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

CUPRINS

PREFAȚĂ 13

SINGURUL LUCRU CARE SCHIMBĂ TOTUL 19

Cum afectează încrederea traiectoria și deznodământul vieților noastre — atât personal, cât și profesional — și ce putem noi să facem pentru a o schimba

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

Dincolo de „etică": de ce credibilitatea personală este temelia întregii încrederi și cum să o creăm

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

Cum te comporți pentru a rezolva probleme în care ai intrat prin comportamentul tău

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

Cum să mărești viteza, să scazi costul și maximizezi influența organizației tale

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 adopți 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 acele 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 extraordinar de eficace*[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 eficace*, iar sub formă de audiobook, cu titlul *Cele 7 obișnuințe ale persoanelor extraordinar de eficace lecții puternice 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-Oxley[2] (sau echivalentul ei) a eclipsat focalizarea pe așa-numitele abilități *soft*[3], precum încrederea. În sala „tronului", directorii financiar-contabili și auditori 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 lărgită 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 eşti singur şi că ai mai multă putere. Ai credinţa că poţi face şi tu la fel, şi vrei să faci, iar asta într-un mod sustenabil.

FACTORUL-CHEIE ÎNTR-O ECONOMIE GLOBALĂ

Pe măsură ce ne mişcăm mai rapid într-o realitate globală tot mai transparent interdependentă, încrederea este mai crucială pentru carieră ca niciodată. Interacţiunile mele cu lideri de business din toată lumea au scos din ce în ce mai mult în evidenţă că „viteza de pe piaţă“[4] este acum arma competitivă supremă.

Încrederea scăzută provoacă fricţiune, fie că e cauzată de comportament neetic, fie de cel etic, dar incompetent (pentru că nici măcar bunele intenţii nu pot înlocui vreodată judecata proastă). Încrederea scăzută este cel mai mare cost în viaţă şi organizaţii, inclusiv în familie. Încrederea scăzută creează interese şi politici ascunse, conflicte interpersonale, rivalităţi interdepartamentale, gândire de tip „pierdere-câştig“, comunicare defensivă şi protectoare — toate reducând viteza încrederii. Încrederea scăzută încetineşte totul — fiecare decizie, fiecare comunicare şi fiecare relaţie.

Pe de altă parte, încrederea produce viteză. Şi, aşa cum arată Stephen, cea mai bună cheie pentru clădirea încrederii o reprezintă „rezultatele“. Rezultatele construiesc loialitatea de brand. Rezultatele inspiră şi pun în acţiune o cultură a câştigului. Obţinerea constantă de rezultate nu doar că-i face pe clienţi să-şi înmulţească comenzile, dar îi şi obligă totodată să te recomande constant altora. Astfel, clienţii tăi devin suporterii tăi cheie, oamenii tăi cheie de vânzări şi de marketing. În plus, rezultatele câştigă încrederea executivilor pragmatici şi a forţei de muncă. De asemenea, rezultatele consecvente aşază furnizorii sub „cortul principal“ ca parteneri strategici, ceea ce este foarte vital în această nouă economie globală, de clasă mondială, bazată pe cunoştinţele 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 piaţă (*N. tr.*).

Încrederea este ca un strat acvifer — un uriaş bazin de apă sub pământ care alimentează toate puţurile subterane. În afaceri şi în viaţă, aceste puţuri sunt adesea numite inovaţie, echipe complementare, colaborare, putere, Six Sigma şi alte expresii din Managementul Calităţii Totale, loialitate de brand sau alte iniţiative strategice. Aceste puţuri alimentează ele însele râuri şi fluxuri de interacţiune umană, comerţ în afaceri şi încheiere de acorduri. Ele oferă calitatea sustenabilă tuturor relaţiilor, incluzând relaţii de familie, relaţii interdepartamentale, relaţii de zi cu zi cu furnizorul şi clienţii — de fapt, orice efort de a avea o contribuţie 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 experienţe personale şi anecdotice, ci e bazată şi pe cercetări empirice care demonstrează cum poate fi viteza încrederii luată în calcul în cazul tuturor măsurătorilor din interiorul organizaţiilor şi relaţiilor. Măsurarea este ceea ce face acest material atât de intransigent, practic şi atât de credibil.

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

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

Stephen R. Covey

---

[5] Sintagma îi aparţine lui Thomas Friedman: progresul tehnologiei informaţiei face ca în lume s nu mai existe obstacole în calea comunicării şi colaborăriidintr eoameni, organizaţii 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 leadership 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 uriaş, atât asupra calităţii vieţilor noastre, cât şi asupra rezultatelor pe care suntem capabili să le obţinem.

> *Tu poţi avea toate datele şi cifrele, toate dovezile concludente, toată susţinerea pe care o vrei, dar dacă nu inspiri încredere, nu vei ajunge nicăieri.*
>
> — NAILL FITZGERALD, FOST PREŞEDINTE 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 şi descurajării, cum ar fi:

Nu suport intrigile de la muncă. Mă simt sabotat de colegii mei. Mi se pare că toată lumea îşi urmăreşte numai propriul interes şi face orice ca să reuşească.

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

Lucrez într-o organizaţie care e împotmolită în birocraţie. Ne ia o veşnicie să ducem ceva la bun sfârşit. Trebuie să obţin autorizaţie până şi ca să cumpăr un creion!

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

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

Am înşelat prosteşte încrederea cuiva care era extrem de important pentru mine. Dacă aş putea apăsa tasta „înapoi“ şi să iau decizia în mod diferit, aş face-o pe nerăsuflate. Dar nu pot. Voi fi vreodată capabil să reconstruiesc relaţia?

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