nu poți cu adevărat să o definești, să o cuantifici, să o măsoari. Sper că-ți poți da seama deja că adevărul este exact opusul. Încrederea e *hard*. E reală. E cuantificabilă. E măsurabilă. În fiecare caz, afectează atât viteza, cât și costul, iar viteza și costul pot fi măsurate și cuantificate. Pentru a schimba nivelul de încredere într-o relație, într-o echipă sau într-o organizație, trebuie să existe un impact spectaculos atât asupra timpului și banilor, precum și asupra calității și valorii. Un alt mit este că încrederea se creează lent. În timp ce restabilirea încrederii poate lua timp, atât crearea, cât și extinderea încrederii pot fi realizate destul de repede și, odată creată, încrederea face ca jocul să devină extraordinar de rapid. Nu trebuie să cauți mai departe de aceste exemple pe care ți le-am dat, și nici mai departe de viteza cu care comunică și duci lucrurile la bun sfârșit în relațiile tale, pentru a vedea realitatea și anume că, într-adevăr, nimic nu e la fel de rapid precum viteza încrederii.

Mai jos găsești un tabel în care sunt listate aceste mituri și alte câteva care stau în calea înțelegerii și acționării eficiente a încrederii, alături de realitățile sale contrastante.

Mit	Realitate
Încrederea e <i>soft</i> .	Încrederea e <i>hard</i> , reală și cuantificabilă. Afectează în mod măsurabil atât viteza, cât și costul.
Încrederea e lentă.	Nimic nu e la fel de rapid precum viteza încrederii.
Încrederea e clădită numai pe integritate.	Încrederea este o funcție atât a caracterului (care implică integritate), cât și a competenței.
Fie ai încredere, fie nu ai.	Încrederea poate fi atât creată, cât și distrusă.
Odată pierdută, încrederea nu poate fi restabilită.	Deși dificil, în majoritatea cazurilor, încrederea pierdută poate fi restabilită.
Nu poți preda încrederea.	Încrederea poate fi predată în mod eficace și învățată și poate deveni un avantaj strategic, profitabil.
Este prea riscant să ai încredere în oameni.	Mai mare este riscul de a nu avea încredere în oameni.
Încrederea se clădește cu fiecare persoană în parte.	Dacă inspire încredere unei persoane, inspire încredere multora.

Probabil cel mai insidios mit dintre toate este cel exprimat de liderul superior al băncii de investiții pentru care am lucrat o perioadă scurtă în New York: „Fie ai încredere, fie nu ai, și nu poți face nimic în legătură cu asta.“

Ba poți face ceva în legătură cu încrederea! Timp de 20 de ani, am fost specialist în afaceri. Am fost însărcinat cu construirea și conducerea organizațiilor, cu dezvoltarea echipelor, cu raportarea către consiliul, obținerea rezultatelor și necesitatea de a „ajunge la cifrele dorite“. În timpul multora dintre acei ani, am făcut de asemenea muncă de consultanță pentru zeci de companii binecunoscute — dintre care multe aveau strategii bune și abilități de execuție bune, dar nu ajungeau să îndeplinească ce voiau, iar asta fără a-și putea explica motivul. Am fost soț, tată, membru al unei familii mari, extinse, cu multe relații multifacetate. Am servit în situații din comunitate, în care am consiliat indivizi și familii ce se confruntau cu probleme

complexe de încredere. Și, în toată experiența mea, nu am văzut niciodată vreo excepție de la premisa de bază a acestei cărți: încrederea este ceva în legătură cu care *poți* face ceva — și probabil *mult* mai rapid decât crezi!

Din nou, afirm că nimic nu e la fel de rapid precum viteza încrederii. Nimic nu este la fel de satisfăcător precum o relație de încredere. Nimic nu e la fel de inspirator precum a dăruii încredere. Nimic nu este la fel de profitabil ca economia încrederii. Nimic nu are mai multă influență decât o reputație de încredere.

Încrederea este cu adevărat singurul lucru care schimbă totul. Și nu a existat niciodată o perioadă mai vitală pentru oameni în care să stabilească, restabilească și să dezvolte încrederea la toate nivelurile decât în noua societate globală de astăzi.

Fie că abordezi oportunitatea și provocarea de a spori încrederea în viața ta personală, fie că o faci în viața ta profesională sau în ambele, eu îți pot promite că *va face* o diferență enormă în fiecare dimensiune a vieții tale.

POȚI FACE CEVA ÎN LEGĂTURĂ CU ASTA!

Când te duci la muncă, responsabilitatea ta principală ar trebui să fie să clădești încredere.

— ROBERT ECKERT, CEO MATTEL

Dacă ești familiarizat cu tatăl meu, dr. Stephen R. Covey, și cu cartea sa *Cele 7 obișnuințe ale persoanelor extraordinar de eficiente*, s-ar putea să-ți amintești povestea pe care o spune despre cum a încercat să-și învețe fiul să aibă grijă de curte. El a numit povestea „Verde și curat”. Tatăl meu folosește povestea ca pe un exemplu despre cum să-i predai unui copil mic principiile administrării și responsabilității.

