

STEPHEN M. R. COVEY

GREG LINK

REBECCA R. MERRILL

Chytrá důvěra

**Vytváření prosperity,
osobní energie a radosti
ve světě plném
nedůvěry**

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2012

Stephen M. R. Covey and Greg Link with Rebecca R. Merrill
Smart Trust. Creating Prosperity, Energy, and Joy in a Low-Trust World
Published 2012 by Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc.,
New York, USA

Copyright © 2012 by CoveyLink, LLC
Translation © Aleš Lisa, 2012
Cover design © Petr Foltera, 2012

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

ISBN 978-80-7261-254-3

Obsah

<i>Poděkování</i>	9
<i>Předmluva (Indra Nooyi)</i>	13
<i>O co nám jde</i>	17
ČÁST I – Paradox a příslib	21
<i>Kapitola 1 – Velký paradox</i>	25
<i>Kapitola 2 – Slepá důvěra nebo nedůvěra: Jakými brýlemi se díváte na svět?</i>	54
<i>Kapitola 3 – Třetí alternativa: „Chytrá důvěra“</i>	68
ČÁST II – 5 kroků Chytré důvěry	93
<i>Kapitola 4 – Krok 1: Rozhodněte se mít víru v důvěru</i>	97
<i>Kapitola 5 – Krok 2: Začněte u sebe</i>	119
<i>Kapitola 6 – Krok 3: Deklarujte své záměry... a předpokládejte, že druzí mají pozitivní úmysly</i>	149
<i>Kapitola 7 – Krok 4: Dělejte to, co říkáte, že hodláte dělat</i>	179
<i>Kapitola 8 – Krok 5: Rozšiřujte sféru důvěry a buďte druhým příkladem</i>	205
ČÁST III – Co můžete udělat vy sami?	241
<i>Kapitola 9 – Renesance důvěry</i>	243
<i>O autorech</i>	254
<i>Poznámky</i>	259
	7

KAPITOLA 2

Slepá důvěra nebo nedůvěra: Jakými brýlemi se díváte na svět?

Nečekejte, že uvidíte rozzářený svět, pokud jste si navykli nosit tmavé brýle.

CHARLES WILLIAM ELIOT

nejdéle působící rektor Harvard University

*Svět nevidíme takový, jaký je, ale v souladu s tím, kým jsme –
nebo jak jsme kondicionováni ho vidět.*

DR. STEPHEN R. COVEY

V různých obdobích našeho života a v odlišných situacích, do nichž se dostáváme, má většina z nás sklon dívat se na osobní vztahy, týmy, organizace a vlády skly jedněch ze dvou odlišných druhů brýlí: brýlemi „slepé důvěry“ (naivity) a brýlemi „nedůvěry“ (podezírání). Někdy tyto brýle dokonce opakovaně, stále dokola střídáme. Na vzniku těchto brýlí se podílelo mnoho faktorů, včetně toho, jak vnímali svět naši rodiče a prarodiče (nebo naší odezvy na ně a jejich vnímání a představy), prožitků z našeho osobního a profesního života, interakcí s druhými lidmi, toho, co jsme četli, sledovali a čemu jsme naslouchali.

Většina lidí si ovšem neuvědomuje, že nějaké takovéto brýle nosí. Myslíme si, že vidíme svět takový, jakým je, a neuvažujeme příliš o tom, že se nám jeví takovým, jak nám ho ukazují naše brýle, jaký ho přes ně vidíme. A to už vůbec nemluvíme o tom, že si tyto brýle nikdy nesundáme a důkladně si je neprohlédneme, abychom zjistili, jak ovlivňují náš život – nebo co by mohlo vypadat jinak, kdybychom si nasadili jiné brýle.

Na našich seminářích často s účastníky hovoříme o tom, co Stephen zažil během dovolené v Montaně:

Stephen:

Jednou jsem si najal průvodce, aby mi ukázal, kde mohu nejlépe muškařit. Zatímco jsme v poklidu spokojeně rybařili, zeptal se mě: „Co vidíš?“

„Krásnou řeku,“ odpověděl jsem.

„Vidíš nějaké ryby?“ optal se mě.

„Ne,“ zněla moje odpověď.

Když jsem řekl, že nic nevidím, řekl mi, abych si nasadil polarizované brýle.

Když jsem to udělal, všechno se rázem změnilo. Mohl jsem vidět ryby ve vodě – hodně ryb. Najednou jsem měl před sebou spoustu možností, které jsem před tím neviděl. Ryby byly všude, ale dokud jsem si nenasadil brýle, ani jednu jsem neviděl.⁴

V kapitole 3 si ukážeme různé typy brýlí, které nám obdobně jako polarizované sluneční brýle, o nichž byla řeč, umožňují vidět nebývalé a úžasné možnosti, které zde vždy byly, pouze zůstávaly našemu zraku až dosud skryty. V této kapitole bychom ale chtěli, abyste na chvíli všeho nechali, důkladně se zamysleli, jaké brýle právě teď nosíte, a položili si následující otázky:

- Přes jaké brýle se dívám na svět? Jaké brýle nosím?
- Kde jsem k nim přišel? Odkud je mám?
- Umožňují mi získat to, co od života chci?
- Umožňují mi vidět hojnost možností, jak dosahovat prosperity, vitality a radosti?

Odlišný pohled, který získáme díky novým brýlím, dokážeme skutečně ocenit pouze tehdy, pokud pochopíme, jak vnímáme svět nyní – a jaký má tento pohled vliv na kvalitu našeho života.

Brýle slepé důvěry

V krajním případě je slepá důvěra naivní, lehkověrnou, „dětinskou“ důvěrou v téměř kohokoli a cokoli. Nosit brýle slepé důvěry je pro mnohé z nás chvílemi snadné, protože to nevyžaduje příliš mnoho úsilí nebo přemýšlení. Jak říká Eric Uslaner z University of Maryland: „Je možné, že v okamžiku zrození pro nás

⁴ Krátkou videonahrávku ilustrující tento příběh naleznete na SmartTrustBook.com.

důvěra nic neznamená, ale již ve velmi rané etapě života se u člověka začíná projevovat dispozice věřit druhým lidem.“ Náchylností důvěřovat druhým se ve skutečnosti vyznačuje většina dětí.

Není pochyb o tom, že děti jsou důvěřivější – a tudíž i tvořivější. Někdy v dospělosti se to změní.

