

DŮVĚRA NEJEN V MANAGEMENTU

IVAN VÁGNER

Právnická fakulta Masarykovy univerzity, Česká republika

Abstrakt v rodném jazyce

V současnosti dochází v managementu k několika posunům paradigmatu. Tím nejperspektivnějším je posun paradigmatu k principiálnímu vedení. Základním pilířem principiálního vedení je kultura vysoké důvěry. Tento příspěvek je proto věnován problematice důvěry. Hodnotí současnou míru důvěry na individuální, organizační i společenské úrovni a nabízí východiska a doporučený metodický postup, jak prokazatelnou krizi důvěry překonávat.

Klíčová slova v rodném jazyce

Posun paradigmatu v managementu, principiální vedení, kultura vysoké důvěry, pojetí důvěry, krize důvěry, východiska z krize důvěry.

Abstract

There are several paradigm shifts in management. It seems the paradigm managerial shift to the principal leadership is the most perspective one. The basic pillar of the principal leadership paradigm is the higher confidence culture. This contribution is hence devoted to the confidence problems. It tries to evaluate the present confidence level on the individual, organizational as well as social phenomenal areas and offers the solutions how to overcome the identified crisis of confidence.

Key words

Management paradigm shift, principal leadership, culture of higher confidence, concept of confidence, crisis of confidence, solutions from crisis of confidence.

1. ÚVOD

Jsem přesvědčen, že z identifikovaných posunů paradigmatu v managementu je nejdůležitější posun od modelu lidských vztahů a lidských zdrojů k modelu principiálního vedení. Paradigma lidských vztahů a lidských zdrojů je založeno na správném „zacházení“ s lidmi a s jejich správným využíváním pro dosahování individuálních, resp. skupinových, resp. organizačních cílů.

Paradigma principiálního vedení sice vychází z paradigmatu lidských vztahů a lidských zdrojů, ale, co je podstatné, navíc pomáhá lidem najít smysl a naplnění jejich existence.

V prostředí organizací vytvořených lidmi (dále jen OJ) lze paradigma principiálního vedení rámcově charakterizovat takto:

- Vedení pracovníků se opírá o sdílený systém hodnot.

- Management OJ respektuje při všech svých aktivitách mentální principy.¹
- Formování a rozvíjení organizační kultury je založené na „vysoké důvěře“.²

Prosadit paradigma managementu principiálního vedení není a nebude nikdy snadnou záležitostí. Vyžaduje totiž zásadním způsobem změnit myšlení a jednání managementu OJ, což předně znamená vymanit se z „krunýře“ sobectví, využívání druhých lidí ve svůj prospěch, autoritářství apod.

Hypoteticky možno soudit, že v mnoha OJ v ČR lze charakterizovat dosavadní převažující myšlení a jednání následovně: Top management OJ se sice snaží zavádět nové technologie, posilovat pravomoc znalostních pracovníků (dále jen ZP), budovat týmovou organizaci, rozvíjet partnerské vztahy s externími „stakeholders“, ale autoritářské paradigma zůstává zachováno. V duchu tohoto paradigmatu je to šéf, kdo má vždy pravdu a jemuž se nesluší odporovat; mluví se o iniciativě zdola, ale fakticky je tato skutečná iniciativa top managementem OJ posuzována s rozpaky (v některých případech dokonce vnímána jako obtěžující – autor příspěvku zažil v praxi i případ, kdy někteří členové top managementu považovali podnět iniciátora za důkaz jeho nedostatečného pracovního vytížení); hovoří se o nezbytnosti sdílet informace a znalosti, ale ve skutečnosti si každý subjekt managementu buduje své výsadní postavení v OJ na schraňování získaných (osvojených) informací a znalostí.

Tabulka 1: Charakteristika dosavadního převažujícího myšlení a jednání top managementu OJ

V důsledku doposud přežívajícího paradigmatu v managementu, pro něž je příslovečné mnoho frází, „krásných“ slov a málo skutečných činů, panuje nejen v managementu přemíra cynismu mezi lidmi, ale i v nich samých, a pokud jde o míru důvěry ve společnosti, ta je velmi nízká a bohužel má v čase klesající tendenci, takže její současný stav lze označit za krizový.

