

# Dankwoord

Ik ben veel dank verschuldigd aan alle mensen die me hebben geholpen dit boek mogelijk te maken. Ik voel me bescheiden en bevoorrecht door de bijdragen van anderen; mijn gevoelens komen goed tot uiting in deze woorden van Albert Einstein: 'Ik herinner mezelf er iedere dag weer aan dat zowel mijn innerlijke leven als mijn leven in de buitenwereld is gebaseerd op het werk van andere mensen, levenden en doden, en dat ik mij erin moet oefenen net zoveel te geven als ik heb ontvangen en nog altijd ontvang.' Zo is het ook met dit boek. Ik had het niet kunnen schrijven zonder de hulp van al die mensen die ik enorm dankbaar ben.

Mijn speciale dank gaat uit naar Rebecca Merrill voor haar fantastische hulp bij alle onderdelen van dit project, maar vooral voor haar inzicht in het schrijfproces. Zonder haar creatieve ondersteuning zouden we nog steeds over dit boek praten in plaats van het te lezen.

Verder gaat mijn dank uit naar:

- Greg Link – de 'Link' in CoveyLink; een fantastische en visionaire vriend en zakenpartner – voor zijn enorme inzicht, passie, moed en invloed.
- Barry Rellaforde, voor zijn waardevolle medewerking, coaching en bemoediging vanaf het allereerste moment.
- Gary Judd, voor zijn opmerkelijke ideeën, stoutmoedigheid en bereidheid om risico's te nemen.
- Andere leden van het hele CoveyLink-team voor hun voortdurende ondersteuning, hulp en aanmoediging, onder anderen Ryan Cook, Joshua Covey, Shane Cragun, Chuck Farnsworth, Tami Harmon, Robyn Kaelin, David Kasperson, Suzanne Leonard, Kendall Lyman, Todd King, Craig Pace, Candie Perkins en Holly Whiting. Ook dank aan Han Stice, onze onderzoeker, voor zijn harde werk en toewijding, aan Davia King, onze stagiaire, voor haar hulp tijdens de eerste fasen, en aan Mary Wentz voor haar transcriptiewerk.
- Mijn zus Cynthia Haller, voor haar vele bijdragen, vooral haar verhalen en ideeën die dit boek hopelijk interessanter hebben gemaakt.
- Mijn zussen Maria Cole en Catherine Sagers, voor hun ideeën, suggesties en adviezen voor het verbeteren van het manuscript.
- Pam Walsh en Kevin Cope, omdat ze me de moed hebben gegeven dit project aan te gaan.
- Dominick Anfusio, mijn redacteur, vanwege zijn geloof in dit boek vanaf het allereerste begin, en het hele team van Simon & Schuster voor hun waardevolle bijdragen.

- Onze vele cliënten, die een continu laboratorium vormen voor het toepassen en testen van de ‘snelheid van vertrouwen’-aanpak en vanwege de input en de feedback die zo velen van hen hebben gegeven, vooral voor de grootse inzichten over ‘slim vertrouwen’ van een zeer synergetische groep van Sundance, met onder andere Beth DiPaolo, Sandy Staton en Joan Porraz.
- Vele anderen die verschillende versies van het manuscript hebben gelezen en nagekeken, waaronder 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 en Lisa Williams. Hun feedback was leerzaam maar ook altijd bevestigend.

Met grote dankbaarheid wil ik hier ook mijn ouders, Sandra en Stephen R. Covey, noemen vanwege hun grote invloed op mijn leven en denken. Ik bedank ook de vele toonaangevende denkers, van wie sommigen in dit boek worden genoemd, voor hun invloed op mijn ideeën en op de ontwikkeling van dit werk gedurende de afgelopen tien jaar.

Maar bovenal dank ik God voor de zegeningen, inzichten en steun die ik tijdens het werk aan dit project heb gevoeld. Voor mij is Hij de oorsprong van alle grondbeginselen die plezier en succes in mijn leven brengen.

# Inhoud

Dankwoord	5
Voorwoord	9
<b>Dat ene aspect dat alles verandert</b>	<b>13</b>
Niets is zo snel als de snelheid van vertrouwen	14
U kunt er iets aan doen!	37
<b>De eerste cirkel: vertrouwen in jezelf</b>	<b>53</b>
De vier kernen van geloofwaardigheid	55
Kern 1 – integriteit	70
Kern 2 – intenties	84
Kern 3 – capaciteiten	103
Kern 4 – resultaten	121
<b>De tweede cirkel: relatievertrouwen</b>	<b>139</b>
De dertien gedragingen	141
Gedrag 1: rechtdoorzee zijn	150
Gedrag 2: respect tonen	158
Gedrag 3: transparantie creëren	166
Gedrag 4: fouten rechtzetten	172
Gedrag 5: loyaliteit tonen	179
Gedrag 6: resultaten boeken	186
Gedrag 7: jezelf verbeteren	191
Gedrag 8: de realiteit onder ogen zien	198
Gedrag 9: duidelijkheid scheppen over verwachtingen	205
Gedrag 10: verantwoording afleggen	213
Gedrag 11: eerst luisteren	221
Gedrag 12: toezeggingen nakomen	228
Gedrag 13: vertrouwen uitdragen	235
Een actieplan opstellen	243
<b>De derde, vierde en vijfde cirkel: organisatie-, markt- en maatschappelijk vertrouwen</b>	<b>245</b>
De derde cirkel: organisatievertrouwen	247
De vierde cirkel: marktvertrouwen	271
De vijfde cirkel: maatschappelijk vertrouwen	282

<b>Vertrouwen wekken</b>	<b>295</b>
‘Slim vertrouwen’ uitdragen	296
Verloren gegaan vertrouwen herstellen	309
Bereidheid tot vertrouwen	326
Over Stephen M.R. Covey & Coveylink Worldwide	333
<b>Noten</b>	<b>336</b>
<b>Trefwoordenregister</b>	<b>345</b>

# Voorwoord

Hoe kan een vader ‘opscheppen’ over zijn zoon en toch geloofwaardig blijven – en dan vooral als het om een boek over vertrouwen gaat?

