



**MOVUM**

MENSELIJK VERANDERMANAGEMENT

# THE SPEED OF TRUST

Stephen M.R. Covey  
Rebecca R. Merrill

Simon & Schuster, 2006  
ISBN-13: 978-0-7432-9560-4  
ISBN-10: 0-7432-9560-9

Samenvatting: Roelof Oldenburger 0207

## THE SPEED OF TRUST

Stephen M.R. Covey

Rebecca R. Merrill

Simon & Schuster

ISBN-13: 978-0-7432-9560-4

ISBN-10: 0-7432-9560-9

Samenvatting: Roelof Oldenburger 0207

---

Stephen M.R. Covey (niet te verwarren met Stephen R. Covey, dat is zijn vader) maakt zich in dit boek sterk voor vertrouwen. In zijn opinie is vertrouwen *de* sleutel tot slagen of falen, in gezinnen, in vriendschappen, bij regeringen en organisaties. In zijn inleiding tot het boek beschrijft hij het als volgt:

‘Er is één ding gemeenschappelijk in alle individuen, relaties, teams, families, organisaties, naties, economieën en beschavingen op de hele wereld – één ding dat, indien weggenomen, de sterkste regeringen, de meest succesvolle bedrijven, de meest welvarende economieën, het meest invloedrijke leiderschap, de beste vriendschap, het sterkste karakter en de diepste liefde vernietigt.

Aan de andere kant, indien het wordt ontwikkeld en versterkt, heeft dat ene ding het vermogen om ongekende successen en voorspoed in elke dimensie van het leven te creëren. En toch is het de minst begrepen, meest genegeerde en meest onderschatte kans van de huidige tijd.

Dat ene ding is vertrouwen.’

Niets is zo snel als vertrouwen. Covey legt een heel duidelijke link tussen vertrouwen, snelheid en kosten:

↓ Vertrouwen = ↓ Snelheid ↑ Kosten

↑ Vertrouwen = ↑ Snelheid ↓ Kosten

In het boek geeft Covey talloze voorbeelden om zijn punt te maken. De meest in het oog springende daarbij zijn grote fusies die tot stand komen door middel van een handdruk van 2 directeuren die besloten hebben elkaar te vertrouwen. Geen ellenlange due diligence en andere juridische haarkloverijen, maar een simpele handdruk. De gemiddelde fusie neemt volgens Covey 9 maanden in beslag, deze duurde 29 dagen. En was succesvol.

Nadat Covey je heeft meegetrokken in zijn redenering, denk je als lezer: ‘geweldig verhaal, maar *hoe* doe ik dat dan?’ Dat legt hij uit in de rest van het boek dat wij hier samenvatten.

Covey vergelijkt het vertrouwen met een aantal uitdijende golven:

De eerste golf: **zelf**vertrouwen

De tweede golf: **relatie**vertrouwen

De derde golf: **organisatie**vertrouwen

De vierde golf: **markt**vertrouwen

De vijfde golf: **maatschappij**vertrouwen

In het boek besteedt hij de meeste aandacht aan de eerste twee golven. De eerste golf is de basis voor al het andere dat volgt. De tweede golf gaat over gedragingen van mensen. Dit heeft invloed op alle andere golven.

### **Zelfvertrouwen**

Het principe van geloofwaardigheid. De 4 kernzaken om geloofwaardig te worden of blijven zijn:

- Integriteit (bent u congruent?)
- Intentie (wat is uw agenda?)
- Kunnen (bent u relevant?)
- Resultaten (wat is uw 'track record'?)

### **Relatievertrouwen**

Het principe van gedrag. Hoe gedraagt u zich uit problemen waar u zichzelf in gedragen hebt?

De 13 gedragingen:

1. Praat rechtdoorzee
2. Toon respect
3. Creëer transparantie
4. Herstel fouten
5. Toon loyaliteit
6. Lever resultaten
7. Word beter
8. Onderken de realiteit
9. Verduidelijk verwachtingen
10. Wees aanspreekbaar
11. Luister eerst
12. Kom afspraken na
13. Geef vertrouwen

### **Organisatievertrouwen**

Het principe van het 'in lijn brengen'.

### **Marktvertrouwen**

Het principe van reputatie.

## Maatschappijvertrouwen

Het principe van bijdrage.