Naštěstí se objevují „osvícené“ top managementy OJ s nadstandardní manažerskou kompetentností, jež začínají o aplikaci mentálních principů uvažovat a snaží se je integrovat do vlastní organizační kultury. Uvědomují si, že právě organizační kultura vysoké důvěry, resp. spolupráce s důvěryhodnými lidmi, je stabilizační premisou pro dlouhodobou úspěšnost (prosperitu) OJ v nejisté budoucnosti globalizujícího se světa.

Tedy souhrnně vyjádřeno: Obecně platí, že nízká míra důvěry je bariérou perspektivní budoucnosti OJ. Je tedy prioritní výzvou pro top managementy OJ zvýšit podstatně míru důvěry v jejich OJ. Tuto výzvu lze podložit tvrzením, že vybudování organizační kultury vysoké důvěry bude nutnou podmínkou pro přežití jakékoliv OJ již v blízké budoucnosti, mj. proto, že:

- jedině při existenci organizační kultury vysoké důvěry může být bez obav delegována pravomoc výkonným pracovníkům podporující významně jejich tvůrčí pracovní motivaci

¹ Mezi mentální principy patří integrita, čestnost, tolerance, trpělivost, poctivost, odvaha a statečnost a princip „zevnitř ven“.

² Zároveň platí, že organizační kulturu vysoké důvěry v OJ nelze vybudovat bez respektování mentálních principů zejména na úrovni top managementu OJ.

a zároveň umožňující vytvářet širší prostor k strategickému zaměření práce top managementů OJ,

- vyvolává „imunitní“ reakci ve stresových či dokonce krizových situacích, neboť kultura vysoké důvěry v OJ smeluje lidské snažení a zdroje k překonání krize.

2. CO JE DŮVĚRA A JAKÝ MÁ VÝZNAM PRO ŽIVOT OBECNĚ

Důvěra znamená nepochybovat, věřit sobě, někomu či něčemu. Opakem důvěry je nedůvěra projevující se pochybováním o sobě samém a pochybováním a podezřením o někom či o něčem.

Důvěra je klíčový faktor, který zásadním způsobem ovlivňuje vše v nás i kolem nás. Pokud důvěra roste, významně se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu, prosperity, kvality života. Pokud naopak důvěra klesá, dochází k neúspěchu, krizím a razantnímu zhoršení kvality života.

Je paradoxní, že přes signifikantní vliv faktoru důvěry na vše, co děláme a cítíme, zůstává problematika důvěry stranou odborného zájmu v teorii i praxi managementu. Patrně k tomuto paradoxu přispívá přetrvávající mýtus v tom smyslu, že důvěra je něco, co buďto existuje, nebo ne. S tímto názorem nelze souhlasit, neboť důvěra je pragmatické, věcné a konkrétní aktivum, jež je možné formovat, rozvíjet a dokonce být s obtížemi obnovovat.

Na tomto místě je nutno připomenout výše uvedené tvrzení, že z hlediska společenského, organizačního i individuálního je současná úroveň důvěry velmi nízká, navíc s tendencí dalšího poklesu. Tento stav je závažnou bariérou pro vytváření perspektivní budoucnosti. Proto je životně důležité věnovat zvýšenou pozornost vytváření, rozvíjení, poskytování a obnovování důvěry ve všech oblastech lidského snažení a mezilidských vztahů. Aby se tak skutečně dělo, stojíme před nelehkým úkolem osvojení relevantní kompetentnosti zejména u těch, kteří jsou a měli by být moderními vůdci druhých lidí, ale i sebe samých, což se především týká politiků, lídrů organizací a také všech ZP.

To, co by nás mělo v naplňování výše zmiňované priority podněcovat je nezvratný poznatek, že právě důvěra je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím pozitivně rychlost a nákladovost „dělaní věcí“ v obecném slova smyslu!

