

Marco Buschman

VERBINDEND VERMOGEN

Vergroot je impact op
de ander, je team en
je organisatie



*'Het boek Verbindend Vermogen is een ultieme aanrader
voor alle leidinggevenden!'*

Remco Claassen, leiderschapsexpert, topspreker en bestsellerauteur

16 Relatievertrouwen

Of je nu lid bent van een sportteam, op het werk bent of met je familie bent, als je elkaar niet kunt vertrouwen ontstaan er problemen.

– Stephen M.R. Covey

Persoonlijke inleiding

Ik respecteer mensen voor wie ze zijn, ongeacht hun huidskleur, religie, seksuele voorkeur, cultuur, gezinssamenstelling, interesses, inzichten, et cetera. Ik geloof in de kracht van diversiteit. Hoe meer we kunnen zien en de meerwaarde respecteren van het luisteren naar verschillende gedachten en waarheden en het voeren van dialogen, des te krachtiger zijn de ideeën en oplossingen die ontstaan voor zakelijke of privévraagstukken.

Wat nu anders is dan vroeger is de mate waarin ik het respect doorleef. In het verleden werd ik sterk gedreven door angst voor afwijzing. Dit leidde tot respect tonen door te pleasen. Dat is niet echt respect tonen. Dat is eerder een (onbewuste) rationele gedraging die ik inzette om er zelf iets voor terug te krijgen. Door te geven wilde ik er uiteindelijk zelf emotioneel beter van worden.

Tegenwoordig gaat geven van respect niet direct meer om mij. Althans, over het algemeen niet. Uiteraard heb ik ook mijn egomomenten. Dan vind ik het fijn om in de belangstelling te staan en respect en waardering te krijgen. Echter, ik heb ontdekt hoe fijn het is om anderen oprecht te zien voor wie ze zijn en ze daarvoor te respecteren. De glimlach en de trots te zien als je dat uitspreekt, is onbetaalbaar. Hoe mensen dan letterlijk rechtop gaan staan en zelfverzekerder gaan handelen. Daar een bijdrage aan mogen leveren, geeft mij energie. Dus ja, ik word er persoon-

lijk nog steeds beter van. Het verschil met vroeger is dat dit niet meer mijn primaire drijfveer is, eerder een zeer prettig bijproduct.

Wat deze ommekeer onder meer mogelijk heeft gemaakt, is dat ik heb geleerd om mezelf te vertrouwen en mezelf te respecteren voor wie ik ben, inclusief mijn mooie én donkere kanten. Hoe meer ik op mezelf kan bouwen, des te minder heb ik de bevestiging nodig van de ander. Met andere woorden: als ik mezelf oprecht respecteer, kan ik anderen oprecht respecteren. Deze impact op mezelf, heeft impact op anderen. Het draagt bij aan het bouwen van vertrouwen in de relatie.

Stephen M.R. Covey (2012) benoemt 'respect tonen' als één van de dertien gedragingen die leiden tot relatievertrouwen. Relatievertrouwen is de logische vervolgstap op vertrouwen in mezelf en essentieel voor het aangaan van duurzame verbindingen. En als leidinggevende werk je met mensen met wie je een verbinding aangaat en draag je eraan bij dat zij onderling verbindingen met elkaar aangaan. Vanuit dat oogpunt is het belangrijk meer over dit onderwerp te weten. Dit hoofdstuk helpt je daarbij.

Gedrag als basis voor relatievertrouwen

Stephen M.R. Covey stelt dat vertrouwen het meest essentiële ingrediënt is binnen alle relaties. In deze tijd volgen veranderingen elkaar steeds sneller op. Daarom is het commitment van medewerkers en leidinggevendenden meer dan ooit cruciaal. Zo wordt de waarde die we dienen te hechten aan onderling vertrouwen ook alleen maar groter. Het is volgens hem het meest belangrijke én meest ondergewaardeerde ingrediënt voor zakelijk succes.

