

# Hoe je vertrouwen kunt leren om ... te leren vanuit vertrouwen

## Leren met vertrouwen!

Als HRD'er wil je dat mensen kunnen leren vanuit vertrouwen. Vertrouwen in zichzelf en vertrouwen in en van de mensen die zij in hun leerproces tegenkomen. Hoe doe je dat, leren vanuit vertrouwen? En kun je vertrouwen leren?

Marijke Hafkamp & Lamkje Jellema

Leren is spannend, je gaat van comfortzone naar stretchzone en bent bang in de paniekzone te belanden. Hoewel er veel opvattingen zijn over leren en leerprocessen is er vrij grote eensgezindheid over de noodzaak van een veilig leerklimaat. Zonder veiligheid stel je je niet open voor nieuwe dingen en durf je je niet kwetsbaar op te stellen. Vertrouwen biedt veiligheid om te leren. Als de mensen om je heen er vertrouwen in hebben dat jij stappen kunt zetten, en je durft daar zelf ook in te geloven, is er een goede basis om te leren.

In ons werk als trainer, coach, mediator en opleidingsadviseur besteden we veel aandacht aan een veilig leer- en werkklimaat.

De rol die vertrouwen daarbij speelt, intrigeerde ons. De afgelopen jaren hebben wij - met steun van de Foundation of Corporate Education (FCE) - dit complexe thema onderzocht. Het leverde het model *huis van vertrouwen* op. Dit model helpt om vertrouwen in werk- en leerrelaties te analyseren én te versterken. In dit artikel zoomen we in op de rol van vertrouwen in leer-werksituaties. We kijken naar de voorwaarden voor een veilig en effectief leerklimaat. We leggen uit wat vertrouwen is en hoe het model *huis van vertrouwen* eruitziet. We beschrijven verschillende leer-werksituaties en beantwoorden tot slot de vraag: hoe kun je in leer-werksituaties het vertrouwen versterken?



Figuur 1. Model Huis van vertrouwen

## Kader 1. Enkele mogelijkheden voor versterking van de bouwstenen van de pijler 'vertrouwen op'

Om een tipje van de sluier op te lichten hoe je de bouwstenen van de rationele pijler 'vertrouwen op' versterkt, geven we per bouwsteen een oplossingsrichting.

- *Capaciteiten*: onderzoek ieders talent en zet mensen op hun talent in. Dat vraagt een andere manier van kijken naar mensen en van organiseren (Dewulf, 2014).
- *Intentie*: maak motivatie bespreekbaar en sluit aan op persoonlijke doelen en interesses.
- *Geloofwaardigheid*: help iemand om goede afspraken te maken en bedenk samen welke manier van werken ervoor zorgt dat iemand zijn afspraken nakomt.
- *Toewijding*: bespreek goed de kwaliteitseisen en zorg dat de voorwaarden om kwaliteit te kunnen leveren op orde zijn.
- *Resultaat*: stem steeds de verwachtingen af die ieder heeft van het eindresultaat. Werk zo mogelijk met concepten, prototypes e.d. en bespreek regelmatig of ieder nog aan het juiste resultaat werkt.

Het zijn logisch klinkende oplossingsrichtingen, maar ze ook echt realiseren blijkt in de praktijk niet eenvoudig.

### Leerklimaat

Voor alle leer-werksituaties geldt dat een goed leerklimaat voorwaarde is voor effectief leren (Ebbens, 2013). Volgens Luc Stevens, die hiermee voortborduurde op de Self Determination theorie van Deci & Ryan (2002), zijn er drie belangrijke ingrediënten om vanuit veiligheid en vertrouwen te kunnen leren. Het zijn de basisbehoeften die je als lerende hebt:

- *Autonomie*: je wilt zelf keuzes kunnen maken en besluiten nemen.
- *Relatie*: je wilt je gehoord en erkend voelen. Je wilt welkom zijn en relationele veiligheid ervaren.
- *Competentie*: je wilt het vertrouwen krijgen van de mensen om je heen in wat je kan en in wat je kunt leren.

