

www.mgmtpress.cz

**STEPHEN M. R.
COVEY
& REBECCA R. MERRILL**

**Důvěra:
jediná věc,
která dokáže
změnit vše**

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2008

www.mgmtpress.cz

Stephen M. R. Covey with Rebecca R. Merrill
The Speed of Trust. The One Thing That Changes Everything

Copyright © CoveyLink, LLC, 2006
CoveyLink and the CoveyLink logo and trademarks are trademarks
of CoveyLink, LLC and their use is by permission.
All rights reserved.

Translation © Aleš Lisa, 2008
Cover © Petr Foltera, 2008

ISBN 978-80-7261-176-8

OBSAH

<i>Poděkování</i>	11
<i>Předmluva (Stephen R. Covey)</i>	13
JEDINÁ VĚC, KTERÁ DOKÁŽE ZMĚNIT VŠE	19
<i>Jak důvěra ovlivňuje naši cestu osobním i profesním životem, jeho směr a výsledky – a co můžeme udělat, abychom toto směřování změnili.</i>	
Nic neumožňuje dělat věci tak rychle a s tak nízkými náklady jako důvěra	21
Můžete s tím něco dělat!	45
PRVNÍ VLNA – SEBEDŮVĚRA	61
Princip důvěryhodnosti	
<i>„Etika“ nestačí: Proč je osobní důvěryhodnost základem veškeré důvěry a jak jí docílit.</i>	
Čtyři základní prvky důvěryhodnosti	63
Základní prvek 1 – Integrita	79
<i>Máte charakter?</i>	
Základní prvek 2 – Úmysly	92
<i>Jaký máte plán?</i>	
Základní prvek 3 – Způsobilost	111
<i>Jste relevantní?</i>	
Základní prvek 4 – Výsledky	128
<i>Jakými výsledky se můžete prokázat?</i>	
DRUHÁ VLNA – DŮVĚRA VE VZTAZÍCH	145
Princip chování	
<i>Jak se chovat, abychom se dostali z problémů, do nichž nás přivedlo naše chování.</i>	

8	DŮVĚRA: JEDINÁ VĚC, KTERÁ DOKÁŽE ZMĚNIT VŠE	
	13 způsobů chování	147
	Chování 1 – Mluvte zpříma	155
	Chování 2 – Projevte respekt	163
	Chování 3 – Jednejte transparentně	171
	Chování 4 – Napravte nevhodné jednání	177
	Chování 5 – Dejte najevo loajalitu	184
	Chování 6 – Mějte výsledky	190
	Chování 7 – Zdokonalujte se	195
	Chování 8 – Postavte se realitě čelem	202
	Chování 9 – Vyjasněte očekávání	208
	Chování 10 – Jednejte odpovědně	215
	Chování 11 – Nejdříve naslouchejte	222
	Chování 12 – Dodržujte závazky	229
	Chování 13 – Poskytujte důvěru	235
	Vytváříme akční plán	242
	TŘETÍ, ČTVRTÁ A PÁTÁ VLNA – DŮVĚRA ZAINTERESOVANÝCH STRAN	245
	<i>Jak dělat věci rychleji, s nižšími náklady, a maximalizovat vliv vaší organizace.</i>	
	Třetí vlna – Důvěra v organizaci <i>Princip sladění</i>	248
	Čtvrtá vlna – Důvěra na trhu <i>Princip pověsti</i>	270
	Pátá vlna – Důvěra ve společnosti <i>Princip přispění</i>	281
	VZBUZUJEME DŮVĚRU	293
	<i>Jak poskytovat „Rozumnou důvěru“, obnovit důvěru a udělat velký krok kupředu, který vše změní... a proč je ze všeho nejriskantnější neposkytovat důvěru.</i>	

<i>Obsah</i>	9
Poskytujeme „Rozumnou důvěru“	295
Obnovujeme ztracenou důvěru	307
Sklon k důvěře	321
<i>Poznámky a odkazy</i>	327
<i>Věcný rejstřík</i>	341
<i>Jmenný rejstřík</i>	344

PŘEDMLUVA

Jak se může hrdý otec „chlubit“ svým synem a zůstat v očích druhých lidí důvěryhodným člověkem – obzvláště v knize věnované problematice důvěry?

