Vertrouwen is een **kunst en een kunde** en geen **kunstje**



Vertrouwen in elkaar versterkt de denkkracht en resultaten van een team. Vertrouwen is niet iets abstracts: je kunt het meten, analyseren en opbouwen. In de *Week van Vertrouwen* van 23 tot 27 mei 2016 krijg je hiervoor ideeën, tips en gereedschap aangereikt. Centraal staat de relatie tussen introverte en extraverte collega's. In een team kunnen ze elkaar prima aanvullen. Alleen begrijpen ze elkaars gedrag onvoldoende.

Tekst: Angèle Steentjes www.cetera.eu | ontwerp: www.merijntjeaanderijn.nl

De *Week van Vertrouwen* wordt georganiseerd door **Marloes Bouwmeester**, **Dick Otter**, **Marijke Hafkamp** en **Lamkje Jellema**. Marijke en Lamkje zijn auteurs van het boek *Huis van Vertrouwen* en hebben een aanpak ontwikkeld om vertrouwen in een team te analyseren, te verbeteren en op te bouwen. Met meer vertrouwen kunnen teamleden zich beter ontplooien en met meer plezier werken, waardoor het hele team beter presteert.

Dick van *Lefconsult* leidt trainers op in het gebruik van de *Jungian Type Index*. Daarnaast traint hij veel teams in de sportwereld, het onderwijs en het bedrijfsleven. Hij zag dat in teams introverte en extraverte mensen anders reageren. Nu geeft hij de teamleden inzicht in elkaars gedrag en ervaart dat dit het onderling vertrouwen en de teamprestaties verbetert. Voor het onderwijs schreef hij het boek *Jij maakt het verschil*, waarin ook het verschil tussen extraverte en introverte leerlingen naar voren komt.

Een deel van zijn kennis over introverten verkreeg hij van Marloes, eigenaar van het coach- en trainersbureau *De Succesvolle Introvert*. Zij leert hoe introverte professionals hun kennis en ideeën kunnen delen in een groep op een manier die bij hen past. Marloes: ‘Ik zie dat er veel misverstanden zijn tussen introverten en extraverten. Ze begrijpen elkaars gedrag vaak niet en leggen elkaars gedrag negatief uit. Dit komt de samenwerking niet ten goede. Dat is jammer want introverten en extraverten kunnen elkaar heel goed aanvullen en daardoor de denkkracht en resultaten van een team versterken. Doel van de *Week van Vertrouwen* is om ideeën, inzichten en bouwstenen aan te reiken om elkaar beter te begrijpen en zo onderling vertrouwen te kweken tussen extraverten en introverten.’

Marijke Hafkamp, introvert, trainer, coach en medeauteur van *Huis van Vertrouwen*:

‘Vul elkaar aan in plaats van elkaar te bestrijden. Elkaar vertrouwen geeft energie en verbetert je werkplezier en werkprestaties.’

Huis van Vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijke basis in de samenwerking met anderen. In een team waarin mensen elkaar vertrouwen, durft iedereen te leren, te experimenteren en het beste uit zichzelf te halen. Dit resulteert in een slagvaardig, creatief team dat goede resultaten boekt.

Het belang van vertrouwen kun je goed zien bij een team waarin dit vertrouwen juist ontbreekt. Marijke: 'Er ontstaan subgroepen die roddelen over elkaar en niet meer met elkaar praten. De chemie ontbreekt om de schouders onder iets nieuws te zetten. Nieuwe voorstellen worden vooral met gezucht en geklaag ontvangen.' Zo'n team presteert niet meer goed, aldus Lamkje. 'Mensen zijn meer met elkaar bezig dan met hun werkzaamheden en dat ondermijnt de teamresultaten.'

Vertrouwen wordt door menigeen als iets ongrijpbaars gezien. Marijke: 'Veel mensen komen niet verder dan de omschrijving dat vertrouwen "een gevoel is" en: "Het is er of het is er niet." Hiermee kun je weinig als je het vertrouwen in een team wilt analyseren en de resultaten wilt verbeteren.'