3. DŮKAZY O KRIZI DŮVĚRY

Hypoteticky platí, že nízká míra důvěry panuje všude a její důsledky cítíme na všech úrovních, tj. společenské, institucionální, organizační, vztahové i osobní. Množící se narušení důvěry různými skandály, podvody, evidentními snahami politiků „zametat problémy pod koberec“, někdy problematická interakce policie, státních zastupitelství a soudní moci atd. způsobuje, že obnovování důvěry se stává stále obtížnější. Důkazy pro toto neradostné tvrzení dokládají mnohé výzkumy. Tak např. výzkum realizovaný v USA v roce 2005 a výzkum britského sociologa Davida Halperna přinesly následující závažné závěry³ (viz tab. 2 a 3):

³ Tabulky vytvořené autorem tohoto příspěvku jsou převzaty z údajů publikace COVEY, R.M.S. (2008) s. 29 a 30.

Obecně platí: Důvěra je (až na nepodstatné výjimky) mnohem nižší jak dříve!!

Důvěra ve společenské instituce v USA (výzkum 2005)

Media: 22%; Politické strany: 8%; Vláda 27%; Korporace 12%

Vzájemná důvěra mezi lidmi (výzkum britského sociologa D. Halperna)

Druhým lidem v USA důvěřuje 34%, v Latinské Americe 23%, v Africe 18%; Ve GB před 4 lety 60%, nyní jen 29%; situace je mnohem lepší ve skandinávských zemích 68%

Důvěra v OJ (výzkum britského sociologa D. Halperna)

51% zaměstnanců důvěřuje top manažerům

36% zaměstnanců je přesvědčeno, že lídři ctí princip integrity

76% zaměstnanců se v posledních 12 měsících setkalo s nezákonným nebo neetickým jednáním manažerů, které by mohlo vážně ohrozit důvěru veřejnosti

Nejvýznamnějším důvodem pro odchod ze zaměstnání jsou špatné vztahy se šéfy

Tabulka 2: Vybrané výstupy z výzkumu míry důvěry k institucím a v OJ

Míra důvěry na individuální úrovni

Přiznaná míra podvodů studentů u přijímacích zkoušek na magisterské studium

studenti přírodních a sociálních věd – 43 %

studenti pedagogických oborů – 52 %

studenti medicíny – 63 %

studenti práv – 63 %

studenti ekonomie – 75 %

Pozn.: Jak by asi pacient nahlížel na lékaře, jenž ho má operovat, pokud by věděl, že na univerzitě s více jak 50% podváděl!

Tabulka 3: Vybrané výstupy z výzkumu míry důvěry na individuální úrovni

Kromě výše zmíněných dimenzí důvěry nelze opomenout problematiku důvěry vůči sobě samým. I u této dimenze, která je vlastně nejzásadnější a nejdůležitější, existují vážné problémy. Např. mnozí lidé neplní vytýčené osobní cíle a závazky. Výsledkem je potom nedůvěra v sebe samé, což zároveň předurčuje nedůvěru ve vztazích s druhými lidmi, k OJ i v jejím rámci atd. Nicméně pokud je našim cílem obnovit důvěru, je jednou z neefektivnějších i nejrychlejších cest začít důsledně přijímat a plnit všechny závazky vůči sobě samým i druhým lidem!!

4. ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA Z KRIZE DŮVĚRY

Základním východiskem k překonání krize důvěry je připuštění toho, že tato krize skutečně existuje a že má velice všeobecně závažné negativní důsledky pro lidskou civilizaci.

Druhým východiskem je pochopení, že ve společnosti existují zakořeněné mýty týkající se důvěry, které je třeba překonat. Následující tabulka č. 4 srovnává existující mýty s objektivní skutečností:

MÝTUS

OBJEKTIVNÍ SKUTEČNOST

Důvěra je nedůležitá, je to „měkký“ faktor managementu, bez něhož se můžeme obejít.

Důvěra je důležitá, je to „tvrdý“ faktor managementu, který lze kvantifikovat. Důvěra měřitelným způsobem ovlivňuje rychlost a náklady.