De eerste golf van vertrouwen (zelfvertrouwen) gaat over geloofwaardigheid. Ben je geloofwaardig voor jezelf en voor anderen? Zelfvertrouwen komt voort uit 4 kernen:

- Integriteit: dit is veel meer dan alleen ‘eerlijkheid’. Het betekent vooral dat je de moed kunt opbrengen om te handelen in overeenstemming met je waarden en overtuigingen.
- Intentie: dit heeft te maken met onze motieven en agenda’s die tot uiting komen in ons gedrag. Vertrouwen groeit als onze motieven duidelijk zichtbaar zijn, als er geen verborgen agenda’s zijn.
- Kunnen: talenten, houdingen, vaardigheden, kennis en stijl. De middelen die we nodig hebben om resultaten te bereiken.
- Resultaten: dit verwijst naar ons ‘track record’, onze prestaties, het gedaan krijgen van de juiste dingen. Als we niet voor elkaar krijgen wat van ons verwacht wordt, vermindert dit gegeven onze geloofwaardigheid.

De eerste twee kernen slaan terug op karakter, de laatste twee op competenties.

Hoe vergroot je nu je integriteit? Covey geeft hiervoor drie ‘versnellers’:

1. Doe jezelf kleine beloftes en kom ze na. Zeggen dat je vijftien kilo gaat afvallen in 3 maanden is een bijna onmogelijke belofte. De kans is dan ook groot dat het niet lukt, met alle gevolgen voor het zelfvertrouwen van dien. Veel beter kun je bijvoorbeeld jezelf beloven om 2 keer per week te gaan sporten en jezelf te waarderen iedere keer als je dit lukt.
2. Sta voor iets. Maak duidelijk aan je omgeving wat je waarden zijn en handel in overeenstemming met die waarden.
3. Wees open. Hier wordt bedoeld open staan voor anderen: voor hun meningen en ideeën. Schiet ze niet bij voorbaat af, neem ze serieus, luister ernaar en kijk welke waarde ze hebben.

De versnellers voor ‘intentie’ (motieven, agenda en gedrag) zijn:

1. Onderzoek en verfijn je motieven. In veel gevallen zijn onze bedoelingen inderdaad goed. Echter, in andere gevallen rationaliseren we om onze intenties richting onszelf en anderen te rechtvaardigen. Vraag jezelf daarom altijd af of je intenties *echt* goed zijn of dat je jezelf voor de gek houdt.
2. Spreek je intenties uit. Vertel wat je van plan bent te doen. Vertel *waarom* je de dingen doet die je doet. Bijvoorbeeld: als je over je sterke punten vertelt aan anderen, maak dan duidelijk dat je dit niet doet om op te scheppen, maar om duidelijk te maken hoe je een ander kunt helpen met die sterke punten.
3. Kies voor overvloed. Er is in de meeste gevallen echt genoeg voor iedereen! In zaken als liefde, succes, energie, resultaten en vertrouwen is overvloed niet alleen een realiteit, maar zelfs de schepper van nog meer. Wayne Dyer heeft ooit gezegd: ‘de maatstaf voor je leven is niet wat je verwerft, maar wat je weggeeft’.

De versnellers voor 'kunnen' beschrijft Covey als volgt:

1. Werk vanuit je kracht. Het idee is hier eenvoudigweg om je sterke punten vast te stellen en je vervolgens te concentreren op die zaken die herkenbaar bij je passen. Voed je sterke punten en hongert je zwakke punten uit. Het gaat er niet om je zwakke punten te negeren, maar dat je ze onbelangrijk maakt door effectief samen te werken met mensen die je zwakke punten kunnen compenseren.
2. Zorg dat je relevant blijft. Een diploma gebaseerd op 4 jaar studie is natuurlijk prima, maar tegenwoordig gaat het veel meer om een diploma gebaseerd op 40 jaar studie. Levenslang leren is waar het om draait.
3. Weet waar je naartoe gaat. Als puntje bij paaltje komt volgen mensen diegenen die weten waar ze naartoe gaan. Of, in de woorden van Franklin Delano Roosevelt: 'het is verschrikkelijk als je probeert te leiden dat je over je schouder kijkt en erachter komt dat niemand je wil volgen.'