Marijke en Lamkje deden uitgebreid onderzoek naar wat vertrouwen inhoudt, stimuleert en verslechtert. Ze ontdekten dat vertrouwen een complexe combinatie is van intuïtie, basishouding en rationele inschatting. Hun kennis brachten zij onder in een analysemodel in de vorm van een huis. Het *Huis van Vertrouwen* heeft twee pijlers, die weer zijn opgebouwd uit verschillende bouwstenen. De ene pijler is vertrouwen op: ik vertrouw erop dat je het goed gaat doen. Het is de rationele pijler en bevat

Dick Otter, extravert en eigenaar van *Lefconsult*, vanwaar uit hij teams traint in het bedrijfsleven, onderwijs en de sportwereld:

‘Leer gedrag herkennen, kruip eens in de huid van een ander; dat verbetert het contact, de samenwerking en de prestaties.’

de bouwstenen: capaciteiten, intenties, geloofwaardigheid, toewijding en resultaten. De tweede pijler is vertrouwen in: ik durf te geloven dat je het beste met mij voor hebt. Deze pijler vormt de gevoelskant van het vertrouwen. De bouwstenen hiervan zijn identificatie, empathie, altruïsme en integriteit.

Marijke: 'Het prettige van dit model is dat je gericht over vertrouwen kunt communiceren. Met het *Huis van Vertrouwen* kun je analyseren hoe sterk het onderling vertrouwen is. Onduidelijkheden en zwakke bouwstenen kun je samen bespreken en zo nodig repareren.' Lamkje vult aan dat zowel rationele als gevoelsmensen met dit model uit de voeten kunnen. 'Een controller vertelde mij dat hij het prettig vond objectieve handvatten te hebben om het onderling vertrouwen te analyseren en het gericht te verbeteren. Gevoelsmensen ervaren dat onze bouwstenen woorden geven aan hun gevoelens.'

Minder persoonlijk aangevallen

Dick beaamt dat vertrouwen heel belangrijk is binnen de samenwerking van bedrijven en organisaties. Hij constateert dat mensen soms niet zien dat zij zich wantrouwend opstellen. Dit bemerkte hij bij een overheidsorganisatie waar hij gevraagd werd het contact tussen een leidinggevende en zijn team te verbeteren. De leidinggevende had een grote behoefte alle zaken te controleren. Taken delegeerde hij wel, maar hij bleef constant controleren hoe ze werden uitgevoerd. Zijn teamleden gaf hij daardoor het gevoel dat hij hen niet vertrouwde en dat gaf allerlei wrijvingen. Dick: 'Ik vind het belangrijk mensen inzicht te geven in hun eigen gedrag en dat van een ander. Belangrijk in

die aanpak is te zorgen dat niemand zich persoonlijk aangevallen voelt. De bouwstenen van het *Huis van Vertrouwen* kunnen hieraan een goede bijdrage leveren.'

Een analyse van het vertrouwen in een team kan ook zichtbaar maken dat alle bouwstenen zwak zijn. Lamkje: 'De conclusie kan dan zijn dat het onderlinge vertrouwen zo beschadigd is dat het beter is om te stoppen. Het prettige is dat je met gefundeerde argumenten besluiten kunt nemen die je kunt verantwoorden.'

Introvert en extravert

In de *Week van Vertrouwen* staat de relatie tussen introverte en extraverte mensen centraal. De introverte collega's zijn degenen die het liefst lang nadenken voordat zij iets zeggen, die gericht zijn op het voorkomen van risicovolle situaties, genuanceerd een onderwerp uitdiepen en energie krijgen van alleen zijn. Extraverten ontwikkelen hun ideeën al pratend, kunnen snel reageren in een situatie, krijgen energie van teamwerk, en risico's nemen vinden ze alleen maar leuk. Marloes: 'Er zijn ook "ambiverten" die tussen beide groepen in zitten. Ik heb een test op mijn website staan waarmee je kunt bepalen tot welke groep je behoort.'