CHARLES GREEN

ZAKLADATEL TRUSTED ADVISOR ASSOCIATES

Dokonce i v dospělosti – a to i tehdy, když mají za sebou neblahé zkušenosti se slepou důvěrou – většina lidí někde hluboko ve svém nitru *chce* důvěřovat. Chceme věřit tomu, že naši političtí lídři budou skutečně dělat to, co slíbili ... že naši kolegové v zaměstnání jednají v našem nejlepším zájmu ... že některé nově se objevující investiční příležitosti nám skutečně přinesou při malém riziku vysoké výnosy ... že náš životní partner má skutečně dobré vysvětlení pro své na první pohled zcela nedůvěryhodné chování ... že odpověď na email nabízející poměrně značné bohatství výměnou za poskytnutí čísla běžného účtu pro transfer peněz z jiné země skutečně povede k tomu, že se na našem účtu objeví suma peněz, jež nám změní život.

Protože tyto věci tolik chceme, tolik po nich toužíme, ignorujeme to, co je zřejmé. Jak říká jedno úsloví: „Tomu, co nejvíce chceme, snadno uvěříme.“ Cena za tuto víru může být značná. Když se díváme na svět brýlemi slepé důvěry, stáváme se snadným cílem pro nejrůznější podvodníky, podfukáře a mistry v získávání důvěry druhých lidí.

Pokud něco vypadá příliš dobře na to, aby to byla pravda, JE to příliš dobré na to, aby to byla pravda.

MARK TWAIN

Slepá důvěra (kromě jiného) umožnila, aby Bernie Madoff připravil investory o miliardy dolarů, tisíce lidí o jejich životní úspory, aby zruinoval charitativní organizace, které mu svěřily své prostředky. Když se přiznal ke zpronevěře, prohlásil, že úředníci Komise pro cenné papíry (Securities and Exchange Commission) mu „natolik důvěřovali“, že po něm nikdy nepožadovali ani elementární doklady prokazující oprávněnost jeho finančních operací.

„Nikdy jim nepřišlo na mysl, že by mohlo jít o letadlo“, prohlásil. A aby toho nebylo málo, Madoffovi účetní nikdy neprovedli důsledný audit, nikdy důkladně neprověřili jeho aktivity, nikdy nepotvrdili, že cenné papíry, s nimiž podle účetnictví obchoduje, skutečně existují.

Mnoho lidí, kteří sledovali vývoj globální finanční krize, se domnívá, že k jejímu rychlému vývoji přispěla přílišná důvěra při poskytování hypoték ve

Slepá důvěra nebo nedůvěra: Jakými brýlemi se díváte na svět?

Spojených státech a nedostatečný dohled nad touto oblastí – důvěra, jež se ve výsledku stala slepou důvěrou, která byla zneužita. To vyústilo ve vznik bubliny na trhu nemovitostí, vedlo ke vzniku souvisejících problémů a iniciovalo krizi. Jiní lidé pro změnu poukazují na další příklad toho, co můžeme považovat za téměř slepou důvěru k lidem působícím v některých finančních firmách – k obchodníkům, jako je Nick Leeson, který se v nejstarší britské investiční bance Barings těšil takové důvěře, že zde zastával dvě pracovní pozice, které bývají v zájmu bezpečnosti obvykle oddělené a jsou svěřovány dvěma lidem – Leeson pracoval v bance jako manažer a současně jako šéf úseku platebních operací. Neschválené spekulativní obchody, které prováděl, banku doslova a do písmene potopily.

Pyramidová schémata, finanční podvody, zpronevěry – v globálním měřítku odhadem v rozsahu 2,9 *biliónu* dolarů za rok, generují enormní náklady. V loňském roce se přinejmenším s některou z těchto forem nekalého jednání setkala a muselo jí čelit 88 procent firem. V ekonomicky těžkých časech je podvodné jednání více na očích a hůře se skrývá, protože těm, kteří se ho dopouštějí, se obtížněji daří skrývat to, co dělají – lákat nové oběti a podvádět je není tak snadné jako v ekonomicky příznivých časech. Jak prohlásil Warren Buffett: „Teprve odliv ukáže, kdo plaval nahý.“ V nesnadných časech ale lidé také mnohem více chtějí věřit tomu, co slyší – a mívají proto větší sklon slepě důvěřovat druhým.

Někdy se může zdát, že slepá důvěra funguje. V srpnu roku 2010 *New York Post* otiskl článek o tom, jak před restaurací v SoHo požádal bezdomovec jednu z vedoucích pracovník v oddělení inzerce o drobné, aby si mohl koupit Vitamin Water. Řekla mu, že žádné drobné nemá, protože vše platí kreditní kartou. Bezdomovec se jí zeptal, zda by mu kartu nepůjčila, aby si mohl koupit vodu a pár dalších věcí. Když se ho zeptala, zda mu může důvěřovat, ujistil ji, že ano. Půjčila mu proto svoji kreditní kartu American Express. Lidé, kteří vše sledovali, si mysleli, že se zbláznila, a říkali jí, že svoji kreditní kartu nejspíš již nikdy neuvidí. Po asi deseti minutách se ale bezdomovec objevil s kartou a nákupem v ruce. Koupil si deodorant, mýdlo, balíček cigaret a Vitamin Water – všechno dohromady za přibližně 25 dolarů. Když jí kartu vracel, poděkoval jí, že mu projevila důvěru.

V tomto konkrétním případě se slepá důvěra ukázala být dobrou zkušeností pro obě strany (toho, kdo ji poskytuje, i toho, komu se jí dostalo) a možná se z toho příkladu lze poučit. Slepá důvěra je ale samozřejmě riskantní a ve světě, vyznačujícím se nízkou důvěrou, obvykle nepředstavuje ten nejrozumnější způsob jednání.

PARADOX A PŘÍSLIB



DILBERT © 2009 Scott Adams. Použito se svolením UNIVERSAL UCLICK. Všechna práva vyhrazena.

Brýle nedůvěry

Mnohem častěji než brýle slepé důvěry si nasazujeme brýle nedůvěry. Díváme se na svět brýlemi *podezírání* – a máme pocit, že pro to máme dobré důvody. Každý den jsme ze všech stran doslova bombardováni titulky, které opakovaně přinášejí důkazy o současné krizi důvěry a komentují ji ze všech možných stran a úhlů pohledu. K tomuto pohledu na svět nás navíc opravňuje i naše vlastní zkušenost.