Ei bine, eu sunt fiul din acea poveste și aș vrea să-ți spun versiunea mea! Este adevărat că eu chiar am învățat despre administrare și responsabilitate din acea experiență, dar am mai învățat ceva, un lucru pe care am ajuns să-l consider chiar mai important — ceva care a avut un efect profund asupra mea pentru întreaga viață.

Aveam șapte ani și tatăl meu voia ca eu să am grijă de curte. Mi-a spus: „Fiule, iată curtea și iată sarcina ta: să fie «verde» și «curată». Acum, uite la ce mă refer prin asta.” A mers până la curtea vecinului nostru, a arătat spre iarbă și a spus: „Asta înțeleg prin verde.” (Nu putea folosi propria noastră curte drept exemplu pentru că, în grija lui, era mai degrabă galbenă la acea vreme.) A mai spus: „Acum, modul în care faci curtea noastră verde depinde de tine. Ești liber să o faci în orice fel vrei, în afară de a o picta. Poți porni stropitoarele. Poți căra apă cu găleata. Poți până și să o scuipi dacă vrei. Pentru mine e totuna. Tot ce mă interesează este să aibă culoarea verde.”

Apoi a spus: „Și iată la ce mă refer prin curat.“ A luat doi saci și împreună am curățat jumătate de peluză de hârtii, bețe și alte gunoaie, astfel încât să pot vedea diferența. Din nou, mi-a explicat că modul în care îndeplinesc țelul depinde de mine — important era ca peluza să fie „curată“.

După care tata a zis ceva foarte profund. Mi-a spus: „Acum trebuie să știi că din clipa în care preiei această sarcină, eu nu o mai îndeplinesc. Este sarcina ta. Se numește administrare. Administrare înseamnă «o sarcină bazată pe încredere». Eu am încredere ca tu să realizezi sarcina, să o duci la capăt.“ A stabilit un sistem pentru răspundere. Mi-a spus că vom face turul curții de două ori pe săptămână ca să-i pot spune cum mergeau lucrurile. M-a asigurat că va fi prin preajmă pentru a mă ajuta când îi ceream, dar mi-a clarificat că sarcina îmi aparținea — că voi fi propriul șef și că eu singur voi aprecia cum mă descurc.

Așa că sarcina era a mea. S-ar părea că timp de patru sau cinci zile, nu am făcut nimic. Era în timpul caniculei din vară, iar iarba se usca rapid. Rămășițele unui grătar pe care-l făcusem cu vecinii cu câteva zile mai înainte zăcea peste tot pe peluză. Era murdară și neîngrijită. Tatăl meu ar fi vrut să preia responsabilitatea sau să mă mustre, dar nu voia să încalce înțelegerea pe care o stabiliserăm.

Așa că, atunci când a venit momentul să-i dau raportul, mi-a spus: „Fiule, cum merge în curte?“ Eu am spus: „Foarte bine, tată.“ Apoi m-a întrebat: „Vrei să te ajut cu ceva?“ Eu i-am răspuns: „Nu, e totul în regulă.“ Așa că mi-a zis: „În regulă, haide să facem plimbarea aia de care am vorbit.“

În timp ce ne plimbam prin curte, am început deodată să realizez că nu era nici „verde“, nici „curată“. Era galbenă și numai o harababură. Potrivit tatălui meu, bărbia a început să-mi tremure și am izbucnit în lacrimi, văitându-mă: „Dar, tată, pur și simplu e atât de greu!“

Mi-a spus: „Ce-i așa de greu? N-ai făcut absolut nimic.“ După un moment de liniște, m-a întrebat: „Ai vrea să te ajut nițel?“

Amintindu-mi că oferta sa de ajutor făcuse parte din înțelegerea noastră și simțind un licăr de speranță, am răspuns repede: „Da.“

El a spus: „Ce-ai vrea să fac?“

M-am uitat în jur. „M-ai putea ajuta să strâng gunoiul de-acolo?” A zis că da. Așa că m-am dus înăuntru și am luat doi saci, iar el m-a ajutat să strâng gunoiul, exact cum îi cerusem să facă.

Începând din acea zi, am preluat responsabilitatea privind curtea... și am menținut-o „verde” și „curată”.

După cum am spus, tatăl meu folosește această poveste drept exemplu de delegare a administrării sau de înțelegere cu câștig de ambele părți. Dar, fiind un copil de șapte ani, eu eram prea mic ca să înțeleg ce însemnau toate acele cuvinte mari. Ceea ce îmi amintesc mai bine despre această experiență e pur și simplu atât: *am simțit că sunt de încredere!* Eram prea mic ca să-mi pese de bani sau de statut. Aceste lucruri nu mă motivau. Ce mă motiva era încrederea tatălui meu. Nu voiam să-l dezamăgesc. Voiam să-i arăt că eram capabil și responsabil. Tatăl meu mi-a acordat încrederea lui și asta m-a inspirat și mi-a creat un simț de responsabilitate și integritate pe care l-am avut pe tot parcursul vieții mele.

