

# LÍNGGǼN

FRTA KNOWLEDGE  
BUSINESS TRAINING & ADVICE

Mei 2025

FRTA KNOWLEDGE webinars & coaching | [www.frtanl](http://www.fрта.nl) | E-mail: [froelfsema@frtanl](mailto:froelfsema@frtanl)

## Vertrouwen hebben.

Het is goed om te weten wat de functie van vertrouwen is en waarom vertrouwen zo belangrijk is.

Vertrouwen wordt gedefinieerd als een mentale factor die als tegenkracht fungeert tegen wantrouwen en drie vormen kan hebben:

- **Helder vertrouwen**
- **Geloofsvertrouwen**
- **Vertrouwen van manifest verlangen.**

**Helder vertrouwen** wordt gedefinieerd als het vertrouwen dat wordt opgewekt door het zien van kwaliteiten in diegenen die kwaliteiten hebben, zoals de drie Juwelen, de eigen spirituele leraren en dergelijke.

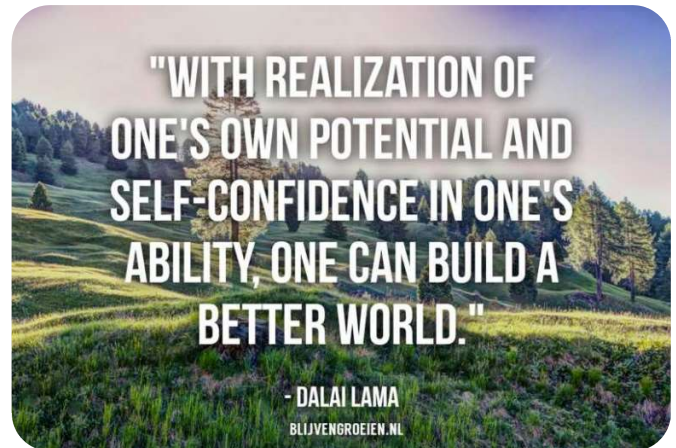
Door het observeren van personen met kwaliteiten en het inzien dat die kwaliteiten feitelijk bestaan, ontstaat helder vertrouwen die de geest helder maakt. Bijvoorbeeld er bestaat een juweel dat troebel water helder maakt.

Op dezelfde manier wordt onze geest helderder door het zien van kwaliteiten in spirituele leraren, de drie Juwelen en dat kan een basis vormen voor het verlangen diezelfde kwaliteiten in onze eigen geest te ontwikkelen.

De kracht van zegeningen van de Boeddha is niet zozeer afhankelijk van de spirituele leraar, eerder van de kracht van ons eigen vertrouwen. Helder vertrouwen is een belangrijke mentale factor die het ontwikkelen van kwaliteiten in onze geest ondersteunt.

Bijvoorbeeld iemand die honderd procent vertrouwen heeft in de leraar-Boeddha, ontvangt de zegeningen van een Boeddha. Iemand die de leraar-Boeddha beschouwt als een bodhisattva, ontvangt de zegeningen van een bodhisattva. Iemand die de leraar-Boeddha beschouwt als een gewone monnik, ontvangt de zegeningen van een gewone monnik.

Als we echt vertrouwen hebben in onze spirituele leraar, ook al is de spirituele leraar nog niet zo erg ontwikkeld, kunnen we de zegeningen ontvangen van alle verlichte wezens.



**Geloofsvertrouwen** wordt gedefinieerd als vertrouwen dat wordt verkregen door na te denken over onderling afhankelijk ontstaan, en de manier waarop activiteiten gevolgen produceren, op basis van de leringen van de Boeddha of commentaren daarop.

Hier vinden we een andere oorsprong van vertrouwen, niet zozeer gebaseerd op het zien van kwaliteiten van een ander, maar ontstaan door kritisch nadenken over de leringen die door de Boeddha zijn gepresenteerd en moeilijk zijn te doorgronden zoals onderling afhankelijk ontstaan en de relatie tussen onze activiteiten en de ervaringen die erop volgen. Door daar grondig over na te denken, ontstaat inzicht, en op basis van dit inzicht ontstaat geloofsvertrouwen.

**Vertrouwen van manifest verlangen** wordt gedefinieerd als vertrouwen dat verkregen wordt door inzicht, bijvoorbeeld over de vier Edele Waarheden, de voordelen van gestilde concentratie en diep inzicht enzovoort.

Wanneer we nadenken over de vier Edele Waarheden, kunnen we begrijpen dat het ware lijden en de ware oorzaak van lijden kunnen worden opgeheven door het volgen van het ware pad. Daarmee kan het verlangen ontstaan dit zelf te verwerkelijken, het lijden en de oorzaken van lijden op te geven, en de feitelijk opheffing te bereiken door het volgen van het ware pad. Op basis van dit inzicht ontstaat vertrouwen van manifest verlangen.

Vier permutaties tussen vertrouwen van manifest verlangen en vreugde

In vertrouwen zit een element van vreugde, maar het is niet identiek aan vreugde, we kunnen ons immers ook verheugen over negatieve dingen.