Kijk hier maar eens naar. Binnen drie jaar nadat ik Stephen de rol van ceo van mijn bedrijf, Covey Leadership Center, had toevertrouwd, was de omzet van het bedrijf bijna verdubbeld en de winst met meer dan 1200 procent gestegen. Gedurende die periode vestigde het bedrijf zich in 40 landen en steeg de aandeelhouderswaarde van 2,4 miljoen dollar naar de 160 miljoen dollar die het waard was op het moment van de fusie met Franklin Quest, die hij orkestreerde en die leidde tot het ontstaan van FranklinCovey.

Hoe werd dit onder zijn leiding gerealiseerd? In één woord – door vertrouwen. Door zijn karakter en zijn vaardigheden werd Stephen vertrouwd. Bovendien gaf hij vertrouwen aan anderen. Het synergetische effect van vertrouwen en vertrouwd worden zorgde voor een prestatieniveau dat we nooit eerder hadden meegemaakt. Vrijwel iedereen die erbij betrokken was, zag de transformatie als de beste, meest opwindende en inspirerende ervaring uit zijn loopbaan.

Trouwens, Stephen was de ‘groene en schone’ zevenjarige zoon waarover ik schreef in mijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. U bent (net als ik) vast nieuwsgierig naar zijn kant van het verhaal, die hij in dit boek beschrijft. Vanuit mijn perspectief legde de manier waarop Stephen leerde onze tuin groen en schoon te houden, de basis voor een patroon van goed presteren dat gedurende de rest van zijn leven is blijven bestaan; dit heeft zich ook gemanifesteerd in de manier waarop hij mijn bedrijf heeft getransformeerd, een aantal succesvolle leiderschaps-, trainings- en adviesprojecten heeft uitgevoerd en dit boek tot stand heeft gebracht, maar ook in alle andere dingen die hij heeft gedaan.

## Drie redenen waarom ik dit een geweldig boek vind

Er zijn drie redenen waarom ik denk dat dit boek een klassieker zal worden. Ten eerste werkt het vanuit de basis. Ten tweede is het grondig, praktisch en uitgebreid. Ten derde geeft het hoop. Ik zal deze aspecten een voor een toelichten.

Dit boek werkt dus *vanuit de basis*: Henry David Thoreau leerde ons dat ‘voor iedere duizend mensen die de bladeren van het kwaad wegsnoeien, er één is die het bij de wortels aanpakt’. Het belang van dingen bij de wortels aanpakken is ook in andere dimensies duidelijk. Kijk bijvoorbeeld maar naar het voorkomen van ziekten in plaats van alleen maar behandelen, of

het voorkomen van criminaliteit in plaats van alleen maar de wet te handhaven. In dit boek zien we dit principe in werking in het bedrijfsleven waar in plaats van op naleving de focus ligt op optimalisering door middel van de ontwikkeling van een ethisch karakter, transparante motieven en voortreffelijke vaardigheden in het produceren van duurzame superieure resultaten.

Het is ironisch, maar vanuit mijn ervaring overal ter wereld heeft naleving van de Sarbanes-Oxley-wet (of het plaatselijke equivalent daarvan) de nadruk gelegd op zaken die ten onrechte soft worden genoemd, zoals vertrouwen. Cfo's en accountants hebben in de bestuurskamer de plaats ingenomen van mensgerichte en strategisch denkende HR-functionarissen. Tegelijkertijd is ethiek een van de belangrijkste onderwerpen van dit moment – ethiekdiscussies, ethieklesprogramma's, ethiektraining, ethische gedragscodes. Dit boek laat zien dat ethiek weliswaar zeer belangrijk en noodzakelijk is, maar absoluut niet afdoende. Het laat zien dat de zogenoemde softe zaken hard en meetbaar zijn en gevolgen hebben voor al het andere binnen relaties, organisaties, markten en samenlevingen. Financieel succes komt voort uit succes in de markt en succes in de markt komt voort uit succes op de werkplek. Vertrouwen vormt hiervan de kern.

Dit werk gaat veel verder, niet alleen verder dan mijn eigen werk, maar ook verder dan al het andere dat ik tot nu toe over vertrouwen heb gelezen. Het gaat verder dan alleen ethisch gedrag van leiders, verder dan louter naleving van wetten en regelgeving. Het strekt zich uit tot de werkelijke 'intenties' en de agenda vanuit het hart, en vervolgens tot het soort competentie dat leidt tot continu vertrouwen van het publiek. Ga maar na – of we vertrouwen nu definiëren als wederzijds vertrouwen, loyaliteit of ethisch gedrag, of dat we te maken hebben met de vruchten daarvan in de vorm van empowerment, teamwerk en synergie, vertrouwen is de ultieme bron en oorsprong van de invloed die we hebben.

Terwijl u dit boek leest, zult u geïnspireerd raken om te gaan denken als een 'sociaal ecooloog'; u zult zien hoe alle dingen met elkaar in verband staan en geworteld zijn in vertrouwen. Het geeft een uitvergroot perspectief en een stapsgewijs proces om een cultuur waar weinig vertrouwen heerst te transformeren in een cultuur waar veel vertrouwen heerst.

Ten tweede presenteert dit boek een vertrouwensmodel dat *grondig, praktisch en uitgebreid* is. Het neemt u mee naar de vijf wegen van vertrouwen en wel door middel van een van-binnen-naar-buiten aanpak. Net zoals wanneer we een steen in een vijver gooien, worden cirkels gevormd, vanuit onszelf naar relaties met naasten en van relaties met naasten naar relaties met alle belanghebbenden, waaronder de samenleving als geheel. Door middel van sterke en praktische voorbeelden laat het model zien dat de

grondbeginselen universeel toepasbaar zijn, of het nu individueel is, in een een-op-een relatie, binnen een gezin, een bedrijf, een school, een ziekenhuis, een ministerie, een militaire eenheid of een non-profitorganisatie.