Puține lucruri pot ajuta un individ mai mult decât a i se da o responsabilitate și de a-i spune că ai încredere în el.

— BOOKER T. WASHINGTON

CUM FUNCȚIONEAZĂ ÎNCREDEREA

După cum am învățat în acea zi de la tatăl meu (și am reînvățat în aproape fiecare nivel de atunci), încrederea este una dintre cele mai puternice forme de motivație și inspirație. Oamenii vor să fie de încredere. Ei răspund la încredere. Ei prosperă pe baza încrederii. Indiferent de situația noastră, trebuie să devenim mai buni la stabilirea, extinderea și restabilirea încrederii — nu ca tehnică manipulative, ci drept cea mai eficace modalitate de a ne raporta și de a lucra cu ceilalți, precum și drept cea mai eficace modalitate de a obține rezultate.

Pentru a face asta, trebuie să înțelegem întâi cum funcționează încrederea.

În prezentările mele, rog adesea publicul să se gândească la întrebarea: „În cine ai încredere?” Gândește-te la propria experiență cu privire la această întrebare. În cine ai *tu* încredere? Un prieten? Un asociat de la muncă? Șeful tău? Partenerul tău? Un părinte? Un copil? De ce ai încredere în această persoană? Ce anume inspiră încredere în această relație?

Acum gândește-te la o întrebare și mai provocatoare. Cine are încredere în tine? Persoane din familie? De la muncă? O persoană pe care abia ai întâlnit-o? Cineva care te știe de multă vreme? Prin ce anume le inspiri încredere celorlalți?

Majoritatea dintre noi tindem să ne gândim la încredere în termeni de caracter — să fii o persoană bună sau sinceră ori să ai etică sau integritate. Iar caracterul este absolut fundamental și esențial. Dar după cum am sugerat în capitolul anterior, credința că încrederea este bazată *numai pe caracter* este un mit.

Încrederea este o funcție a două lucruri: caracter și *competență*. Caracterul include integritatea ta, obiectivul tău, intenția ta față de oameni. Competența include capacitățile tale, abilitățile tale, rezultatele tale, palmaresul tău. Și ambele sunt vitale.

Cu o focalizare crescândă pe etică în societatea noastră, partea de caracter a încrederii devine rapid prețul intrării în noua economie globală. Totuși, partea ignorată și care face diferența adesea — competența — este la fel de esențială. Ai putea crede că o persoană e sinceră, chiar onestă, dar nu vei avea complet încredere în acea persoană dacă nu obține rezultate. Și opusul este adevărat. O persoană ar putea avea abilități și talente grozave și un palmares bun, dar dacă nu e onestă, nu vei avea încredere nici în acea persoană. De exemplu, aș putea avea încredere implicit în caracterul cuiva, chiar îndeajuns pentru a-i lăsa în grijă pe copiii mei când eu nu sunt în oraș. Dar s-ar putea să nu am încredere în aceeași persoană într-o situație de afaceri, pentru că nu are competența de a se descurca în domeniu. Pe de altă parte, aș putea avea încredere într-o persoană într-un acord de afaceri, pe care nu aș lăsa-o niciodată cu copiii mei — nu neapărat pentru că nu ar

⁷ Pentru un test online ca să evaluezi câtă încredere au în tine colegii, prietenii și alții, intră pe www.speedoftrust.com (*N. aut.*).

fi onestă sau capabilă, ci pentru că nu ar fi tipul de persoană grijulie pe care mi-aș dori-o pentru copiii mei.

Deși poate părea firesc pentru noi să gândim încrederea în termeni de caracter, e la fel de important să învățăm să gândim în termeni de competență. Gândește-te la asta — oamenii au încredere în oameni care fac lucrurile să se întâmple. Ei acordă curriculumul nou instructorilor lor cei mai competenți. Ei oferă proiectele promițătoare sau un posibil client celor care au furnizat ceva în trecut. A recunoaște rolul competenței ne ajută să identificăm și să oferim limbajul chestiunilor latente de încredere pe care altfel nu le-am putea recunoaște. Dintr-o perspectivă lineară de lider, dimensiunea competenței perfecționează și ajută la a-i acorda încrederii un avantaj mai greu, mai pragmatic.

Iată alt mod de a privi lucrurile: grija crescândă despre etică a fost bună pentru societatea noastră. Etica (care face parte din caracter) este fundamentală pentru încredere, dar de una singură este insuficientă. Nu poți avea încredere fără etică, dar poți avea etică fără încredere. Încrederea, care cuprinde etica, este ideea mai mare.