Stephen:

Vzpomínám si, jak jsem před rokem cestoval se svými rodiči. Navštívili jsme jednu z méně rozvinutých zemí, známou svojí korupcí. Najali jsme si řidiče, o němž jsme si mysleli, že mu můžeme důvěřovat, aby nás dovezl na několik míst, která jsme chtěli navštívit. Zatímco jsme si je prohlíželi, naše zavazadla, v nichž jsme měli několikery hodinky a další dárky, které jsme nakoupili, jsme nechali zamčená v kufru auta. Když jsme se vrátili, šel jsem se přesvědčit, zda jsou všechny krabičky s dárky na svém místě. Byly. Teprve po návratu do Spojených států jsme zjistili, že jsou prázdné!

Greg:

Před několika lety jsme společně s mojí ženou Annie investovali poměrně dost peněz do nákupu dřeva ze starých domů. Nikdy jsme příliš nepátrali

Slepá důvěra nebo nedůvěra: Jakými brýlemi se díváte na svět?

po podrobnostech, protože člověk, který vše organizoval, byl náš soused a opakovaně nás ujišťoval o výhodnosti celého projektu a o tom, že mu máme důvěřovat. Jistě si dokážete představit šok, který jsme zažili, když jsme jednoho večera v místním televizním zpravodajství viděli, jak ho policie zatýká. Zjistili jsme, že dřevo, které získal, prodal nejenom nám, ale rovněž několika dalším investorům!

Zkušenosti jako tyto nás ovlivňují na osobní úrovni. Co víc, prožitky, které se nás hluboce dotýkají a zraňují nás – například když zjistíme, že nám někdo lže, že nás náš partner podvádí, že nás náš „přítel“ za našimi zády pomlouvá, bolestivý a nepříjemný rozvod (ať už jsme se na něm podíleli jako jeden z partnerů nebo dítě), situace, kdy v pokoji dětí objevíme drogy, když nám někdo ukradne peněženku, když zjistíme, že v předškolním zařízení nebo jinde s našimi dětmi špatně zacházejí, když obchodní partner soustavně nedodržuje sliby, které nám dal – mohou snadno vést k tomu, že místo vrozené náchylnosti důvěřovat druhým zaujme získaná náchylnost jim nedůvěřovat.

Nasadit si brýle nedůvěry bývá občas stejně snadné, jako je tomu v případě slepé důvěry. Ve skutečnosti se často stává, že když začneme nosit brýle slepé důvěry a pořádně se „spálíme“, přejdeme k opačnému extrému a zaměňujeme je za tlustá skla brýlí nedůvěry a podezírání. Ve světě vyznačujícím se nízkou důvěrou se tato odezva zdá být přirozenou. Je to přístup, za nějž je snadné se skrýt. Máme pocit, že je bezpečnější a méně riskantní, že nám dává větší míru kontroly. Můžeme vypadat důslednější, opatrnější, pečlivější, jako lidé, kteří více zvažují, co dělají, dávají si větší pozor, jednají s rozvahou a inteligentněji. Takový přístup se zdá být ve světě zaměřeném na zvládnutí naléhavých záležitostí, kdy se zaměřujeme spíše na krátkodobé zisky než na dlouhodobou udržitelnost, vhodnější a účelnější. Rychle přejít k nedůvěře a podezírání představuje ve společnosti běžnou odezvu na téměř jakékoli narušení důvěry, protože je tím nejsnadnějším, co můžeme udělat, a zdá se poskytovat nejlepší zákonnou ochranu a „úkryt“ před neférovým jednáním. Uvedu dva příklady: dramatické změny v bezpečnostních opatřeních na letištích po 11. září a legislativní opatření (Sarbanes-Oxley) po skandálech společností Enron a WorldCom na počátku nového tisíciletí. V obou případech se zcela zjevně podařilo dosáhnout cíle – cena, kterou za to bylo nutné zaplatit, ale rozhodně nízká nebyla.

Nosit brýle nedůvěry je snadné také proto, že mnozí z nás mají tomu odpovídající „životní scénář“, který jim „napsal“ někdo jiný. Dokonce i věci dělané s dobrým úmyslem, jako je pořad Stranger Danger (Nebezpečný neznámý), který se snaží pomáhat dětem ve školním věku chránit se před „predátory“, nás

může již ve velmi raném věku předurčovat k podezíravosti a obezřelosti vůči dospělým, obzvláště pokud si v dospělosti nedáme práci znovu prozkoumat staré scénáře, jimiž se řídíme.

Několik příkladů pravidel chování vštěpovaných dětem pořadem Nebezpečný neznámý

- Nikdy nehovoř s neznámými lidmi.
- Nikdy si od neznámých lidí neber sladkosti nebo dárky.
- Nikdy nikam nechod s neznámými lidmi.
- Nikdy se nepřibližuj k autu někoho, koho neznáš. Nikdy do něj nenastupuj.
- Nikdy neříkej někomu, kdo je za dveřmi nebo telefonuje, že jsi sám doma.
- Vždy se snaž chodit s kamarády nebo dospělými.
- Když tě chytí neznámý člověk, co nejhlasitěji ze všech sil křič.

Zatímco náklady přehnané důvěry si obvykle velmi dobře uvědomujeme, zdaleka totéž nemůžeme říci o nákladech nedostatečné důvěry. Ve skutečnosti o nich uvažujeme jenom zřídka, pokud vůbec, nemluvě o tom, že většina z nás netuší, jak by tyto náklady zjistila a měřila. Ačkoli si myslíme, že jednáme chytře, když přijímáme preventivní opatření, jež nás mají ochránit před vším, co by se nám ve světě vyznačujícím se nízkou důvěrou mohlo přihodit, náklady s tím spojené mohou být mimořádně vysoké, obzvláště pokud jde o prosperitu, vitalitu a osobní energii, radost a potěšení ze života. Kdykoli ve vztahu, týmu, organizaci, komunitě panuje nedůvěra, platíme za to zbytečnou daň – někdy mimořádně vysokou daň. V mnoha organizacích se můžeme setkat přinejmenším s některou ze sedmi forem této daně: nadbytečnost (nadstav), byrokracie, politické hry, stahování se (odněkud), fluktuace, flákání se, podvádění.

