

Francine ten Hoedt  
Frank van der Mijl

# DE PRAATSTOK EN DE VEER

Een uniek moment: vader en zoon Covey doen samen Nederland aan. Waar Covey senior alle geheimen van inspirerend leiderschap uit de doeken doet, (*TvC 2009-4 Praatstok en de veer*) toont Junior zich een expert als het om vertrouwen gaat. Allerm minst een soft begrip, maar een eigenschap met meetbare resultaten.

# Stephen Covey Jr. aan het woord

## DE SNELHEID VAN VERTROUWEN

Stephen M.R. Covey is een ander mens dan zijn vader. Terwijl vader Covey rustige wijsheid uitstraalt en tegelijkertijd wat moe overkomt, valt zoon Covey op door zijn vitaliteit en een sterke drang om te overtuigen. Die drang was bijna overweldigend. Het is lastig om Covey jr. tijdens zo'n congres te zien als een volwaardige, op zichzelf acterende goeroe en niet als 'zoon van...'. De heren Covey houden dat beeld bewust of onbewust in stand, door de vele gezamenlijke optredens en hun referenties naar elkaar. Zo sluit vader Covey zijn verhaal af met een anekdote over zijn zoon. Zoon Covey begint na de lunch zijn verhaal met diezelfde anekdote. Dat is jammer, want zoon Covey heeft een boeiend verhaal te vertellen, waarmee hij een eigen plek verdient, zeker in coachingsland. Hij richt zich op dat ene lastige onderwerp dat in onze maatschappij zo noodzakelijk is en toch zo weinig ruimte en aandacht krijgt: vertrouwen.

Covey jr. beschouwt vertrouwen niet als een soft begrip, maar als een managementeigenschap met meetbare resultaten. Volgens hem vormt het vermogen om vertrouwen op te wekken, te laten groeien en te herstellen bij alle stakeholders (klanten, businesspartners, investeerders en medewerkers) dan ook de kerncompetentie voor leiders van deze eeuw.

### Wat is vertrouwen?

Vertrouwen wordt vaak afgedaan als een aaibaar iets, zonder merkbare resultaten. Vertrouwen wordt gezien als naïef en kinderlijk. Covey jr. begint zijn relaas met het pareren van een aantal mythes over vertrouwen:

Mythe	Covey
Vertrouwen is: soft langzaam integriteit riskant is er wel of niet niet te meten	Vertrouwen is: hard, realistisch en meetbaar niets is zo snel als vertrouwen evenzeer karakter als competenties niet vertrouwen is nog riskanter kan worden opgebouwd en vernietigd meetbaar, het gaat over snelheid en kosten verloren vertrouwen kan met moeite worden hersteld
eens verloren, altijd verloren	wet- en regelgeving kunnen juist vertrouwen wekken
wet- en regelgeving vernietigen vertrouwen	kan wel worden onderwezen en geleerd kun je ook met velen opbouwen
kan niet worden geleerd of onderwezen bouw je per persoon op	

De optelsom van de mythes noemt Covey belasting. De optelsom van zijn eigen stellingen over vertrouwen noemt hij dividend. Bij beide optelsommen hanteert hij een formule:

Belasting: als vertrouwen daalt, daalt de snelheid en worden de kosten hoger. Dit zijn 'low-trust' organisaties.

Dividend: als vertrouwen stijgt, stijgt de snelheid en dalen de kosten. Dit zijn 'high-trust' organisaties.

Organisaties waar weinig vertrouwen heerst, zien dat terug in het verloop van hun personeel, in de brandjes die dagelijks te blussen zijn, in de conflicten op de werkvloer, in de jaarstukken en vooral in de mate waarin roddel en achterklap de cultuur bepalen. Als er geen vertrouwen is, kun je

immers als organisatie en als manager nog zoveel mooie en juiste dingen nastreven, je wordt gewoonweg niet geloofd. Vertrouwen is de basis voor een effectief presterende organisatie, waar mensen elkaar met respect bejegenen en gezamenlijk de doelstellingen nastreven.

Covey geeft een driedelige definitie van vertrouwen. Allereerst is vertrouwen een gevoelsbegrip (vertrouwen en wantrouwen neem je waar met je hart). Ten tweede is het een specifieke combinatie van karakter en competentie waarmee je de ander of een situatie open tegemoet treedt. Ten derde spreekt hij over 'smart trust', een combinatie van een groot verlangen te kunnen vertrouwen enerzijds en een scherp analytisch vermogen om de situatie te kunnen beoordelen anderzijds. Mooi dat het Engels ruimte



## Over Stephen M.R. Covey

*Stephen M.R. Covey is de oudste zoon van de Stephen R. Covey en heeft zich inmiddels ook ontpopt als een originele managementdenker met een overtuigende en vooral zeer actuele boodschap ten aanzien van 'trust'.*

*Covey jr. is medeoprichter en CEO van CoveyLink en is internationaal een veelgevraagd spreker over thema's als vertrouwen en leiderschap. Hij behaalde een MBA aan Harvard en onder zijn leiding groeide het Covey Leadership Center uit tot wereldleider op het gebied van leiderschapstrainingen.*  
[www.coveylink.com](http://www.coveylink.com)