In het hoofdstuk over kunnen beschrijft Covey nog een aardig acroniem als een ezelsbrug:

**T**alenten (onze natuurlijke gaves en sterke punten)  
**A**ttitudes (paradigma's, de manier waarop we dingen zien, de manier waarop we dingen zijn)  
**S**kills (de dingen waar we goed in zijn, zaken die we hebben geleerd te doen, anders dan talenten)  
**K**ennis (wat hebben we geleerd, onze inzichten, ons begrip en ons bewustzijn)  
**S**tijl (onze unieke aanpak en persoonlijkheid)

De 3 versnellers voor 'resultaten' (wat is je 'track record') zijn:

1. Neem de verantwoordelijkheid voor resultaten. Het gaat uiteindelijk om de resultaten en veel minder om de activiteiten die daartoe moeten leiden. Als je werkt vanuit die gedachte neemt je creativiteit toe. Als een bepaalde manier van werken niet de bedoelde resultaten oplevert, probeer dan iets anders. Of op zijn Nederlands: 'als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan'.
2. Verwacht dat je wint. Noem het 'self fulfilling prophecy' of optimisme, feit blijft dat je over het algemeen meer krijgt als je meer verwacht en minder krijgt als je minder verwacht.
3. Zorg voor een sterke finish. De prijzen liggen bij de finish! We weten allemaal dat er enorm veel starters zijn, maar dat er veel minder mensen zijn die ook daadwerkelijk de eindstreep halen. En daar gaat het nu juist om als je resultaten wilt bereiken.

De tweede golf van vertrouwen (relatievertrouwen) komt voort uit gedrag. In eerste instantie doet Covey hierover een aantal constatering. Allereerst *gedrag doet ertoe*. In iedere relatie (zakelijk of privé) heeft wat je *doet* veel meer impact dan wat je *zegt*. Ten tweede: *je kunt gedrag veranderen*. Sommige mensen zeggen dat dit onmogelijk is, maar iedere keer bewijzen anderen dat dit niet waar is. Mensen passen hun gedrag aan met vaak verbluffende resultaten.

Covey introduceert de 'vertrouwen bankrekening' naar analogie van de 'emotionele bankrekening' van zijn vader. Hij beschrijft vervolgens een paar zaken die samenhangen met dit begrip:

- Iedere vertrouwen bankrekening is uniek. Vertrouwen tussen jou en een collega verloopt heel anders dan vertrouwen tussen jou en je zoon van drie.
- Niet alle opnames en stortingen zijn gelijkwaardig. Sommige zaken hebben meer invloed op vertrouwen dan andere.



- Wat voor één persoon een storting is, hoeft dit niet te zijn voor een ander. Het is van groot belang te weten wat stortingen zijn voor de mensen in iedere relatie!
- Opnames zijn over het algemeen groter dan stortingen. U heeft vast wel eens de opmerking gehoord dat ‘vertrouwen te voet komt en te paard gaat’.
- Soms is de snelste manier om vertrouwen op te bouwen te stoppen met het doen van opnames.
- Erken dat iedere relatie **twee** vertrouwen bankrekeningen heeft.

Met betrekking tot de ‘13 gedragingen’ maakt Covey de volgende opmerkingen vooraf, zaken die van belang zijn om te onthouden:

- Alle 13 gedragingen komen voort uit een combinatie van karakter en competentie. De eerste 5 hebben voornamelijk te maken met karakter, de volgende 5 met competentie en de laatste 3 met een vrijwel gelijkwaardige mix van beiden. De snelste manier om vertrouwen af te breken is om gedragingen voortkomend uit karakter te schenden, de snelste manier om vertrouwen op te bouwen is door gedragingen voortkomend uit competenties te laten zien.
- Je kunt doorschieten in gedragingen. Teveel van het goede werkt ook hier contraproductief.
- De gedragingen creëren normaal gesproken balans. ‘Praat rechtdoorzee’ moet eenvoudigweg in balans zijn met ‘toon respect’ om te voorkomen dat je de spreekwoordelijke ‘olifant in de porseleinkast’ wordt.
- Covey beschrijft voor iedere gedraging de onderliggende principes, het tegengestelde van het gedrag en de ‘namaak’ vorm van het gedrag. Het zijn de tegengestelden en de nepgedragingen (vaak niet als dusdanig herkend) die resulteren in de grootste opnames.
- Covey beschrijft voor iedere gedraging een aantal vertrouwenstips.

Op de volgende pagina’s vatten wij de volgende 13 hoofdstukken schematisch samen. Het advies van onze kant is u daadwerkelijk in de 13 gedragingen te verdiepen, want zij vormen het feitelijke hart van het boek.