Er zijn vier mogelijke relaties tussen vreugde en vertrouwen:

### 1. Vreugde maar geen vertrouwen

Bijvoorbeeld, levenspartners mogen elkaar graag, maar vertrouwen elkaar niet altijd.

### 2. Vertrouwen maar geen vreugde

Bijvoorbeeld geloofsvertrouwen over lagere bestaanswerelden door na te denken over het lijden in lagere bestaanswerelden, nadenken over dat lijden vinden we niet prettig.

### 3. Vreugde en vertrouwen

Bijvoorbeeld onze relatie met onze meest dierbare spirituele leraar die we graag mogen en in wie we vertrouwen hebben.

### 4. Noch vreugde, noch vertrouwen

Bijvoorbeeld woede.

## Vormen van vertrouwen

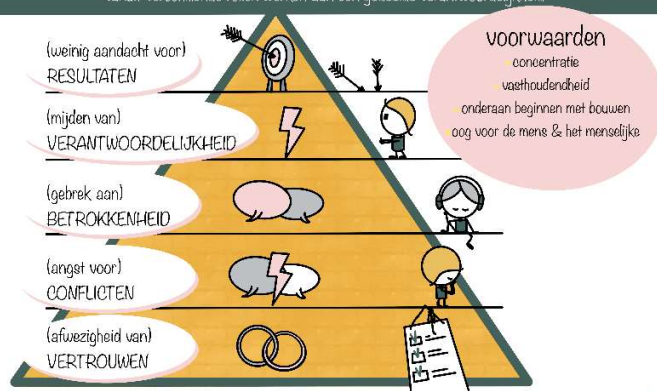
**De intenties van de ander (motivation);** hoe belangrijk is het voor de één om te voldoen aan de verwachtingen van de ander. In welke mate wil hij daaraan voldoen (motivation). Niet iedereen gaat op dezelfde manier om met het nakomen van afspraken en/of het naleven van regels. Vaak wordt op dit punt onderscheid gemaakt tussen drie categorieën:

**Principieel verantwoordelijken:** voor hen is het uitgangspunt: 'afpraak = afspraak' en 'regels leef je na'. Dat maakt onderdeel uit van hun stelsel van normen en waarden. Zij hebben een sterke intrinsieke motivatie om afspraken na te komen en regels na te leven en zullen dat in principe dus ook altijd doen (of er moet sprake zijn van 'overmacht').

**Pure calculeerders:** voor hen telt eigenlijk alleen het eigen belang. Zij komen in principe alleen regels/afspraken na als dat voor hen (per saldo) voordeliger is. Als zij bijvoorbeeld inschatten dat het goedkoper is om een eventuele boete te betalen, zullen zij de regels overtreden en het daarop laten aankomen. Dit maakt hen onbetrouwbaar. Hun gedrag wordt sterk bepaald door de effectiviteit van eventuele sancties.

## DE PIRAMIDE VAN LENCIONI

vanuit verschillende rollen werken aan een gedeelde verantwoordelijkheid



**Context-gevoeligen:** zij zijn aanspreekbaar op het nakomen van afspraken en naleven van regels, maar het mag hun niet teveel kosten (qua tijd, moeite en geld). Zij kijken daarbij sterk naar wat anderen doen. In hun richting is het belangrijk te voorkomen dat de verleidingen te groot worden en daarmee weg te komen, te gemakkelijk is. Je moet niet 'de kat op het spek binden'. Deze groep is op het punt van betrouwbaarheid dus sterk beïnvloedbaar. Vaak behoren de meeste personen tot deze groep.

**De competenties en/of middelen van de ander (capability);** iemand wil graag aan de verwachtingen van de ander te voldoen, maar mist de competenties of de middelen daarvoor. Hij wil wel, maar kan niet.

**De omstandigheden (situation);** de ander wil de verwachtingen nakomen, normaal gesproken doet hij dat ook, maar door omstandigheden lukt hem dat nu niet (situation). Tot hoever mag je verwachten dat de ander de verwachtingen nakomt, ook onder bijzondere omstandigheden zoals grote druk, bedreiging, concurrentie, slechte economie etc.. Niemand is in alle opzichten en onder alle omstandigheden betrouwbaar. Er is altijd een grens.

Bovenstaande drie factoren bepalen de kern van het vertrouwen. Voor een (samenwerking) relatie is het derhalve belangrijk om inzicht te hebben in (1) de intenties van de ander, (2) de competenties van de ander en (3) de omstandigheden waarin de ander verkeert. In de praktijk komen we de volgende vormen van vertrouwen tegen:

**Vertrouwen;** is de verwachting dat mensen ons niet in de steek laten, ook al is dat mogelijk omdat we niet alles kunnen en willen controleren. Het uitgangspunt bij vertrouwen is dat iemand zijn afspraken nakomt. Vertrouwen is de bereidheid het risico te lopen dat iemand al dan niet bewust iets verkeerd doet. En als iemand dan toch iets onbewust verkeerd doet slaat vertrouwen meest niet direct om in wantrouwen.