După ce am prezentat *Viteza încrederii* la o conferință recentă, șeful de vânzări al unei companii farmaceutice majore a venit la mine și mi-a spus: „*Îți mulțumesc* că ai consolidat ceea ce am spus grupului nostru — că rezultatele sunt vitale pentru a stabili încrederea și că noi trebuie să atingem cifrele propuse în fiecare lună. Când le dobândim, organizația are încredere în noi mai mult, liderii au încredere în noi mai mult, anturajul nostru are încredere în noi mai mult... toată lumea are mai multă încredere în noi. Când nu o facem, pierdem încrederea și susținerea bugetară. Așa de simplu este!”

Din nou, caracterul și competența sunt necesare. Caracterul este o constantă; este necesar pentru încredere în orice circumstanță. Competența este situațională; depinde de ceea ce ne cer circumstanțele. Soția mea, Jeri, a trebuit să facă recent o operație. Noi avem o relație grozavă — ea are încredere în mine și eu am încredere în ea. Dar când a venit vremea pentru operație, nu mi-a cerut mie să o fac. Eu nu sunt doctor. Nu am abilitățile sau competența necesare. Deși ea are încredere în mine în majoritatea domeniilor, știe că nu am abilități pentru a realiza o operație.

Odată ce devii conștient că atât caracterul, cât și competența sunt vitale pentru încredere, poți vedea cum combinația acestor două dimensiuni este reflectată în abordarea liderilor și observatorilor eficace de peste tot. Oamenii ar putea folosi cuvinte diferite pentru a exprima ideea, dar dacă reduci cuvintele la esența lor, ceea ce rămâne este echilibrul dintre caracter și competență.

Să luăm în considerare următoarele:

- Jack Welch — fost CEO al General Electric — vorbește despre manageri care sunt judecați după performanța lor în două dimensiuni: „Trăiesc valorile“ (caracter) și „Furnizează rezultate“ (competență).
- Jim Collins — autorul cărții *Good to Great⁸(De la bine la grozav)* — vorbește despre un lider de nivel 5 ca având „foarte multă modestie personală“ (caracter) și „voință profesională intensă“ (competență). În *Built to Last⁹*, vorbește despre nevoia de a „păstra nucleul“ (caracterul) și de a „stimula progresul“ (competența).
- Warren Buffett — CEO al Berkshire Hathaway — prioritizează „integritatea“ (caracterul) și „inteligența“ (competența) drept calitățile pe care le caută la oameni.
- Ram Charan — autor a numeroase cărți și consultant pentru mai mulți CEO din Fortune 500 — accentuează nevoia de a fi „un lider al oamenilor“ (caracter) și un „lider în afaceri“ (competență).
- Saj-Nicole Joni — expert notabil în încredere — scrie despre importanța „încrederii personale“ (caracter) și „a încrederii de expertiză“ (competența).
- Teoria de leadership se ocupă de ceea ce este un lider (caracter) și ceea ce face un lider (competență).
- Modelarea performanței ia în considerare capacitățile primare ca „atribute“ (caracter) și „priceperi“ (competență).
- Teoria eticii spune „Fă ce e corect“ (caracter) și „Du la bun sfârșit ce e corect“ (competență).

⁸ Volum apărut la editura Curtea Veche în 2012, cu titlul *Exelența în afaceri (N.red.)*

⁹ Volum apărut la editura Curtea Veche în 2006, cu titlul *Afaceri clădite să dureze (N.red.)*

- Abordări de luare a deciziilor se focalizează pe echilibrarea „inimii“ (caracter) cu „mintea“ (competența).

Lista ar putea continua, accentuând constant atât importanța caracterului, cât și pe cea a competenței ca vitale pentru succesul și leadershipul susținut. Într-o notă personală, ai putea considera de ajutor să întărești aceste două dimensiuni în mintea ta utilizând un mic dispozitiv mnemonic amuzant pe care noi l-am folosit în familia noastră. Noi avem două valori de familie care sunt foarte importante pentru noi, două lucruri spre care continuăm să ne întoarcem iar și ar. Pentru a-i ajuta pe copiii mei mai mici să-și amintească aceste valori, am decis să le spun: „Gândește-te pur și simplu la sunetul făcut de două tobe bongo: *Boom-boom! Boom-boom!*“ În timp ce aș „lovi“ tobele bongo imagineare, aș repeta cele două valori iar și iar.

Cândva mai târziu, a trebuit să ne confruntăm cu o problemă foarte dificilă de familie. Eram adunați cu toții împreună, frământându-ne cum ar trebui să-i facem față. Am început să-i întreb pe rând pe copii: „Ce crezi că ar trebui să facem?“

Deodată, copilul meu de șase ani s-a uitat la mine și a început să bată „tobe bongo“ pe masa din sufragerie. El a spus în esență: „Asta ne-ai învățat, tată; hai să ne întoarcem la valorile noastre. Ele ne vor ajuta să rezolvăm această problemă.“ Și așa a fost.