In hoofdstuk 12 'Vertrouwen in jezelf' werden de vier kernthema's beschreven die de basis vormen voor zelfvertrouwen: intentie, integriteit, capaciteiten en resultaten (Covey, 2008). In dit hoofdstuk worden de dertien gedragingen beschreven die vertrouwen creëren in relatie tot een ander (ook op basis van Covey). Dit gaat over gedrag dat je vertoont. Vooraf deel ik enkele zaken om bij het lezen van de dertien gedragingen in de gaten te houden:

- Net zoals het inzetten van je kernkwaliteiten geldt bij gedragingen ook dat een teveel ervan niet effectief is.
- De dertien gedragingen zijn aanvullend op elkaar en brengen daarmee balans

aan in je handelen en de impact op de ander. Bijvoorbeeld alleen ‘recht door zee zijn’ leidt tot impact van het kaliber van de olifant in de porseleinkast. Als je de twee gedragingen ‘eerst luisteren’ en ‘toon respect’ daaraan toevoegt, ontstaat een mix die effectief is.

- De eerste vijf gedragingen hebben te maken met je eigen karakter. Eén of meerdere van deze vijf schenden, is de snelste manier om onderling vertrouwen af te breken.
- De volgende vijf gedragingen hebben te maken met je competenties. Het is goed om te weten dat je door deze gedragingen te laten zien het snelst bouwt aan relatievertrouwen.
- De laatste drie gedragingen zijn een combinatie van zowel karaktereigenschappen als competenties.

Karakter	Competentie
1 Praat recht door zee	6 Verbeter jezelf
2 Toon respect	7 Onderken de realiteit
3 Toon loyaliteit	8 Verduidelijk verwachtingen
4 Creëer transparantie	9 Wees aanspreekbaar
5 Herstel fouten	10 Lever resultaten
11 Eerst luisteren	
12 Kom afspraken na	
13 Geef vertrouwen	

Figuur 14: Dertien gedragingen die relatievertrouwen creëren

Gedraging 1: Praat recht door zee (karakter)

Wees gewoon open en eerlijk. Spreek de waarheid en probeer je niet beter voor te doen dan je bent. Als jou bijvoorbeeld iets te verwijten valt, probeer dan niet achteraf een slimme reden te bedenken om jezelf vrij te pleiten. Vertel gewoon eerlijk wat de reden is dat je de afspraak niet bent nagekomen. Bedenk daarbij: een halve waarheid is ook een leugen.

Gedraging 2: Toon respect (karakter)

Respect tonen betekent oprecht laten merken dat je iemand aanvaardt als een waardig en waardevol mens. Het staat volledig los van iemands functionele positie en of hij wel of niet iets voor je kan betekenen. Of iemand nu manager is of schoonmaker, teamleider of receptionist, ze dragen allemaal bij aan het succes van de organisatie. Respect tonen zit vaak in kleine dingen; kijk iemand aan, zeg dank je wel, houd de deur voor hem open, of spreek hem aan bij zijn voornaam.

In de klassieke Pixar-video *For the birds* uit 2000 is te zien hoe een 'rare vogel' buiten wordt gesloten ondanks zijn pogingen om lid te worden van de groep. Dat roept de vraag op: hoe respectvol ga jij om met een collega of kennis die er afwijkend uitziet of die afwijkend denkt?

<https://www.youtube.com/watch?v=pWIVoW9jAOs>



Gedraging 3: Toon loyaliteit (karakter)

Als je medewerkers een prachtig resultaat hebben behaald, geef je ze dan de eer voor hun werk? Of ga je zelf met de eer strijken? Ik hoop van niet! Wees oprecht, sta voor en achter je mensen en wees trots op ze. Spreek dat naar ze uit en ook naar anderen. En wees terughoudend in je kritiek op je medewerkers in het bijzijn

van anderen. Als je je al kritisch of negatief uit moet laten over anderen, doe dit dan met de persoon in kwestie erbij of bespreek vooraf waar je mee naar buiten zult komen.

Gedraging 4: Creëer transparantie (karakter)

Wist je dat zes op de tien medewerkers niet tevreden zijn over de leidinggevende? Veelal heeft dit te maken met gebrek aan transparantie. Onder meer omdat de leidinggevendenden hun fouten niet (durven) toegeven. Of omdat ze niet open zijn over slecht nieuws binnen de organisatie. Het devies: wees zelf glashelder en transparant waar het kan. Wees transparant over die zaken waar je niet transparant over kunt zijn. En bedenk dat zelf transparant zijn een uitnodiging voor de ander is om ook meer transparantie te creëren in jullie contact.