Ten derde straalt dit boek *hoop* uit. Wanneer u de hoofdstukken een voor een doorwerkt, zult u zich optimistischer gaan voelen en zult u ervan overtuigd raken dat u een actieve partij kunt worden in het wekken of herstellen van vertrouwen en het (opnieuw) opbouwen van relaties, ongeacht de situatie en hoe gering het vertrouwen ook is, en dat hoeft geen eeuwigheid te duren. Terwijl Stephen zijn eigen verhalen en die van anderen vertelt, voelt u zich gesteund en gesterkt. U denkt dat u het kunt en u wilt het ook, en wel op een manier die duurzaam is.

### **Een cruciale factor in een mondiale economie**

Nu we snel in een nog transparantere realiteit van onderlinge afhankelijkheid terechtkomen, is vertrouwen crucialer dan ooit. Mijn contacten met leiders van ondernemingen overal ter wereld hebben me steeds meer duidelijk gemaakt dat ‘snelheid richting de markt’ momenteel het ultieme concurrentiewapen is.

Gering vertrouwen veroorzaakt frictie, of het nu wordt veroorzaakt door onethisch gedrag of door ethisch maar incompetent gedrag (zelfs goede bedoelingen kunnen nooit de plaats innemen van een slecht beoordelingsvermogen). Gering vertrouwen is de grootste kostenpost in het leven en in organisaties, waaronder gezinnen en families. Gering vertrouwen zorgt voor verborgen agenda's, bedrijfspolitiek, interpersoonlijke conflicten, rivaliteit tussen afdelingen, denken in termen van winnen-verliezen, defensieve en beschermende communicatie – die allemaal de snelheid van vertrouwen reduceren. Gering vertrouwen vertraagt alles – ieder besluit, ieder contact en iedere relatie.

Vertrouwen daarentegen genereert snelheid. Zoals Stephen aantoont vormen resultaten de belangrijkste sleutel tot het wekken van vertrouwen. Resultaten genereren merktrouw. Resultaten inspireren en enthousiasmeren een cultuur die voor winst gaat. Voortdurende resultaten zorgen er niet alleen voor dat bestaande klanten hun bestellingen verhogen, het leidt er ook toe dat ze u steeds weer bij anderen zullen aanbevelen. Zo worden uw klanten uw belangrijkste promotors, uw cruciale verkoop- en marketingmensen. Daarnaast wekken resultaten het vertrouwen van praktisch ingestelde directeuren en personeelsleden. Consequente resultaten maken ook dat u leveranciers als strategische partners kunt binnenhalen, iets wat essentieel is in deze nieuwe, mondiale, op kennis gebaseerde wereldeconomie.

Vertrouwen is als de aquifer – het enorme waterbassin in de aarde dat alle bronnen onder het aardoppervlak voedt. In het bedrijfsleven en in het

gewone leven heten deze bronnen innovatie, complementaire teams, samenwerking, empowerment, Six Sigma en andere kreten uit het Total Quality Management, merktrouw en andere strategische initiatieven. Deze bronnen zelf voeden de rivieren en de stromen van de menselijke interactie, zakelijke handel en commercie. Ze bieden alle relaties, ook familierelaties, relaties tussen afdelingen en de dagelijkse klant-leverancierrelaties – eigenlijk alle inspanningen om een bijdrage te leveren – duurzame kwaliteit van leven.

### **Tot slot**

Dit boek behandelt op leesbare, toegankelijke, pragmatische wijze een buitengewoon actueel onderwerp in deze nieuwe ‘platte wereld’ waarin we leven. Het is niet slechts een weergave van anekdotische en persoonlijke ervaringen, maar is gebaseerd op empirisch onderzoek dat aantoont hoe snelheid van vertrouwen kan worden meegenomen in alle belangrijke berekeningen binnen organisaties en relaties. Concrete metingen maken dit materiaal zo solide, praktisch en geloofwaardig.

Het vervult me met trots maar ook met dankbare bescheidenheid te zien hoe Stephen veel dieper graaft, verder gaat dan mijn eigen ideeën en belangrijke nieuwe inzichten toevoegt. Ik geloof dat hij een nieuw hoogtepunt heeft bereikt met betrekking tot de grootste behoefte en het belangrijkste aspect van het leven – vertrouwen, niet alleen als voorbeeld en ervaringsdeskundige, maar ook als serieuze, competente, toonaangevende denker.

Ik hoop dat u dit boek, net als ik, met veel plezier zult lezen en dat u er iets aan zult hebben.

*Stephen R. Covey*



# Dat ene aspect dat alles verandert

Mensen, relaties, teams, gezinnen, organisaties, landen, economieën en beschavingen overal ter wereld hebben één ding met elkaar gemeen, en als je dat ene ding weghaalt, zal dat leiden tot de ondergang van de sterkste regering, het succesvolste bedrijf, de meest florierende economie, de invloedrijkste leider, het sterkste karakter en de grootste liefde.

Maar als dit aspect wordt ontwikkeld en goed wordt ingezet, heeft het voldoende potentieel om in alle dimensies van het leven ongeëvenaarde successen en voorspoed te genereren. Toch is dit de minst begrepen, meest verwaarloosde en meest onderschatte mogelijkheid van onze tijd.

Dat ene aspect is vertrouwen.

Vertrouwen beïnvloedt onze levens 24 uur per dag, 365 dagen per jaar. Het ondersteunt en bepaalt de kwaliteit van iedere relatie, ieder contact, ieder project, iedere zakelijke onderneming, iedere inspanning waarbij we betrokken zijn. Het verandert de kwaliteit van het heden en wijzigt de koers en het resultaat van de toekomst van ons leven – zowel persoonlijk als professioneel.

Anders dan de meeste mensen denken is vertrouwen geen softe, denkbeeldige eigenschap die sommige mensen niet hebben en anderen wel; vertrouwen is een pragmatisch, tastbaar bezit dat we kunnen creëren – en veel sneller dan we waarschijnlijk voor mogelijk hadden gehouden.

Hoewel ondernemingsschandalen, terroristische dreiging, kantoorpolitiek en verbroken relaties hebben gezorgd voor gering vertrouwen op bijna alle fronten, ben ik van mening dat het vermogen om vertrouwen te wekken, te bevorderen en te vergroten niet alleen essentieel is voor ons persoonlijk en interpersoonlijk welzijn; het is ook de essentiële leiderschapskwaliteit voor onze nieuwe mondiale economie.