Gedraging	Tegengesteld, nep	Vertrouwenstips
Praat rechtdoorzee	Liegen, verdraaien, halve waarheden vertellen, vleien	Wees eerlijk. Vertel de waarheid. Laat mensen weten waar je staat. Gebruik eenvoudige taal. Benoem de dingen zoals ze zijn. Toon integriteit. Manipuleer geen mensen en verdraai geen feiten. Verdraai de waarheid niet in je voordeel. Laat geen valse indrukken achter.
Toon respect	Ergens niet om geven of niet laten zien dat je ergens om geeft, disrespect tonen of alleen respect tonen aan mensen die iets voor je kunnen doen	Geef oprecht om anderen. Laat zien dat je om anderen geeft. Respecteer de waardigheid van iedere persoon en iedere functie. Behandel iedereen met respect, vooral degenen die niets voor je kunnen doen. Toon vriendelijkheid in de kleine dingen. Toon geen valse zorg. Probeer niet 'efficiënt' met mensen te zijn.
Creëer transparantie	Informatie achterhouden, geheimhouding, illusies creëren, doen alsof	Vertel de waarheid op een manier die anderen kunnen verifiëren. Wees echt en oprecht. Wees open en authentiek. Neig altijd naar openbaarheid. Werk vanuit de opvatting 'what you see is what you get'. Werk niet met verborgen agenda's. Houd geen informatie achter.
Herstel fouten	Fouten niet toegeven of herstellen, fouten verdoezelen	Maak dingen goed als je het fout hebt. Bied snel je verontschuldiging aan. Maak het goed waar mogelijk. Pas 'serviceherstel' toe. Laat persoonlijke bescheidenheid zien. Verdoezel geen zaken. Zorg ervoor dat je trots niet in de weg staat van de goede dingen doen.
Toon loyaliteit	Anderen 'verraden', met de eer strijken, aardig praten met mensen en vervolgens achter hun rug zwart maken	Geef ruimhartig de eer aan anderen. Erken de bijdrage van anderen. Praat over anderen alsof ze erbij waren. Vertegenwoordig anderen die er niet bij zijn om voor zichzelf op te komen. Praat niet negatief over anderen achter hun rug om. Onthul geen privé zaken van anderen.
Lever resultaten	Nalaten resultaten te leveren, nadruk op activiteiten in plaats van resultaten	Werk aan een 'track record' van resultaten. Krijg de juiste dingen gedaan. Laat dingen gebeuren. Bereik waarvoor je betaald bent te doen. Wees op tijd en binnen het budget. Beloof niet teveel en lever niet te weinig. Verzin geen excuses voor niet leveren.
Word beter	Uit elkaar vallen, niet in verbetering investeren, ieder probleem gedwongen op <i>jouw</i> manier oplossen	Verbeter voortdurend. Vergroot je capaciteiten. Leer voortdurend. Ontwikkel systemen voor feedback, zowel formeel als informeel. Handel op basis van de feedback die je ontvangt. Bedank mensen voor hun feedback. Denk niet dat je boven feedback staat. Neem nooit aan dat de kennis en vaardigheden van vandaag voldoende zijn voor de uitdagingen van morgen.

