

Aprecieri critice

DIRECTORI EXECUTIVI

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

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

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

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

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

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

„Stephen M.R. Covey a reușit! El a reperat în mod articulat provocarea de leadership a noului mileniu — abilitatea de a cultiva și de a spori încrederea. Această carte trebuie neapărat citită de toți liderii aspiranți.“

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

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

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

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

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

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

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

„În viață și în afaceri, relațiile sunt importante — dar ele sunt lipsite de profunzime dacă nu sunt stabilite și bazate pe încredere. Încrederea este piatra de temelie pentru un brand și liantul pentru orice relație de durată. Este uimitor cum Stephen M.R. Covey, în *Viteza încrederii*, stabilește care este esența încrederii și cum poate fi întemeiată și păstrată. Ce serviciu lumii de afaceri și societății ca întreg!”

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

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

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

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

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

„Această carte este o revelație — odată ce ai citit-o, vei vedea totul prin «ochelarii de încredere» și vei înțelege cum și de ce este încrederea atât de importantă în viața noastră profesională și personală. Demonstrând că încrederea este tangibilă, măsurabilă și, cel mai important, ceva ce putem construi mai ușor decât credem, Stephen M.R. Covey a scris o carte care merită să fie

citită nu doar de lideri de afaceri, ci, de asemenea, de oricine e interesat să-și îmbunătățească relațiile cu colegii, prietenii și familia.“

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

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

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

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

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

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

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

«Când am primit această carte și am fost rugat de Stephen M.R. Covey să o citesc și să-i ofer comentariile mele, primul meu impuls a fost „Nu am timp“. Totuși, pe măsură ce am citit prefața, apoi primele câteva capitole, n-am putut s-o las din mână. Este exact ceea ce le trebuie astăzi liderilor de afaceri. Această carte ajunge la baza comportamentului etic și integrității și la felul în care „încrederea“ este factorul cel mai important la liderii și organizațiile eficiente. Autorul discută cu claritate și profunzime despre cum să dezvoltăm încrederea prin intermediul caracterului și al competenței și despre modul în care liderii și organizațiile „de încredere“ fac lucrurile mai bine, mai rapid și la costuri mai scăzute. Toată lumea ar trebui să-și facă timp pentru a citi această carte.»

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

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

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

EXPERTI ÎN AFACERI

„Aceasta este cartea pe care o așteptam! Pledoaria definitivă că încrederea creează la propriu profit, succes și prosperitate. Cu dovezi simple și exemple convingătoare, Stephen M.R. Covey ne

arată de ce deprinderea valorii încrederii este întocmai modalitatea prin care Statele Unite și alții vor concura împotriva megatrendului globalizării. Citește această carte! Devino un lider de „mare încredere"! Inima ta, compania ta, acționarii tăi și valoarea ta netă îți vor mulțumi foarte mult!“

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁶ Volum apărut în limba română cu acest titlu la editura Busine\$\$ Tech, în 2011 (*N.red.*)

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

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

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

„*Viteza încrederii* se referă la un principiu care a fost în mare ignorat pentru mult prea multă vreme în societatea noastră — încrederea. Are impact asupra fiecărui aspect din viața noastră. Covey ne arată nu numai cum putem să dezvoltăm încrederea la locul de muncă, în relațiile noastre și organizațiile noastre ci, de asemenea, cum să restabilim încrederea pierdută în exact aceleași medii. El demonstrează cum factorul de încredere afectează direct piața și ideea de bază a unei afaceri, mărinz viteza și scăzând costurile. *Viteza încrederii* este o carte scrisă în mod conștient, bine organizată și inovatoare, care va aduce beneficii tuturor celor care o vor citi.“

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

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

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

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

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

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

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

EXPERTI ÎN MARKETING

„De ce citești aprecierile despre această carte? Simplu, pentru că tu ai încredere în (unii dintre) noi. Încrederea conduce totul în lumea noastră prea rapidă, „nebranduită“. Așa că ai încredere

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

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

în ce-ți spun: asta e o carte importantă. Covey cel tânăr a scris o carte care contează.”

