

DR. HENRY CLOUD

Bestsellerový autor New York Times



DÔVERA



*Kedy ju podporiť, kedy si dať pozor,
ako ju získať a ako ju obnoviť,
keď sa naruší*

IKAR

DÔVERA

DR. HENRY CLOUD



DÔVERA



*Kedy ju podporiť, kedy si dať pozor,
ako ju získať a ako ju obnoviť,
keď sa naruší*

IKAR

Original title: TRUST

Copyright © 2023 by Henry Cloud

This edition published by arrangement with **Faith Words**,
a division of Hachette Book Group, Inc., New York, New York, USA.

All rights reserved.

Translation © 2024 by Štefan Kočíš

Cover design © 2024 by Adrián Macho

Slovak edition © 2024 by IKAR, a.s.

ISBN 978-80-551-9744-9

Túto knihu venujem manželke Tori,
najdôveryhodnejšej osobe, akú poznám.

OBSAH

Úvod	9
------	---

1. ČASŤ: DÔVERA JE HNACIA SILA ŽIVOTA

1.	Všetko závisí od dôvery	19
2.	Sme predurčení dôverovať	31
3.	Škola dôvery	41

2. ČASŤ: PÄŤ ZÁKLADNÝCH PRINCÍPOV DÔVERY

4.	Pochopenie	59
5.	Úmysel	77
6.	Schopnosť	95
7.	Charakter	109
8.	Minulá skúsenosť	131

3. ČASŤ: ROZVÍJANIE DÔVERY

9.	Budujte základ svojej dôvery	155
10.	Prekonávanie prekážok na ceste k dôvere (1. časť)	167
11.	Prekonávanie prekážok na ceste k dôvere (2. časť)	181

4. ČASŤ: AKO PRINAVRÁTIŤ DÔVERU

12.	Je to proces	199
13.	Prvý krok: Vyliečte si rany minulosti	207
14.	Druhý krok: Zbavte sa hnevu a pomsty a odpusťte	213
15.	Tretí krok: Zvážte, čo naozaj chcete	225
16.	Štvrtý krok: Zistite, či je možné zmierenie	233
17.	Piaty krok: Posúďte dôveryhodnosť ako predpoklad dôvery (1. časť)	249
18.	Šiesty krok: Posúďte dôveryhodnosť ako predpoklad dôvery (2. časť)	261
19.	Siedmy krok: Hľadajte dôkaz skutočnej zmeny	275

5. ČASŤ: IDEME ĎALEJ

20.	Ako neopakovať chyby (1. časť)	295
21.	Ako neopakovať chyby (2. časť)	309
	Záver	321
	Príloha	323
	PodĎakovanie	331

ÚVOD

„**M**ôžeš sa na mňa spoľahnúť.“ Všetci sme už tieto slová počuli a pravdepodobne sme ich aj vyslovili. Niektorí ich povedia v očakávaní, že takto oslovený človek okamžite odpovie: „Samozrejme, dôverujem ti. Bude to úžasné.“ Možno sme ich povedali s dobrým úmyslom, no nevedomili sme si, čo všetko v skutočnosti od neho žiadame alebo ako dodržíme záväzky, do ktorých vkladá svoju dôveru. Možno sme ho nechtiac sklamali, lebo sme nepochopili, čo všetko riskoval, keď sa spoľahol na stručné konštatovanie: „Môžeš sa na mňa spoľahnúť.“

Slová „môžeš sa na mňa spoľahnúť“ by mali sprevádzať sirény, blikajúce svetlá a iné výstražné signály, pretože často nenaplnia požadované očakávania. Neuroveda vysvetľuje, prečo by sme nemali niekomu „len tak dôverovať“. Podrobnejšie to vysvetlím neskôr. Zatiaľ

stačí, keď poviem, že celá naša nervová sústava vrátane mozgu je nastavená tak, aby skúmala prostredie a rýchlo vyhodnotila každú osobu, s ktorou komunikujeme. Naša prvá a hlavná otázka znie: Som v bezpečí? Ak nás niekto vyzýva, aby sme mu dôverovali, prvé, čo nás zaujíma, je, či nám nechce ublížiť. Za každých okolností sa totiž chceme vyhnúť bolesti.