Ik ben er verder van overtuigd dat niets zo snel is als de snelheid van vertrouwen. En anders dan de meeste mensen denken, is vertrouwen iets waar we invloed op hebben. Sterker nog, we kunnen goed worden in het creëren van vertrouwen!

# Niets is zo snel als de snelheid van vertrouwen

*Snelheid ontstaat wanneer mensen (...) elkaar echt vertrouwen.*

— Edward Marshall<sup>1</sup>

*Als je niet snel bent, ben je er geweest.*

— Jack Welch

Ik zal nooit de ervaring vergeten die ik een aantal jaar geleden had toen ik voor een tijdelijke klus bij een grote investeringsbank in New York City werkte. We kwamen net uit een uitputtende vergadering, waarin duidelijk was geworden dat er sprake was van een enorm gebrek aan onderling vertrouwen. De problemen die hier het gevolg van waren, vertraagden het werk en hadden negatieve gevolgen voor de uitvoering. De senior leider zei onder vier ogen tegen mij: ‘Deze vergaderingen zijn disfunctioneel; het is tijdverspilling. Ik vertrouw “Mike” gewoon niet. Ik vertrouw “Ellen” niet. Eigenlijk is er niemand in de groep die ik echt vertrouw.’

Ik zei: ‘Waarom werk je dan niet aan het vergroten van dat vertrouwen?’

Toen keek hij me aan en zei op ernstige toon: ‘Luister, Stephen, je moet iets goed begrijpen. Vertrouwen heb je of je hebt het niet. Wij hebben het niet en daar is niets aan te doen.’

Ik ben het hier totaal niet mee eens. Zowel in mijn privéleven als tijdens mijn twintigjarige loopbaan in het bedrijfsleven ben ik ervan overtuigd geraakt dat we er *veel* aan kunnen doen. We kunnen vertrouwen wel vergroten – en veel sneller dan we denken – en als we dit doen, zal dat grote gevolgen hebben voor zowel de kwaliteit van ons leven als de resultaten die we kunnen behalen.

*Je kunt alle feiten en cijfers op een rijtje hebben, alle bewijzen, alle steun die je je kunt wenssen, maar als je geen vertrouwen afdwingt, ben je nergens.*

— Naill Fitzgerald, voormalig bestuursvoorzitter Unilever<sup>2</sup>

## Problemen met vertrouwen raken iedereen

Als ik voor mensen waar ook ter wereld over snelheid van vertrouwen spreek, hoor ik steeds weer uitspraken van frustratie en ontmoediging, zoals deze:

- *Ik heb zo'n hekel aan de politieke spelletjes op mijn werk. Ik voel me gesaboteerd door mijn naaste collega's. Het lijkt wel alsof iedereen alleen maar voor zichzelf bezig is en ten koste van alles vooruit wil komen.*
- *Ik ben in het verleden helemaal afgebrand. Hoe kan ik ooit weer iemand voldoende vertrouwen om een echte relatie te krijgen?*
- *Hoe ouder mijn kinderen worden, hoe minder ze naar me luisteren. Wat kan ik daaraan doen?*
- *Ik heb het gevoel dat mijn bijdragen op het werk nauwelijks worden erkend of gewaardeerd.*
- *Ik ben zo stom geweest om het vertrouwen te beschamen van iemand die buitengewoon belangrijk voor me was. Ik zou willen dat ik dat ongedaan kon maken, maar dat gaat niet. Zal ik deze relatie ooit weer kunnen herstellen?*
- *Ik loop op eieren op mijn werk. Als ik zeg hoe ik echt over de dingen denk, word ik ontslagen ... of in ieder geval op een zijspoor gezet.*
- *Mijn baas geeft leiding op details. Hij behandelt mij en alle anderen op het werk alsof we niet te vertrouwen zijn.*
- *Ik heb het gevoel dat ik de vaste grond onder mijn voeten kwijt ben, met alle schandalen, corruptie en ethische problemen die er nu in onze samenleving zijn. Ik weet niet meer wat of wie ik nog kan vertrouwen.*

Wat moeten we doen als we ons in een dergelijke situatie bevinden – of in welke situatie dan ook waarin een gebrek aan vertrouwen heeft geleid tot politieke spelletjes en bureaucratie of tot vertragingen? Accepteren we dit gewoon als de prijs voor het zakendoen? Of kunnen we iets doen om dit tegen te gaan of zelfs terug te draaien?

Ik durf te beweren dat we er wel iets aan kunnen doen. Door te leren hoe we vertrouwen kunnen wekken, bevorderen, vergroten en herstellen, kunnen we de koers van ons leven nu en in de toekomst wijzigen.

*Techniek en technologie zijn belangrijk, maar vertrouwen is het thema van dit decennium.*

— Tom Peters, managementauteur

## **Greep krijgen op vertrouwen**

Wat is vertrouwen dan precies? In plaats van een complexe definitie te formuleren geef ik de voorkeur aan de woorden van Jack Welch, voormalig ceo van General Electric. Hij zei: '[J]e weet wat het is als je het voelt.'<sup>3</sup>

Vertrouwen betekent dat je *geloof* hebt in iets of iemand. Het tegenovergestelde van vertrouwen – wantrouwen – betekent *achterdocht*. Als je mensen vertrouwt, geloof je ze – je hebt vertrouwen in hun integriteit en

hun capaciteiten. Als je mensen wantrouwt, ben je achterdochtig – ten aanzien van hun integriteit, hun agenda, hun capaciteiten of hun staat van dienst. Zo simpel is het. We hebben allemaal dingen meegemaakt die het verschil markeren tussen relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen en relaties die dat niet zijn. Deze ervaringen maken ons duidelijk dat dat geen gering verschil is; het is een dramatisch verschil.

Neem nu heel even de tijd om aan iemand te denken met wie u een relatie op basis van vertrouwen hebt, misschien een baas, een collega, een klant, uw partner, een ouder, broer of zus, een kind of een vriend(in). Beschrijf deze relatie. Hoe voelt die relatie? Hoe goed communiceert u? Hoe snel krijgt u dingen gedaan? Hoe veel plezier beleeft u aan deze relatie?