*The SPEED of Trust: The One Thing that Changes Everything. Stephen M.R. Covey, Rebecca R. Merrill. Free Press, 1st edition: October 17, 2006. ISBN 978 07 432 9730 1*  
 Ook in het Nederlands verkrijgbaar als: De snelheid van vertrouwen

biedt voor twee termen: confidence en trust, terwijl het Nederlands beide als 'vertrouwen' vertaalt. Tijdens de conferentie liet Covey de

durft. Heb je de moed ervan uit te gaan dat de ander eerlijk zal zijn naar jou, dat hij betaalt, dat hij zich aan de afspraken houdt?

## *Vertrouwen is geen soft begrip maar een managementeigenschap met meetbare resultaten*

deelnemers oefenen met het ervaren van smart trust: neem iemand in gedachten die je volledig vertrouwt en iemand die je wantrouwt. Hoe voelt het om met elk te werken? Hoe communiceer je? Hoe snel krijg je zaken voor elkaar? Welke resultaten voorzie je? En tenslotte: waarin zitten de verschillen in de relatie met beide personen? Er was waarschijnlijk geen enkele deelnemer die niet in de oefening mee kon gaan.

### Hoe win je vertrouwen?

Covey stelt allereerst dat als je van vertrouwen uitgaat, je het overall om je heen waarneemt. Het vormt daarmee de basis voor het welzijn van een mens. Wie leeft vanuit wantrouwen, is niet gelukkig. Hij heeft talloze voorbeelden van het effect van vertrouwen in organisaties. Zelf kunnen we dat effect al zien, als we bij de supermarkt een zakje groenten vullen en afwegen. Het gros van de klanten doet dat eerlijk. Het scheelt de supermarkt de nodige arbeidskosten. Tel uit je winst!

De vraag is alleen, hoe win je dat vertrouwen? Het winnen van vertrouwen vangt aan, aldus Covey jr., door de ander het vertrouwen te geven; daarmee groeit het – ook bij die ander – al vanzelf. De vraag is of je dat

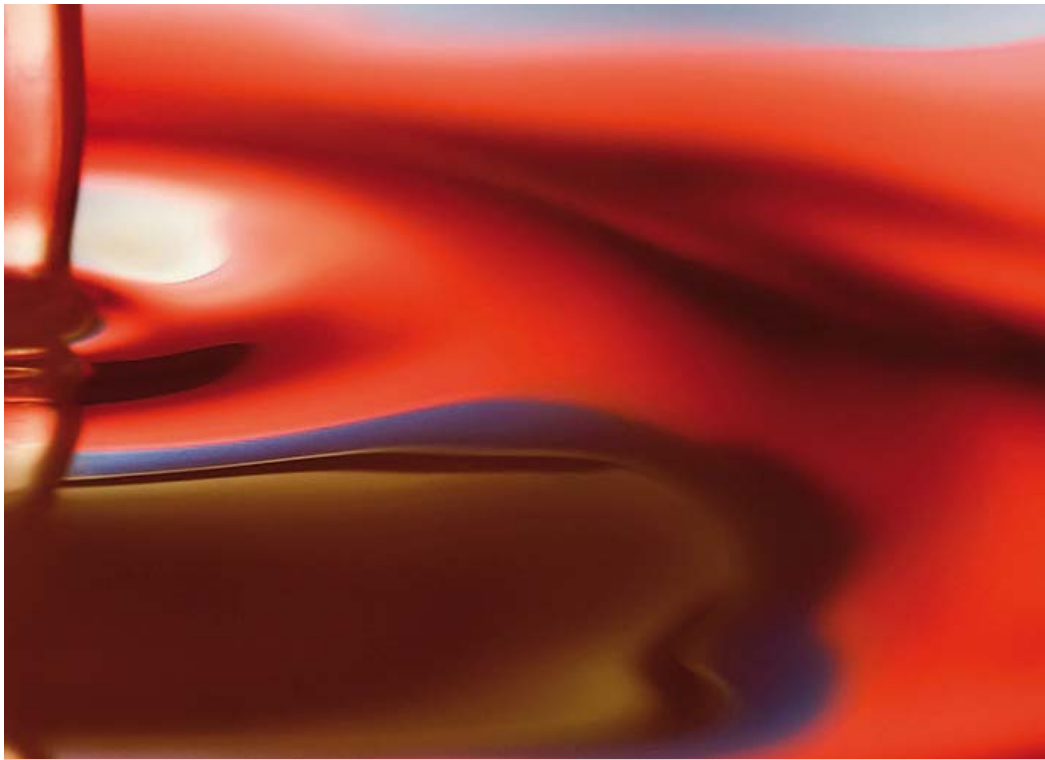
Misschien gebeurt dat allemaal des te beter naarmate je meer vertrouwen aan de ander schenkt. Immers, wederzijds vertrouwen blijkt de belangrijkste factor te zijn om met plezier te werken. Iemands vertrouwen schaden is veel moeilijker dan iemands wantrouwen schaden. Ook hier: tel uit je winst!