Odpoveď na túto otázku sa začína formovať v zlomku sekundy a môže rozhodnúť o našom budúcom osobnom vzťahu, o rodine, o obchodnej zmluve alebo o celej spoločnosti. Prečo? Lebo dôvera celej našej bytosti vysiela signál, ktorý hovorí: „Choď do toho.“ Keď dôverujeme, investujeme do osoby, skupiny, zmluvy, spoločnosti alebo hocičoho, čo je predmetom našej dôvery, svoje srdce, čas, energiu, lásku alebo peniaze. Keď však dôvera chýba, vnútri sa nám ozýva celkom opačné posolstvo: „Nechaj to tak.“ V každodennom živote sa v osobných i obchodných záležitostiach mnohorakými spôsobmi rozhodujeme, či do toho ísť alebo to nechať tak.

V osobnom živote všetky vaše úspechy i nezdary závisia od dôvery. Dôvera je základom pevného priateľstva. Možno by ste vedeli napísať knihu o všetkom dobrom, čo vám dalo priateľstvo s dôveryhodným človekom, ako aj o zúfalstve, keď ste si uvedomili, že niekomu naozaj dôverovať nemôžete. Aj v podnikaní všetko závisí od dôvery. Podnikatelia chcú, aby im druhí dôverovali, aby sa k nim pridali, pretože dôvera rozvíja investície.

Keď podnikáte s manželom či manželkou, s priateľom, s kolegami v práci, so svojimi zákazníkmi alebo zamestnancami, chcete, aby s vami spojili svoju energiu, myseľ, srdce i svoje zdroje. Ak chcete, aby to robili z vlastnej vôle, musíte im prejaviť dôveru – nie iba raz, ale nepretržite. Myslím si však, že každý z nás niekedy riskoval a niekomu dôveroval, a teraz to ľutuje.

Schopnosť rozoznať, komu sa dá dôverovať a komu nie, môžeme stále zdokonaľovať. A môžeme sa zlepšovať aj v rozhodovaní o tom, kedy a s kým sa pustíme do rizika.

Môžeme sa stále zlepšovať v rozlišovaní, kto je dôveryhodný a kto nie. A budeme sa lepšie rozhodovať, kedy a s kým sa vystavíme riziku.

Pravdepodobne každý, kto číta túto knihu, vrátane mňa, sa stal obeťou veľkej či malej zrady, ktorá ešte stále bolí. Všetci máme svoj príbeh zneužitej dôvery. Buď sme si nevšimli varovné znamenia, alebo, čo je horšie, neboli viditeľné. Na povrchu všetko vyzeralo v poriadku a možno aj bolo, no popálili sme sa. Keď na to spomíname teraz, hovoríme si: „Jednoducho som to nečakal.“ Alebo: „Ako mi to mohol urobiť?“ A niekedy dokonca nejde ani o skutočnú „zradu“, ale „opravdivú neschopnosť“ urobiť niečo, čo sme potrebovali.

Nemáme dobré odpovede, zato máme jazvy.

Nemôžem vám sľúbiť, že po prečítaní tejto knihy vás už nikto neoklame ani nezradí. Zaručiť sa za to nemôže ani Boh. Každý deň sa k ľuďom obracia s dôverou, no tí ho zrádzajú a odmietajú. V starozákonnej knihe Genezis sa dokonca píše:

*„Pán olutoval, že stvoril človeka na zemi.
Bol skormútený v srdci...“ (Genezis 6, 6)*

Niečo podobné prežíva väčšina z nás. Určite vás niekedy prenasledovali myšlienky ako: „Je hrozné, že som tomu človeku dôveroval. Zlomil mi srdce.“ Alebo zasiahol do iných oblastí vášho života.

No je tu aj dobrá správa: *Môžeme sa naučiť rozoznávať, komu môžeme dôverovať a komu nie. A môžeme sa čoraz lepšie rozhodovať, kedy a s kým pôjdeme do rizika.*

Jeden z cieľov tejto knihy je vyzbrojiť vás poznaním, ako „čítať medzi riadkami“ v tom, čo vám hovorí druhý, čo vám ponúka alebo sľubuje, a rozpoznať, kto si vašu dôveru zaslúži a kto nie. Chceme vás sprevádzať na ceste rozvíjania kritického posudzovania ľudí, ktorým môžete dôverovať, a zároveň vám poradiť aj v iných situáciách, aby ste vedeli:

- Pochopiť hodnotu dôvery v každom aspekte života a dať ju na prvé miesto pri dosahovaní úspechu v láske a v živote.
- Určiť, kto si dôveru zaslúži a kto nie.