Het realiseren van de basisbehoeften draagt bij aan een veilig en effectief leerklimaat, waarin je vertrouwen krijgt van de mensen om je heen. Daarmee groeit ook het vertrouwen in jezelf.

### Wat is vertrouwen?

Om het begrip 'vertrouwen' concreet te maken, leggen we ons vertrouwensmodel uit. Het model is onder meer gebaseerd op Nooteboom (2002), Six (2004) en Covey (2008). Na de ontwikkeling van het theoretisch model hebben we het in de praktijk getoetst en verfijnd.

Vertrouwen betekent het verwachten van bepaald gedrag, waarbij je het risico neemt dat mensen je teleurstellen. Die teleurstelling kan zitten in de zaak: iemand heeft iets niet of niet goed gedaan. De teleurstelling kan ook zitten in de mens, de relatie: de ander heeft zich naar jou toe niet begripvol, behulpzaam of integer opgesteld. Een volgende keer zul je dan minder vertrouwen hebben, terwijl het vertrouwen juist sterker wordt als de ander je niet teleurstelt.

### Huis van vertrouwen

We kozen voor de metafoer van een huis om duidelijk te maken hoe vertrouwen in elkaar zit. Het *huis van vertrouwen* kent een fundament, twee pijlers, en negen bouwstenen (zie figuur 1).

#### Het fundament

Het fundament wordt gevormd door onze natuurlijke neiging om een ander te vertrouwen. Vaak is dat terecht. In veel situaties mogen we ervan uitgaan dat iemand doet wat we van hem verwachten en zich gedraagt als een fatsoenlijk mens. We baseren dat vertrouwen meestal op onze ervaringen en op de reputatie van de ander. De natuurlijke neiging tot vertrouwen is niet bij iedereen even sterk aanwezig. Dit hangt af van twee aan elkaar verwante persoonlijkheidskenmerken. Dit is allereerst de mate van risicotolerantie: ben je iemand die snel beren op de weg ziet of ga je er meestal vanuit dat iets wel goed komt? De tweede eigenschap is de mate waarin je positief naar mensen en de

## Kader 2. Enkele mogelijkheden voor versterking van de bouwstenen van de pijler 'vertrouwen in'

Bij oplossingsrichtingen voor de relationele pijler 'vertrouwen in' kun je denken aan:

- *Identificatie*: investeer voortdurend - maar zeker bij nieuwe relaties - in elkaar leren kennen. Vooral het zoeken naar overeenkomsten tussen mensen geeft snel verbinding.
- *Empathie*: vaak belanden we in discussies tegenover elkaar. Het helpt om de dialoog aan te gaan. Stel vragen zonder oordeel. Een groot inlevingsvermogen is niet iedereen gegeven, maar het valt te leren.
- *Altruïsme*: een 'goed mens' heeft iets voor een ander over. Het mooie daarvan is de wederkerigheid die dit oproept. We noemen dat positieve reciprociteit: als je iets voor de ander over hebt, is de ander ook geneigd iets voor jou te doen. Op deze manier ontstaan positieve sterke relaties.
- *Integriteit*: werken volgens de juiste waarden is misschien wel de belangrijkste bouwsteen. Je ziet dit bijvoorbeeld terug in gedragscodes van beroepsgroepen en organisaties. Maar een gedragscode staat niet garant voor ethisch handelen. Intervisie is een krachtig instrument om deze bouwsteen op orde te houden.

wereld kijkt. Ben je iemand waar het glas altijd half vol is of juist half leeg? Mensen met een hoge risicotolerantie en een optimistisch mens-/wereldbeeld vinden het gemakkelijker zichzelf en anderen te vertrouwen.

#### *De pijlers en bouwstenen*

De twee pijlers van vertrouwen noemen we ‘vertrouwen op’ en ‘vertrouwen in’.

