

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.

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 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

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 birocrație. 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 prostește 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.

Şeful meu ne supraveghează cu atenţie pe mine şi pe toţi ceilalţi de la muncă. Ne tratează de parcă nu suntem de încredere.

Cu toate scandalurile, corupţia şi derapajele etice din societatea noastră de astăzi, mă simt de parcă cineva îmi trage preşul de sub picioare. Nu ştiu ce — sau pe cine — să mai cred.

Aşadar, ce faci dacă te afli într-una dintre situaţiile de mai sus — sau în orice situaţie în care lipsa încrederii creează intrigi şi birocraţie sau pur şi simplu încetineşte lucrurile? Accepţi situaţia ca pe preţul care trebuie plătit dacă vrei să faci afaceri? Sau poţi să faci ceva pentru a contracara sau chiar schimba asta?

Eu susţin că *poţi* face ceva în legătură cu asta. De fapt, învăţând cum să stabileşti, să creşti, să extinzi sau să restabileşti încrederea, poţi, în mod pozitiv şi semnificativ, să schimbi traiectoria acestui moment şi a fiecărui moment viitor din viaţa ta.

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

— TOM PETERS, AUTOR DE CĂRŢI DE BUSINESS

SĂ NE FACEM O IDEE DESPRE ÎNCREDERE

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

Spus simplu, încrederea înseamnă *credinţă*. Opusul încrederii — neîncrederea — este *suspiciunea*. Când ai încredere în oameni, ai credinţă în ei — în integritatea lor şi în abilităţile lor. Când nu ai încredere în oameni, eşti suspicios în legătură cu ei — în legătură cu integritatea, intenţiile, capacităţile

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 spuseseam 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