- Objaviť a rozvinúť postoje, konanie a správanie, ktoré potrebujete, aby ste sa stali dôveryhodnými pre iných ľudí.
- Spravovať podnik alebo organizáciu, ktorá vyvoláva dôveru zákazníkov alebo partnerov v podnikaní.
- Zvládnuť situácie, v ktorých niekto zradil vašu dôveru.
- Obnoviť stratenú dôveru dokonca aj vtedy, keď sa to zdá nemožné.
- Chrániť seba pri obnovovaní stratenej dôvery.
- Rozoznať, kedy dôvera definitívne končí.
- Rozlišovať medzi dôverou a ochotou odpúšťať.

Keby som mal túto knihu zhrnúť do niekoľkých slov, povedal by som: *Dôvera je hnacia sila života*. Bez dôvery nič nefunguje – obzvlášť vzťahy. Všetci sme od nej biologicky, citovo, duchovne a psychologicky závislí. Dôvera je obeživo, ktoré poháňa všetko. Preto ju musíme pestovať.

Oblúbený ruský dramatik Čechov povedal: „Musíte ľuďom veriť a dôverovať, bez toho sa život stáva nemožným.“ Mal pravdu. Je typické, že slová „môžeš mi veriť“ neznamenajú nič. Pre niektorých sú skôr výstražným znamením. V opačnom prípade mať dôveru a byť dôveryhodný pre iných znamená všetko. Keď viete, komu môžete dôverovať a ako si dôveru zaslúžiť, život sa vám v každej oblasti mnohorakými spôsobmi zmení k lepšiemu.

Chcete si vybudovať pevné, zdravé vzťahy vďaka tomu, že viete odhadnúť ľudí predtým, ako im začnete dôverovať? Chcete zistiť, prečo a ako sa stráca dôvera a naučiť sa obnoviť vzácne vzťahy, ktoré sa stali obeťou nepochopenia alebo nesprávnej komunikácie? Chcete, aby sa vám darilo v každej oblasti života vrátať vzťahov? Začnime sa teda učiť, ako vzbudiť dôveru, ako rozpoznať, komu alebo čomu môžeme veriť, a ako rozvinúť sebadôveru tým, že sa budeme osobne i profesionálne spájať so správnymi ľuďmi, spoločnosťami, vedúcimi osobnosťami a inštitúciami. Keď pochopíme, ako dôvera pôsobí, pozrieme sa na to, ako ju prinavrátiť, keď sa niečo vo vzťahu pokazí. Len čo sa naučíme rozlišovať určité charakteristické črty dôveryhodnosti, pochopíme, kto sme, čo nás poháňa a že rovnako dôležité je aj to, čo je v nás zranené alebo neúplné. Zistíme, že objavovanie dôvery je zároveň cestou sebaobjavovania. Začnime teda spoločne posilňovať dôveru – hnaciu silu všetkého života.

1. ČASŤ

DÔVERA JE HNACIA SILA ŽIVOTA

VŠETKO ZÁVISÍ OD DÔVERY

Ráno vládla napätá atmosféra. V práci som bol na takéto situácie zvyknutý, no nebol som pripravený na to, čo nasledovalo. Vyzvali ma, aby som zorganizoval krízovú poradu. Rada vedúcich pracovníkov medzinárodnej spoločnosti sa stretla pri poslednom pokuse o jej záchranu. Rok trvajúca vojna medzi generálnym riaditeľom a predsedom správnej rady sa dostala do bodu, keď bolo potrebné zabrániť tomu, čo sa zdalo nevyhnutné – že jeden z nich zo spoločnosti odíde. Okamžite by to zaplavilo titulné stránky novín na celom svete, ba čo viac – zasiahlo by to stovky tisíc životov a hrozila by veľká finančná strata.

Najprv sme vyložili karty na stôl s presvedčením, že všetci sa opierame o rovnaké fakty. Urobili sme to v nádeji, že konflikt medzi oboma vedúcimi činiteľmi sa vyrieši a spoločnosť bude ďalej prosperovať. Podľa

mojich najlepších odhadov a predchádzajúcich rozhovorov bola polovica prítomných na strane správnej rady a polovica na strane generálneho riaditeľa. A bolo nad slnko jasnejšie, že títo dvaja sa nedohodnú.