‘Vertrouwen op’ is de meer zakelijke, rationele pijler van vertrouwen. Hier gaat het erom dat je op iemand kunt rekenen in wat je afgesproken hebt. Iemand gaat iets doen en je vertrouwt erop dat hij dat goed doet. Dit vertrouwen hangt af van de volgende vijf bouwstenen:

1. *Capaciteiten*: kun je het / kun je het leren?
2. *Intentie*: wil je het / wil je het leren?
3. *Geloofwaardigheid*: doe je het / ga je het leren?
4. *Toewijding*: doe / leer je het zorgvuldig?
5. *Resultaat*: lukt het je?

Als deze bouwstenen op orde zijn, dan is vertrouwen gerechtvaardigd. Als er een zwakke bouwsteen tussen zit, is het zaak om deze te versterken (zie kader1).

‘Vertrouwen in’ (zie kader 2) is de relationele pijler van vertrouwen. Hier gaat het erom dat je vertrouwen hebt in de ander als mens. Je verwacht dat de ander het ‘goede’ doet. Of dit vertrouwen gerechtvaardigd is, hangt af van vier bouwstenen:

1. *Identificatie*: ken je elkaar?
2. *Empathie*: begrijp je elkaar?
3. *Altruïsme*: heb je iets voor elkaar over?
4. *Integriteit*: doe je het goede?

Als deze bouwstenen op orde zijn, dan zal er een sterke persoonlijke relatie kunnen ontstaan.

Beide pijlers beïnvloeden elkaar. Zonder een goede relatie is het lastig om in zakelijk opzicht op elkaar te kunnen vertrouwen. En omgekeerd is het moeilijk om een goede persoonlijke relatie op te bouwen als je in zakelijk opzicht niet op elkaar kunt rekenen.

### **Leren en werken**

Na bovenstaande uitleg van het vertrouwensmodel beschrijven we nu leer-werksituaties waarin vertrouwen in meer of mindere mate een rol speelt. Om de leer-werksituaties te beschrijven, zoeken we aansluiting bij Homan (2001). Vanuit zijn zienswijze op het collectieve leren in organisaties, beschrijft hij de problemen waar medewerkers en teams voor staan. De problemen die je in je werk tegenkomt creëren leersituaties. Homan onderscheidt drie niveaus; van ‘tamme’ problemen tot ‘venijnige’ problemen. De niveaus verschillen in complexiteit, diversiteit en dynamiek. Zie kader 3 voor een aanduiding van de niveaus.

Op alle niveaus is sprake van zowel informeel als formeel leren. Hoe ‘venijniger’ de problemen zijn, hoe diepgaander het leren wordt. We geven dit weer door de indeling van leerniveaus van Wierdsma & Swieringa (2011) te koppelen aan de typen problemen die Homan beschrijft. Een volgende stap is het in kaart brengen

## **Kader 3. Van ‘tamme’ tot ‘venijnige’ problemen (Homan, 2001)**

#### *Niveau 1: tamme problemen*

Lage complexiteit, diversiteit en dynamiek

- basaal leerniveau;
  - werken vanuit vaste uitgangspunten;
  - overeenstemming bij betrokkenen;
- ‘kleur de plaatjes in en vul de zinnertes aan’. Standaardoplossingen, routinematig werken.

#### *Niveau 2: venijniger problemen*

Grotere complexiteit, diversiteit en dynamiek

- hoger leerniveau met hogere variëteit in leerdomein (het ‘wat’: waar gaat het over) en leertraject (het ‘hoe’: hoe richt je het leren in);
  - uitgangspunten zijn niet vastomlijnd;
  - betrokkenen hebben verschillende percepties;
- ‘maak met elkaar de tekening’. Oplossing vraagt meer creativiteit, meer uitwisseling van informatie, beelden en aannames en meer flexibiliteit.

#### *Niveau 3: venijnige problemen*

Grote complexiteit, diversiteit en dynamiek. Omgeving en vraagstellingen verschuiven tijdens de rit.

- hoog leerniveau met grote variëteit in leerdomein, leertraject en omgeving;
  - vraagstellingen veranderen;
  - soms verandert het leerdomein zelf;
- ‘schieten op bewegende doelen’. Paradigma-shifts.

van de actoren en relaties die je in de verschillende leer-werksituaties tegenkomt. Zo ontstaat een matrix van verschillende leer-werksituaties (zie figuur 2).