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

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

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

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

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

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

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

modalitatea de a o obține. *Viteza încrederii* este cartea de inițiere supremă.“

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

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

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

EXPERTI ÎN MEDIA

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

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

„*Viteza încrederii* furnizează dovezi convingătoare și informații neprețuite despre cum poate dezvoltarea încrederii — pe baza caracterului și a competenței autentice, transparente — să mărească viteza și profiturile. Stephen M.R. Covey arată cum componentele grele, măsurabile ale încrederii pot de asemenea crea,

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

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

cimenta și spori toate relațiile profesionale și de afaceri. *Viteza încrederii* este o lucrare inovatoare și ar trebui să fie citită de toată lumea.“

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

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

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

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

— **Larry King**

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

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

EXPERTI DIN GUVERN, EDUCAȚIE ȘI SĂNĂTATE

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

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

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

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

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

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

„Deși sună ca un clișeu, *Viteza încrederii* trebuie neapărat citită de oricine dorește să conducă o națiune, o companie, o familie sau chiar pe sine în aceste vremuri turbulente. Ca student și practicant

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EXPERTI ÎN DEZVOLTAREA PERSONALĂ ȘI PROFESIONALĂ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EXPERTI ÎN RESURSE UMANE ȘI ÎNVĂȚARE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VITEZA ÎNCREDERII

SINGURUL LUCRU CARE
SCHIMBĂ TOTUL

STEPHEN M.R. COVEY
și
Rebecca R. Merrill

Traducere din limba engleză:
Cristina Stan

Ediția a II-a

 **ACT și Politon**

2021

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.

© 2021 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**

Tehnoredactori: **Gabriela Chircea și Teodora Vlădescu**

Coperta: **Mădălina Ioniță**

Editor: **Lavinia Vasile**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

COVEY, STEPHEN

Viteza încrederii / Stephen M.R. Covey; trad.: Cristina Stan.- Ed. 2.-

București: ACT și Politon, 2021

ISBN 978-606-913-933-2

I. Stan, Cristina (trad.)

159.9

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

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

MULȚUMIRI

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

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

De asemenea, mulțumiri:

- lui Greg Link — „Linkul“ din CoveyLink și un prieten și partener de afaceri uimitor și vizionar — pentru perspectiva, pasiunea, curajul și influența sa fabuloase.
- lui Berry Rellaford, pentru colaborarea, consultarea și încurajarea sa neprețuite, încă de la început.

- lui Gary Judd, pentru remarcabilele sale idei, pentru îndrăzneala sa și disponibilitatea de a risca.
- altor membri ai echipei extinse CoveyLink, pentru susținerea, ajutorul și încurajarea lor continue, incluzând pe Ryan Cook, Joshua Covey, Shane Cragun, Chuck Farnsworth, Tami Harmon, Robyn Kaelin, David Kasperson, Suzanne Leonard, Kendall Lyman, Todd King, Craig Pace, Candie Perkins și Holly Whiting. Mulțumiri de asemenea lui Han Stice, cercetătorul nostru, pentru munca grea și sârguința sa, Daviei King, stagiara noastră, pentru ajutorul ei în etapele de început, și lui Mary Wentz pentru munca sa în transcriere.
- surorii mele Cynthia Haller, pentru numeroasele ei contribuții, în special poveștile și ideile ei care, sper, m-au ajutat să fac această carte mai interesantă.
- surorilor mele Maria Cole și Catherine Sagers, pentru ideile, sugestiile și sfaturile lor privind îmbunătățirea manuscrisului.
- lui Pam Walsh și Kevin Cope, pentru că mi-au dat curajul să preiau acest proiect.
- editorului meu, Dominick Anfuso, pentru că a crezut în această carte încă de la început, și întregii echipe Simon & Schuster pentru contribuțiile sale valoroase.
- numeroșilor noștri clienți, care furnizează un laborator permanent pentru a aplica și valida abordarea *Viteza încrederii* și pentru aportul și feedbackul atât de multor oameni — în special pentru perspectivele minunate asupra „Vitezei inteligente“ de la un grup extrem de sinergetic la Sundance, incluzând pe Beth DiPaolo, Sandy Staton și Joan Porraz.