Důvěra se vytváří a působí pomalu.

Důvěru lze vytvářet relativně rychle.

Důvěra vyrůstá výlučně z integrity.

Důvěra je funkcí charakteru (jehož součástí je integrita) a působivosti.

Důvěru buďto máme, nebo nemáme.

Důvěru lze vytvořit nebo zničit.

Jednou ztracenou důvěru nelze opětovně získat.

Ztracenou důvěru lze většinou obnovit, přestože je to obtížné.

Důvěru si nelze osvojit.

Důvěru je možné si efektivně osvojit. Tato schopnost se může stát strategickou výhodou, působící jako převodní páka při realizaci záměrů.

Důvěřovat lidem je příliš riskantní.

Nedůvěřovat lidem je ještě riskantnější.

Získat důvěru znamená získat důvěru jednoho konkrétního člověka.

Získat důvěru jednoho člověka znamená získat důvěru mnoha lidí.

Tabulka 4: Komparace mýtů a objektivní skutečnosti o důvěře

Třetím východiskem je přijetí faktu, že lze hovořit o ekonomii důvěry, tedy, že lze míru a posun míry důvěry exaktně vyhodnocovat, měřit. Míra důvěry má totiž vždy vliv na rychlost a náklady toho, co děláme. Jestliže důvěra klesá, rychlost řešení problémů, plnění úkolů, zabezpečení výkonu a rozvoje poslání jakéhokoliv objektu managementu se snižuje a náklady s tím spojené rostou. Naopak při růstu míry důvěry se rychlost zvyšuje a náklady klesají.⁴

⁴ Jako pozitivní příklad ekonomie důvěry lze uvést na jedné straně vysoce nákladné a zdlouhavé spojování OJ, např. formou fúzí, akvizicemi a aliancemi a na straně druhé téměř okamžité a nákladově zanedbatelné formování virtuálních organizačních struktur za účelem využití významných příležitostí na globálním trhu -samozřejmě za předpokladu existence vysoké vzájemné důvěry spolupracujících (partnerských) OJ.

Jako negativní příklad ekonomie důvěry uvádím převzatý argument z publikace COVEY, R.M.S. (2008) s.33., kdy v důsledků podvodného uvádění výsledků hospodaření společností Enron, WorldCom a dalších, došlo v USA k přijetí Sarbanesova-Oxleyova zákona za účelem napomoci zlepšit nebo alespoň udržet důvěru ve veřejné trhy. Nicméně výchozí podvodné chování některých společností (ztráta důvěry) se, v důsledku

Čtvrtým východiskem je uvědomění si důsledků pro management (dále jen v rámci OJ), pokud je míra důvěry v organizační kulturu nízká a naopak pokud je míra důvěry vysoce nadstandardní (viz tab. č. 5 a 6).

Dysfunkční prostředí a destruktivní organizační kultura (otevřený konflikt, sabotáž, zášť, soudní spory, nezákonné jednání)

Militantní jednání zainteresovaných stran (interních „stakeholders“)

Intenzivní mikromanagement

Redundantní hierarchie

Systémy a struktury pro trestání

Tabulka 5: Negativní důsledky nízké míry důvěry v OJ

Vysoká míra spolupráce a partnerství

Nenucená komunikace

Pozitivní, transparentní vztahy s interními, ale i externími „stakeholders“

Plně sladěné systémy a struktury

Výrazně inovativní chování všech subjektů managementu, zapojení, důvěra a loajalita

Tabulka 6: Pozitivní důsledky vysoké míry důvěry v OJ

Pátým východiskem je pochopení, jak důvěra, která je jedním z neúčinnějších forem motivace a inence, funguje. Většinou se totiž má za to, že důvěra je spojována s charakterem člověka (lidí). Charakter je samozřejmě podstatným základem důvěry, ale domnívat se, že důvěra vyvěrá výhradně z charakteru je pouze mýtus (viz výše tab. č. 4). Ve skutečnosti důvěra je funkcí charakteru i kompetentnosti, přičemž charakter determinují vlastnosti, integrita, motivy, úmysly v mezilidských vztazích, zatímco kompetentnost deklaruje způsobilost, schopnosti a dovednosti, doposud dosažené výsledky.