Gedraging	Tegengesteld, nep	Vertrouwenstips
Onderken de realiteit	Hoofd in het zand steken, concentreren op 'druk druk druk' in plaats van de zaken waar het echt om gaat	Treed de moeilijke zaken rechtstreeks tegemoet. Erken het ongezegde. Wees moedig in gesprekken. Neem het 'zwaard uit hun handen'. Sla de echte problemen niet in de wind. Steek je hoofd niet in het zand.
Verduidelijk verwachtingen	Aannames doen over verwachtingen of ze niet verhelderen, vage en glijdende verwachtingen creëren	Maak verwachtingen duidelijk en maak ze openbaar. Bespreek ze. Onderhandel er over indien noodzakelijk. Schend verwachtingen niet. Neem niet aan dat verwachtingen wel duidelijk of gedeeld zijn.
Wees aanspreekbaar	Geen verantwoordelijkheid nemen, 'het is niet mijn schuld', anderen niet verantwoordelijk houden	Houd jezelf verantwoordelijk. Houd anderen verantwoordelijk. Neem de verantwoordelijkheid voor resultaten. Wees helder over de manier waarop je communiceert over hoe je ervoor staat – en hoe anderen ervoor staan. Vermijd geen verantwoordelijkheid en draai er niet voor weg. Maak anderen geen verwijten en ga niet wijzen als dingen niet goed gaan.
Luister eerst	Niet luisteren, eerst spreken en dan pas luisteren, doen alsof je luistert, luisteren zonder te begrijpen	Luister voordat je spreekt. Begrijp. Stel een diagnose. Luister met je oren – en met je ogen en je hart. Kom erachter wat de belangrijkste gedragingen zijn voor de mensen met wie je werkt. Neem niet aan dat je weet wat het belangrijkste is voor anderen. Neem niet aan dat je alle antwoorden weet – of alle vragen.
Kom afspraken na	Afspraken niet nakomen, vage beloftes doen of helemaal geen beloftes doen	Zeg wat je gaat doen en <i>doe</i> dan wat je zegt dat je gaat doen. Wees zorgvuldig in je toezeggingen en kom ze na. Verhef het nakomen van afspraken tot het symbool van je eer. Breek geen vertrouwensrelaties. Probeer niet jezelf door 'PR' onder een gebroken belofte uit te praten.
Geef vertrouwen	Vertrouwen niet geven, doen alsof je vertrouwt en dan zwaar over iemands schouder meekijken, verantwoordelijkheid geven zonder bijbehorende bevoegdheden	Laat je neiging om mensen te vertrouwen zien. Geef vertrouwen in overvloed aan mensen die dat verdiend hebben. Geef voorwaardelijk vertrouwen aan mensen die het nog aan het verdienen zijn. Leer hoe je vertrouwen geeft aan anderen op basis van de situatie, het risico en de geloofwaardigheid (karakter <i>en</i> competenties) van de betrokken mensen. Maar neig naar vertrouwen geven! Houd geen vertrouwen achter alleen vanwege het risico.



De derde golf van vertrouwen (organisatievertrouwen) komt voort uit het in lijn brengen van de organisatie met de 4 kernen en de 13 gedragingen. Iedere organisatie is precies in lijn met de resultaten die worden behaald... Het gaat als het ware om 'symbolen' in je organisatie. Als deze symbolen wantrouwen of onvoldoende vertrouwen uitstralen, ga dan terug naar de 4 kernen met je organisatiepet op:

1. Beschikt mijn organisatie over integriteit? Weten we waarvoor we staan? Zijn onze systemen en structuren een weerspiegeling van een basis paradigma van vertrouwen en respect? Hebben we een cultuur van eerlijkheid? Van bescheidenheid? Luisteren we naar elkaars ideeën? Kunnen we fouten maken en deze toegeven? Hebben we de moed de moeilijke zaken onder ogen te zien? Bevorderen onze systemen en structuren ethisch gedrag?
2. Beschikt mijn organisatie over goede intenties? Hebben wij een cultuur van zorg voor elkaar? Zorg voor ons werk? Zorg voor onze klanten? Willen we echt dat iedereen wint? Zijn de systemen opgezet om concurrentie of juist samenwerking te bevorderen? Moedigt het systeem mensen aan vrijuit ideeën en informatie te delen – of juist om deze achter te houden?
3. Wat is het kunnen van mijn organisatie? Hebben we de middelen om waarde te leveren? Kunnen wij mensen aantrekken en vasthouden die over de eerder genoemde TASKS beschikken om mee te kunnen in de huidige markt? Hebben wij de juiste mensen in de juiste stoelen in de bus? Zijn wij voortdurend aan het verbeteren en vernieuwen? Vinden we onszelf opnieuw uit als dit nodig is?
4. Bereikt mijn organisatie resultaten? Leveren wij wat we beloven? Kunnen mensen op ons rekenen voor wat betreft het creëren van waarde en het vervullen van toezeggingen? Hebben wij een 'track record' dat het vertrouwen in ons bevordert? Bevelen klanten ons aan bij anderen? Leveren wij resultaten die vertrouwen opwekken?