Denk nu aan iemand met wie u een relatie op basis van weinig vertrouwen hebt. Ook deze persoon kan iemand op het werk of thuis zijn. Beschrijf deze relatie. Hoe ziet die eruit? Hoe voelt die relatie? Hoe is de communicatie? Verloopt die snel en gemakkelijk ... of heeft u het gevoel dat u door een mijneveld loopt en dat u niet goed wordt begrepen? Werkt u samen om dingen snel voor elkaar te krijgen ... of kost het onevenredig veel tijd en energie om overeenstemming over de uitvoering te bereiken? Beleeft u plezier aan deze relatie ... of vindt u het een vervelende, zware en vermoeiende aangelegenheid?

Het verschil tussen een relatie met en een relatie zonder vertrouwen is tastbaar!

Neem nou communicatie. In een relatie met veel vertrouwen kunt u het verkeerde zeggen en begrijpen mensen toch nog wat u bedoelt. In een relatie met weinig vertrouwen kunt u heel weloverwogen en precies zijn en toch nog verkeerd worden begrepen.

Kunt u zich voorstellen hoeveel verschil het zou maken als u de hoeveelheid vertrouwen in de belangrijke persoonlijke en zakelijke relaties van uw leven kon vergroten?

*Succes zonder vertrouwen bestaat niet. Het woord vertrouwen omvat vrijwel alles wat u kunt nastreven om succesvol te worden. Noem mij één menselijke relatie die goed functioneert zonder vertrouwen, of dat nu een huwelijk, een vriendschap of een sociaal contact is; op de lange duur geldt hetzelfde voor bedrijven en dan vooral voor bedrijven die met de mensen te maken hebben.*

— Jim Burke, voormalig bestuursvoorzitter en ceo Johnson & Johnson<sup>4</sup>

## De vuurproef

Een van de meest leerzame ervaringen die ik persoonlijk heb gehad met betrekking tot het vergroten van vertrouwen, vond een paar jaar geleden plaats tijdens de fusie tussen Franklin Quest en Covey Leadership Center,

die samen de FranklinCovey Company zouden vormen. Iedereen die ooit een fusie of overname heeft meegemaakt, weet dat dit soort dingen niet gemakkelijk is. Het door de fusie ontstane bedrijf had zeer sterke kanten. We hadden geweldige mensen, voortreffelijk materiaal, trouwe klanten en productieve tools. Maar het samenvoegen van de twee culturen bleek een enorme uitdaging te zijn.

Ik was als directeur van de bedrijfseenheid Opleiding en onderwijs naar Washington gereisd om met ongeveer een derde van onze adviseurs over de strategie van onze divisie te spreken. Maar de bijeenkomst waar ik enthousiast over had moeten zijn, bezorgde me pijn in mijn maag.

Enkele weken eerder had de nieuwe ceo van het bedrijf – die (net als de rest van ons) gefrustreerd was geraakt over de enorme problemen en fricties die waren ontstaan als gevolg van wat ooit een veelbelovende fusie had geleken – een vergadering belegd met alle adviseurs. In een poging de zorgen van alle betrokkenen boven tafel te krijgen, had hij een opzet gecreëerd waarbinnen wij, als leiders, moesten luisteren naar iedereen die iets wilde zeggen, maar niet mochten reageren. De bijeenkomst, waarvoor vier uur was uitgetrokken, onttaardde in een tien uur durende sessie waarin alleen maar stoom werd afgeblazen. Omdat niemand veranderingen, correcties of context mocht aanbrengen, ontbrekende informatie mocht geven, de andere kant van de zaak mocht belichten of zelfs maar de aanwezige dilemma's mocht bespreken, was slechts een klein deel van wat er gezegd werd contextueel juist. Het meeste was verkeerd begrepen, gemanipuleerd of verdraaid en sommige dingen klopten gewoon helemaal niet. Er was sprake van veronderstellingen, verdachtmakingen, beschuldigingen en frustraties. En wij hadden, als leiders, met tegenzin ingestemd met deze opzet waarbij we geen woord mochten zeggen.

Uiteindelijk hadden we meer dan tien van dit soort bijeenkomsten. De hele ervaring was zeer pijnlijk geweest en vanwege mijn leidinggevende positie had ik het allemaal persoonlijk opgevat. Ik had enige ervaring opgedaan op Wall Street en ik wist dat fusies meestal moeilijk waren, maar ik had gedacht dat we konden doen wat nodig was om deze fusie te doen slagen.

Het probleem was dat ik veel te veel verondersteld had. Ik was ten onrechte voorbijgegaan aan het creëren van vertrouwen binnen het nieuwe bedrijf, omdat ik dacht dat mijn reputatie en geloofwaardigheid wel bekend zouden zijn. Maar dat waren ze niet en als gevolg daarvan vertrouwde de helft van de mensen me wel en de andere helft niet. De scheiding liep in grotendeels langs de lijn Covey-Franklin. De mensen uit het Covey-kamp, die me kenden en die met me hadden samengewerkt, zagen mijn beslissingen vooral als oprechte inspanningen om bij iedere beslissing objectieve, externe

criteria te gebruiken en te doen wat het beste was voor het bedrijf – en niet om een ‘Covey-agenda’ door te drukken ... ik wrong me juist in allerlei bochten om dat te vermijden. Diegenen die mij niet kenden, die niet met me hadden samengewerkt en die me niet vertrouwden, interpreteerden al mijn beslissingen precies andersom.

Zo was er op een gegeven moment een vraag over het gebruik van het Sundance Resort als locatie voor een van onze programma’s voor leiderschapsontwikkeling. Sundance was ietwat lastig geweest om mee samen te werken en sommige mensen vonden dat we het programma naar een andere locatie moesten verplaatsen. De programmadirecteur wilde graag in het Sundance blijven omdat cliënten de locatie geweldig vonden en omdat de financiële gegevens aantoonde dat we bijna 40 procent meer omzetten op programma’s die we daar organiseerden dan op andere locaties. Ik zei tegen de mensen dat we manieren zouden zoeken om beter met Sundance samen te werken, omdat de cijfers beter waren en de programmadirecteur ons dringend had aangeraden om daar te blijven. Dat was een voorbeeld van een solide zakelijke beslissing waarvan ik dacht dat mensen hem wel zouden begrijpen.