De când am lucrat asupra încrederii, alte cuvinte pe acele tobe bongo au continuat să-mi sune în urechi: „Caracter — competență. Caracter — competență.“ Ideea tobei bongo mă ajută să-mi amintesc că nu e doar o funcție de caracter, deși aceea este clar temelia. Încrederea e caracter și competență în părți egale. Ambele sunt absolut necesare. Din sufragerie până în sala de consiliu, tu poți observa orice eșec de leadership și e întotdeauna un eșec al uneia sau al alteia.

CELE CINCI VALURI ALE ÎNCREDERII

Acum câțiva ani, o parte dintre asociații mei și cu mine lucram cu un grup mic de oameni de la o corporație multinațională majoră. Reacția lor inițială

a fost: „*Ne place la nebunie* conținutul de leadership! E la fix. Dar liderii noștri de divizie nu înțeleg asta. Ei sunt cei care trebuie într-adevăr să audă asta.“

Puțin timp mai târziu, am prezentat conținutul liderilor lor de divizie. Reacția lor a fost: „Suntem complet de acord cu tot ce spuneți. Această abordare e grozavă! Problema e că oamenii care au într-adevăr nevoie de ea sunt șefii noștri.“

Când l-am prezentat șefilor lor, ei au zis: „Suntem entuziasmați în legătură cu acest conținut! E foarte pătrunzător și de ajutor. Dar omologii noștri din cele cinci divizii nu înțeleg asta. Ei sunt ce care trebuie să audă asta.“

Omologii lor au spus că problema era echipa executivă care superviza și gestiona diviziile. Echipa executivă a spus că problema era CEO-ul. Când am ajuns în final la CEO, el a zis: „Conținutul e grozav, dar eu n-am nicio putere. Nu pot face nimic. Totul e în mâinile consiliului.“ Eu sunt sigur că dacă ne-am fi dus la consiliu, ei ar fi zis că problema era Wall Street-ul!

După cum a spus tatăl meu atât de elocvent: „Dacă tu crezi că problema e *acolo*, chiar acel gând *este* problema.“

După cum am spus noi în cele din urmă, oamenii la fiecare nivel în această corporație majoră, șeful tău, liderul tău de divizie, CEO-ul tău, consiliul, partenerul tău, copiii tăi, prietenii tăi, asociații tăi ar putea avea *cu toții* probleme în ceea ce privește încrederea (sau orice altceva). *Dar asta nu înseamnă că tu ești lipsit de putere!* De fapt, probabil că nu ai nicio idee cât de puternic poți fi în schimbarea nivelului de încredere în orice relație, dacă știi cum să lucrezi „dinăuntru în afară“.

Cheia constă în înțelegerea și învățarea modului de a naviga în ceea ce am ajuns să numesc „Cele cinci valuri ale încrederii“. Acest model derivă din metafora „efectului de undă“ care ilustrează grafic natura interdependentă a încrederii și modul în care circulă dinăuntru în afară. Definește cele cinci niveluri sau contexte, în care noi stabilim încrederea. Formează totodată structura pentru a înțelege și a face încrederea realizabilă pe măsură ce trecem prin următoarele trei secțiuni ale aceste cărți.

Deși vom discuta fiecare val în profunzime, aș vrea să-ți ofer acum o scurtă privire de ansamblu asupra celor cinci valori, astfel încât să ai contextul pentru a înțelege mai bine fiecare val, pe măsură ce înaintezi.



PRIMUL VAL: ÎNCREDEREA ÎN SINE

Primul val, încrederea în sine, se referă la încrederea pe care o avem în noi înșine — în abilitatea noastră de a stabili și atinge țeluri, de a păstra angajamente, de a pune teoria în practică — și, de asemenea, la abilitatea noastră de a le inspira încredere celorlalți. Întreaga idee este să devenim, atât pentru noi, cât și pentru alții, o persoană demnă de încredere. Principiul-cheie care stă la baza acestui val e credibilitatea, care vine din rădăcina cuvântului latinesc *credere*, însemnând „a crede”. În acest prim val, vom explora „cele patru nuclee ale credibilității” și vom discuta modurile de a ne spori credibilitatea ca să stabilim în mod ferm încrederea cu noi înșine și cu alții. Rezultatul final al caracterului deosebit și al competenței deosebite este credibilitatea, judecata și influența.