- multor altora care au citit și au revizuit diferite etape ale manuscrisului, incluzând pe Bob Allen, Paul Brockbank, Kim Capps, Jean Crowther, Tom Crum, Dave Fairbanks, Dottie Gandy, Joseph Grenny, Bob Guindon, Greg Jewkes, Eric Krueger, Annie Link, Carol Maero-Fetzer, Alex Mandossian, Will Marre, Mette Norgaard, Von Orgill, Tally Payne, Rebecca Saltman, Paul Sanders, Steve Shallenberger, Michael Simpson, James Skinner, Carolyn Strauss, Kylie Turley, Tim Welch, Tessa White și Lisa Williams. Feedbackul lor a fost instructiv, totuși întotdeauna de confirmare.

Cu profundă gratitudine, le mulțumesc părinților mei, Sandra și Stephen R. Covey, pentru influența lor profundă asupra vieții și gândirii mele. Le mulțumesc totodată multor, multor altor lideri de opinie, dintre care unii sunt menționați pe parcursul cărții, pentru influența lor asupra gândirii și elaborării acestei cărți pe parcursul ultimilor 10 ani.

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

CUPRINS

PREFAȚĂ	33
SINGURUL LUCRU CARE SCHIMBĂ TOTUL	41
<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	43
Poți face ceva în legătură cu asta!	80
PRIMUL VAL — ÎNCREDEREA ÎN SINE	90
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	105
Nucleul 1 — Integritatea	127
Ești congruent?	
Nucleul 2 — Intenție	149
Care este planul tău?	

Nucleul 3 — Capacitățile	179
Ești relevant?	
Nucleul 4 — Rezultate	206
Care este palmaresul tău?	

AL DOILEA VAL — ÎNCREDEREA ÎN RELAȚIILE CU CEILALȚI 231

PRINCIPIUL COMPORTAMENTULUI

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

CELE 13 COMPORTAMENTE	233
Comportamentul nr. 1: Vorbește direct	246
Comportamentul nr. 2: Demonstrează respect	258
Comportamentul nr. 3: Creează transparență	270
Comportamentul nr. 4: Îndreaptă greșelile	280
Comportamentul nr. 5: Arată loialitate	291
Comportamentul nr. 6: Livrează rezultate	302
Comportamentul nr. 7: Perfecționează-te	310
Comportamentul nr. 8: Confruntă-te cu realitatea	322
Comportamentul nr. 9: Clarifică așteptările	332
Comportamentul nr. 10: Practică răspunderea	344
Comportamentul nr. 11: Întâi ascultă	356
Comportamentul nr. 12: Respectă-ți angajamentele	367
Comportamentul nr. 13: Extinde încrederea	377
Fă-ți un plan de acțiune	389

**AL TREILEA, AL PATRULEA ȘI AL CINCILEA VAL —
ÎNCREDEREA ÎN PĂRȚILE IMPLICATE** 393

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

Al treilea val — Încrederea organizațională 397

Principiul alinierii

Al patrulea val — Încrederea pe piață 433

Principiul reputației

Al cincilea val — Încrederea socială 449

Principiul contribuției

A INSPIRA ÎNCREDERE 469

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” 471

Restabilirea încrederii când aceasta a fost pierdută 491

Înclinația spre încredere 517

Despre Stephen M.R. Covey și Coveylink Worldwide 529

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 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

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.)

conformitate, focalizarea este pe optimizare prin dezvoltarea unui caracter etic, a motivației transparente și a înaltei competențe în obținerea rezultatelor susținute, superioare.