Maar degenen die me niet vertrouwden, begrepen het niet. Ze dachten dat ik een ‘Covey-aanpak’ probeerde door te drukken. Sommige mensen vroegen zich zelfs af of ik er iets voor terugkreeg omdat ik, als leidinggevende figuur uit de gemeenschap, was gevraagd als vrijwilliger zitting te nemen in de adviesraad voor het Sundance Kindertheater. Veel mensen waren achterdochtig over mijn motieven. Omdat er zo weinig vertrouwen was, hadden mensen het gevoel ‘dat er haast wel sprake moest zijn van een verborgen agenda’.

*Zodra er achterdocht ontstaat over iemands motieven, raakt alles wat hij of zij doet besmet.*

— Mahatma Gandhi

In een andere situatie had ik besloten ‘Ron’, een buitengewoon getalenteerde leider die van de Covey-kant kwam, een andere functie te geven omdat hij, net als vele anderen, verstrikt was geraakt in de fusiepolitiek en de twee kampen had gepolariseerd. Ik had besloten buiten de organisatie op zoek te gaan naar een vervanger voor Ron, zodat niet de indruk werd gewekt dat de nieuwe manager een ‘Covey-persoon’ of een ‘Franklin-persoon’ was.

Toen ik deze aankondiging deed, dacht ik dat mensen enthousiast zouden zijn over mijn poging om nieuw talent binnen te halen. Maar onder degenen die me niet vertrouwden, had niemand geluisterd naar het gedeelte over iemand van buiten binnenhalen om Ron als manager te vervangen; het enige

wat ze hoorden was dat hij nog steeds bij het bedrijf werkte, terwijl zij hem weg wilden hebben.

Keer op keer werden mijn daden verkeerd geïnterpreteerd en werden er vraagtekens gezet bij mijn motieven, hoewel ik zowel het kamp van Covey als dat van Franklin had betrokken bij mijn besluiten. Zoals u zich misschien kunt voorstellen, waren er mensen die geen idee hadden van mijn staat van dienst en die dachten dat ik mijn leidinggevende positie louter dankte aan het feit dat ik de zoon van Stephen R. Covey was en dat ik zelf niets had gepresteerd.

Als gevolg hiervan deed ik er veel langer over om beslissingen te nemen. Ik probeerde me voor te stellen hoe iedere beslissing door beide culturen zou worden geïnterpreteerd. Ik ging me zorgen maken over ‘bagage uit het verleden’ en andere risico’s en begon een politiek spel te spelen dat ik nooit eerder had gespeeld – een spel dat ik nooit eerder had hoeven spelen, omdat het nooit deel had uitgemaakt van wie ik was.

Toen ik nadacht over alles wat er gebeurd was, kwam ik tot het besef dat de huidige situatie nooit zou veranderen en misschien nog zou verergeren als ik de moeilijke punten niet direct zou aanpakken. Iedere beslissing die ik nam, zou in twijfel worden getrokken en zou een politieke lading krijgen. Iets gedaan krijgen zou een stroperige aangelegenheid worden. We kregen te maken met steeds meer bureaucratie en bedrijfspolitiek en met steeds minder betrokkenheid. Dit slurpte enorm veel tijd, energie en geld. De kosten waren aanzienlijk.

Bovendien vond ik dat ik, gezien de beroerde stand van zaken, weinig te verliezen had.

Dus toen ik die bewuste dag de bijeenkomst voor adviseurs in Washington binnenliep, zei ik ongeveer het volgende: ‘Luister, we zijn hier om over strategie te praten. En als jullie dat willen, dan praten we daarover. Maar als jullie liever praten over de fusieproblemen die jullie echt bezighouden, dan praten we daarover. We praten over alle moeilijke vragen die jullie hebben: Wie blijft er en wie gaat er weg? Wie neemt welke beslissingen? Welke criteria worden er gehanteerd? Waarom worden we niet beter geïntegreerd? Wat als we de mensen die de beslissingen nemen niet vertrouwen? Wat als we jou, Stephen, niet vertrouwen bij het nemen van een aantal van deze beslissingen?’

In eerste instantie waren de mensen verbijsterd omdat ik deze moeilijke punten, en zelfs hun perceptie van mij, ter sprake bracht. Veel mensen vroegen zich bovendien af wat mijn werkelijke agenda was. Maar ze beseften al snel dat ik niets te verbergen had. Ik was open en eerlijk. Het was duidelijk dat ik de boel wilde openbreken. Terwijl de bijeenkomst vorderde konden

ze zien dat ik niet volgens een verborgen agenda handelde; ik probeerde oprecht te doen wat goed was voor het bedrijf.

De geplande strategiebijeenkomst van een uur mondde uit in een dag lang praten over hun zorgen: Van welk van beide bedrijven gingen we de gebouwen gebruiken? Welk vergoedingenpakket zou worden aangepast? Welk verkoopmodel zou worden gebruikt? Heb jij, Stephen, echt de competentie om deze beslissingen te nemen? Wat is je staat van dienst? Wat zijn je criteria?

Ik erkende openlijk dat dit lastige kwesties waren. Ik deelde openhartig de gedachten en de motivatie achter de beslissingen, en de processen die aan de beslissingen ten grondslag lagen of liggen. Ik deelde alle gegevens die ik kon delen en als dat niet kon, legde ik uit waarom. Ik luisterde en probeerde hun zorgen te begrijpen. Op basis van hun aanbevelingen deed ik verschillende toezeggingen over verbeteringen.

Aan het eind van de dag was er een hernieuwd gevoel van hoop en enthousiasme. Een van de deelnemers vertelde me dat ik in deze ene dag meer vertrouwen had gewekt dan in de zeven maanden daarvoor. Ik besepte terdege dat dit nog maar een begin was, een onderkenning van de waarde van onze transparante communicatie. Maar ik besepte ook dat het erom ging hoe ik hier een vervolg aan gaf; dat zou de ultieme test zijn. Nu zagen mensen mijn gedrag in ieder geval met een frisse blik, niet langer gefilterd door een bril van wantrouwen.