Gedraging 5: Herstel fouten (karakter)

Als je een fout hebt begaan, neem daar dan de verantwoordelijkheid voor. Onderzoek hoe je de fout kunt rechtzetten. Wacht niet te lang en kijk wat je nu kunt doen. Vergeet niet om oprecht sorry te zeggen. Wellicht vind je dit lastig. Als je echter in staat bent om je ego opzij te zetten, betaalt zich dit echt dubbel en dwars terug.

Gedraging 6: Verbeter jezelf (competentie)

Ben jij iemand die zijn hele leven wil blijven leren; die risico's durft te nemen, feedback vraagt en leert van zijn fouten; die zijn dankbaarheid uitspreekt als hij terugkoppeling ontvangt? Door op deze manier in het leven te staan, leer je niet alleen zelf steeds bij, maar ben jij ook een voorbeeld voor anderen. Dat is een prachtige basis om als team en organisatie steeds krachtiger te worden.

Gedraging 7: Onderken de realiteit (competentie)

Iedereen heeft weleens lastige tijden. De vraag is wat je dan doet. Draai je op zo'n moment om de hete brij en stel je werkzaamheden uit, of pak je de moeilijke zaken

juist meteen aan? Steek je kop niet in het zand, maar benoem wat je lastig vindt, zoek hulp en start met het oplossen van de situatie.

Gedraging 8: Verduidelijk verwachtingen (competentie)

Wat verwacht je van je medewerkers? Maak heldere afspraken over inhoud en bijbehorend gedrag. Als je je verwachtingen uitspreekt, check dan bij de ander of hij ze heeft begrepen en hij er op zijn eigen wijze invulling aan kan geven. Wees daarin zo concreet mogelijk. Met andere woorden, maak ze SMART: specifiek, meetbaar, afgeleid van een hoger doel, realistisch en tijdgebonden.

Gedraging 9: Wees aanspreekbaar (competentie)

Neem verantwoordelijkheid voor je eigen resultaten en spreek anderen aan op hun verantwoordelijkheid. Als het niet gaat zoals je had bedacht, wijs dan niet naar anderen, maar doe er zelf wat aan. Loop niet weg voor je afspraken. Sta ervoor open als anderen je aanspreken op je verantwoordelijkheid.

Gedraging 10: Lever resultaten (competentie)

De weg naar de hel is geplaveid met goede voornemens. Fijn die intenties, maar uiteindelijk gaat het wel om resultaten. Jouw team en functie zijn daarvoor in het leven geroepen. Bouw aan een gedegen trackrecord door binnen tijd en budget te leveren wat er is afgesproken. Beloof niet te veel en lever niet te weinig.

Gedraging 11: Eerst luisteren (mix karakter en competentie)

Wat gebeurt er in termen van leiderschap en je mogelijkheden als leider als je stopt met zenden? Wat is er mogelijk als je in plaats daarvan vragen stelt en luistert naar de antwoorden? Als je in plaats van een monoloog te houden een dialoog op gang brengt? Als je oprecht bereid bent afwijkende standpunten en inzichten van de ander te begrijpen? Als je hier invulling aan geeft, werk je vanuit het derde gespreksniveau, zoals beschreven in hoofdstuk 15 'Het gesprek'.

Gedraging 12: Kom afspraken na (mix karakter en competentie)

‘Afspraak is afspraak.’ Deze uitspraak hoor ik vooral in omgevingen waar afspraken niet als vanzelfsprekend worden nagekomen. Het nakomen van eenvoudige afspraken is over het algemeen geen probleem. Bij complexere of politiek gevoelige vraagstukken valt dit nog te bezien. Wees ook in deze situaties eerlijk en transparant. Als je op voorhand weet dat je je belofte niet kunt nakomen of als je in de loop van de tijd merkt dat het je niet gaat lukken, zeg dat dan gewoon. Draag zelf oplossingen aan en stel je open voor oplossingen van anderen. Blijf niet hangen in het verdedigen van keuzes, beslissingen en afspraken uit het verleden. Richt je daarentegen op de toekomst en hoe hier vanaf nu zo constructief mogelijk mee om te gaan.