*Náklady spojené s tím, že druhým důvěřujeme, mohou být občas zničující,
ale nedůvěra s sebou nese vysoké náklady vždy bez výjimky.*

FERNANDO FLORES

BÝVALÝ MINISTR FINANČÍ CHILE

Daň z nízké důvěry je důsledkem nejenom toho, jak my sami vidíme svět, ale také toho, jak druzí lidé vidí nás – jinak řečeno, je důsledkem nejenom toho, že nedůvěřujeme druhým, ale rovněž toho, že nás ostatní považují za nedůvěryhodné. Zamyslete se nad ekonomickými náklady, které nesou státy považované za nedůvěryhodné. Podívejte se znovu na graf na straně 35, zobrazující korelaci mezi prosperitou různých zemí a jejich důvěryhodností. Jak uvádějí Zak

Slepá důvěra nebo nedůvěra: Jakými brýlemi se díváte na svět?

a Knack ve studii, o níž jsme hovořili v předešlém textu, je zcela zřejmé, že: „důvěra má pozitivní vliv na investice a růst“.

Kromě toho, některé společnosti ze zemí považovaných v jiných částech světa za nedůvěryhodné, musí v případě snahy prosadit se v globálním měřítku počítat s „daní země původu“. Například společnost, jejíž domovskou zemí je Rusko, nebo značka ze stejného teritoria, mají slušnou „šanci“, že se jich tato daň bude týkat. Výsledkem jsou vyšší náklady a časově náročnější interakce s dalšími subjekty. Naopak společnosti se sídlem v zemích považovaných za důvěryhodné – jako je například Švédsko – získávají „dividendu země původu“, což jim snižuje náklady a zrychluje interakce s dalšími subjekty.

Abych byl konkrétnější, zamyslete se nad dopady (ne)důvěry na mezinárodní scéně pro takovou zemi, jako je třeba Haiti. Když se po katastrofálním zemětřesení v roce 2010 ptali jednoho bývalého haitského lídra, zda v zemi existuje jakákoli důvěryhodná instituce, jíž by bylo možné svěřit prostředky určené na pomoc a obnovu poničené země, prohlásil, že taková instituce bohužel neexistuje, a doporučil, aby se pomoc realizovala spíše přes zahraniční mezinárodní organizace než přes haitské organizace.

V mnoha směrech obdobně jako státy, jež platí obraznou „daň země původu“, platí takovou daň – v tomto případě „daň z odvětví“ – také ta odvětví, jež nejsou považována za důvěryhodná. Například v důsledku globální finanční krize strmě poklesla důvěryhodnost odvětví finančních služeb, které od krize v roce 2008 zápolí s nedostatkem důvěry lidí, kteří nejsou přesvědčeni, že se v tomto odvětví „dělají správné věci“. V důsledku této skutečnosti se téměř všechny firmy působící v tomto odvětví ve větší nebo menší míře potýkají s vyššími náklady a zpomalením obchodních procesů. Přestože je možné se z placení těchto „daní“ vymanit, nebývá to snadné a mnohdy to vyžaduje „plavat proti proudu“.

Kromě „daně země původu“ a „daně odvětví“, které společnosti „zdedily“ a jež je zatěžují bez ohledu na jejich vlastní jednání, mnoho firem platí obrovské „daně“, které jsou důsledkem jejich vlastního nedůvěřivého chování. Jeden z účastníků našich seminářů nám vyličil svoji zkušenost s firmou prodávající sluneční brýle. Když společnost přešla do nových rukou, majitel záhy zjistil, že největší problém představuje „ztenčování“ zásob v rozsahu přibližně dvou procent potenciálních příjmů. Kdyby se tyto krádeže (protože nic jiného to zjevně nebylo) podařilo omezit, výrazně by to zvýšilo ziskovost firmy. Majitel proto uvažoval následovně: „Stačilo by zamezit těmto ztrátám a naše zisky by se podstatně zvýšily.“ Situaci, jíž čelil, viděl brýlemi nedůvěry. „Někdo nás okrádá. Jsou to buďto zákazníci, nebo zaměstnanci – možná oba. Nemůžeme proto ani jedněm důvěřovat.“ Zavedl proto ve firmě kontrolní mechanismy, které měly problém, s nímž se potýkal, vyřešit. Brýle vystavené v regálech nechal opatřit zařízením, které znemožňovalo je sundat. Nikdo tak nemohl z obchodu odejít

s brýlemi, aniž za ně zaplatil. Problémem ovšem bylo, že zákazníci si nemohli brýle vyzkoušet. A tak zatímco ztráty se snížily ze dvou procent na dvě desetiny procenta, prodeje poklesly o polovinu! Protože si nemohli brýle vzít z regálu a vyzkoušet si je, lidé je přestali kupovat.

Jedna pojišťovací společnost, která nás⁵ pozvala, abychom pro ni pracovali v Evropě, měla neblahé zkušenosti s několika klienty, kteří vznášeli neoprávněné požadavky. Společnost proto zavedla striktní, pečlivý a komplikovaný postup ověřování a schvalování žádostí o plnění z uzavřeného pojištění. Kdykoli někdo předložil žádost, musel se vyrovnat s tím, že společnost mu nepřímou říká: „Předpokládáme, že jste podvodník a lump, pokoušíte se nás podvést – a budeme si to myslet tak dlouho, dokud nás nepřesvědčíte o opaku.“ Společnost od té doby nečelila žádnému podvodu, ale zákazníci ji začali houfně opouštět. Nezamlouvalo se jim, že je společnost podezírá a projevuje jim nedůvěru – a přecházeli k firmám, u nichž tento pocit neměli.

Náklady nedůvěry se promítají nejenom do vztahů společností se zákazníky, ale působí také na prosperitu, vitalitu a osobní energii, radost a potěšení uvnitř společností a mezi nimi. Nadměrné regulace a pravidla si vybírají svoji daň nejenom pokud jde o administrativní zátěž, ale také tvůrčí energii. Například legislativní opatření přijatá ve Spojených státech (Sarbanes-Oxley) posloužila svému účelu – napomohla zlepšit odpovědnost uvnitř amerických firem a obnovit důvěru v trhy. Téměř každý, kdo ji uplatňuje v praxi, vám ale řekne, že respektovat její požadavky vyžaduje enormní množství času, peněz a energie. Průměrné náklady na její dodržování v případě průměrné společnosti přesahují 2,3 miliónu dolarů ročně. Tato legislativa a s ní spojené náklady představují problém zejména pro malé firmy, u nichž je poměr těchto nákladů k majetku firmy sedmkrát vyšší, než je tomu u velkých společností. Přijatá opatření se stala umělou náhradou důvěry – velmi zdlouhavou, energii vysávající a nákladnou náhradou!

Nedůvěra je velmi nákladná.