Er werd over de bijeenkomst gepraat en in de daaropvolgende maanden ontmoette ik de andere adviseurs. Ik doorliep met hen hetzelfde proces met dezelfde resultaten. Ik volgde met alle groepen en divisies een soortgelijk traject. In zeer korte tijd konden we binnen onze gehele bedrijfseenheid een sfeer van vertrouwen creëren. Binnen mijn eigen bedrijfseenheid veranderde alles als gevolg van dit toegenomen vertrouwen. We konden sneller werken, de kosten beperken en de resultaten op alle gebieden verbeteren.

Hoewel ik uiteindelijk bij FranklinCovey ben weggegaan om mijn eigen bedrijf te beginnen en dit boek te gaan schrijven, kan ik gelukkig melden dat de stormen als gevolg van de fusie zijn gaan liggen en dat het nu heel goed gaat met het bedrijf. Op persoonlijk niveau heeft de hele ervaring me geholpen om het fenomeen vertrouwen veel beter te begrijpen dan in de tijd voorafgaand aan de fusie toen vertrouwen nog volop aanwezig was en alles goed ging.

Ten eerste ontdekte ik dat ik van veel te veel dingen was uitgegaan. Ik veronderstelde dat mensen me vertrouwden, terwijl dit niet het geval was. Ik veronderstelde dat mensen mijn staat van dienst en die van het Covey Leadership Center kenden, terwijl dat niet het geval was. Ik veronderstelde dat het feit dat ik tijdens een-op-een gesprekken moeilijke kwesties aanpakte



en beslissingen nam op basis van objectieve zakelijke criteria, naar beneden toe zou worden doorgegeven, maar dat was niet het geval.

Ik ontdekte ook dat ik naïef was als het ging om bedrijfspolitiek. Jazeker, ik maakte fouten, maar niet de fouten waarvan ik werd beschuldigd. De belangrijkste fout was dat ik niet proactiever was geweest in het creëren en vergroten van vertrouwen. Als gevolg daarvan ondervond ik aan den lijve zowel de sociale als de financiële gevolgen van gebrek aan vertrouwen.

Daarnaast leerde ik dat vertrouwen echt alles verandert. Wanneer je eenmaal vertrouwen hebt gecreëerd – oprecht vertrouwen op basis van karakter en competentie – dan valt vrijwel al het andere op zijn plaats.

## Een vertrouwenscrisis

We hoeven niet ver te kijken om te beseffen dat we als wereldwijde samenleving te maken hebben met een vertrouwenscrisis. Kijk maar eens naar de volgende recente krantenkoppen uit de VS:

- ‘Nieuw motto werknemers: vertrouw niemand’
- ‘Bedrijven aangespoord om vertrouwen te herstellen’
- ‘Beide partijen verraden elkaars vertrouwen’
- ‘Twintig handelaren aan New Yorkse beurs aangeklaagd’
- ‘Ethiek moet sterker worden om vertrouwen van mensen te herstellen’
- ‘Relaties lopen op de klippen terwijl vertrouwen afneemt’
- ‘Wie vertrouwt u nu nog?’

Krantenkoppen onthullen de symptomen van een schokkende realiteit: overal is sprake van een gebrek aan vertrouwen. Het speelt een rol in onze mondiale samenleving, onze markten, onze organisaties, onze relaties, ons privéleven. Het maakt de weg vrij voor achterdocht en cynisme, die zelfbevestigend worden; dit leidt tot een kostbare neerwaartse spiraal.

Denk maar eens aan de samenleving als geheel. Het vertrouwen in vrijwel alle maatschappelijke instellingen (overheid, media, bedrijfsleven, gezondheidszorg, kerken, politieke partijen en dergelijke) is aanzienlijk lager dan een generatie geleden en bevindt zich in veel gevallen op een historisch dieptepunt. Een marktonderzoek van Harris in de Verenigde Staten gaf aan dat slechts 22 procent van de ondervraagden de media vertrouwt, slechts 8 procent vertrouwt politieke partijen, slechts 27 procent vertrouwt de overheid en slechts 12 procent vertrouwt grote bedrijven.<sup>5</sup>

Misschien nog veelzeggender is het gebrek aan vertrouwen met betrekking tot interpersoonlijke relaties. Een recente enquête uitgevoerd door de Britse socioloog David Halpern laat zien dat slechts 34 procent van de Amerikanen vindt dat andere mensen te vertrouwen zijn. In Latijns-Amerika is dat cijfer

slechts 23 procent en in Afrika 18 procent. Het onderzoek van Halpern toont verder aan dat 60 procent van de bevolking van Groot-Brittannië vier decennia geleden nog vond dat andere mensen te vertrouwen waren; nu is dat teruggelopen tot 29 procent.<sup>6</sup>

Het relatief 'goede' nieuws van dit onderzoek is dat 68 procent van de Scandinaviërs en 60 procent van de Nederlanders vindt dat andere mensen te vertrouwen zijn, waaruit blijkt dat er samenlevingen zijn waar sprake is van meer vertrouwen. En het cijfer van Mexico is – hoewel niet meer dan 31 procent – beduidend hoger dan de 19 procent uit 1983, wat weer aangeeft dat het mogelijk is om het vertrouwen binnen een samenleving te vergroten.

*Of je nu in een sportteam zit, op kantoor, of deel uitmaakt van een gezin, als je elkaar niet kunt vertrouwen, komen daar problemen van.*

— Joe Paterno, hoofdcoach American football, Penn State University

Als we op organisatieniveau kijken, is ook het vertrouwen binnen bedrijven sterk afgenomen. Dit zijn de resultaten van het onderzoek:

- Slechts 51 procent van de werknemers heeft vertrouwen in het senior management.<sup>7</sup>
- Slechts 36 procent van de werknemers gelooft dat hun leiders eerlijk en integer handelen.<sup>8</sup>
- Gedurende de afgelopen 12 maanden heeft 76 procent van de werknemers illegaal of onethisch gedrag waargenomen op het werk – gedrag dat, als het in de openbaarheid was gekomen, het vertrouwen van het publiek ernstig zou hebben geschaad.<sup>9</sup>

Hoe zit het met vertrouwen op het niveau van persoonlijke relaties? Hoewel dit uiteraard per relatie varieert, is vertrouwen voor de meeste mensen een belangrijk punt in ten minste een aantal relaties (en maar al te vaak in hun belangrijkste relaties, zoals die met hun baas of collega of hun partner of kind thuis).