Zamyslete se nad následujícími skutečnostmi. Za tři roky působení Stephenova ve funkci generálního ředitele mé společnosti Covey Leadership Center se objem jejích prodejů téměř zdvojnásobil a zisk vzrostl o více než 1200 procent. Společnost za tuto dobu rozšířila svoji činnost do 40 různých zemí světa a její tržní hodnota pro akcionáře se zvýšila z 2,4 milionů dolarů na 160 milionů dolarů. Tyto výsledky byly předpokladem pro úspěšnou fúzi se společností Franklin Quest a vytvoření společnosti FranklinCovey.

Co umožnilo Stephenovi dosáhnout takových výsledků? Stručně řečeno – důvěra. Lidé mu důvěřovali, protože jeho charakter a kompetentnost je k tomu opravňovaly. A naopak, Stephen důvěřoval jim. Synergie vyvolaná vzájemnou důvěrou umožnila lidem podávat výkony jako nikdy před tím; téměř pro všechny, kteří se na práci společnosti v té době podíleli, představovala její transformace mimořádnou, úchvatnou a inspirující zkušenost.

Jen tak pro zajímavost – o Stephenovi jsem hovořil ve své knize *The 7 Habits of Highly Effective People*, když jsem popisoval naši dohodu týkající se péče o trávník.² V knize, kterou máte před sebou, se dovíte, jak vše, co se tehdy odehrálo, viděl on – a jaký vliv to na něj mělo. Osobně si myslím, že to, jak se naučil udržovat trávník „zelený a čistý“, mu pomohlo osvojit si vzorec chování, který od té doby ve svém jednání uplatňuje neustále – snahu o dokonalost je možné vidět ve všem, co dělá. Projevilo se to nejenom v tom, jak transformoval moji společnost, ale je to zřejmé i z jeho úspěšného působení jako lídra, lektora, konzultanta – a v neposlední řadě i v tom, jak se vyrovnal s psaním této knihy a jak zvládá všechno, co dělá.

² Česky pod názvem *7 návyků skutečně efektivních lidí* vydalo v roce 2006 nakladatelství Management Press. Pozn. překl.

TŘI DŮVODY, PROČ JSEM SI OBLÍBIL TUTO KNIHU

Jsem přesvědčen, že tato kniha se zařadí ke klasickým pracím v oboru. Co mě k tomu vede? Za prvé, zabývá se podstatou problémů. Za druhé, jde do hloubky, je praktická a komplexní. Za třetí, vzbuzuje naději. Podívejme se na každý z těchto důvodů podrobněji.

Za prvé, tato kniha *jde ke kořenům*. Henry David Thoreau napsal: „Z tisíců lidí, kteří bojují se špatností, jenom jeden zatne sekeru do kořenů d'áblova stromu.“ To, jak důležité je „jít ke kořenům“, si snadno uvědomíme, když porovnáme výsledky, jichž dosáhneme, pokud se zaměříme na prevenci onemocnění, s výsledky dosaženými v případě, kdy nemoc „pouze“ léčíme; když porovnáme „pouhé“ vynucování zákona s výsledky dosaženými při snaze o předcházení zločinnosti. Tato kniha ukazuje, že v podnikání je tomu stejně. Respektovat stanovená pravidla a řídit se jimi dnes nestačí. Důležité je optimalizovat všechny procesy. V organizacích proto musíme rozvíjet etiku charakteru, usilovat o vytváření a rozvoj transparentní motivace a o dosažení mimořádné úrovně kompetentnosti – tak, abychom stabilně dosahovali vynikajících výsledků.

Je ironií naší doby, že snaha důsledně se řídit ustanoveními Sarbanesova-Oxleyova³ zákona (nebo ekvivalentními normami) oslabila a zatlačila do pozadí, jak ukazují moje zkušenosti získané během cest po celém světě, pozornost věnovanou tzv. měkkým (což je zavádějící označení) parametrům, jako je například důvěra. Na vrcholu pyramidy se ocitli finanční ředitelé a auditoři, kteří zde nahradili strategicky uvažující praktiky z oblasti rozvoje lidských zdrojů. Problém etického jednání přitom patří k nejzávažnějším a nejaktuálnějším tématům dneška – vytvářejí a realizují se programy výchovy k etickému jednání, vedou se diskuse o etice, vytvářejí se etické kodexy. Tato kniha ukazuje, že etika je mimořádně důležitá a nezbytná, ale sama o sobě nepostačuje. Ukazuje, že to, co jsme si zvykli neprávem považovat za měkké parametry, jsou ve skutečnosti tvrdé a měřitelné charakteristiky, jejichž působení se promítá do všech aspektů fungování našich vztahů, organizací, trhů a společností. Finanční úspěch je podmíněn úspěchem na trhu; úspěch na trhu se odvíjí od úspěchu na pracovišti. Srdcem i duší všeho je přitom důvěra.

