

# Inhoudsopgave

4 **Dankwoord**

8 **Voorwoord**

## **Hoofdstuk 1 Inleiding 12**

## **Hoofdstuk 2 Het huis van vertrouwen 18**

30 Toepassing huis van vertrouwen: vertrouwen opbouwen

## **Hoofdstuk 3 De bouwstenen 32**

35 **De pijler Vertrouwen op elkaar**

36 **Bouwsteen Capaciteiten: kun je het?**

42 **Bouwsteen Intenties: wil je het?**

48 **Bouwsteen Geloofwaardigheid: doe je het?**

56 **Bouwsteen Toewijding: doe je het goed?**

62 **Bouwsteen Resultaten: lukt het je?**

68 Toepassing huis van vertrouwen: vertrouwen onderhouden

70 **De pijler Vertrouwen in elkaar**

72 **Bouwsteen Identificatie: ken je elkaar?**

77 **Bouwsteen Empathie: begrijp je elkaar?**

83 **Bouwsteen Altruïsme: heb je iets voor elkaar over?**

88 **Bouwsteen Integriteit: doe je het goede?**

95 **Het fundament**

95 **Risicotolerantie**

98 **Positief wereld-/mensbeeld**

100 Toepassing huis van vertrouwen: vertrouwen herstellen

## Hoofdstuk 4 Bouwen in de praktijk 102

- 106 Mirjam Koster: *“Vrouwen geef ik een extra zetje mee”*  
110 Ad Koppejan: *“Vertrouwen is een levenshouding”*  
114 Ruud Klarenbeek: *“Ik handel niet uit roekeloosheid,  
maar uit vertrouwen”*  
118 Wim Anker: *“Ik verdedig nooit mezelf, alleen anderen”*

## Hoofdstuk 5 Bouwmaterialen & Gereedschappen 124

- 127 Gereedschap: Scan voor vertrouwensrelatie  
132 Gereedschap: Groepsscan voor samenwerken  
134 Gereedschap: Talentgericht gesprek  
136 Gereedschap: Zoek je motivatie!  
138 Gereedschap: SPEER  
140 Gereedschap: De kunst van feedback  
142 Gereedschap: Snelle scan  
146 Gereedschap: Aangenaam kennis te maken  
148 Gereedschap: Kennismaken door beelden  
150 Gereedschap: Kruip in de huid van de ander  
152 Gereedschap: Van dramadriehoek naar winnaarsdriehoek!  
154 Gereedschap: Kies het goede  
156 Gereedschap: SWOT in de vissenkom  
160 Gereedschap: Plak een ander etiket

## Hoofdstuk 6 Tot slot 162

- 166 Literatuur  
169 Over de auteurs

# Voorwoord

## Bouwen aan vertrouwen

Vertrouwen is voor mij een belangrijke voorwaarde in de samenwerking met anderen. Ik ben daarin waarschijnlijk geen uitzondering. Het is voor mij noodzakelijk om met overgave te kunnen leren en experimenteren. Het verschaft mij de veiligheid om nieuwe wegen te verkennen. Ik geloof dat ik over een ruime risicotolerantie beschik en mijn kijk op een aantal aspecten van het bestaan is best optimistisch. Toch valt het mij niet gemakkelijk om persoonlijke zaken met anderen te delen. Zeker nu ik ouder word en ik naast plezierige ook nare situaties heb meegemaakt, merk ik dat mijn antennes voor vertrouwen en veiligheid een stuk gevoeliger zijn dan vroeger. Nog steeds probeer ik enthousiast en onbevangen op de wereld om mij heen te reageren, maar de poortwachters van vertrouwen zijn steeds alert.

Ik weet ook dat het noodzakelijk is om vertrouwen een kans te geven en dat ik mij niet moet verschansen achter muren en pantsers waardoor samenwerken, leren, ontwikkeling en groei tot stilstand komen. Ik heb een hekel aan achterdocht, wantrouwen en cynisme, maar ik wil ook niet onnozel zijn.