AL DOILEA VAL: ÎNCREDEREA ÎN RELAȚIILE CU CEILALȚI

Al doilea val, încrederea în relațiile cu ceilalți, se referă la modul de a stabili și spori „conturile de încredere“ pe care le deținem cu ceilalți. Principiul-cheie care stă la baza acestui val este *comportamentul constant*, iar în această secțiune, vom discuta despre 13 comportamente-cheie comune liderilor de mare încredere din toată lumea. Aceste comportamente se bazează pe principiile care guvernează încrederea în relațiile cu ceilalți. Ele se bazează pe experiența specialiștilor și sunt validate de cercetări. Cel mai palpitant este că aceste 13 comportamente pot fi învățate și aplicate de orice individ, la orice nivel în cadrul organizației, inclusiv în familie. Rezultatul net este o abilitate semnificativ crescută de a genera încredere cu toți cei implicați pentru a îmbunătăți relații și a obține rezultate mai bune.

AL TREILEA VAL: ÎNCREDEREA ORGANIZAȚIONALĂ

Al treilea val, încrederea organizațională, se ocupă de modul în care pot liderii să genereze încredere în toate tipurile de organizații, incluzând afaceri, organizații non-profit, entități guvernamentale, instituții educaționale și familie, precum și în echipe și alte microunități în cadrul organizațiilor. Dacă ai lucrat vreodată cu oameni în care ai încredere — dar nu ai făcut-o într-o organizație — sau într-o situație în care sistemele și structurile organizației au promovat neîncrederea, vei recunoaște ușor natura importantă a celui de-al treilea val. Principiul-cheie care stă la baza acestui val, *sincronizarea*, ajută liderii să creeze structuri, sisteme și simboluri de încredere organizațională care micșorează sau elimină șapte dintre cele mai insidioase și costisitoare taxe organizaționale și creează șapte enorme dividende din încrederea organizațională.

AL PATRULEA VAL: ÎNCREDEREA ÎN PIAȚĂ

Al patrulea val, încrederea în piață, este nivelul la care aproape toată lumea înțelege clar impactul încrederii. Principiul care stă la baza acestui val este *reputația*. Este vorba despre brandul companiei tale (precum și despre brandul tău personal), care reflectă încrederea pe care o au în tine clienții, investitorii și alții de pe piață. Toată lumea știe că brandurile afectează puternic comportamentul și loialitatea clientului. Atunci când există un brand de mare încredere, clienții cumpără mai mult, recomandă mai des, acordă prezumția de nevinovăție și rămân cu tine mai mult. Acest material te va ajuta nu doar să-ți îmbunătățești propriul brand și propria reputație ca individ, ci te va ajuta totodată să îmbunătățești brandul și reputația organizației tale pe piață.

AL CINCILEA VAL: ÎNCREDEREA SOCIALĂ

Al cincilea val, încrederea socială, se referă în mare la crearea de valoare pentru alții și pentru societate. Principiul care stă la baza acestui val este *contribuția*. Contribuind sau „dând înapoi“, contracarăm suspiciunea, cinismul și moștenirea taxelor pe încrederea scăzută în cadrul societății noastre. De asemenea, îi inspirăm pe ceilalți să creeze valoare și să aibă la rândul lor o contribuție.

În funcție de rolurile și responsabilitățile noastre, am putea avea mai multă sau mai puțină influență, pe măsură ce trecem prin fiecare val succesiv. Totuși, avem cu toții o influență extraordinară asupra primelor două valuri și de aici trebuie să începem. Pe măsură ce citim această carte, va deveni clar că până și încrederii la nivel social (al cincilea val) i se pot identifica originile la problemele de nivel individual (primul val) și că

problemele de încredere individuală ajung să fie de fapt multiplicat în mod regulat, pe măsură ce ne îndreptăm, de la primul val care ne privește pe noi înșine, către următoarele valuri. De exemplu, problemele de încredere la nivel individual cu anumiți lideri Enron s-au propagat inițial în relația și organizația lor și în cele din urmă pe piață și în societate. Iar efectul de undă a crescut cu cât problemele s-au tot propagat, devenind în cele din urmă unul dintre declanșatorii principali care au condus la o reformă semnificativă (actul Sarbanes-Oxley). Acest fapt pune pe primul loc necesitatea de a începe întotdeauna de la primul val, respectiv cu noi înșine.

Secțiunea finală se ocupă de inspirarea încrederii. Aceasta include învățarea modului de a extinde „încrederea inteligentă” — cum să eviți credulitatea (încrederea oarbă) pe de-o parte, și suspiciunea (neîncrederea) pe de altă parte și cum să găsești acel „punct eficient” în care extinderea încrederii creează dividende mari pentru toată lumea. Implică, de asemenea, restabilirea încrederii și sporirea înclinației tale spre încredere. Deși există un risc în a avea încredere în alți oameni, există un risc și mai mare în a nu avea încredere în ei. Abilitatea de a ști când și cum să extinzi încrederea inteligentă îți va permite să muți punctul de sprijin și să creezi o forță incredibilă, astfel încât să duci lucrurile la bun sfârșit cu o viteză mai mare și cu un cost mai scăzut. Poate și mai important, îi va inspira și elibera pe cei spre care extinzi încrederea.