### **Vertrouwen in de leer-werksituaties**

Nu we begrijpen wat vertrouwen is en we inzicht hebben in de leer-werksituaties, zien we dat vertrouwen in de verschillende situaties steeds een iets andere rol speelt. Op het niveau van ‘tamme’ problemen vindt het leren vooral plaats in het eigen team. De problemen zijn overzichtelijk en niet al te ingewikkeld. De uitkomsten zijn voorspelbaar. Als het goed is zorgen de teamleden met elkaar voor een vertrouwde omgeving. Het bouwen en onderhouden van het onderlinge vertrouwen vraagt aandacht, maar is te overzien. Naarmate de problemen ‘venijniger’ worden, vindt het leren en werken vaker plaats buiten de vertrouwde veiligheid van het team. De onvoorspelbaarheid en onzekerheid nemen toe. Controlemechanismen zijn moeilijker te realiseren in trajecten met een onzekere weg en een onzekere uitkomst en met wisselende deelnemers. De communicatie en informatie-uitwisseling is divers en complex. De belangen liggen soms ver uit elkaar en het gevaar van verborgen agenda’s is substantieel aanwezig. Er wordt dan ook een groter beroep gedaan op het onderlinge vertrouwen.

	Tamme problemen	Venijniger problemen	Venijnige problemen
Leerniveau	Enkelslag leren: <i>verbeteren</i>	Dubbelslag leren: <i>veranderen</i> door nieuwe inzichten	Drieslag leren: <i>ontwikkelen</i> door verandering van principes of visie
Informeel leren	Leren van de dagelijkse routines. Afkijken.	Leren van het samen werken aan projecten die vragen om creativiteit en uitwisselen van informatie. Dialoog.	Leren in netwerken ook buiten het eigen team. Leren van de onbekende weg naar een onbekende bestemming. Sociaal leren en ontdekken.
Leerrelaties bij informeel leren	Collega's die dezelfde werkzaamheden uitvoeren; experts in het team; feedback van klanten. Contacten op de werkvloer.	Collega's in het team en in verschillende projectgroepen in de organisatie.	Collega's in het team, projectgroepen, vakgenoten en experts binnen en buiten de organisatie.
Formeel leren	Leren van vaardigheden onder begeleiding. Instructie en oefenen.	Leren van ondersteunende en verklarende theorieën, modellen en concepten die grip geven op de complexiteit. Analytisch.	Leren om na te denken over visies op de problematiek. Aandacht voor leren leren.
Leerrelaties bij formeel leren	Collega's die dezelfde soort werkzaamheden uitvoeren. Instructeur of trainer. Soms is dit een expert-teamlid.	Collega's binnen en buiten het eigen team en soms ook buiten de eigen organisatie die met hetzelfde type vraagstuk te maken hebben. Docent en facilitator.	Collega's, vakgenoten, experts binnen en buiten de eigen organisatie. Facilitators die leren leren ondersteunen. Conference speakers die de visie op de problematiek aan de orde stellen.

Figuur 2. Matrix leer-werksituaties

Het model *huis van vertrouwen* maakt het mogelijk om te onderzoeken of er voldoende vertrouwen aanwezig is in de leer-werksituatie. Door bij elke bouwsteen vragen te stellen, ontdek je welke aspecten van vertrouwen sterk zijn en welke zwak. Om het onderzoeken van de bouwstenen te vergemakkelijken, hebben we verschillende scans (vragenlijsten) ontwikkeld waarmee je de werk- of leerrelaties kunt analyseren. De vragen in de scans zijn gebaseerd op de bouwstenen van het huis van vertrouwen. De uitkomst van de scan geeft aangrijpingspunten voor concrete interventies die het vertrouwen versterken (zie voor meer informatie: Hafkamp & Jellema, 2014). We illustreren de toepassing van het model en de scan nu met een praktijkvoorbeeld.