E ironic, dar din experiența mea în jurul lumii, respectarea legii Sarbanes-Oxley² (sau echivalentul ei) a eclipsat focalizarea pe așa-numitele abilități *soft*³, precum încrederea. În sala „tronului“, directorii financiar-contabili și 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 necesară, 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

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.*).

munca în echipă și sinergia, încrederea este rădăcina supremă și sursa influenței noastre.

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

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

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

FACTORUL-CHEIE ÎNTR-O ECONOMIE GLOBALĂ

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

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

Pe de altă parte, încrederea produce viteză. Și, așa cum arată Stephen, cea mai bună cheie pentru clădirea încrederii o reprezintă „rezultatele“. Rezultatele construiesc loialitatea de brand. Rezultatele inspiră și pun în acțiune o cultură a câștigului. Obținerea constantă de rezultate nu doar că-i face pe clienți să-și înmulțească comenzile, dar îi și obligă totodată să te recomande constant altora. Astfel, clienții tăi devin supporterii tăi cheie, oamenii tăi cheie de vânzări și de marketing. În plus, rezultatele câștigă încrederea executivilor pragmatici și a forței de muncă. De asemenea, rezultatele consecvente

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

așază furnizorii sub „cortul principal“ ca parteneri strategici, ceea ce este foarte vital în această nouă economie globală, de clasă mondială, bazată pe cunoștințele muncitorului.

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

CUVÂNT DE FINAL

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

Văzându-l pe Stephen săpând atât de adânc și mergând dincolo de propria mea gândire, adăugând informații și viziuni

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

noi și semnificative, sunt deopotrivă foarte mândru și plin de recunoștință. Pe subiectul celei mai importante nevoi și celui mai important subiect din viață — încrederea —, eu cred că Stephen a atins un nou apogeu, atât ca model/practicant, cât și ca un lider de opinie serios și competent.

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

Stephen R. Covey

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 inspiri 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 suficientă 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.

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

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

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

Eu susțin că *poți* face ceva în legătură cu asta. De fapt, învățând cum să stabilești, să crești, să extinzi sau să restabilești

încrederea, poți, în mod pozitiv și semnificativ, să schimbi traiectoria acestui moment și a fiecărui moment viitor din viața ta.

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

— TOM PETERS, AUTOR DE CĂRȚI DE BUSINESS

SĂ NE FACEM O IDEE DESPRE ÎNCREDERE

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

Spus simplu, încrederea înseamnă *credință*. Opusul încrederii — neîncrederea — este *suspiciunea*. Când ai încredere în oameni, ai credință în ei — în integritatea lor și în abilitățile lor. Când nu ai încredere în oameni, ești suspicios în legătură cu ei — în legătură cu integritatea, intențiile, capacitățile sau reputația lor. E foarte simplu. Am avut cu toții experiențe care validează diferența dintre relații care sunt construite pe încredere și cele care nu sunt. Aceste experiențe ne spun clar că diferența nu e mică; e dramatică.

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

Acum gândește-te la o persoană cu care ai o relație de minimă încredere. Din nou, această persoană ar putea fi oricine de la muncă sau acasă. Descrie această relație. Cum arată? Cum ți se pare? Cum este comunicarea? Decurge rapid și liber... sau te simți de parcă pășești constant pe un teren minat și că ești neînțeles? 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 criteriile 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. Fusese cumva dificil de lucrat cu Sundance, și unii erau de părere că ar trebui să mutăm programul în altă parte. Directorul de program voia foarte mult să-l păstreze la Sundance, deoarece clienții iubeau locul, iar datele financiare arătau că aveam în medie un profit cu 40 la sută mai mare pe programul ținut acolo, în

comparație cu alte locuri. Eu am spus: „Pentru că economia e mai bună și directorul de programe recomandă insistent să-l păstrăm acolo, vom găsi moduri mai bune de a lucra cu Sundance.“ Acesta a fost un exemplu al unei bune decizii de afaceri pe care am presupus că oamenii o vor înțelege.

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

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

— MAHATMA GANDHI

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

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