Vaak heb ik me afgevraagd of ik zelf invloed zou kunnen uitoefenen op de mate waarin ik vertrouwen wek en of ik daardoor het gemak van verbinding maken, samenwerken en avontuurlijk ondernemen kan bevorderen. Kan ik het proces van vertrouwen schenken versnellen en lukt het mij om bij anderen vertrouwen te verwerven? In mijn rollen als collega, leraar, begeleider, adviseur en leidinggevende zijn die vragen uitermate belangrijk, omdat vertrouwen aan de basis ligt van de kwaliteit van ons werk en de rijkdom van leren.

Met deze vragen in het achterhoofd heb ik het Huis van vertrouwen gelezen; en met grote voldoening! Het is al weer enkele jaren geleden dat ik in 2008 als voorzitter van de FCE -commissie een stipendium voor het onderzoek naar het thema vertrouwen aan de auteurs mocht uitreiken.

De commissie was van mening dat het onderzoeksvoorstel veel enthousiasme uitstraalde en dat het gekozen thema goed paste binnen de doelstellingen van de FCE. Het onderwerp omvatte innovatieve perspectieven en de gepresenteerde aanpak was ambitieus. Maar het vertrouwen dat de onderneming zou slagen was groot.

En nu ligt er een mooi boek waarin de auteurs het thema vertrouwen op een aantrekkelijke wijze uit de doeken doen. De metafoor van het huis biedt een heldere structuur, waarin pijlers en bouwstenen een logische plaats krijgen. De interviews bieden een bijzonder inzicht in hoe collega's in verwante vakgebieden omgaan met het fenomeen vertrouwen. De beschrijving van werkvormen levert een praktische aanpak om samen met anderen aan de opbouw van deze waardevolle kwaliteit te gaan werken.

De uiteenrafeling van het begrip rationeel vertrouwen biedt mij tal van aanknopingspunten die ik in mijn werk kan toepassen. Nu kan ik niet alleen de vraag beantwoorden hoe ik mijn geloof in de betrouwbaarheid van de ander kan versterken, maar ook hoe ik mijn eigen betrouwbaarheid kan vergroten.

De vraag of je vertrouwen in elkaar als mens kunt hebben, gaat nog een stap verder. Hier betreft het de kwaliteit van de relatie die gebaseerd is op de mate waarin je iets van jezelf in de ander herkent, of je in staat bent om je in te leven in de ander, of je iets over hebt voor de ander en of je je daarbij laat leiden door waarden en overtuigingen die je met elkaar deelt.

Een belangrijke opbrengst voor mij is dat ik nu aan het onbestemde gevoel van vertrouwen in de samenwerking duidelijk woorden kan geven. Daardoor kan ik er zelf beter over nadenken en voel ik me minder overgeleverd aan iets waar ik geen invloed op kan uitoefenen. Ik kan er met een ander makkelijker over praten en ben in de gelegenheid om zelf de bouwstenen te kiezen die ik daarbij wil gebruiken: makkelijk, veilig, uitnodigend of spannend.

De vele schetsen uit de dagelijkse praktijk zijn voor mij heel herkenbaar. Het is ook knap van de auteurs dat zij in staat zijn om complexe begrippen rond betrouwbaarheid, geloofwaardigheid, integriteit en moraliteit te illustreren met korte beschrijvingen van situaties die de kern van een thema gelijk duidelijk maken.

De interviews met prominente professionals uit het onderwijs, de zorg, de politiek en de advocatuur maken duidelijk hoe vertrouwen ruimte creëert voor sa-

menwerking, groei en ontwikkeling. Vertrouwen is de basis voor leren en voor-  
spoed. De gesprekken geven ook aan hoe hiërarchie en macht een potentiële  
bedreiging voor vertrouwen zijn. Misbruik veroorzaakt wantrouwen. Argwaan  
vormt een belemmering voor het rationele geloof in betrouwbaarheid. Misbruik  
tast niet alleen het geloof in een specifieke menselijke relatie aan, het heeft ook  
invloed op de manier waarop je naar de wereld gaat kijken: het is geen vrolijk  
beeld. De kans dat het misgaat, kunnen we kleiner maken door stevig te bou-  
wen aan vertrouwen. Het is waarschijnlijk belangrijker om de onderliggende  
overwegingen en waarden over en weer te verhelderen dan volgzzaam de regels  
en procedures te volgen. Belangstelling en nieuwsgierigheid laten blijken, zijn  
ook vormen van erkenning en waardering.