RALPH WALDO EMERSON

Nedůvěra je pro organizace nákladem rovněž v tom smyslu, že je činí méně přitažlivými pro nadané lidi a je pro ně obtížnější si je udržet. Valná většina lidí, manažerů i řadových zaměstnanců chce, aby jim druzí důvěrovali a aby mohli pracovat v prostředí vyznačujícím se vysokou důvěrou. Pokud se jim této důvěry nedostane, stávají se z nich „flákači“ (tj. zůstávají v organizaci, ale přestanou být aktivní) nebo odejdou – zejména a obzvláště pak ti nejlepší a nejvýkonnější.

⁵ V příbězích v této knize často používáme slova „my“ nebo „nás“ tam, kde hovoříme o zkušenostech získaných jedním z nás. Někdy ale z toho či onoho důvodu specifikujeme, o čí zkušenost jde.

Slepá důvěra nebo nedůvěra: Jakými brýlemi se díváte na svět?

Obměna zaměstnanců je v organizacích vyznačujících se nízkou důvěrou podstatně vyšší než v těch, v nichž panuje kultura vysoké důvěry. Stačí si porovnat například průměrnou míru fluktuace v odvětví prodeje (supermarkety), jež dosahuje 47 procent, s pouhými 3 procenty ve společnosti Wegmans, pro níž je charakteristická vysoká úroveň důvěry. Nebo vzít v úvahu fakt, že 25 společností ze seznamu *Fortune* 2011 – uvádějícího 100 společností, pro něž je nejlepší pracovat (100 Best Companies to Work for), kde o zařazení ze dvou třetin rozhoduje kritérium důvěry – vykazuje fluktuaci 3 procenta nebo ještě nižší! Náklady spojené s fluktuací mohou být pro společnost obrovské a mohou se pohybovat v rozmezí od 25 procent do 250 procent mzdových nákladů.

Nedůvěra je nákladem rovněž v tom smyslu, že podrývá partnerství a spolupráci, a to jak uvnitř, tak vně společnosti (ve vztazích s jinými firmami). Jak ukazují výzkumy Gallupova ústavu, nejlepší firemní partnerství se téměř vždy vyznačují vzájemnou důvěrou, zatímco v opačném případě méně než 3 procenta partnerů výrazně souhlasí s tím, že si s ostatními vzájemně důvěřují. Společné zájmy ve většině situací nepostačují k tomu, aby překryly vzájemnou nedůvěru.

Bez důvěry nemůžeme skutečně spolupracovat. V takových případech pouze koordinujeme nebo – v tom nejlepším případě – se snažíme dosáhnout stanoveného cíle. Důvěra mění pouhou koordinaci ve skutečnou spolupráci. Je to právě důvěra, co ze skupiny lidí dělá tým.

Důvěra je základním pilířem partnerství. Důvěra umožňuje oběma stranám soustředit se na vlastní úkoly s přesvědčením, že druhá strana udělá svůj díl práce. ... Pokud mezi partnery nepanuje důvěra, je lepší pracovat sám. ... Bez důvěry není partnerství.

RODD WAGNER A GALE MULLER

VEDOUcí PRACOVNÍCI GALLUPOVA ÚSTAVU, AUTOŘI

Představte si typickou poradu týmu v prostředí firemní kultury vyznačující se nízkou důvěrou. Přijdete do místnosti, kde se porada koná. Ze zdí na vás civí stanovená pravidla jednání. Zní jako doporučení z mateřské školky: „Buďte milí a přívětiví.“ „Neskákejte si do řeči.“ „Buďte aktivní.“ Poněkud realističtější příkladem těchto pravidel mohou být práva policíí zadržených lidí: „Máte právo nevypovídat“ (protože nejspíš nebudete). „Cokoli řeknete, může být použito proti vám“ (protože nejspíš skutečně bude). Je zajímavé, že přestože Spojené státy mají právní systém, v němž se předpokládá, že člověk je „neviný, dokud mu není prokázána vina“, lidé zadržení policíí jsou označováni jako „podezřelí“.

Nejbolestivější na všem je, že za nedůvěru platíme nemalou cenu také v osobních vztazích. Jedny z nejkompexnějších, náš život nejvíce obohacujících

prožitků přinášejí otevřené, upřímné vztahy s druhými lidmi, prodchnuté vzájemným zájmem, péčí a starostlivostí. Pokud se díváme na svět brýlemi nedůvěry, ztrácíme sympatie druhých lidí a odcizujeme se jim. Sami sebe odstřiháváme od všeho, co nám nabízí široké spektrum bohatých vztahů, které bychom mohli mít s naším životním druhem, partnerem, dětmi, společníky a přáteli – a dokonce i sami se sebou.

Je lepší ... když nás občas někdo podvede, než když nikomu nedůvěřujeme.

SAMUEL SMILES

SKOTSKÝ SPISOVATEL A REFORMÁTOR

Je zřejmé, že nadměrně důvěřovat je riskantní – a že důvěřovat nedostatečně je taktéž velmi riskantní. Cenou, kterou za to platíme, je daň – často velmi vysoká daň – z každé interakce, která by mohla vytvářet prosperitu, osobní energii a vitalitu, radost a potěšení.

Jaké brýle nosíte?

Je pravděpodobné, že jste byli kondicionováni a/nebo utvářeni k tomu, abyste primárně používali jeden, ať už ten či onen, typ brýlí. Ať už nosíte jakékoli brýle, pohled přes ně vás utvrzuje v tom, že svět je v souladu s vaším paradigmatickým. A nejenom to. Tyto brýle vám neumožňují vidět věci, které s tímto paradigmatickým v souladu nejsou. Tyto brýle mají velký vliv na to, jaké úrovně prosperity, osobní energie a vitality, radosti a potěšení ve vašem životě dosahujete. Nezapomínejte, že nic není pouze černé nebo bílé, že v životě obvykle neexistuje všechno nebo nic. Brýle, které nosíte, mohou být silné nebo slabé. Můžete je střídát. Můžete dokonce nosit brýle s bifokálními skly – přistupovat ke všem pracovním vztahům s nedůvěrou a k rodinným vztahům se slepou důvěrou, nebo naopak. Vaši rodinu můžete sledovat brýlemi slepé důvěry, zatímco na přátele vaší dcery můžete pohlížet brýlemi nedůvěry. Podstatným je, že bez ohledu na to, jaké brýle nosíte a kdy je nosíte, mají vliv na to, jak vidíte svět – a ve výsledku tak i na kvalitu vašeho života a vaši schopnost těšit se ze vztahů s druhými lidmi a pracovat společně s nimi na dosažení smysluplných cílů.