Konečně **šestým**, nejzávažnějším **východiskem** je překonat v myšlení princip „zvenku dovnitř“ a přijmout a osvojit si mentální princip „zevnitř ven“. Tedy opustit ono hluboce zakořeněné myšlení, že mnou (námi) pocíťované problémy jsou způsobeny výhradně někým nebo něčím mimo mne (nás) a proto náprava je jediné možná změnou v mém (našem) okolí. Realita je ve skutečnosti taková (což vyjadřuje mentální princip „zevnitř ven“), že bychom si měli uvědomovat můj (naš) okruh vlivu, v němž lze mnohé změnit a tím nejen tento okruh vlivu rozšiřovat, ale podněcovat změny v okolí. Přijetím premisy začít s formováním, rozvíjením i obnovováním důvěry u sebe samých se vytváří základ účelného a účinného metodického postupu k překonání krize důvěry, který je popsán rámcově v následující části příspěvku.

přijatého zákona (snaha o obnovení důvěry), stalo velkou finanční zátěží i pro ty OJ, které uváděly své výsledky hospodaření v souladu s realitou. Právní řešení problému nedůvěry ve veřejné trhy vyvolalo, v souvislosti s realizací pouze jedné sekce zákona, náklady ve výši 35 mld. USD!

5. DOPORUČENÍ K PŘEKONÁVÁNÍ KRIZE DŮVĚRY

S.R.M. Covey doporučuje respektovat důsledně mentální princip „zevnitř ven“ a v tomto smyslu aplikovat model šíření důvěry v pěti „vlnách“ založeném na myšlence domino-efektu (viz následující obrázek).



Obrázek 1 Pět „vln“ šíření důvěry⁵

Jde tedy o tyto „vlny“ šíření důvěry:

- sebedůvěra
- důvěra ve vztazích
- důvěra v OJ
- důvěra na trhu
- důvěra ve společnosti.

Sebedůvěra spočívá v důvěře v sebe sama. Týká se zejména schopností vytyčovat a dosahovat cíle, dodržovat vlastní závazky, myslet, vyjadřovat se a jednat v souladu s mentálním principem integrity a tím také vzbuzovat v druhých lidech důvěru. Klíčovým principem první „vlny“ je důvěryhodnost, jež se opírá o čtyři základní prvky:

- integritu
- úmysly
- způsobilost

⁵ Obrázek převzat z publikace COVEY, M.R.S. (2008), s. 51.

- výsledky.

Důvěra ve vztazích zahrnuje formování a prohlubování tzv. „konta důvěry“, které máme u druhých lidí. Příspěvkem na toto konto je např. naše plnění slibů, úbytkem naopak jejich neplnění. Základním principem této „vlny“ je konzistentní chování, které je spojeno s těmito vzorci chování:

- mluvit zpříma
- projevovat respekt
- jednat transparentně
- napravovat nevhodné chování
- dávat najevo loajalitu
- mít výsledky
- zdokonalovat se
- postavit se realitě čelem
- vyjasňovat očekávání
- jednat odpovědně
- nejdříve naslouchat druhým
- dodržovat závazky
- poskytovat důvěru.

Vytváření a prohlubování **důvěry v OJ** je úzce svázáno s jednáním a chováním členů top managementu OJ. Má-li se tato organizační důvěra pozitivně vyvíjet, pak musí být pro top management vodítkem princip sladění zájmů a očekávání všech interních „stakeholders“. V této souvislosti by si měli lídři OJ uvědomovat, **co brání vytváření žádoucí organizační kultury vysoké důvěry:**

- nadbytečnost
- byrokracie
- politiky
- nezájem

- fluktuace
- turbulence.

a že naopak **organizační kultura vysoké důvěry „plodí“** následující **pozitivní důsledky**:

- vyšší hodnotu
- zrychlení růstu
- kvalitnější inovace
- lepší spolupráci
- silnější partnerství
- lepší a snadnější realizaci
- vyšší loajalitu.