### Een voorbeeld uit de praktijk

Het team van de ICT helpdesk van een hogeschool staat voor een belangrijke uitdaging. Terwijl er bezuinigingen worden doorgevoerd, moet het team anticiperen op nieuwe technologische ontwikkelingen zoals de trend 'bring your own devices'. In de toekomst moet de helpdesk ondersteuning kunnen bieden voor meer devices dan de nu voorgeschreven laptop. Het is nog onduidelijk voor welke devices dit geldt en wat dit betekent voor de dienstverlening, zeker gezien de bezuinigingen. We kunnen dit probleem dan ook typeren als een 'venijniger probleem' volgens de indeling van Homan. Om dit probleem te kunnen tackelen, is het nodig dat het team *op* en *in* elkaar kan vertrouwen.

Het team voert onder begeleiding van een facilitator de vertrouwensscan uit. Dit betekent dat de teamleden met elkaar een aantal vragen bespreken en conclusies trekken over hoe het gesteld is met het vertrouwen en welke interventies kunnen helpen om het vertrouwen te versterken. De vragen in de scan zijn gebaseerd op

de bouwstenen van het huis van vertrouwen. Onderzoek van de pijler 'vertrouwen *op*' geeft hen inzicht in welke bouwstenen wel en niet op orde zijn. Zo wordt duidelijker wat iedereen al kan en wat de teamleden nog moeten en willen leren (bouwstenen *capaciteiten* en *intentie*). De afsprakencultuur komt aan de orde, want die is niet optimaal. Een afspraak is niet voor iedereen heilig (bouwsteen *geloofwaardigheid*). De verschillen in kwaliteit van dienstverlening zijn de afgelopen tijd minder groot geworden. Het team heeft zich ingespannen om service level agreements op te stellen waar ieder zich aan probeert te houden (bouwsteen *toewijding*). De scan laat zien dat nog niet iedereen een helder beeld heeft van de toekomstige dienstverlening. Een werkgroepje gaat het niveau van dienstverlening concreter in beeld brengen (bouwsteen *resultaat*).

Wat betreft de pijler 'vertrouwen *in*' zit het sinds een jaar wel goed met dit team. Een paar teamdagen hebben veel verbetering gebracht in de sfeer en het onderlinge begrip (bouwstenen *identificatie* en *empathie*). De collegialiteit is toegenomen (bouwsteen *altruïsme*). Ook de gemeenschappelijke waarden met betrekking tot dienstverlening krijgen meer vorm (bouwsteen *integriteit*). Het is wel zaak hier aandacht aan te blijven besteden.

Op basis van de uitkomsten van de scan maakt het team het volgende plan:

- De bouwstenen capaciteiten en intenties concreet vertalen: wie kan en wil wat doen? Zo gaat één medewerker zijn grote kennis en hartstocht voor Apple delen met enkele andere medewerkers die dit graag willen leren.
- De bouwsteen geloofwaardigheid versterken door afspraken zorgvuldiger te maken. Aan het eind van het teamoverleg hier meer tijd voor nemen, commitment checken en in het volgende overleg evalueren of de afspraken zijn nagekomen.



Samenwerken vraagt vertrouwen (Foto: Shutterstock.com)

- De bouwsteen toewijding sterk houden door nieuwe service level agreements op te stellen voor de nieuwe dienstverlening.
- De bouwsteen resultaat versterken door steeds voorbeelden van de nieuwe dienstverlening in te brengen en te kijken of dat is waar het team naartoe wil.
- Om de relatiekant van vertrouwen sterk te houden, wordt alvast een volgend teamuitje afgesproken en komt er een beter kennismakings- en inwerkplan voor nieuwe medewerkers.

Dit voorbeeld illustreert de toepassing van het *huis van vertrouwen* en laat zien hoe vertrouwen in de leer-werksituaties geanalyseerd en versterkt kan worden.