Tato kniha jde, pokud jde o důvěru, mnohem dál, než jsem se ve své práci dostal já sám nebo než to, co jsem kdy o důvěře četl. Nezůstává u etického vedení lidí, překračuje hranice pouhého „jednání v souladu s pravidly“. Důsledně a do hloubky se zabývá skutečnými „úmysly“ a „agendou“ vyvěrajícími z hloubi lidského nitra a takovým druhem „kompetentnosti“, který si oprávněně zaslouží důvěru druhých lidí. Zamyslete se. Důvěra je, bez ohledu na to, jak ji

³ Zákon upravující účetní a auditorskou činnost, přijatý v USA po krachu významných firem (Enron, WorldCom). *Pozn. překl.*

definujete (jako vzájemnou důvěru nebo loajalitu nebo etické chování), nebo zda využíváte její plody (posilování pravomocí a týmovou práci a synergií), základním a rozhodujícím základem a zdrojem našeho vlivu.

Tato kniha vás povede k tomu, uvažovat jako „sociální ekologové“ – přiměje vás uvědomit si, jak spolu všechny věci souvisejí, umožní vám vidět jejich vzájemné vztahy a dobrat se poznání, že vše má svůj základ ve sféře důvěry. Tato kniha přináší nejenom širší pohled na svět, jenž nás obklopuje, ale ukazuje rovněž, jak je možné postupně transformovat kulturu, pro níž je typická nízká důvěra, v kulturu vyznačující se vysokou úrovní důvěry.

Za druhé, tato kniha pracuje s modelem důvěry, jenž jde do *hloubky, je praktický a komplexní*. Tento model definuje pět vln důvěry a při práci s nimi využívá přístup zevnitř ven. Stejně jako oblázek, který hodíme do rybníka, způsobí na hladině vlny, které se šíří od středu k okrajům, přístup zevnitř ven začíná u nás samých, přechází ke vztahům s druhými lidmi, a nakonec ke vztahům se všemi zainteresovanými stranami, včetně společnosti. Vhodně zvolené, působivé ilustrace ukazují, že principy, z nichž tento model vychází, jsou univerzální a jsou tudíž platné jak pro jedince, tak ve vztazích dvou lidí, v rodinách, podnikání, školách, nemocnicích, vládních institucích, vojenských útvech nebo v „neziskovém sektoru“.

Za třetí, tato kniha přináší *naději*. Při její četbě ve vás bude postupně silnit optimismus a pocit, že bez ohledu na konkrétní situaci nebo existující nízkou úroveň důvěry ji můžete aktivně vytvářet nebo obnovovat, můžete přetvářet stávající vztahy – a nemusí to trvat „celou věčnost“. Příběhy a zkušenosti Stephena a dalších lidí ukazující, jak se lidé dokázali vyrovnat s nepříjemnými, bolestivými, nákladnými a dlouho se vlekcujícími situacemi, vám vlijí do žil energii a utvrdí vás v přesvědčení, že nejenom dokážete udělat, co jste si předsevzali, ale dokážete to navíc udělat tak, aby dosažené výsledky byly trvalé.

KLÍČOVÝ FAKTOR GLOBÁLNÍ EKONOMIKY

Transparentní, globální svět prostoupený vztahy vzájemnosti je dnes realitou více než kdykoli v minulosti – a bude tomu tak i nadále. Důvěra je dnes pro životní dráhu člověka mnohem důležitějším (a ve skutečnosti rozhodujícím) faktorem, než tomu bylo kdykoli dříve. Jednání a rozhovory, jež vedu s lidmi ze sféry podnikání na celém světě, stále více ukazují, že „rychlost na trhu“ představuje základní zbraň a konkurenční výhodu.