Covey onderscheidt vijf golven waarin vertrouwen zich kan ontwikkelen:

1. zelfvertrouwen (geloofwaardigheid),
2. relationele betrouwbaarheid (gedrag),
3. organisatievertrouwen (congruentie, interne consistentie),
4. marktvertrouwen (reputatie),
5. maatschappelijk vertrouwen (bijdrage).

Elk van deze items kent eigen aandachtspunten. Bij 'zelfvertrouwen' onderscheidt Covey vier kernen om geloofwaardigheid te herkennen: integriteit, intenties, capaciteiten en resultaten. Hij zegt daarbij het volgende:

- Integriteit gaat om meer dan de regels volgen of om eerlijkheid. Het gaat erom dat je je persoonlijke waarden en normen kent en eraan leeft. Practice what you preach. Je zoekt niet naar het gelijk, maar naar wat (moreel) juist is.
- Intenties hebben betrekking op je



agenda. Hoe kun je vertrouwen opwekken? Dat doe je door oprecht te geven om mensen en hun waarden en om de kwaliteit van wat je doet. Daarbij probeer je te bereiken wat het best is om de belangen van alle betrokkenen te dienen. En ook nu weer: zet je woorden om in daden.

- Capaciteiten omvatten volgens Covey: talenten, attitude, vaardigheden, kennis en stijl.
- Je geloofwaardigheid is ook afhankelijk van de resultaten die je bereikt. Belangrijk is om steeds te overwegen of je resultaten op korte termijn bijdragen tot je geloofwaardigheid op lange termijn. Fouten maken is niet erg, zolang je er open over bent.

### **De 13 gedragingen van hoog vertrouwen**

Relationele betrouwbaarheid, het tweede punt uit Covey's lijstje van 'golven', betreft gedrag. Welk gedrag bevordert nu het vertrouwen dat we hebben in onze leiders? Covey onderscheidt een dertiental gedragingen bij betrouwbare leiders, te weten:

1. recht door zee
2. tonen respect
3. creëren transparantie
4. zetten hun fouten recht
5. tonen loyaliteit
6. boeken resultaten
7. verbeteren zichzelf
8. zien de realiteit onder ogen
9. scheppen duidelijkheid over verwachtingen
10. leggen verantwoording af
11. luisteren eerst
12. komen toezeggingen na
13. dragen vertrouwen uit

De eerste vijf kenmerken betreffen gedrag, de tweede vijf gaan over competenties en de laatste betreffen een combinatie van gedrag en competentie. Risico's zijn er vooral als er schijngedrag optreedt en er dus feitelijk een sfeer van leugens ontstaat. En dat is de eerste breuk in de relatie. Covey citeert Nietzsche, die een cliënt teruggaf: "Het is niet zo erg dat je tegen me liegt; het is erger dat ik je niet meer kan vertrouwen."

## *Iemands vertrouwen schaden is veel moeilijker dan iemands wantrouwen schaden*

### **Werk aan de winkel voor coaches**

Natuurlijk vragen we ons af of wij leiders kennen die al deze eigenschappen tentoon spreiden. Maar de vraag begint allereerst bij onszelf, als mens en als coach. Waarin herkennen we onszelf in deze 'alle 13 goed'? Welke gedragingen vragen onze aandacht? Wat hebben we als coach nog te leren, los te laten? Waarin doen we teveel van het goede en raakt onze behoefte aan vertrouwen overspannen? Voor een coach liggen hier talloze uitdagingen. Zo kan een te sterke behoefte (van coach of opdrachtgever) om transparant te zijn leiden tot verminderd vertrouwen als de informatie juist om vertrouwelijke behandeling vraagt; een situatie die we in onze coachpraktijk vaak tegenkomen.

Er is dus werk aan de winkel voor ons coaches! Niet alleen vraagt de begeleiding van klant en opdrachtgever om vertrouwelijkheid en betrouwbaarheid in de relatie, ook ons eigen denken en handelen speelt zich af

in het soms mistige veld van vertrouwen. Maar ook liggen er taken om organisaties te begeleiden. De vijf golven hebben namelijk nogal wat impact op organisaties en ook voor de mensen die er werken. De eerste twee golven (zelfvertrouwen en relationele betrouwbaarheid) vormen bekende coachingsonderwerpen.

De laatste twee golven echter zijn, door de opkomst van de nieuwe media, steeds

complexer geworden. De reputatie van een organisatie of product kan door een blog of een conference zo worden vernietigd. Consumenten en opdrachtgevers kunnen, door de snelheid en massaliteit van informatieoverdracht, gemakkelijker zien welke bijdrage, positief of negatief, een organisatie levert aan de maatschappij. Zij kunnen daarop besluiten om klant te blijven of te vertrekken. Coaches kunnen (moeten?) organisaties helpen integriteit en vertrouwen op te bouwen en zichzelf te wapenen tegen de hysterische kant die massamedia in zich dragen.