Získání **důvěry na trhu** bude každý z nás zjevně považovat za něco snadno pochopitelného a zároveň nesmírně důležitého pro úspěch, prosperitu a perspektivní budoucnost jakéhokoliv objektu managementu. Ne každý si však uvědomí, že důvěru na trhu v obecném slova smyslu nelze dosáhnout bez návaznosti na „proplutí“ první a druhou „vlnou“, v případě snahy o dosažení individuální důvěry na trhu (např. na pracovním trhu), resp. „proplutí“ všemi předchozími „vlnami“ důvěry, pokud se jedná o důvěru OJ na trhu zboží a služeb. Klíčovým principem čtvrté „vlny“ je v obou případech pověst a jejím cílem vytváření dobré pověsti či „značky“, jež vzbuzuje důvěru všech externích „stakeholders“ na trhu (u OJ samozřejmě na prvním místě jejich zákazníků či klientů).

Poslední pátá „vlna“ důvěry, tj. **důvěra ve společnosti** se váže na vytváření hodnot určených pro druhé a pro lidskou společnost jako celek. Domnívám se, že právě současná důvěra ve společnosti je nejvíce zasažená krizí. Je tomu tak proto, že míra důvěry ve společnosti je „podkopána“ prohřešky a slabinami (nedostatky) týkajícími se sebedůvěry, důvěry v mezilidských vztazích, důvěry v OJ a důvěry na trzích.

„Vybřednout“ ze společenské krize důvěry vyžaduje důsledně respektovat princip přispění jednotlivců a OJ k ozdravení a pozitivnímu fungování i rozvoje globální společnosti. Přispění má různé formy:

- Jednotlivci i OJ mohou poskytovat finanční prostředky na podporu zkvalitnění života bezmocným a sociálně slabým lidem.
- Dobrovolníci mohou přispívat druhým lidem výkonem pro ně prospěšných činností (např. pomocnými aktivitami v nemocnicích a sociálních zařízeních).
- OJ se mohou soustředit na vytváření pozitivních externalit (např. důrazem na sociální a environmentální výkon jejich poslání). V souvislosti s podnikáním je pozitivním zjištěním, že řada osvědčených podnikatelů a top managementů OJ si začíná uvědomovat

pozitivní ekonomické důsledky přijetí a respektování sociální odpovědnosti⁶ (u nadnárodních korporací globální odpovědnosti) „stakeholders“ – nejen vůči vlastníkům.

V souhrnu je tedy třeba si uvědomit, že v jádru globální sociální odpovědnosti OJ se nachází globální občanská odpovědnost jedinců. Z ní vyplývá potřeba, aby každý z nás se vědomě rozhodl pro důraz na zlepšení životních podmínek druhých a investoval v tomto smyslu část svých úspor a přijatelný podíl disponibilního času a úsilí. Zaměření na rozvíjení globální občanské odpovědnosti ve všech dimenzích života musí důsledně respektovat princip „zevnitř ven“ a dále postupovat takto:

- Začít se zabývat mírou vlastní důvěryhodnosti.⁷
- Provéřit svůj přínos pro vlastní rodinu.⁸
- Posoudit příspěvek OJ, v níž jsem zaměstnán a nebo jsem jejím vlastníkem i můj vlastní přínos pro společnost.⁹
- Konečně zhodnotit, do jaké míry se já, má rodina a naše OJ chová v souladu s třinácti žádoucími vzorci chování (vzorci chování viz výše v souvislosti s výkladem druhé „vlny“ vytváření a prohlubování důvěry ve vztazích).

Realizace výše uvedených čtyř kroků by měla vést k pochopení každého z nás, že důvěra páté „vlny“ důvěry je důsledkem důvěryhodnosti, která se od posilování sebedůvěry, přes prohlubování našich mezilidských vztahů, zlepšování důvěry v OJ a na trzích šíří do celé společnosti!