Covey beschrijft vervolgens 7 'belastingen' die samenhangen met laag vertrouwen en 7 'dividenden' die samenhangen met hoog vertrouwen:

### **Belastingen laag vertrouwen**

1. Overbodigheid (onnodige duplicatie)
2. Bureaucratie
3. Politiek
4. Ontkoppeling (het fenomeen dat ook wel wordt aangeduid als 'quit and stay')
5. Verloop personeel
6. Verloop andere 'stakeholders' (klanten, leveranciers, distributeurs, investeerders)
7. Fraude

### **Dividenden hoog vertrouwen**

1. Toegenomen waarde
2. Versnelde groei
3. Verbeterde innovatie
4. Verbeterde samenwerking
5. Sterkere relaties met partners
6. Betere uitvoering
7. Verhoogde loyaliteit (medewerkers, klanten, leveranciers, distributeurs, investeerders)



De vierde golf van vertrouwen (marktvertrouwen) komt voort uit het principe van reputatie. Een 'merk' is van belang op alle niveaus. Je kunt stellen dat 'merk' weinig meer is dan een ander woord voor 'reputatie'! Of anders gezegd: 'merk' is een ander woord voor 'vertrouwen vanuit de markt'. Uit een enquête uit 2003 blijkt het volgende:

- 39 procent van de mensen zegt dat zij zaken gaan doen of zaken gaan uitbreiden met een bedrijf specifiek op basis van het vertrouwen of de betrouwbaarheid van dat bedrijf
- 53 procent zegt dat zij hun zaken met een bedrijf stoppen of verminderen, ofwel dat zij naar een concurrent overstappen als zij twijfelen aan het vertrouwen of de betrouwbaarheid van een bedrijf
- 83 procent zegt dat zij het voordeel van de twijfel geven aan een bedrijf dat zij vertrouwen en dat zij bereid zijn te luisteren naar hun kant van het verhaal voordat zij hun definitieve oordeel vellen over het gedrag van een bedrijf

Hoe bouw je nu aan een merk? Covey beveelt met nadruk aan ook in dit geval te werken aan de 4 kernen en de 13 gedragingen. Met betrekking tot de 4 kernen suggereert hij bedrijven zichzelf de volgende vragen te stellen:

1. Beschikt mijn merk over integriteit? Hebben wij de reputatie dat wij eerlijk zijn? Beschikken wij over waarden waarin mensen kunnen geloven en die zij vertrouwen? Hebben wij een reputatie in de markt dat wij de moeilijke zaken moedig en snel aanpakken en dat wij onze fouten openlijk toegeven en herstellen?
2. Demonstreert mijn merk goede bedoelingen? Staan wij erom bekend dat wij alleen erop uit zijn 'winst te maken', of voelen mensen dat we echt om ze geven en dat wij anderen willen helpen te winnen?
3. Demonstreert mijn merk kunnen? Associëren mensen onze naam met kwaliteit, excellentie, voortdurende verbetering en het vermogen om te veranderen met als doel relevant te blijven in deze tijd van globalisering van de economie? Herkent men ons vermogen om onze doelen te bereiken op een manier die vertrouwen opbouwt?
4. Wordt mijn merk geassocieerd met resultaten? Hebben mensen het idee dat wij leveren wat wij beloven? Is onze naam verbonden aan een goed 'track record'? Zijn mensen bereid ons bedrijf bij hun vrienden aan te bevelen?

Als je niet beschikt over het merk of de reputatie die je wenst, stellen de 4 kernen je in staat een diagnose te stellen waarom dit zo is en om te bepalen waar je het beste kunt investeren om de beste resultaten te bereiken. Waar hebben verbeteringen de meeste positieve effecten? Je kunt je inspanningen nog verder vergroten door een analyse te maken van de prestaties van je bedrijf met betrekking tot de 13 gedragingen. Net als bij het toepassen in relaties kun je aan marktvertrouwen werken door ze toe te passen in je interactie met externe partijen: klanten, leveranciers, distributeurs en investeerders.

'Zonder klantenvertrouwen, doet de rest er niet toe'. (Ram Charan)

De vijfde en laatste golf (maatschappijvertrouwen) komt voort uit het principe van bijdragen. Hier doet Covey weinig meer dan een weergave geven van ideeën over bijdrage van verschillende mensen. Daarom hieronder een paar citaten om het punt duidelijk te maken. Ook hiervoor geldt weer dat de basis wordt gevormd door de 4 kernen en de 13 gedragingen.

