



Bouwen aan vertrouwen

Vertrouwen, tja wat is vertrouwen? Vertrouwen is een wezenlijk aspect in samenwerking. Onzichtbaar, voor ieder mens weer anders ingekleurd.

Vertrouwen wordt omschreven als een belangrijke succesfactor in organisaties. Vanuit het oud paradigma van planning & control zijn we gewend om te controleren. Controle voorkomt waarde vernietiging, maar voegt geen waarde toe. Werken vanuit vertrouwen is wel een waarde creërende benadering.

Dat het nodig is om te bouwen aan vertrouwen wordt in de huidige maatschappij steeds duidelijker. Maar hoe je dit doet, is vaak een enorm vraagteken. Duidelijk is wel dat het draait om communicatie tussen mensen.

Ik ben geïnteresseerd gaan onderzoeken hoe communicatie bijdraagt aan het bouwen aan vertrouwen met mensen. Daarvoor heb ik een metafoor/model bedacht. Ik gebruik het model in coaching. Deze coaching kan plaatsvinden met teams, maar ook met individuen. De coachingsvraag kan zijn: hoe bouw je als manager aan het vertrouwen met je team?

In essentie is bouwen aan vertrouwen:

Denken in Mogelijkheden, Accepteren wat er is en de krachtbronnen in mensen zien. Hoe je dat kan doen, daar zijn handvatten voor in de vorm van een model. De rode draad als het gaat om bouwen aan vertrouwen.

Het eerste aspect

Het eerste aspect is **het fundament** van het huis. Dit fundament is de basis waarop het huis rust. Zonder fundament gaan er scheuren ontstaan en is het onveilig in het huis te verblijven. In het model staat dit fundament voor de mindset van waaruit je werkt met mensen. Het is onzichtbaar voor anderen, maar zeer bepalend voor de mate waarin je kunt bouwen aan vertrouwen in je communicatie. Het is de bril waardoor je kijkt. Je kunt hierbij denken aan hoe je aankijkt tegen jouw vak (bijvoorbeeld wat is de inkleuring voor jou van het begrip manager/leidinggevende)? Wat wil jij uitdragen, uitstralen naar de ander? Welke opvattingen zijn daarbij voor jou leidend? Soms is het eenvoudig om deze te benoemen, voor anderen is het een zoektocht waarbij het fijn is als een ander (coach) de vragen stelt.

Als ik als teamcoach met mensen aan de slag ben, is dit de eerste stap. Deze stap gaat over: hoe sta ik in dit team? Wat wil ik bijdragen, wat wil ik halen? Waar loop ik warm voor?

Op teamniveau gaat het over de vragen: Wat is onze opdracht als team, voor welke taak staan we opgesteld? Wat kenmerkt de verbinding van ons als team? Hoe gaan we deze doelen waarmaken?

Een leuke werkvorm is het creëren van een denkbeeldige held die een bepaalde lastige, toekomstige opdracht tot een succes maakt. Door groepen aan de slag te zetten met de opdracht een held op te voeren die de lastige opdracht op succesvolle wijze uitvoert, ontstaat er plezier en



moed. De nabespreking geeft richting aan een open dialoog over met welk fundament aan de toekomst wordt gewerkt.

Mensen die goed zijn in het bouwen aan vertrouwen kenmerken zich door een drive om de ander in beweging te krijgen, de ander te stimuleren te denken in mogelijkheden, stappen te zetten. Zij hebben een duidelijk doel voor ogen waarvoor zij gaan. Zowel in het groot (visie op leiderschap) als in het klein (visie op gewenst resultaat). Zij kenmerken zich door bescheidenheid.

Het tweede element

Het tweede element van het model is **de deur** van het huis. De deur openen is de eerste stap om het huis binnen te komen. Door het openen van de deur ontstaat gelijk een verandering van omgevingstemperatuur. De buitentemperatuur en de binnentemperatuur. Vragen die bij deze stap van belang zijn: hoe ervaar je dit eerste contact? Stel je je juist open of eerder juist gesloten op? Als het gaat om bouwen aan vertrouwen is dit een wezenlijke stap. Waar ben je mee bezig in dit eerste contact? Vaak zijn de gedachten nog bij het gesprek voorafgaand, of gaan ze juist uit naar dat wat komen gaat. Of zijn het je oordelen die je waarneming beïnvloeden, waardoor je een deel van je waarnemingen uitsluit. Dit gaat over het werkelijk in het NU zijn. Door in het NU te zijn, open je meer je waarnemingskanalen en kan je dus beter afstemmen op degene met wie je samenwerkt.