Dick gebruikt een test waarbij hij mensen fysiek verschillende houdingen laat aannemen om te zien wanneer het lichaam stabiliteit vertoont en wanneer het lichaam zich 'onwennig' voelt. Als extraverten hun lichaam naar de buitenwereld richten, zijn ze het meest stabiel. Introverten zijn meer stabiel als zij hun lichaam in zichzelf laten keren.

Lamkje Jellema, extravert, trainer, coach
en medeauteur van *Huis van Vertrouwen*:

‘De bouw-materialen en gereedschappen liggen klaar om aan de slag te gaan om onderling vertrouwen op te bouwen.’

Natuurlijk zijn er naast introvert en extravert ook andere persoonlijkheidskenmerken die van invloed zijn op teamwerk. Marloes: ‘Uit onderzoek blijkt dat het persoonlijkheidskenmerk introvert of extravert het meeste invloed heeft op je levenshouding, de manier waarop jij je leven en werk vormgeeft en de beslissingen die je maakt. Wordt in een team jouw natuurlijke manier van werken als introvert of extravert gerespecteerd en gewaardeerd, dan heeft dat meteen een positieve invloed op het zelfvertrouwen, het werkplezier en de productiviteit van individuele teamleden. Dat komt ook de prestatie van het gehele team ten goede. Het creëren van dit onderlinge respect willen wij realiseren met de *Week van Vertrouwen*.’

Drie misverstanden

Introverten en extraverten verschillen in de manier waarop ze ideeën ontwikkelen, communiceren en beslissingen nemen. Dit zorgt voor misverstanden en uiteindelijk wantrouwen. Marloes: ‘Extraverten zijn heel stellig in hun woordkeuze: “Het is zo en niet anders.” Introverten denken dan dat deze collega’s wel heel zeker moeten zijn van hun zaak als zij iets zo stellig kunnen beweren. Zij denken zelf eerst goed na voordat ze iets zeggen. Dat is niet het geval bij extraverten. Die denken hardop en vormen hun mening al pratend. Om die reden verandert hun mening nog wel eens. Introverten ervaren dat als onbetrouwbaar gedrag: eerst zeggen ze dit en nu weer wat anders.’

Bij het geven van een mening wil een introvert alle opties presenteren om een afgewogen beeld te geven. Zij formuleren zo nauwkeurig mogelijk en praten daarom in de trant van enerzijds

en anderzijds. Marloes: ‘Extraverten zien dit vaak als getwijfel en onzekerheid en dit ergert ze. Ten onrechte. Introverten zijn niet onzeker, maar willen heel precies zijn. Als een introvert een mening heeft gevormd, wijkt hij er niet meer van af.’

Ook het verschil in overlegstijlen leidt tot menig misverstand. Introverten zijn gericht op dialoog, extraverten op discussie. Introverten houden van het rustig uitwisselen van argumenten, extraverten van kritisch sparren. Extraverten onderbreken elkaar doorlopend, wisselen zo informatie uit en vormen op deze manier hun mening. Introverten vinden dat onprettig. Marloes: ‘Introverten hebben hun verhaal al in hun hoofd zitten en vinden het uitermate vervelend om steeds onderbroken te worden. Hierdoor raken zij de draad kwijt. Ook zien zij dit doorlopend onderbreken als desinteresse: de ander wil blijkbaar de rest van het verhaal niet horen. Het gevolg is dat een introvert zijn mond houdt en niet van harte meewerkt aan een project. Dat is jammer, ook voor de extravert, want je mist dan de input van je introverte collega’s.’

Week van Vertrouwen

In de *Week van Vertrouwen* willen de organisatoren inzicht geven in de natuurlijke manier van werken, communiceren en beslissingen nemen om zo het onderling vertrouwen te versterken.