*Er bestaat een tendens in de zakenwereld om burgerschap te verwarren met filantropie. Zij zijn niet hetzelfde ding. Enron was een groot filantroop en het was duidelijk niet een goede burger. Het hart van wereldwijd burgerschap wordt gevormd door ethiek en gedrag. Het begint met hoe een bedrijf denkt over zijn rol in de wereld. Bestaat het alleen maar om zoveel mogelijk geld te verdienen?*

Deborah Dunn, Senior Vice President, Hewlett-Packard

*Falsificaties en fraude zijn vernietigend voor het vrije markt kapitalisme en, in meer algemene zin, voor de fundamenteën van onze maatschappij. Ons marktsysteem is voornamelijk gebaseerd op vertrouwen – vertrouwen in het woord van onze collega's en vertrouwen in het woord van de mensen met wie wij zaken doen.*

Alan Greenspan, voormalig voorzitter van de Amerikaanse Centrale Bank

*Mensen zeggen dat bedrijven verantwoordelijk moeten zijn alsof dit iets nieuws is wat we moeten doen bovenop alle andere zaken. Maar de hele essentie van zakendoen zou verantwoordelijkheid moeten zijn. Mijn filosofie is: 'we hebben geen bedrijven om winst te maken, we maken winst om bedrijven te hebben.' Onze bedrijven hebben betekenis en een bestaansreden nodig als zij willen passen in deze wereld. Waarom zouden ze anders nog moeten leven?*

Tachi Kiuchi, voormalig Managing Director, Mitsubishi Electronics

*De werkelijke en rotsvaste vrede tussen naties bestaat niet door de gelijkwaardigheid van hun wapenarsenaal, maar uitsluitend door wederzijds vertrouwen.*

Paus Johannes XXIII

Covey gaat na het beschrijven van de vijf golven nog in op wat hij noemt de 'Smart Trust™ Matrix'. Hierbij zijn twee variabelen van belang:

- neiging (tot vertrouwen)
- analyse (van de feiten)

Op basis daarvan komt hij tot 4 zones in de matrix (deze is weergegeven op pagina 12):

- Zone 1: Neiging tot vertrouwen hoog, analyse laag → blind vertrouwen, naïviteit
- Zone 2: Neiging tot vertrouwen hoog, analyse hoog → slim vertrouwen, beoordelingsvermogen
- Zone 3: Neiging tot vertrouwen laag, analyse laag → Geen vertrouwen, besluiteloosheid
- Zone 4: Neiging tot vertrouwen laag, analyse hoog → Wantrouwen

<p><b>Blind Vertrouwen</b> Neiging hoog Analyse laag</p>	<p><b>Slim vertrouwen</b> Neiging hoog Analyse hoog</p>
I	II
III	IV
<p><b>Geen vertrouwen</b> Neiging laag Analyse laag</p>	<p><b>Wantrouwen</b> Neiging laag Analyse hoog</p>

Waar zitten nu de grootste risico's met betrekking tot het geven van vertrouwen? Het zal duidelijk zijn dat in zone 1 een groot risico schuilt. Als je iedereen zomaar blind vertrouwt zonder vragen te stellen, zul je vroeger of later belazerd worden. Zone 3 (besluiteloosheid) is overduidelijk een totale ramp. Met een lage analyse en een lage neiging tot vertrouwen krijg het slechtste uit beide werelden. Het levert weinig op tegen hoge risico's.

De grootste verrassing voor veel mensen zit in zone 4 (wantrouwen). Velen hebben de neiging te denken dat hier het minste risico wordt gelopen. Dit is waar je analyseert en rekent, waar je zorgvuldig over zaken nadenkt. Je bent wantrouwend en op je hoede, zodat je niet vrijuit vertrouwen geeft aan anderen. Je houdt de zaken dichtbij je, je probeert alles in directe zin onder controle te houden. Hoewel het erop lijkt dat het risico laag is, is dit juist de zone waar het risico het allerhoogst is! Als je sterk wantrouwend bent, heb je de neiging om alles kapot te analyseren, met als resultaat het verhogen van de kosten en het verminderen van de snelheid. Bovendien mis je kansen. Je snijdt samenwerking en synergie af.

De enige analyse waarover je beschikt is die van jezelf. En of je het nu gelooft of niet, die is beperkt of verworden... maar misschien heb je het niet eens door omdat je jezelf afsnijdt van de toegang tot waardevolle gedachten, ideeën, wijsheid en perspectieven van andere mensen.

Het minste risico loop je (dus) in zone 4 (slim vertrouwen). Dit ligt voor de hand: het vermogen te analyseren en de basisneiging om anderen te vertrouwen is een gouden combinatie. Goed van vertrouwen ja, maar naïef nee!