Takže – proč si teď hned nedopřát chvilku času a podívat se na to, jaké brýle to vlastně nosíte? Proč je podrobně neprozkoumat? Mějte při tom na paměti, že to jsou pouze „brýle“. Můžete se rozhodnout si je nasadit – nebo si je sundat. Jak si ukážeme v následující kapitole (kapitola 3), můžete se dokonce rozhodnout začít nosit zcela jiné brýle.

Když se zamyslíte nad tím, jak vidíte druhé lidi, může vám to pomoci lépe si uvědomit, zda máte dominantní paradigma, které ovlivňuje to, jakých výsledků

Slepá důvěra nebo nedůvěra: Jakými brýlemi se díváte na svět?

v životě dosahujete. Zamyslete se nad dvěma soubory konstatování obsaženými v níže uvedené tabulce. Tato konstatování reprezentují dva extrémy – slepou důvěru a nedůvěru. Jsou vám některá bližší než druhá? Máte sklon reagovat v odlišných situacích odlišně?

K jakému vidění druhých lidí tíhnete?

Slepá důvěra	Nedůvěra
Příliš snadno lidem důvěřuji a věřím všemu, co říkají. Často se proto spálím.	Jsem ze své podstaty podezřívavý a pochybuji o všem, co mi řeknou.
Nikdy si neověřuji, jací lidé jsou nebo co mi říkají. Vždy předpokládám to nejlepší.	Pocit, že si musím ověřit spolehlivost a věrohodnost druhých lidí a prověřit si, co říkají, mě provází celým životem a nikdy mě neopouští.
Otevřeně, upřímně a bez zábran sdílím s druhými informace o čemkoli a o všem.	Jsem přesvědčený, že informace představují moc. Nechávám si je pro sebe, střežím je jako oko v hlavě. Jenom zřídka se o ně s někým podělím.
Přistupuji ke každému jako k důvěryhodnému člověku a nečiní mi problém představit si, že s každým člověkem mohu pracovat, aniž bych něco skrýval.	Než s někým začnu pracovat, musí si získat a zasloužit moji důvěru.
Věřím lidem, že budou dělat to, co řekli, a nevidím důvod to jakkoli zpochybňovat.	Důsledně kontroluji mě přímo podřízené lidi (nebo mé děti a další lidi) a důsledně a pečlivě kontroluji jejich práci.

S oběma typy přístupu – slepou důvěrou i nedůvěrou – se pojí vysoké náklady. A ať se díváte na svět primárně brýlemi slepé důvěry či nedůvěry, ani jeden z těchto pohledů není dlouhodobě udržitelný. Ti, kteří slepě důvěřují, se nakonec spálí. Na ty, kteří druhým nedůvěřují, nakonec dopadnou s tím spojené finanční, sociální a emocionální ztráty.

Důvěřovat každému je nectnost, stejně jako je nectností nedůvěřovat nikomu.

SENECA

ŘÍMSKÝ FILOZOF, 1. STOLETÍ PŘ. N. L.

Brýle Chytré důvěry změni váš svět

Jak je vidět, problémem je i to, jak nahlížíme na problém, o němž zde hovoříme. Není to buď – nebo. Nestojí zde proti sobě slepá důvěra a nedůvěra. Řešením problému, jímž se zde zabýváme, je to, co můžeme označit jako *třetí alternativa* – zcela nové brýle, zcela nový způsob vidění světa a chování – „Chytrá důvěra“.

V následující kapitole uvidíme, že brýle Chytré důvěry nám odhalují – stejně jako při chytání ryb v Montaně polarizované sluneční brýle umožnily vidět enormní množství ryb plovoucích těsně pod hladinou řeky a možností pro rybaření – zcela nový svět dosud nespátřených možností umožňujících dosahovat větší prosperity, osobní energie a vitality, radosti a potěšení. A co víc – máte možnost se pro tuto třetí alternativu rozhodnout, zvolit si ji. Pokud jste se až dosud dívali na svět brýlemi slepé důvěry nebo jste byli „naprogramováni“ vidět svět brýlemi nedůvěry, či vám je nasadilo zklamání, něčí zrada nebo to, že jste byli podvedeni či vás někdo zneužil, nevádí. Ani jedno z těchto paradigmat nemusí po zbytek vašeho života dominovat vašemu pohledu na svět.

V kapitole 1 jsme po vás chtěli, abyste si představili svět, v němž neexistuje důvěra – svět, v němž byste se nemohli sebeméně spoléhat na to, že řidiči, které potkáváte na silnicích, piloti letadel, lékaři, vaši partneři nebo lidé, s nimiž sdílíte život, jsou důvěryhodní lidé. Zkuste si nyní pro změnu představit svět, v němž panuje vysoká důvěra – svět, kde můžete bez zábran a s vysokou mírou produktivity, tvořivosti a způsoby přinášejícími radost a potěšení vstupovat do interakcí s druhými lidmi, aniž byste se při tom vystavovali rizikům plynoucím ze slepé důvěry a bez vysilujícího podezírání nebo obav a strachu doprovázejících nedůvěru. Přestože nejspíš nedokážete změnit celý svět, s úžasem a překvapením budete sledovat, co se stane, když vám Chytrá důvěra pomůže změnit váš vlastní svět.

V následující kapitole po vás budeme chtít, abyste odložili brýle, které nosíte, ať už jsou jakékoli, nasadili si brýle Chytré důvěry a spatřili ohromující možnosti, jež se nacházejí na dosah ruky. Budeme rádi, když se zamyslíte nad svým vlastním potenciálem dosahovat větší prosperity, osobní energie a vitality, radosti a potěšení – ve svém vlastním životě, ve svém týmu, organizaci a ve světě, jehož jsme součástí.

Slepá důvěra nebo nedůvěra: Jakými brýlemi se díváte na svět?

*Důvěřovat znamená riskovat a k rizikům bychom měli přistupovat moudře.
Důvěřovat ale rovněž znamená otevírat před sebou nové světy.*

FERNANDO FLORES

BÝVALÝ MINISTR FINANČÍ CHILE

Otázky k zamyšlení

- Které prožitky vás mohly „předurčit“ a nasměrovat, abyste viděli svět brýlemi slepé důvěry nebo nedůvěry? K čemu to vedlo?
- Jaké chování jste pozorovali u ostatních lidí, jež ukazuje na sklon slepě důvěřovat nebo nedůvěřovat?