Marijke: ‘Vertrouwen realiseren is hard werken en regelmatig onderhoud plegen. Daarvoor heb je gereedschappen nodig, zoals die wij in ons boek aanreiken. Vertrouwen is een kunst en een kunde, en geen kunstje.’ Door het creëren van vertrouwen kunnen medewerkers zich beter ontplooien en krijgen ze meer

Marloes Bouwmeester, introvert, onderwijskundige
en eigenaar van *De Succesvolle Introvert*:

‘Door beter inzicht in elkaars gedrag hoop ik dat introverten en extraverten elkaar meer gaan waarderen.’

plezier in hun werk. Lamkje: ‘Opvallend is dat als mensen elkaar meer vertrouwen, de verschillen minder worden.’

Inzicht in gedrag verbetert zeker het vertrouwen tussen introverten en extraverten, vult Dick aan. Hij zag dat in een bedrijf waar een extraverte verkoper klanten steeds beloofde dat zij binnen een dag een klantenkaart kregen. De introverte medewerker die de kaart moest maken, voelde zich continu onder druk gezet. Hij had ook andere werkzaamheden en wilde die niet steeds onderbreken om zo’n kaart te maken. De extravert ging voor kwantiteit, de introvert voor kwaliteit. Deze situatie leidde tot menig conflict tussen de beide medewerkers en tot geërgerde klanten die de kaart te laat kregen. Dick: ‘Mijn vraag aan de verkoper was: “Wat is het bezwaar als de klant de kaart een paar dagen later krijgt?” Dat was er eigenlijk niet. Belangrijk was dat de klant de kaart kreeg op het tijdstip dat was toegezegd. Vervolgens heb ik uitgelegd dat de introverte collega niet onder zo’n tijdsdruk kan werken. Het probleem was zo opgelost. De introverte medewerker kreeg langer de tijd om de kaart te vervaardigen en was nooit meer te laat.’

Volgens Marloes levert het creëren van meer vertrouwen tussen introverten en extraverten voordelen op voor het bedrijf en de medewerkers. ‘Door inzicht te krijgen in het gedrag van een ander ervaar je een situatie anders. Je begrijpt dat een extravert jou regelmatig onderbreekt omdat hij op deze manier zijn ideeën vormt en niet uit gebrek aan interesse voor jouw verhaal. Deze kennis versterkt het vertrouwen in jezelf en ook in de ander en komt de samenwerking ten goede. Dit is wat wij willen bereiken in de *Week van Vertrouwen*.’





Marloes Bouwmeester is onderwijskundige en traint introverte professionals hoe ze succesvol kunnen zijn in hun werk zonder zichzelf te forceren. Zij schrijft sinds 2008 artikelen over hoe je als introvert succesvol kunt zijn op een manier die bij je past. Zij wordt inmiddels gezien als landelijk expert en regelmatig geïnterviewd door landelijke bladen als *Intermediair*, *Opzij* en *Elsevier*. Meer informatie over de kracht van introverten kun je vinden op: *www.desuccesvolleintrovert.nl*.





Dick Otter is eigenaar van *Lefconsult bv* en werkt als teamtrainer en coach in het bedrijfsleven, het onderwijs en de sport. Hij is gespecialiseerd in het werken met de *Jungian Type Index* (*JTI*), leidt trainers en coaches op om hiermee te werken en treedt regelmatig op tijdens conferenties en sportmanifestaties. In 2013 schreef hij het boek "Jij maakt het verschil", over toepassing van de *JTI* in leerprocessen. Meer informatie kun je vinden op: *www.lefconsult.nl*





Marijke Hafkamp en **Lamkje Jellema** werken veel samen en zijn beide adviseur, trainer en coach met een rijke ervaring in veel organisaties. Zij werken altijd vanuit de visie dat een eerlijke en open communicatie de sleutel is om samen werken te kunnen realiseren. Meer informatie kun je vinden op: *www.huisvanvertrouwen.nl*