Každý posudzoval situáciu zo svojej perspektívy, pričom napätie bolo priam hmatateľné, a predsa akési povzbudzujúce. No v jednej chvíli všetko potemnelo. Generálny riaditeľ nie veľmi zdvorilo prerušil predsedu správnej rady a odmeraným tónom oznámil, že chce niečo povedať. Vtedy sa to stalo.

Predseda, na ktorého sa upierali všetky oči, pomaly a pokojne zavrel fascikel. Niekoľko sekúnd sa pozeral na stôl, potom sa poobzeral dookola a všetkým povedal: „Skončil som. Vy všetci môžete pokračovať. No ja som skončil. Veľa šťastia.“

Po týchto slovách sa pobral k dverám. V miestnosti nastalo hrobové ticho. Myslím, že nikto nevedel, čo treba urobiť, no všetci vedeli, že je to zlé. Predseda zrejme rezignoval. Odchádza uprostred porady, ktorá mala spoločnosť zachrániť.

Nemohol som dopustiť, aby táto zničujúca situácia pokračovala. Rýchlo som prebehol cez miestnosť a postavil som sa medzi predsedu a dvere. Potom som si sadol na podlahu a zablokoval mu cestu.

„Počkajte,“ oslovil som ho. „Ak vyjdete z týchto dverí, dáte do pohybu sériu udalostí, ktoré sa nedajú zvrátiť. Zmení to život tisíckam ľudí. Skôr ako to urobíte, poprosím vás o jedno. Sadnite si na chvíľu ku mne.“

Sú chvíle, keď si ľudia pomyslia, že ste sa zbláznili, a jednoducho urobia to, čo od nich žiadate. Toto bola jedna z nich. Predseda sa posadil na dlážku a vtedy som sa ho opýtal: „Ako sa práve teraz cítite?“

Dlho na mňa uprene pozeral, potom sa ozval: „Ja... ja... jednoducho neviem... čo...“ Zrazu sa mu roztriasla brada a tento mocný muž, renomovaný právny zástupca a úspešný advokát, nevedel, čo má povedať. „Pri ňom... sa cítim ako... Nedá sa to... Ako by som...“

Bolesť a pocity ho premohli do takej miery, že nedokázal dlhšie rozprávať.

Po chvíli moju pozornosť upútal akýsi pohyb v miestnosti. Blížil sa k nám generálny riaditeľ. Posadil sa na dlážku vedľa nás, pozrel sa na predsedu správnej rady a povedal: „Netušil som, že na vás takto pôsobím. Naozaj som to nevedel. Nikdy som nechcel, aby ste sa takto cítili. Prepáčte mi, veľmi to ľutujem.“

Predseda správnej rady sa chvíľu pozeral na generálneho riaditeľa, potom sa obrátil ku mne. Zdalo sa, že nevie, čo má teraz povedať alebo urobiť.

Pozrel som sa na ostatných a povedal: „Nechajte nás samých. Zavolám vás, keď budeme pripravení.“

Asi hodinu a pol sme sa všetci traja zhovárali a navzájom sa počúvali. Potom som zavolať ostatných a oznámil: „Nuž, je načas zasa pracovať.“

Porada pokračovala a všetci počúvali, ako si títo dvaja vedúci predstavitelia spoločnosti vysvetľujú vzájomné nedorozumenia, a čo je hlavné, ako budú ďalej spolupracovať. Všetko sa skončilo oveľa lepšie, ako to

pred niekoľkými hodinami vyzeralo. Katastrofa bola odvrátená.

Náš problém spočíva v tom, že často nechápeme, ako sa mohla ich vzájomná dôvera stratiť, a nepoznáme ani mechanizmy, pomocou ktorých sa im ju podarilo prinavrátiť. Cieľom tejto knihy je pochopiť oboje: ako sa dôvera narúša a ako ju obnoviť, keď sa stratí.

Týka sa to aj vás?