Gedraging 13: Geef vertrouwen (mix karakter en competentie)

Laat zien dat je mensen in de basis vertrouwt, in plaats van te handelen vanuit risicominimalisatie. Daar zit uiteraard een maar aan. Mensen die je vertrouwen ruimschoots verdienen hebben, kun je het in overvloed geven. Mensen die het nog aan het verdienen zijn, geef je net wat meer vertrouwen dan ze gewend zijn. Laat het vertrouwen dat je geeft bij mensen van wie je nog niet weet hoe ze zullen samenwerken afhangen van de situatie, het risico en de geloofwaardigheid die je ervaart. Vergeet niet zelf te blijven vertrouwen op je onderbuikgevoel.

OEFENING

Relatievertrouwen vergroten

Relatievertrouwen komt voort uit gedrag dat je vertoont. Wat je doet, zowel privé als zakelijk, heeft uiteindelijk veel meer impact binnen je relaties dan wat je zegt. Of zoals het bekende spreekwoord zegt 'Praatjes vullen geen gaatjes'. Met deze oefening kun je reflecteren op hoe jij invulling geeft aan de gepresenteerde gedragingen.

Lees alle dertien gedragingen door en scoor jezelf steeds op een schaal van 1 tot en met 10. Vraag eventueel ook een ander om jou te scoren. Een 1 betekent dat je totaal geen invulling aan deze gedraging geeft en een 10 betekent dat je volledig handelt naar deze gedraging. Als je lijst – en die van de ander over jou – compleet is, bekijk dan hoe tevreden je over je huidige scores bent. Is er veel verschil tussen jouw lijst en die van de ander? Grote kans dat je in dat geval zicht krijgt op je blinde vlek. Noteer bij alle gedragingen vervolgens hoe je erop zou willen scoren over zes maanden. Ga aansluitend experimenteren met je gedrag. Wat ga je daadwerkelijk doen? En wie ga je feedback vragen over de impact van je veranderde gedrag op zijn relatievertrouwen?

Vertrouwen is van onschatbare waarde. Ben jij de eerste die het geeft?

Over COURIUS: Specialisten in de menskant van veranderen

Aan de slag met Verbindend Vermogen

Het lezen van dit boek heeft je hoogstwaarschijnlijk aan het denken gezet over wat verbindend vermogen voor jou betekent. Je bent bevestigd in je verbindende kwaliteiten, je hebt nieuwe inzichten verkregen en je bent aan de slag gegaan met het (door)ontwikkelen ervan. Daarmee draag je bij aan het creëren van duurzame samenwerking binnen de teams en de organisatie waarvoor je werkt. En dat leidt tot krachtige resultaten. Deze ontwikkeling van jezelf, je team en je organisatie is een continu proces van nieuwsgierig zijn, inspireren, reflecteren, experimenteren, falen, herstellen, doelen halen en successen vieren. COURIUS ondersteunt je daar graag bij.

Gepassioneerd team

We zijn specialisten in de menskant van veranderen. Ons team bestaat uit enthousiaste en gemotiveerde mensen met passie voor hun vak. Wij hebben vele jaren praktijkervaring als managers, adviseurs, trainers, executive coaches en teamcoaches. Wij hebben de kennis en expertise om jou, je team en je organisatie optimaal te ondersteunen.

Impact door ervaringsgerichte aanpak

Al doende leert men, en al lerende doet men. Bij het ontwerpen en uitvoeren van onze interventies werken we mee in de praktijk door jouw uitdagingen voorop te zetten. Ervaringsgericht leren is dus onze standaard, maar ieder mens heeft een

eigen leerstijl, daarom wisselen we af in leervormen en werkwijzen. Dat betekent dat we werken in het hier en nu en we je laten ervaren waar het over gaat. Dat doen we met als uitgangspunt dat het bij de effectiviteit van gedrag nooit om 'goed' of 'fout' gaat, maar om het effect van het gedrag op de ander. Daarbij leveren we confronterende maar tegelijkertijd respectvolle feedback. Zo kan jij, en kunnen ook je team en je organisatie veranderen ... en groeien.

Wat mogen wij voor je betekenen?

COURIUS heeft een uitgebreid aanbod op het gebied van leiderschapstrajecten, masterclasses, trainingen, executive coaching, teamcoaching en consultancy. Ook verzorgen wij interactieve lezingen bij klanten en tijdens congressen. Bel ons op 0412-752633, of mail naar info@courius.com. Kijk ook op de website www.courius.com om te ontdekken wat wij voor jou kunnen betekenen. Tot ziens!