O autorech

Stephen M. R. Covey

Stephen M. R. Covey je spoluzakladatelem a výkonným ředitelem společnosti CoveyLink Worldwide a FranklinCovey Global Speed of Trust Practice. Je vyhledávaným lektorem a znalcem v oblasti budování důvěry, vedení lidí, etiky, prodeje a dosahování vysoké výkonnosti, jenž má své posluchače po celém světě. Je autorem bestselleru *The Speed of Trust* (Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše), v němž předkládá čtenářům nové paradigma, zásadním způsobem přehodnocující náš dosavadní zastaralý předpoklad, že důvěra je pouze měkkou sociální dovedností. Namísto toho ukazuje, že důvěra je výrazným hnacím motorem ekonomiky – schopností, kterou si je možné osvojit a která organizacím umožňuje být ziskovější, lidem dává šanci lépe se prosazovat a oživuje vztahy. Je zastáncem myšlenky, že nic nedokáže změnit věci tak jako důvěra a že schopnost utvářet, posilovat, poskytovat a obnovovat důvěru vůči všem zainteresovaným stranám je klíčovou a pro úspěch kritickou kompetencí lídrů nové globální ekonomiky. Tuto myšlenku sděluje s nebývalým zaujetím a způsobem, jenž dokáže lídrům a organizacím pomoci dosahovat dividend z vysoké důvěry. Posluchači a organizace nacházejí v jeho promyšleném přístupu k problémům, jimž v současnosti čelí, účinný a relevantní nástroj, který má vliv na jejich současný i budoucí výkonnost.

Stephen M. R. Covey byl výkonným ředitelem společnosti Covey Leadership Center, která se s jeho přispěním stala největší společností na světě zabývající se problematikou vedení lidí a jeho rozvoje. Covey společně s Gregem Linkem realizoval strategii, která umožnila, aby se kniha jeho otce, Dr. Stephena R. Coveyho, *7 Habits of Highly Effective People* (7 návyků skutečně efektivních lidí), stala (podle časopisu *CEO Magazine*) jednou ze dvou nejvlivnějších knih ve sféře byznysu ve dvacátém století. Poté, co na Harvardské univerzitě získal titul MBA, začal pracovat v Covey Leadership Center jako pracovník rozvoje vztahů se zákazníky, později se stal prodejním manažerem a nakonec jejím prezidentem a generálním ředitelem. Pod jeho vedením společnost téměř zdvojnásobila své výnosy na 110 miliónů dolarů a její zisk vzrostl na dvanáctinásobek. Důvěra zákazníků a zaměstnanců ve společnost se během této doby výrazně zvýšila a celá společnost expandovala do více než čtyřiceti zemí světa. To mimořádně zvýšilo hodnotu společnosti a její značky. Zatímco v době svého jmenování generálním ředitelem byla oceněna na pouhých 2,4 miliónů dolarů, během tří let zvýšil Covey hodnotu společnosti na 160 miliónů dolarů v důsledku jím řízené fúze se společností Franklin Quest, jejímž výsledkem bylo vytvoření společnosti FranklinCovey.

Postupem času si Stephen M. R. Covey získal respekt mnoha manažerů a lídrů společností ze seznamu *Fortune* 500, ale také u středních a menších organizací působících v soukromém i veřejném sektoru, kterým radil a pomáhal. Klienti velmi brzy začali respektovat jeho ojedinělý pohled na problémy organizací v dnešním světě, založený na praktických zkušenostech, které získal jako generální ředitel.

V současnosti působí Covey v dozorčích radách několika organizací. Se svojí manželkou a dětmi žije na úpatí Rocky Mountains.

Greg Link

Greg Link je spoluzakladatelem společností Covey Leadership Center, Covey Link a FranklinCovey Global Speed of Trust Practice, rychle rostoucí globální poradenské společnosti zaměřující se na rozvoj kariéry vlivných lidí, kteří mohou ve svých organizacích přispět k rozvoji a posilování důvěry.

Greg Link je uznávaným odborníkem v oblasti vedení lidí, důvěry, prodeje, marketingu a dosahování vysoké výkonnosti. Je rovněž respektovaným a vyhledávaným přednášejícím a konzultantem. Jeho autentický, neotřelý styl dokáže zaujmout posluchače a vtáhnout je do tématu, ať už jde o nejvyšší manažery nebo zaměstnance, kteří se dostávají do bezprostředního kontaktu se zákazníky. Je „odborníkem, který přednáší“ – nikoli „přednášejícím, který teoretizuje“.

Link, společně se svým obchodním partnerem Stephenem M. R. Coveym a týmem Speed of Trust Practice nabízí lidem a organizacím vše potřebné pro

to, aby dokázali změnit nezdravé vztahy, týmy a organizace a s pomocí důvěry dosahovat vyšší výkonnosti. Link vědomě a s hlubokým přesvědčením zpochybňuje zastaralý předpoklad, že důvěra je pouze měkkou sociální dovedností, a ukazuje, že důvěra je výrazným hnacím motorem ekonomiky – schopností, kterou si je možné osvojit a jež organizacím umožňuje být ziskovější, lidem dává šanci lépe se prosazovat a oživuje vztahy.

Jako spoluzakladatel společnosti Covey Leadership Center společně se Stephenem M. R. Coveym realizoval strategii, která umožnila, aby se kniha Dr. Stephena R. Coveyho, *7 Habits of Highly Effective People*, stala (podle časopisu *CEO Magazine*) jednou ze dvou nejvlivnějších knih ve sféře byznysu ve dvacátém století – až dosud se jí prodalo více než 20 miliónů výtisků a vyšla ve třiceti osmi jazycích. Jeho marketingové aktivity pomohly ještě před tím, než společnost realizovala fúzi se společností Franklin Quest, jejímž výsledkem bylo vytvoření společnosti FranklinCovey, zvýšit hodnotu společnosti na více než 110 miliónů dolarů a expandovat do čtyřiceti zemí světa.

Link stál rovněž v čele úsilí, které vedlo k partnerství s více než třiceti nakladatelstvími na celém světě a úspěšnému šíření myšlenek prosazovaných společností Covey Leadership Center. Centrum přepsalo historii vydávání knih například v Japonsku, kde kniha *7 Habits of Highly Effective People* vyšla v nákladu přesahujícím jeden milión výtisků. Link se rovněž podílel na přípravě a realizaci jednoho z nejrozsáhlejších programů satelitního vysílání na světě, uskutečněného ve spolupráci s partnery Lessons in Leadership a časopisem *Fortune*.

Link přednáší o 7 návycích, vedení lidí zaměřeném na principy a o důvěře pro vedoucí pracovníky mnoha předních společností a organizací, včetně Hewlett-Packard, amerického námořnictva, Sony, Chevron, IBM, Microsoft, Boeing a mnoha dalších známých organizací. Je důvěrným poradcem a přítelem generálních ředitelů a vedoucích pracovníků.