Nízká důvěra vyvolává třenic a spory, způsobené neetickým nebo nekompetentním jednáním (dobré úmysly nikdy nemohou vynahradiť chybný úsudek). Nízká důvěra je spojena s největšími náklady, které v našem životě a organizacích, včetně rodiny, vynakládáme. Nízká důvěra vyvolává v život skryté agendy, vede k politikaření, způsobuje mezilidské konflikty, je zdrojem

rivality mezi odděleními, vede k uvažování výhra – prohra, ústí v obrannou a defenzivní komunikaci. Výsledkem všech těchto jevů je nižší rychlost a vyšší náklady, s nimiž děláme jednotlivé věci. Nízká důvěra zpomaluje jednání a zvyšuje náklady, ať už jde o rozhodování, komunikaci nebo o vztahy.

Důvěra naproti tomu působí přesně opačně – zrychluje naše jednání a snižuje náklady s ním spojené. A jak Stephen v této knize zdůrazňuje, pro vytváření důvěry jsou nejdůležitější dosahované „výsledky“. Výsledky vytvářejí loajalitu vůči značce. Výsledky inspirují a podněcují kulturu typickou pro vítěze. Pokud stabilně dosahujeme výsledků, zákazníci si od nás objednávají stále více a doporučují nás druhým. Ze zákazníků se tak stávají naši nejlepší „reklamní agenti“, naši klíčoví prodejci a marketingoví specialisté. Výsledky nám získávají důvěru prakticky uvažujících řídicích pracovníků a zaměstnanců. Pokud prokážeme schopnost dosahovat výsledků stabilně, z našich dodavatelů se stanou strategičtí partneři. A to je v dnešní nové, znalostní, globální ekonomice mimořádně důležité.

Důvěra je jako zvodněná vrstva (obrovský podpovrchový zásobník vody napájející všechny podzemní prameny). Důvěra je zásobník, napájející „prameny“, jimž v podnikání a v každodenním životě říkáme inovace, komplementární týmy, spolupráce, posilování pravomocí, metoda Six Sigma⁴ – a mohl bych zde uvádět mnoho dalších výrazů týkajících se totálního řízení kvality, loajality vůči značce nebo strategických iniciativ. Tyto „prameny“ jsou zdrojem „živé vody“ pro řeky a potoky lidských interakcí, obchodu, podnikání, úmluv a dohod. Jsou zdrojem trvalé kvality všech vztahů, včetně rodinných vztahů, vztahů mezi odděleními, vztahů mezi dodavateli a zákazníky – každého úsilí, jehož smyslem je významně přispět k dění kolem nás.

ZÁVĚREM

Tato kniha je čtivým, pragmatickým příspěvkem k mimořádně aktuálnímu tématu – k problémům nového, „plochého světa“, v němž žijeme. Nevychází pouze z osobní zkušenosti nebo z humorných zážitků, ale opírá se o empirický výzkum a ukazuje, jak lze náklady a čas, spojené s důvěrou, zahrnout do důležitých propočtů a úvah týkajících se organizací i lidských vztahů. Právě možnost měření je tím, co činí tuto knihu tak praktickou, důvěryhodnou, spolehlivou a věrohodnou.

Když jsem si uvědomil, že se Stephen ve svém uvažování a závěrech dostal mnohem dál a pronikl hlouběji k podstatě problémů, než se to kdy podařilo

⁴ Six Sigma je metodologie sloužící k vyloučení problémů v řízení jakosti ve výrobě, službách a dalších obchodních a podnikatelských aktivitách. *Pozn. překl.*

mně, když jsem viděl, že tak zásadním způsobem obohatil naše poznání a přispěl k jeho rozvoji, naplnilo mě to hrdostí a současně jsem se cítil zahanben. Jsem přesvědčen, že pokud jde o problematiku důvěry, Stephen překonal vše, čeho až dosud bylo dosaženo, a vystoupil na nový vrchol. Stanul zde jako vzor ostatním, jako člověk, který své poznatky uplatňuje v praxi, jako kompetentní a seriózní lídr obohacující svými myšlenkami, týkajícími se toho nejdůležitějšího v životě nás všech, naše poznání i náš život.

Doufám, že se vám tato kniha bude líbit a že vám přinese mnoho užitečného. Vím, že tomu tak bude.

Stephen R. Covey