

Sociaal vertrouwen

Immateriële waarde binnen ontwikkelingssamenwerking

Verslag van de symposia van 14 mei en 18 juni 2009

Vertrouwen tussen individuen aan de ene kant (het vertrouwen in) en institutioneel vertrouwen aan de andere kant (het vertrouwen op) vormen samen de basisingrediënten voor sociaal vertrouwen

Pauline Meurs

Ga er gewoon vanuit dat er in het veld een heel groot zelfregulerend vermogen is

Jaap Dijkstra

Kenniscentrum Religie en Ontwikkeling

www.religie-en-ontwikkeling.nl

juni 2010

Het Kenniscentrum Religie en Ontwikkeling is een samenwerkingsverband van Cordaid, ICCO, Islamitische Universiteit Rotterdam, Seva Network Foundation en Stichting Oikos.

Voorwoord

Het Kenniscentrum *Religie en Ontwikkeling* (KCRO) organiseerde in 2009 twee symposia over de betekenis van sociaal vertrouwen binnen de sector ontwikkelingssamenwerking. Deze symposia waren bedoeld als een partiële en praktische uitwerking van de internationale conferentie *Transforming Development* die het KCRO in 2007 had verzorgd.

Het politieke en maatschappelijke draagvlak voor ontwikkelingsorganisaties is voor een aanzienlijk deel afhankelijk van de resultaten. Belastingbetalers en donateurs dragen niet alleen bij op basis van de goede bedoelingen, maar ook op basis van goede resultaten. Dit inzicht lijkt in toenemende mate zijn vertaling te krijgen in een sterke meet- en regelcultuur. De keten tussen de individuele belastingbetalers en donateurs aan de ene zijde en de belanghebbenden van ontwikkelingssamenwerking aan de andere zijde kent vele schakels met verantwoordings- en controlemechanismen. Deze meet- en regelcultuur heeft ook haar weerslag binnen professionele ontwikkelingsorganisaties, tussen deze organisaties en hun partnerorganisaties in ontwikkelingslanden en tenslotte ook tussen non-gouvernementele organisaties (NGO's) en *community based* organisaties in ontwikkelingslanden.

Tijdens de partnerconferentie *Transforming Development* gaven verscheidene deelnemers aan onvrede te hebben met deze situatie. Zijn er geen alternatieven om de onderlinge relaties in de ontwikkelingssector te organiseren? Deze gedachte werd extra gevoed door de gekozen invalshoek van integrale ontwikkeling met aandacht voor immateriële waarden, relaties, deugden etc. Voor Oikos vormde het een en ander een goede reden om zijn bijdrage in natura aan het KCRO te wijden aan *Sociaal vertrouwen. Immateriële waarde binnen ontwikkelingssamenwerking*. Louke van Wensveen heeft enkele relatieve buitenstaanders uitgenodigd om hun visie en ervaringen te delen: Muel Kaptein (KPMG/ Rotterdam School of Management) en Pauline Voortman (Bureau Zuidema). Jan Brouwers (Bureau Context), Radj Bhondoe (Seva), Andrina Sol (Oikos) en Ronald Lucardie (Cordaid) reageerden vanuit hun eigen ervaringen binnen de sector. Tenslotte verzorgde Louke van Wensveen tijdens beide symposia de introductie en de gespreksleiding.

Het verslag geeft een impressie van hetgeen ter sprake is gekomen. Louke van Wensveen en Esther Dwarswaard hebben de eerste teksten aangeleverd. David Renkema is verantwoordelijk voor de eindredactie.

Inleiding 14 mei 2009

Louke van Wensveen¹

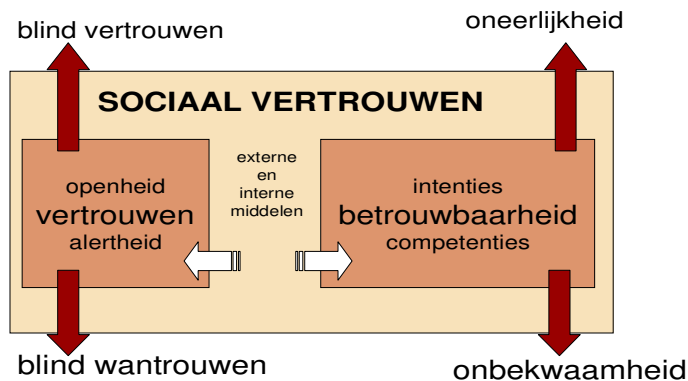
Sociaal vertrouwen is een belangrijke waarde bij het werken binnen organisaties, zeker als het gaat om ontwikkelingssamenwerking. Deze waarde werd onder andere naar voren gebracht door de partners tijdens de conferentie *Transforming Development* (KCRO oktober 2007) waarbij besproken werd wat integrale ontwikkeling precies inhoudt.

In de praktijk van ontwikkelingssamenwerking geldt een sterke meetcultuur. Dat is voor een deel begrijpelijk maar tegelijkertijd werkt het niet stimulerend voor het vertrouwen in de partner.

Pauline Meurs maakt een onderscheid tussen vertrouwen in en vertrouwen op: “Vertrouwen tussen individuen aan de ene kant (het vertrouwen in) en institutioneel vertrouwen aan de andere kant (het vertrouwen op) vormen samen de basisingrediënten voor sociaal vertrouwen.”