Jeho bystrý úsudek, postřehy a praktické zkušenosti vedoucího pracovníka se promítají do jeho přednášek a vystoupení a činí je tak mimořádně relevantními jak pro klienty, tak posluchače.

Greg Link žije se svojí manželkou Annie v Alpine, v poklidné krajině na úpatí Utah Rockies. Kontaktovat je ho možné na adrese Link@CoveyLink.com.

Rebecca R. Merrill

Rebecca R. Merrill je nadanou autorkou. Přestože jejím hlavním zájmem je převážně domov a rodina, podílela se na vzniku některých významných publikací věnovaných vedení lidí, které vyšly v poslední době, včetně knihy *The Speed of Trust* (autor Stephen M. R. Covey) a *You Already Know How to Be Great* (autor Alan Fine). Je spoluautorkou bestselleru *First Things First* (To nejdůležitější na

první místo – společně s Dr. Stephenem R. Coveym a Rogerem Merrillem), *Life Matters a Connections* (společně s Rogerem Merrillem). Dr. Coveymu pomáhala při přípravě knih *7 Habits of Highly Effective People*, *7 Habits of Highly Effective Families* a *The Nature of Leadership*.

O společnosti CoveyLink a FranklinCovey Global Speed of Trust Practice

FranklinCovey Global Speed of Trust Practice je globální, na praxi zaměřená firma, pomáhající zvyšovat výkonnost a vliv lidí a organizací tím, že je učí vést druhé tak, aby v nich vzbuzovali důvěru a zvládali díky tomu vše, co dělají, rychleji a s nižšími náklady.

Jsme přesvědčeni, že globální renesance důvěry již započala. Tolik potřebná renesance vedení lidí založeného na vysoké důvěře, nastartovaná současným děním, podnikatelskou etikou a transparentností, kterou umožňuje World Wide Web, se – jak ukazuje tato kniha – neodržitelně šíří po celé planetě.

V Global Speed of Trust Practice chápeme vedení lidí jako činnost, která umožňuje dosahovat výsledků způsobem, jenž navozuje důvěru. Pokud takové vedení lidí uplatňujeme důsledně a konzistentně, má to nepřehlédnutelný vliv na rychlost, s níž dosahujeme budoucích výsledků. A nějaké příště bude vždy. Jednoduše řečeno – lidé těšící se důvěře mají větší vliv a dosahují lepších výsledků.

Naším úmyslem je znásobit globální účinek vedení lidí založeného na důvěře a jeho šíření. Působením na ty, kteří mají vliv, inspirujeme a aktivizujeme lidi a organizace na celém světě, aby se stali těmi, kteří se těší vysoké důvěře, dosahují vysokých výkonů a mění tak životy ostatních lidí, organizací a dalších subjektů. Inspirujeme tak naše klienty, aby – jak napsal George Bernard Shaw – „se věnovali smyslu a cíli, který podle nich může něco změnit“.

Jsme pevně přesvědčeni, že právě *důvěra* je onou věcí, která může změnit vše – že je základem veškerého vlivu při vedení lidí.

Na vedení lidí a důvěru nahlížíme a přistupujeme k nim velmi pragmaticky. Zaměřujeme se na praktické, v praxi použitelné kroky a chování. Přístup, který jsme pro tento účel vyvinuli (Speed of Trust Transformation Process), „institucionalizuje“ nový jazyk a chování – a nabízí tudíž velmi jednoduchý, snadno opakovatelný postup, využitelný v každodenní praxi. Umožňuje tak lídrům a dalším jedincům energičtěji, aktivněji, s větším nasazením a odpovědností podávat co nejlepší výkon a dosahovat vyšší výkonnosti organizace, pro níž pracují. náš přístup se nesnaží nahradit programy a strategie, které organizace využívají a do nichž investovaly prostředky. Namísto toho jim pomáháme využívat Chytrou důvěru tak, aby jim její praktické uplatnění pomáhalo zlepšovat výkonnost

a výrazně zvyšovat schopnost realizovat již existující strategie. Učíme lídry a organizace utvářet kulturu vysoké důvěry a výkonnosti – tím, že zvyšují počet lidí, kteří se těší důvěře, a mají vliv na druhé. Řetězový efekt uplatnění Chytré důvěry jako operačního systému organizace se promítá do viditelného, trvalého růstu a setrvalé dynamiky organizace.

Rozvoj a posilování schopnosti organizací utvářet, rozšiřovat a obnovovat důvěru ve vztahu ke všem zainteresovaným stranám podstatně zvětší a rozšíří spektrum příležitostí a vliv, jichž se lidem dostává, ať už vystupují jako lídři, zaměstnanci, obchodní partneři, zákazníci, rodiče nebo v jakékoli jiné životní roli.

Global Speed of Trust Practice prostřednictvím společnosti CoveyLink nabízí a umožňuje jedincům a organizacím ve více než stovce zemí světa přístup k dalším zdrojům umožňujícím rozvíjet a posilovat Chytrou důvěru, včetně ničím neomezeného přístupu ke kurzům a seminářům Leading at the Speed of Trust a Smart Trust, k přednáškám významných osobností, programům realizovaným přímo v organizacích, certifikované přípravě trenérů a lektorů (včetně osvědčení o úspěšném absolvování), internetovým konferencím a seminářům, on-line výuce, posouzením a vyhodnocením určeným jak pro jedince, tak organizace, aplikačním nástrojům, poradenským službám a individualizovaným, na zakázku poskytovaným konzultačním službám.

Zájemci o přednášky autorů této publikace nebo dalších lidí z Global Speed of Trust nebo ti, kteří by chtěli v jejich týmu či organizaci započít námi vytvořený postup jejich transformace (Speed of Trust Transformation Process) mohou napsat na info@SmartTrustBook.com nebo navštívit webové stránky SmartTrustBook.com.

Stephen M. R. Covey

CHYTRÁ DŮVĚRA

**Vytváření prosperity, osobní energie a radosti
ve světě plném nedůvěry**

Z anglického originálu *Smart Trust. Creating Prosperity, Energy and Joy in a Low-Trust World*, vydaného v roce 2012 nakladatelstvím Free Press, New York, USA, přeložil Aleš Lisa

V roce 2012 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 440. publikaci
Vydání 1.

Sazba CADIS, DTP Studio, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-254-3

www.mgmtpress.cz