RESTABILIND ÎNCREDEREA

Înainte de a trece la discuția noastră despre cele cinci valuri, aș vrea să mai afirm încă o dată că e posibil nu doar să clădești încredere, ci și să o restabilești. Evident, există unele circumstanțe în care încrederea a fost cu adevărat afectată fără putință de îndreptare sau în care alții s-ar putea să nu ne acorde o șansă de a o restabili. Dar eu sunt convins că, pentru majoritatea dintre noi, aceste circumstanțe sunt rare și că abilitatea noastră de a restabili încrederea e mult, mult mai mare decât credem.

*Cel mai potrivit moment pentru a planta un copac este acum
douăzeci de ani.*

Al doilea moment potrivit este astăzi.

— PROVERB CHINEZESC

Să luăm în considerare experiența lui „Tom“, care a lucrat într-o mare companie de dezvoltare imobiliară mulți ani la rând, devenind în cele din urmă partener în firmă. La un moment dat, piața imobiliară s-a întors cu susul în jos și compania a început să se destrame. Au urmat foarte multe conflicte interne, iar Tom a părăsit compania. A fost intentat un proces. Apoi, a fost intentat un altul împotriva primului. Ca partener major, Tom avea un interes economic de zeci de clădiri. Incredibil, după câțiva ani, punerea la dispoziție a probelor și verificarea prealabilă a procesului de litigiu continuau încă.

În cele din urmă, Tom a decis că trebuie să existe o cale mai bună. L-a sunat pe „Chris“, partenerul care se ocupa atunci de afacere, și a spus: „Hai să vorbim — doar noi doi, fără avocații noștri“. Tom și Chris fuseseră parteneri pentru câțiva ani, dar în toiul tuturor lucrurilor care se întâmplaseră, încrederea se destrămase. Totuși, Chris a fost de acord cu întâlnirea.

Tom a venit la întâlnire cu intenția de a căuta sincer să înțeleagă punctul de vedere al lui Chris. L-a ascultat. A redat apoi ceea ce înțelesese din ce îi spusese Chris. Odată ce Chris s-a simțit înțeles, a fost dispus să-l asculte și el pe Tom.

În timp ce interacționau, o măsură din încrederea pe care acești foști parteneri de afaceri o împărtășiseră cândva a fost rapid reaprinsă. Deși circumstanțele îi despărțiseră, ei încă simțeau o conexiune și, chiar în timpul acelei întâlniri, au putut să cadă de comun acord și să-și dea mâna, rezolvând disputa.

Printr-un proces de ascultare și restabilire a unei părți din încrederea care existase cândva între ei, acești doi bărbați au găsit o soluție pe care o puteau implementa în treizeci de zile, terminând cu ranchiuna, durerea, risipa de timp și de bani care făcuseră parte dintr-o continuă luptă legală în ultimii câțiva ani.

Deși leadershipul corporatist încă are cale lungă de bătut în restabilirea încrederii, cercetările arată foarte clar un lucru: americanii se așteaptă ca persoanele CEO să preia conducerea, să-și ia un angajament însemnat pentru clădirea încrederii, să fie răspunzătoare... și să-și țină promisiunea încrederii prin comportamentul lor corporatist.

— RICH JERNSTEDT, CEO, GOLIN/HARRIS

Pentru un alt exemplu, să luăm în considerare relația dintre foștii președinți americani John Adams și Thomas Jefferson. Acești doi bărbați au fost „vocea” și, respectiv, „stiloul” Declarației de Independență și au muncit asiduu pentru independența Americii față de Marea Britanie. Reuniți la Paris în calitate de ambasadori, între Revoluția Americană și cea Franceză — fără ca vreunul dintre ei să știe ce li se pregăteau Statelor Unite sau Franței sau chiar lor — ei s-au apropiat foarte mult unul de celălalt. Jefferson a devenit ca un tată pentru fiul lui Adams, John Quincy, și a fost extrem de admirat de soția lui Adams, Abigail, care îl numea „unul dintre aleșii pământului”.

Întorcându-se în Statele Unite totuși, acești doi bărbați au adoptat viziuni politice diferite, care le-au pus la încercare prietenia. Potrivit legii de la acea vreme, când Adams — un federalist — a fost ales al doilea președinte al Statelor Unite, Jefferson — un republican — a devenit implicit vicepreședinte, după ce primise un număr de voturi care-l situa pe locul al doilea.

Adams aștepta același tip de susținere și prietenie din partea vicepreședintelui său pe care i-o arătase la rândul său lui George Washington când el fusese în acea poziție. În schimb, lui Adams i s-a părut că Jefferson nu-i era loial, era extrem de partizan și ambițios politic. La sfârșitul perioadei de președinte a lui Adams, relația lor era plină de rachiună și amărăciune.