Kijk maar eens naar het volgende:

- De belangrijkste reden waarom mensen hun baan opzeggen is een slechte verstandhouding met hun baas,<sup>10</sup>
- De helft van alle huwelijken in de VS eindigt in een echtscheiding.<sup>11</sup>

Allerlei soorten relaties zijn gebaseerd op vertrouwen. Ze kunnen dan ook worden verbroken of kapotgemaakt door een gebrek aan vertrouwen. Probeer u zich maar eens een betekenisvolle relatie zonder vertrouwen voor

te stellen. Gebrek aan vertrouwen is in feite de definitie van een slechte relatie.

Hoe zit het dan met vertrouwen op individueel niveau? Kijkt u eens naar het percentage studenten in de VS dat toegeeft dat ze hebben gefraudeerd om hun kans om toegelaten te worden tot een bepaalde studierichting te vergroten.<sup>12</sup>

- Studenten alfawetenschappen: 43 procent
- Studenten pedagogiek: 52 procent
- Studenten geneeskunde: 63 procent
- Rechtenstudenten: 63 procent
- Studenten bedrijfskunde: 75 procent

Hoe voelt u zich als u weet dat er een kans van meer dan 50 procent bestaat dat de arts die u gaat opereren op school heeft gefraudeerd? Of dat er 75 procent kans bestaat dat het bedrijf waar u gaat werken wordt aangestuurd door iemand die eerlijkheid niet belangrijk vindt?

Toen ik deze gegevens pas geleden presenteerde voor een groep advocaten, waren ze opgetogen omdat ze niet op de laagste plaats stonden! En ze berispten mij omdat ik – met mijn MBA – daar wel stond. (Het hielp niet echt dat ik verder aangaf dat 76 procent van de MBA's bereid was minder onkosten op te geven omdat deze ten koste zouden gaan van hun winstcijfers,<sup>13</sup> en dat kortgestraften in gevangenis net zo hoog scoorden op ethische dilemma's als MBA-studenten.)<sup>14</sup>

Over een vertrouwenscrisis gesproken!

Naast vertrouwen in de samenleving, in organisaties en binnen relaties is er een nog fundamentele vorm van vertrouwen en dat is vertrouwen in jezelf. We maken vaak afspraken met onszelf – doelen die we ons stellen of goede voornemens voor het nieuwe jaar – die we niet nakomen. Als gevolg daarvan krijgen we het gevoel dat we zelfs onszelf niet volledig kunnen vertrouwen. En als we onszelf niet kunnen vertrouwen, wordt het nog moeilijker om anderen te vertrouwen. Deze persoonlijke inconsequenties zijn vaak de oorzaak van onze achterdocht tegenover anderen. Zoals mijn vader vaak zei: we beoordelen onszelf op onze bedoelingen en anderen op hun gedrag. Daarom is het maken en nakomen van afspraken – ook als die heel onbeduidend zijn – met onszelf en anderen een van de snelste manieren om vertrouwen te herstellen. Hier komen we later nog op terug.

We bevinden ons inderdaad in een vertrouwenscrisis. Deze beïnvloedt ons op alle niveaus – samenleving, instellingen, organisaties, relaties en persoonlijk – en heeft een uitwaaiend effect. Hoewel mensen vaak behoorlijk veerkrachtig zijn, herstellen we van iedere nieuwe vertrouwens-

breuk en ieder nieuw bedrijfsschandaal weer iets langzamer. We vragen ons af wat ons verder nog boven het hoofd hangt. We worden steeds achterdochtiger ten opzichte van andere mensen. We projecteren het gedrag van enkelen op velen en we betalen er een hoge prijs voor.

*Iedere keer dat een van deze ingrijpende incidenten op hoog niveau aan het licht komt, krijgt het Amerikaanse publiek weer iets minder vertrouwen. We herstellen ons gewoon niet meer zo snel.*

— Robert Eckert, ceo Mattel<sup>15</sup>

## De economie van vertrouwen

Een cynicus zou kunnen zeggen: ‘Nou en? Is vertrouwen nou echt zoveel meer dan een prettige deugd, een zogenoemde uiting van sociale hygiëne? Kun je meetbaar aantonen dat vertrouwen een keiharde economische factor is?’ Ik probeer deze vragen in dit boek te beantwoorden door duidelijk aan te tonen dat er zakelijke gronden zijn om vertrouwen te bevorderen.

Hier volgt een eenvoudige formule die u in staat stelt vertrouwen om te zetten van een ontastbare en onmeetbare variabele in een concreet en meetbaar fenomeen. De formule is gebaseerd op dit cruciale inzicht: vertrouwen heeft altijd gevolgen voor twee factoren, namelijk snelheid en kosten. Wanneer het vertrouwen afneemt, neemt ook de snelheid af en stijgen de kosten.

↓ vertrouwen = ↓ snelheid ↑ kosten

Als het vertrouwen toeneemt, neemt ook de snelheid toe en nemen de kosten af.

↑ vertrouwen = ↑ snelheid ↓ kosten

Zo simpel, zo reëel en zo voorspelbaar is het. Ik zal u een paar voorbeelden geven.

Direct na de terroristische aanslagen van 11 september 2001 nam het vertrouwen in het vliegverkeer binnen de VS dramatisch af. We erkennen dat terroristen eropuit waren om ons schade te berokkenen en dat ons beveiligingssysteem niet afdoende werkte.

Voorafgaand aan de aanslagen van 11 september arriveerde ik meestal een half uur voor vertrek bij mijn plaatselijke luchthaven en kon ik snel door de veiligheidscontrole. Maar na de aanslagen werden er strengere procedures en systemen ingevoerd om de veiligheid en het vertrouwen in vliegverkeer te vergroten. Hoewel deze procedures het gewenste effect had-