**Wantrouwen;** er is sprake van wantrouwen als men van de andere partij verwacht dat die de gemaakte afspraken om wat voor reden dan ook (intentie, competentie of omstandigheden) niet gaat nakomen.

Bij wantrouwen zal men veel gebruik maken van 'harde controls' zodat zo vaak mogelijk gecontroleerd kan worden of de andere partij zich aan de afspraken houdt. Het inrichten en onderhouden van deze harde controls kosten veel geld. Naast dit financieel aspect is de vraag of je überhaupt moet willen samenwerken met een partij die je wantrouwt.

**Basisvertrouwen;** bij vertrouwen is het niet zo dat men richting de ander altijd op nul (wantrouwen) begint. Soms kan er een bepaald 'instapniveau' (basisvertrouwen) zijn. Dit basisvertrouwen vindt zijn grondslag in een algemeen mensbeeld en eerdere algemene ervaringen van de persoon in kwestie. Vandaar uit ontwikkelt het vertrouwen zich naar meer respectievelijk minder vertrouwen op basis van nadere, meer specifieke ervaringen.

**Rationeel vertrouwen;** bij 'rationeel vertrouwen' is het vertrouwen sterk gebaseerd op een bepaald gedeeld belang (wederzijds voordeel).

Omdat de vertrouwensrelatie onder druk kan komen te staan zodra zich wijzigingen in het gedeelde belang voordoen, is men bij 'rationeel vertrouwen' sterk gericht op borging van het gedeelde belang en probeert men tevens de risico's die men loopt als de belangen uiteen gaan lopen, zoveel mogelijk te beperken. Men is vooral gericht op de 'mechanieken' voor vertrouwen (afdwingen van de randvoorwaarden voor vertrouwen). Deze 'mechanieken' kunnen maatregelen/harde controls zijn zoals hiërarchische relaties, contracten, regels, sancties etc.. Er is vertrouwen mogelijk omdat het wantrouwen door maatregelen is 'weggewerkt'.

**Blind vertrouwen;** bij 'blind vertrouwen' wordt de mogelijkheid dat iemand je toch in de steek zal laten over het hoofd gezien. Waardoor er geen aandacht is voor de risico's van vertrouwen. Bij gewoon 'vertrouwen' ga je ervan uit dat iemand je niet in de steek zal laten. Maar houd je wel rekening dat het toch kan gebeuren. Door bijvoorbeeld toch een paar basiscontroles in te voeren. Bij 'blind vertrouwen' worden deze risico's genegeerd.

**Echt vertrouwen;** kan dicht tegen blind vertrouwen aanliggen, maar er is een duidelijk verschil tussen 'echt vertrouwen' en 'blind vertrouwen': echt vertrouwen is gebaseerd op het feit dat een substantieel deel van de risico's zijn afgedekt en dat de overige risico's geaccepteerd worden op basis van ervaringen/intuïtie en het gevoel dat men bij de ander heeft.

Bij blind vertrouwen is er daarentegen geen enkele aandacht voor de risico's. Risico's worden niet geaccepteerd, maar simpelweg genegeerd. Zowel bij rationeel vertrouwen als bij echt vertrouwen is er sprake van een zekere risicobeheersing; bij rationeel vertrouwen loopt dit vooral via 'hard controls' (duidelijke regels, controleren, sancties), bij echt vertrouwen vooral via 'soft controls' (goed gevoel/open communicatie).

Bron House of Control

## Wel of niet Vertrouwen?

De keerzijde van iedere vorm van vertrouwen is dat het beschaamd kan worden en gevoelig is voor 'verraad'. En of mensen (medewerkers) te vertrouwen zijn daar verschillen de meningen sterk over. Hieronder een paar citaten over vertrouwen:

- Het is kwetsbaarheid die vertrouwen haar waarde geeft (Pierro Ferrucci)
- Het wantrouwen is de moeder der veiligheid (Jean de la Fontaine)
- Without thrust there is nothing (onbekend)
- Wantrouwen is een teken van zwakte (Mahatma Gandhi)
- Vertrouwen komt te voet en gaat te paard
- Wie op niemand vertrouwt weet dat hij zelf niet te vertrouwen is (Berthold Auerbach)
- Sedert ik mezelf op een leugen betrapt heb, vertrouw ik niemand meer (Branan Crncevic)
- Wat er ook voor een mens belangrijk is, het gedijt in een atmosfeer van vertrouwen (Sissela Bok)
- We moeten elkaar wantrouwen. Het is onze eigen verdediging tegen bedrog (Tennessee Williams)
- Vertrouw de mensen en zij zullen oprecht jegens u zijn (Ralph Waldo)
- Druk iedereen de hand, maar tel daarna eerst uw vingers na (Arabisch gezegde)
- Wantrouwen nodigt uit tot verraad (Voltaire)