Hoe het huis van vertrouwen er uit kan zien en hoe je er aan kunt werken, las  
ik in deze publicatie. Het is een aantrekkelijk huis en de aanblik biedt een uit-  
nodigend perspectief op een wereld van samen werken, leren, ontwikkelen en  
ondernemen.

*Prof. dr. Joseph W.M. Kessels*





# 1

# Inleiding

# Inleiding

## Samen sterk

*Er was eens een man die drie zonen had. Tot groot verdriet van de man maakten de drie jongens altijd ruzie. Op een dag zei de vader: 'Breng me zoveel takken als je kunt dragen!'*

*De jongens renden het bos in om takken te verzamelen en ieder kwam terug met een bos takken. 'Neem nu ieder één tak', zei de vader, 'en probeer die te breken.'*

*'Hartstikke makkelijk!', zeiden de jongens en ze braken hun takken in tweeën.*

*'Bind nu alle takken met een touw samen', zei de vader, 'en probeer nu de hele bos te breken'. Ze probeerden het om de beurt, maar de takken die afzonderlijk zo gemakkelijk gebroken konden worden, waren samengebonden zo sterk als staal.*

*'Zie je', zei hun vader, 'wat jullie met deze takken doen, dat kan ook met jullie gebeuren. Wanneer je altijd alleen voor jezelf vecht, ben je alleen en kun je gemakkelijk aangevallen en gebroken worden. Samen zijn jullie sterk, dat geldt voor takken maar ook voor mensen.'<sup>5</sup>*

'Samen zijn jullie sterk...', daarover gaat dit boek. Samenwerken kan mooi zijn en je veel brengen. Je helpt elkaar, je leert van elkaar, je houdt elkaar scherp. Dat vraagt vertrouwen in elkaar. Soms gaat dat vanzelf, soms is het moeilijk. Op wie kun jij honderd procent vertrouwen? Voor wie ga jij door het vuur? Hoe goed ken jij je collega's? Doe jij altijd wat je hebt beloofd? Allemaal vragen die te maken hebben met vertrouwen. Vertrouwen in en op de mensen met wie je samenwerkt.

In de afgelopen vijf jaar was het onze missie om het begrip 'vertrouwen' (be)grijpbaar te maken, zodat jij gereedschap krijgt om aan vertrouwen te bouwen en het te versterken. In het begin van onze zoektocht vroegen we mensen wat ze onder vertrouwen verstaan. Vaak hoorden we: 'het is een gevoel' en 'het is er of het is er niet' of 'vertrouwen is goed, controle is beter'. We ontdekten dat vertrouwen een complexe combinatie is van intuïtie, basishouding en rationele inschatting. Onze intuïtie is het kompas van de eerste indruk, onder basishouding verstaan we onze natuurlijke neiging om te vertrouwen en de rationele inschatting werkt met een verstandelijke afweging op basis van feitelijke informatie. Een complexe combinatie, omdat de samenstellende delen zo sterk verschillen.

In dit boek ontrafelen we het geheim van vertrouwen. We plaatsen de bouwstenen waaruit vertrouwen bestaat in een model. We bespreken wat vertrouwen

<sup>5</sup> <http://www.heinpragt.com/wijsheden/verhalen.php>



in de dagelijkse praktijk van het werk precies inhoudt en hoe je met elkaar aan vertrouwen kunt werken. Dat laatste is niet makkelijk, maar wel mogelijk en vooral lonend. Het helpt je om je werkrelaties nuttig en plezierig te maken. Elkaar vertrouwen geeft energie en ruimte. Wantrouwen maakt relaties en mensen kapot. Reden genoeg om je te verdiepen in het fenomeen 'vertrouwen' en er actief mee aan de slag te gaan.

We hebben ervoor gekozen om ons model te plaatsen in de metafoor van een huis, het *huis van vertrouwen*. Het huis staat voor kracht, stevigheid, stabiliteit, vakmanschap met hart en ziel en ambachtelijke degelijkheid. Je moet wel onderhoud plegen en daarvoor heb je gereedschappen nodig. Maar na hard werken kun je genieten van de veilige omgeving die je hebt gecreëerd.