6. ZÁVĚR

- Charakteristika perspektivního posunu paradigmatu v managementu k principiálnímu vedení se opírá především o formování, udržování a rozvíjení kultury vysoké důvěry.
- Důvěra je podle publikace {COVEY, M.R.S. (2008), titulní strana}, jedinou věcí, která dokáže změnit vše!
- Důvěra je determinována charakterem a kompetentností.

⁶ Stále více zákazníků dává přednost nákupu zboží a služeb od společností, které projevují integritu, kladné úmysly, nadstandardní způsobilost a mají pozitivní výsledky.

⁷ Odpovědět si např. na otázky: Jsem důvěryhodný pro ostatní? Mám v úmyslu dělat správné věci, přispívat, dávat? Jsem svou činností a postojem přínosem pro společnost?

⁸ Odpovědět si např. na otázky: Jsem lídrem pro ostatní členy rodiny a vzbuzuji v nich touhu stát se dobrými odpovědnými lidmi? Je mé jednání, chování a postoje pro ostatní členy rodiny dobrým příkladem?

⁹ Odpovědět si např. na otázky: Je naše OJ důvěryhodná? Vyznačuje se integritou při výkonu a rozvoji poslání? Dává najevo úmysly dělat správné věci, přispívat, dávat ve prospěch společnosti? Vytváří výsledky pro všechny „stakeholders“? Jsem já osobně lídrem, který u ostatních pracovníků vzbuzuje touhu stát se dobrými, globálně odpovědnými lidmi?

- Míra důvěry je na všech úrovních lidské společnosti na velmi nízké úrovni (možno konstatovat, že je v krizi), což dokazují prokazatelně výsledky vědeckých výzkumů.
- V praxi existují hluboce zakořenělé mýty o důvěře, které je třeba překonat (vymýtit).
- Míru důvěry a její vývoj lze měřit – růst důvěry snižuje náklady a zvyšuje rychlost a naopak pokles důvěry způsobuje růst nákladů a pokles rychlosti.
- Důsledky velmi nízké důvěry, jsou pro všechny objekty managementu fatální, naopak kultura vysoké důvěry přináší nepřehlédnutelné pozitiva.
- Při snaze překonávat krizi důvěry je třeba začít uvědoměním si základních východisek zejména souvisejících s kvalitativní změnou myšlení a jednání na individuální, vztahové, organizační i celospolečenské úrovni.
- Doporučený metodický postup překonávání krize důvěry vychází z poznáních a akceptovaných východisek a spočívá v „proplutí“ pěti „vlnami“ důvěry od sebedůvěry až po důvěru v globální znalostní společnosti.

Literatura:

- DRUCKER, F.P: Výzvy managementu pro 21. století, Praha : Management Press, 2000. 183 s., ISBN 80-7261-021-X.
- KATRŇÁKOVÁ, H., VÁGNER, I., WEBER, M.: Personal Management and Leadership, Brno : VMU, 2006, 104 s., ISBN 80-210-3535-3.
- COVEY, R.S.: 7 návyků vůdčích osobností. Pro úspěšný a harmonický život, Praha : PRAGMA, 1997, 327 s., ISBN 80-85213-41-9.
- COVEY, R.S. 8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti, Praha : Management Press, 2005, 361 s., ISBN 80-7261-138-0.
- COVEY, M.R.S. Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše, Praha : Management Press, 2008, 347 s., ISBN 978-80-7261-176-8.
- GRÜN, A. Pracovat a žít. Napětí mezi profesním a osobním životem, Kostelní Vydří : Karmelitánské nakladatelství, 2006, 127 s., ISBN 978-80-7195-4.
- VÁGNER, I., WEBER, M. Osobní Management, 2. přep. vyd. Brno : VMU, 2007, 142 s. ISBN 978-80-210-4265-0.
- VÁGNER, I. Systém managementu, 2. přepr. vyd. Brno : VMU, 2007, 432 s., ISBN 978-80-210-4264-3.

Kontaktní údaje na autora – email:

Ivan.Vagner@law.muni.cz