### **Conclusie: met het huis van vertrouwen bouw je sterke leerrelaties**

De matrix met leer-werksituaties geeft inzicht in de verschillen tussen de situaties en laat zien met welke actoren de lerende te maken heeft. Het huis van vertrouwen geeft inzicht in de bouwstenen van vertrouwen en in de mogelijkheden om deze te versterken. Als jij een actor bent in een leersituatie dan kun je - alleen of gezamenlijk - een inschatting maken van het onderlinge vertrouwen door toepassing van het model. Actoren kunnen zich allereerst afvragen hoe sterk hun eigen fundament van vertrouwen is: hebben zij een sterke neiging tot vertrouwen of zien ze veel risico's? In het eerste geval kan het soms goed zijn zich af te vragen of een sterke neiging tot vertrouwen realistisch is. In het tweede geval kunnen de actoren afspraken maken over waarborgen en ijkmomenten. Dit geeft meer grip op de voortgang en dat kan geruststellend werken voor mensen met een lage risicotolerantie.

Door de groepsscan voor samenwerken (een vragenlijst die men gezamenlijk doorneemt) te gebruiken kunnen de lerenden elkaar de juiste vragen stellen. Zo ontstaat er zicht op welke bouwstenen sterk zijn en aan welke bouwstenen extra aandacht besteed moet worden. Een

facilitator of trainer kan het gebruik van de vertrouwensscan begeleiden en ervoor zorgen dat de groepsleden elkaar diepgaand bevragen. De groep kan bij de zwakke bouwstenen bedenken welke interventies deze bouwstenen kunnen versterken (zie verder: Hafkamp & Jellema, 2014)

Tot slot kan de groep zich afvragen hoe de balans is tussen vertrouwen *op* en vertrouwen *in*. Is er voldoende aandacht voor beide pijlers? Versterken of verzwakken ze elkaar?

Werken en leren in een sfeer van vertrouwen maakt het plezieriger en succesvoller. Een model als het *huis van vertrouwen* maakt het mogelijk om de samenwerking te analyseren en te verbeteren. Een waarschuwing is echter op zijn plaats. Vertrouwen bouwen is iets dat van binnenuit komt en waar een model en interventies bij kunnen helpen. Het is een kunde en een kunst, maar het is geen kunstje! ●

### **Literatuur**

- Covey, Stephen M.R. (2008). *De snelheid van vertrouwen: dat wat alles verandert*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Dewulf, L. & P. Beschuyt (2014). *Mijn baas kiest voor mijn talent*. Tiel (BE): Lannoo en Culemborg: Van Duuren Media.
- Deci, E. & R. Ryan (2002). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective, in: *Handbook of Self-Determination Research*, pp. 3-34, Rochester, 2002.
- Ebbens, S. & S. Ettekoen (2013). *Effectief leren*. Groningen/Houten: Noordhoff.
- Hafkamp, M. & L. Jellema (2014). *Huis van Vertrouwen*. Deventer: Hafkamp/Jellema HvV.
- Homan, T. (2001). *Teamleren: theorie en facilitatie*. Den Haag: Academic Service.
- Nootboom, B. (2002). *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. Nederlandse uitgave: Nootboom, B. (2002). *Vertrouwen: vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*. Den Haag: Academic Service.
- Ruijters, M. & R. Simons (red.) (2012). *Canon van het leren*. Deventer: Kluwer.
- Six, F. (2004). *Trust and trouble, building interpersonal trust within organizations*. Universiteit Rotterdam.
- Wierdsma, A.F.M. & J. Swieringa (2011). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen/Houten: Noordhoff.

**Marijke Hafkamp (l) & Lamkje Jellema (r)** zijn eigenaar van Huis van Vertrouwen v.o.f. en helpen organisaties vertrouwen te versterken en samenwerking te verbeteren. Beiden hebben een rijke ervaring als trainer, coach en adviseur. Marijke werkt vanuit een opleidingskundige achtergrond. Lamkje is



tevens mediator. 'Het huis van vertrouwen' is de titel van het boek en de naam van het model, de website en de dienstverlening aan organisaties, teams en individuen die vertrouwen en samenwerking willen onderzoeken en versterken. Zie voor meer informatie: [www.huisvanvertrouwen.nl](http://www.huisvanvertrouwen.nl). E-mail: [welkom@huisvanvertrouwen.nl](mailto:welkom@huisvanvertrouwen.nl)