In ons werk als adviseur, trainer, coach en mediator zijn we veel sterke huizen maar ook veel slecht gebouwde huizen tegengekomen. Soms moesten we de woning onbewoonbaar verklaren, als het vertrouwen in elkaar zo ernstig beschadigd was dat er geen restauratie meer mogelijk was. Deze verschillende ervaringen en onze drive om mensen te helpen om sterke relaties te bouwen, hebben ons ertoe gebracht om het thema 'vertrouwen' te onderzoeken, zowel in de literatuur als in de praktijk.

### Is dit boek iets voor jou?

Werk je in een organisatie? Ben je ZZP'er? Heb je collega's met wie je samenwerkt? Vraag je je wel eens af waarom een klant vertrouwen in je heeft? Vind je het soms lastig om als medewerker vertrouwen in je leidinggevende te hebben? Of juist als leidinggevende in je medewerker? Zit je in een fijn collegiaal team en vraag je je af hoe dat komt? Of voelen mensen zich in jullie team niet altijd veilig? Werk je met veel verschillende mensen samen en wisselen deze relaties snel? Denk je dat vertrouwen bouwen dan teveel tijd kost en niet nodig is? Denk je na een ruzie dat het nooit meer goed komt? Of ben je juist een optimist en goed van vertrouwen?

Als hier een vraag bij staat die voor jou geldt, dan heb je zeker iets aan dit boek. Als je alleen op de wereld bent en met niemand iets te maken hebt, dan kun je het gerust wegleggen.

Als je besluit het *huis van vertrouwen* te gaan verkennen, bieden hoofdstuk 2 en 3 je de plattegrond: waar staat het huis voor en uit welke bouwstenen bestaat het? De vele voorbeelden zorgen voor herkenning en een hoog praktijkgehalte. De verhalen van vier interessante mensen in hoofdstuk 4 zetten je aan het denken en geven kleur en verdieping. In hoofdstuk 5 vind je de bouwmaterialen en gereedschappen zodat je zelf je huis van vertrouwen kunt bouwen, onderhouden en zo nodig herstellen. Op de website [www.huisvanvertrouwen.nl](http://www.huisvanvertrouwen.nl) vind je nog meer gereedschappen. In het slotwoord vertellen we hoe we de afgelopen vijf jaar met het onderwerp 'vertrouwen' bezig zijn geweest om dit boek te kunnen schrijven. Tussen de hoofdstukken hebben we drie situaties geplaatst uit onze eigen praktijk die laten zien hoe we het vertrouwensmodel hebben toegepast. Deze voorbeelden hebben betrekking op 'vertrouwen opbouwen', 'vertrouwen onderhouden' en 'vertrouwen herstellen'.

Je bepaalt zelf waar je tocht door het huis van vertrouwen begint en hoe je er doorheen loopt. Lees het van A tot Z óf kriskras bladerend. We raden je wel aan om je tour in ieder geval bij hoofdstuk 2 te beginnen. Daar liggen de bouwtekeningen die je snel een indruk geven van het huis van vertrouwen.

### Hoe hebben wij samengewerkt en wat heeft het ons gebracht?

Voor het schrijven van dit boek hebben we enkele jaren intensief samengewerkt. Door onze verschillende persoonlijkheden en werkwijzen hebben we elkaar voortdurend geïnspireerd. Lamkje is primair in haar reacties en ziet snel de onderlinge verbanden. Marijke is de denker en meer beschouwend en weet alles weer samen te voegen. Humor en diepgaande gesprekken over alle bouwstenen van vertrouwen hebben onze onderlinge (werk)relatie verdiept tot een dierbare vriendschap. We hebben het vertrouwensmodel geregeld los moeten laten op onze onderlinge relatie. Want samen een boek schrijven over vertrouwen is ook een test in vertrouwen. Als we op dit proces terugkijken, is onze conclusie dat we die test, mede dankzij het model, goed hebben doorstaan.

In ons leven vormt vertrouwen de basis voor onze contacten met anderen. Het werken aan ons boek heeft ons meer bewust gemaakt van wat dat betekent. Daardoor kunnen we een nog grotere en rijkere bijdrage leveren aan onze dienstverlening aan anderen als trainer, coach, adviseur of mediator.