Ani mai târziu, prietenul lor comun dr. Benjamin Rush (care era de asemenea un semnatar al Declarației de Independență) l-a încurajat pe Adams să-i întindă „o ramură de măslin” lui Jefferson. Adams a făcut-o, trimițându-i lui Jefferson o felicitare de „La mulți ani” și urându-i sănătate

bună și fericire. Jefferson a răspuns imediat, încântat de perspectiva unei prietenii reînnoite. I-a scris: „Scrisoarea din partea ta îmi readuce în minte amintiri foarte dragi mie. M-a purtat în trecut, pe vremea când, împresurat de dificultăți și pericole, noi munceam cot la cot pentru aceeași cauză, luptându-ne pentru dreptul cel mai valoros al omului, dreptul său de a se autoguverna.“

Adams i-a scris prietenului lor comun Rush, declarând: „Visul tău trăiește... ai făcut minuni! Ai făcut pace între puteri care nu au fost niciodată în război.“ Mai târziu, când Adams a adus la o reuniune de familie o scrisoare de citit de la Thomas Jefferson, a fost întrebat cum putea să fie în relații așa de bune cu un bărbat de pe urma căruia suferise atâtea abuzuri. El a răspuns:

Nu cred că domnul Jefferson m-a urât vreodată. Din contră, cred că m-a plăcut întotdeauna... Apoi și-a dorit să fie președinte al Statelor Unite, iar eu i-am stat în cale. Așa că a făcut tot ce a putut pentru a mă trage în jos. Dar dacă m-aș certa cu el pentru asta, aș putea să mă cert cu fiecare bărbat cu care am avut ceva de-a face în viață. Asta e natura umană... îmi iert toți dușmanii și sper ca ei să găsească îndurarea în rai. Domnul Jefferson și cu mine am îmbătrânit și ne-am retras din viața publică. Așa că suntem în vechile noastre relații bune.

Adams și Jefferson s-au bucurat de o prietenie caldă și satisfăcătoare și de o corespondență de paisprezece ani înainte ca amândoi să moară, uimitor, în aceeași zi: 4 iulie 1826, a cincizecea aniversare a Declarației americane de Independență. Printre cele mai memorabile cuvinte ale lui Jefferson au fost acestea: „Cât respir, voi fi prietenul tău.“

VEZI/VORBEȘTI/POARTĂ-TE BINE

Scopul acestei cărți este să-ți permită să vezi, să vorbești și să te comporți în moduri care stabilesc încrederea, iar toate cele trei dimensiuni sunt vitale.

Îți amintești povestea pe care am împărtășit-o în capitolul precedent despre ghidul cu care mersesem la pescuit în Montana care mi-a dat ochelari ca să văd peștele ascuns sub suprafața râului? Această carte îți va oferi „o pereche de ochelari ai încrederii“ astfel încât să fii capabil să vezi încrederea într-un mod cu totul diferit și încântător — un mod care îți va deschide ochii spre posibilități și îți va permite să sporești încrederea și dividendele din încredere pe fiecare nivel.

Îți va oferi totodată un limbaj pentru a vorbi despre încredere. Uneori știi că nu ai încredere în cineva sau că cineva nu are încredere în tine, dar nu poți explica de ce și nu știi cum să îmbunătățești situația. Această carte îți va permite să formulezi problemele de bază și îți va oferi limbajul necesar să descrii aceste probleme, să vorbești despre ele și să le rezolvi.

În final, această carte te va ajuta să-ți dezvolți *comportamentele* care stabilesc și sporesc încrederea — în special, cele 13 comportamente ale oamenilor și liderilor de mare încredere din toată lumea. Pe măsură ce afli despre aceste comportamente și recunoști impactul când oamenii le practică — și când nu o fac —, vei înțelege cum te poți tu comporta în feluri care clădesc rapid încredere de durată.

S-au spus multe despre importanța paradigmatelor de schimbare în comportamentul de schimbare — cu alte cuvinte, să schimbi modul în care vezi lucrurile înseamnă să schimbi automat ceea ce faci și rezultatele pe care le obții. Și eu sunt de acord că un nou mod de a vedea lucrurile, o schimbare de paradigmă, are un impact enorm asupra a ceea ce faci și asupra rezultatelor.

Totuși, dintr-o perspectivă paradigmatică, sunt în egală măsură convins că a vorbi și a te comporta diferit pot avea de asemenea un impact enorm asupra felului în care vezi lucrurile și asupra rezultatelor pe care le obții. Însuși actul de a ajuta pe cineva, de exemplu, te poate face rapid să vezi acea persoană diferit — chiar și să simți dragoste și compasiune, pe care nu le-ai mai simțit înainte. Eu numesc asta *schimbare de comportament* — o schimbare prin care comportamentele noastre provoacă în cele din urmă o schimbare în felul în care privim lumea. Sunt de asemenea convins de puterea unei schimbări de limbaj. Felul în care vorbim despre lucruri poate crea