Pravdepodobne si viete predstaviť dynamiku, nedorozumenie a emócie spojené s týmto príbehom. Možno nie ste generálny riaditeľ ani predseda správnej rady, no plne chápete napätie, spory a skepticizmus, ku ktorým dochádza vo vzťahoch. Viete, aké to je, keď sa vzťahy rozpadnú, alebo ste toho z času na čas svedkom. Viete, ako to bolí, keď vás sklame či zradí niekto, komu ste dôverovali. Možno ste zažili, že:

- vás podviedol partner, ktorému ste verili,
- spoločník v podnikaní, ktorému ste zverili celú svoju kariéru, predal akcie vášmu najväčšiemu konkurentovi,
- ten, komu ste dôverovali, nedokázal urobiť to, čo ste od neho očakávali,
- duchovný učiteľ, ktorému ste dôverovali, viedol dvojité život,
- priateľ, ktorému ste sa zdôverili, porušil mlčanlivosť,

- milovaný súrodeneц sa v boji o dedičstvo postavil proti vám a šokovalo vás, že peniaze alebo majetok sú preňho viac ako váš vzťah,
- zamestnávateľ, do ktorého ste veľa investovali, bez oznámenia zmenil podnikanie alebo použil vaše znalosti v prospech vášho konkurenta,
- vás zradil člen vášho tímu,
- milovaná osoba vám neopätovala lásku tak, ako ste očakávali.

Viete, aké to je, keď vás niekto sklame. Spôsobov, akými môže jeden človek zradiť druhého, je nekonečne veľa, ale následky sú vždy rovnaké: bolesť, zrada, strata ilúzií, hnev, nedôvera k druhým, zdržanlivosť pri ďalšom konaní, podozrievavosť a tak ďalej. Skrátka, keď nás niekto oklame a cítime sa zradení, trpíme.

Dôvera: viac ako pocit

Dôvera je známy pojem. Vieme, čo znamená a kedy nám pomáha. Vieme aj to, kedy sa s pocitom sklamaní vytráca. Slovník Merriam-webster.com ju definuje ako „nepochybné spoľahnutie na charakter, schopnosť, silu alebo pravdu niekoho alebo niečoho“. Je to dobré a presné vysvetlenie, no mne sa naozaj páči definícia dôvery v slovníku Cambridge Dictionary, ktorý ju interpretuje pomocou slovesa: „Veriť, že niekto je dobrý a čestný, neublíži vám alebo že niečo je bezpečné a spoľahlivé.“ Ako som už spomenul, rozhodujúcou otázkou, ktorú si položíme predtým, ako niečo

podnikneme s neznámym človekom alebo sa pustíme do novej akcie, znie: „Som v bezpečí?“ Chceme sa cítiť bezpečne, bez obáv a dôvera je to, čo nám do života prináša takéto pozitívne pocity. Keď si spojíte tieto dve definície dôvery, môžete si predstaviť, o čo ide v tejto knihe. Je to pocit bezpečia – a istoty, aby sme sa mohli spoľahnúť na niekoho, kto nám poskytne to, čo potrebujeme.

Keď sa s niekým zoznámite – s potenciálnou láskou, s potenciálnym zamestnávateľom alebo zamestnancom, s novým susedom alebo s hocikým iným –, máte pri tom určitý pocit. Možno si povieť „asi sa s ňou lepšie zoznámim“ alebo „neviem prečo, ale nemám z neho dobrý pocit“. Potom máte sklon pokračovať v súlade s týmto prvým pocitom. Môže sa stať iba to, že neznámeho človeka požiadate, aby vám postrážil sako, kým si odskočíte na toaletu, alebo to zmení celý váš život a z neznámeho človeka sa stane váš životný partner. V oboch prípadoch a v stovkách ďalších robíte prvý krok na ceste dôvery založený na pociť, v dôsledku ktorého sa vystavujete riziku, že sa tento človek nebude správať podľa vašich očakávaní. A keď vás sklame, budete trpieť.

Často si namýšľame, že dôveryhodný človek sa dá rýchlo odhaliť. Napokon, videli sme prípady, ktoré nám to potvrdili. Náš príbuzný uveril predavačovi, že to ojazdené auto je spoľahlivé. Alebo sme okamžite videli, že nový priateľ našej známej je narcista, no pre ňu bol okúzľujúci a obdivovala jeho sebadôveru. V oboch prípadoch sme sa čudovali, že tí dvaja nevideli to isté, čo sme videli my. Často si potom