Om slim vertrouwen toe te kunnen passen, is het van belang je analyse te baseren op een drietal variabelen:

1. Wat is de *kans* (de situatie of de onderhanden taak)?
2. Wat zijn de *risico's*?
  - a. Wat zijn de mogelijke uitkomsten?
  - b. Wat is de waarschijnlijkheid van de uitkomsten?
  - c. Wat is het belang en de zichtbaarheid van de uitkomsten?

3. Hoe zit het met de *geloofwaardigheid* (karakter en competenties) van de betrokken mensen?

Het boek van Covey eindigt met het onderwerp ‘herstellen van vertrouwen’. Dit is en blijft een heikel punt. Covey is de eerste om toe te geven dat het niet altijd mogelijk is geschonden vertrouwen te herstellen. Aan de andere kant zou niets ons ervan moeten weerhouden het wel te proberen. De manier om dit te doen is op alle niveaus (alle golven) *echt* werk te maken van de 4 kernen en de 13 gedragingen. Vertrouwen is niet iets dat je kunt afdwingen. Vertrouwen is ook niet iets dat je terugwint door te *zeggen* dat je dingen voortaan anders gaat doen. Vertrouwen kun je alleen terugwinnen door dingen anders te *doen*.

Wat nu als je zelf het vertrouwen in iemand anders verloren hebt? Als de ander zijn of haar uiterste best doet je vertrouwen in hem of haar te herstellen? Hiervoor geeft de auteur een paar richtlijnen:

- Wees *niet* te snel met je oordeel. Waarschijnlijk weet je wel hoe het voelt als je door anderen verkeerd begrepen wordt of onvoldoende vertrouwd wordt buiten je eigen schuld. Geef daarom anderen ook het voordeel van de twijfel. Neem niet automatisch aan dat een gebrek aan competentie voortkomt uit een gebrek aan karakter. Veel fouten worden onbedoeld gemaakt! Maak van die fouten niet meer dan wat ze werkelijk zijn.
- Wees *wel* snel met het schenken van vergiffenis. Let op: vergiffenis en vertrouwen zijn twee *verschillende* zaken. Vergiffenis is ons vermogen onszelf te reinigen van gevoelens van boosheid, wraakzucht, verwijten, beschuldigingen of vergelding ten opzichte van wie dan ook die ons kwaad heeft gedaan, hetzij opzettelijk of per ongeluk. Het gaat om het weigeren om de rol van rechter en jury te spelen en om ons vermogen dingen los te laten waar we geen controle over hebben – inclusief de houding en het gedrag van andere mensen en dingen die in het verleden zijn gebeurd. Covey pleit ervoor dat wij onszelf bevrijden, lichamenlijk, mentaal, spiritueel en emotioneel, van ‘afhankelijke’ reacties op de vergissingen, zwakheden en slechte keuzes van anderen. Vergiffenis is niet altijd gemakkelijk! Maar of wij er nu voor kiezen om te vertrouwen of niet, we kunnen niet zonder vergiffenis, zowel in ons eigen belang als in dat van anderen. Sterker nog, als wij niet vergeven, is het niet mogelijk slim vertrouwen toe te passen. ‘De zwakken kunnen nooit vergeven. Vergiffenis is de eigenschap van de sterken.’ – Mahatma Gandhi
- Geef prioriteit aan het herstellen van vertrouwen. Vertrouwen herstellen in innige relaties kan moeilijk en pijnlijk zijn en het kan jaren in beslag nemen. Maar er bestaan geen hogere ‘dividenden’ in het leven dan degenen die voortkomen uit het prioriteit geven aan vertrouwensherstel en ‘het’ laten gebeuren.

### Tot slot

Heb je ooit wel eens meegemaakt dat iemand in je geloofde en je vertrouwde terwijl niemand anders dat deed? Hoe voelde je je toen? Wat voor verschil heeft dit gemaakt in je leven? Het meest opwindende aan deze gedachte is dat we ons realiseren dat *wij hetzelfde kunnen doen voor anderen*. We kunnen in ze geloven. We kunnen ze helpen opgewassen te zijn tegen uitdagingen, om hun niet vermoede potentieel aan te boren, en enorme bijdragen te leveren die waardevol zijn voor ons allemaal.

Daarom: kies ervoor om te vertrouwen!