Een leuke oefening om het effect van beperkte focus te merken die ik gebruik met teams is de volgende. Eerst vraag je iedereen om pen en papier te pakken. Ze krijgen enkele minuten de tijd om in de omgeving te kijken naar alles wat rood is. Vervolgens vraag je hen de ogen op het papier te houden en alles te noteren wat groen is in de omgeving. In de nabespreking wordt dan de conclusie getrokken dat door het aanbren-

gen van de beperkte focus een deel van de informatie niet wordt waargenomen. Bewust worden van hoe waarneming werkt, omdat we vaak dingen waarnemen die er niet zijn en andersom.

Bij mensen die bouwen aan vertrouwen zie je dat dit eerste contact gekenmerkt wordt door een open houding: de ander wordt goed aangekeken, het eigen gevoel wordt benoemd, aandacht wordt getoond voor de ander -ook in gebaren- en er worden complimenten gegeven. Het gaat om het accepteren van wat zich aandient.

Het derde element

Het derde element van het model is **de zolder** van het huis. Het huis zit vol dozen met waardevolle spullen. Juist op zolder kun je spullen terugvinden waarvan je was vergeten dat je ze had, maar opeens van leuke waarde blijken te zijn. Dat is bij mensen ook zo. We hebben een heleboel krachtbronnen in ons. We zijn soms vergeten dat we ze hebben, zijn soms afgesloten van de toegang ertoe. Daar kan je op eindeloos veel manieren anderen in ondersteunen om deze weer eigen te maken.

Als het gaat om teamcoaching zijn dit vaak de succeservaringen die heel verbindend zijn. Door een opdracht te geven die voor het team uitdagend is. Hen te ondersteunen bij het reflecteren op welke kwaliteiten ze in het team in huis hebben. Hen te ondersteunen om te oefenen elkaar feedback te geven.

Mensen die goed zijn in het bouwen aan vertrouwen zien eindeloos veel mogelijkheden, kijken in kansen en kunnen de ander zo stimuleren om de stappen te zetten die hen bij hun krachtbronnen brengen.

Door dit model als rode draad in de teamcoaching te hanteren, geef je een team handvatten om te bouwen aan vertrouwen. Het richting geven waar



het team naartoe op weg is, het bewustmaken van de verbinding die daarvoor nodig is, de acceptatie van de situatie van waaruit het vertrekpunt is en de toegang tot krachtbronnen. Dit is een continue proces. Richting geven vraagt continue aandacht, werken aan verbinding vraagt continue aandacht, steeds weer stilstaan bij wat er is in het NU, steeds weer kijken welke krachtbronnen aan te boren om de stappen te zetten. Het resultaat is, dat teams groeien in hun veerkracht, creativiteit kan worden aangeboord, zodat resultaten geboekt worden die voorheen niet eens konden worden bedacht.



Floor Molkenboer

Floor Molkenboer (1973) Wat zet ik in?

Mijn werk- en levenservaring opgedaan in verschillende landen (Libanon, Cyprus, Canada, Guatemala en Nederland) in verschillende organisaties (Hay Group, UMCU, IKEA, Universiteit Utrecht, Sociale Verzekeringsbank) in verschillende rollen (manager, consultant/adviseur, coach, trainer).

Ik heb een universitaire studie bedrijfskunde afgerond in Groningen (1997). Daarna gevolgd door diverse managementopleidingen. Ik ben gediplomeerd coach van de School voor Coaching, en NLP Master Practitioner (Gevolgd bij IEP en de Universiteit Neuro Linguïstisch Programmeren). Ook heb ik een communicatie opleiding afgerond gebaseerd op het gedachtegoed van 'Non violent communication' van Marshall B. Rosenberg.

Mijn passie

Ik geloof dat ieder mens over de benodigde krachtbronnen beschikt om je passie te leven. Alleen zijn we soms (even) de verbinding kwijt met deze krachtbronnen en zetten we onszelf klem vanuit gedachten van angst en wantrouwen. In het grote geheel benutten we daardoor niet het potentieel wat wij als mensen in ons dragen. Door middel van mijn oprechte betrokkenheid bij mensen, de warmte die ik hen kan bieden en mijn durf om hen –waar nodig- te confronteren, wil ik bijdragen aan het bouwen aan vertrouwen met mensen in zichzelf, in de ander en in onze samenleving.