De deugdethiek stelt dat vertrouwen een deugd is. Deugden zijn geen vaste entiteiten; er komt steeds meer kennis over het ontwikkelen en stimuleren van deugden. Dat kan met externe middelen zoals bijv. het aanpassen van de organisatiestructuur, en met interne middelen, bijvoorbeeld het conditioneren van deugden. Binnen de ontwikkelingssector wordt deze kennis nauwelijks gebruikt (want: niet meetbaar).

Immateriële waarden in integrale ontwikkeling: vertrouwen en betrouwbaarheid als ‘deugdenpaar’: dit houdt in dat partij A vertrouwen toont en partij B vertrouwenswaardig is. Beide soorten vertrouwen zijn nodig voor sociaal vertrouwen.



¹ Louke van Wensveen werkte van 2007 tot 2010 bij de stichting Oikos. Tijdens deze periode maakte ze deel uit van het team van het Kenniscentrum Religie en Ontwikkeling. Ze schreef haar dissertatie over de deugdethiek.

Sturen op vertrouwen en integriteit in organisaties

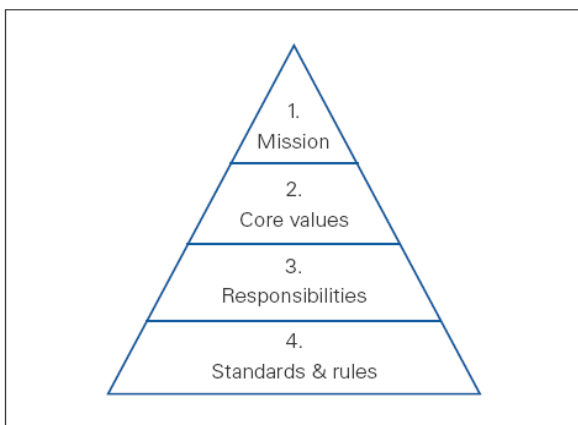
Muel Kaptein²

De huidige kredietcrisis wordt ook wel een 'vertrouwenscrisis' genoemd. Mensen vertrouwen niet meer blind in de economische groei en stoppen vervolgens met consumeren. De meeste bedrijven reageren op een vertrouwenscrisis met 'harde' maatregelen zoals het aanpassen van procedures en regelgeving. Maar, stelt Muel Kaptein, er zijn hierbij ook 'zachte' maatregelen nodig zoals werken aan integriteit en vertrouwen. Integriteit binnen organisaties wordt vaak gezien als hulpmiddel ter voorkoming van corruptie. Tegelijkertijd heeft het een dimensie gericht op heelheid en continuïteit.

Muel Kaptein noemt als ziekte in het bedrijfsleven: Hypegiaphobia: de angst voor het nemen van verantwoordelijkheid. Als oplossing hiervoor geldt: verantwoordelijkheid geven. Als het management meer verantwoordelijkheid geeft aan anderen, zullen anderen dit oppakken en verantwoordelijkheid gaan nemen.

Fasen van integriteitsmanagement:

Vroeger waren het vooral de individuele bestuurders die integer moesten zijn voor een vertrouwenswaardige onderneming. Na 1990 ontstonden zgn. gedragscodes bijv. voor het personeel, de aandeelhouders, de leveranciers etc. Inmiddels heeft 90% van de grote bedrijven en ook het overgrote deel van de overheid een gedragscode. Er zijn vier kwaliteiten nodig voor een goede code:



1: wat is ons doel?

2: waarden zoals collegialiteit, openheid, dienstbaarheid

3. wat mogen klanten van ons verwachten

4. regels en procedures

² Muel Kaptein is werkzaam bij KPMG/Rotterdam School of Management. Hij is deskundig in het managen van vertrouwen in integriteit in zowel het bedrijfsleven als bij de overheid.

Verslag symposia (2009): Sociaal vertrouwen. Immateriële waarde binnen ontwikkelingssamenwerking

Een goede code heeft de volgende kwaliteiten: realistisch, legitiem, dekkend/compleet, authentiek. Ondanks de gedragscodes worden fraude en slecht management niet voorkomen. Het naleven van de codes bleek de zwakke schakel. Vanaf 2002 ontstonden er als aanvulling hierop *compliance*-programma's en vanaf 2009 wordt actief geïnvesteerd in de organisatiecultuur en in moreel leiderschap om te komen tot een integere organisatie.

Acht factoren zijn nodig om een goede gedragscode voor een integere organisatie te bereiken:

- Helderheid
- Voorbeeldgedrag
- Bespreekbaarheid, openheid

Deze drie hebben betrekking op het zelfregulerend vermogen van mensen (preventie)
- Betrokkenheid
- Uitvoerbaarheid (doelen niet te hoog stellen)

Deze hebben betrekking op het zelfvoorzienend vermogen van mensen (detectie)
- Transparantie
- Aanspreekbaarheid (op verantwoordelijkheden als zaken niet goed lopen)
- Handhaving (consequenties verbinden aan het niet naleven van de richtlijnen)

Deze hebben betrekking op het zelfcorrigerend vermogen van mensen (respons)

Slechte codes hebben betaalde aspecten te weinig dan wel juist te veel:

<u>Afwezigheid</u>	<u>Te veel aanwezigheid</u>
Normloos	Paternalisme
Slecht voorbeeld	Hoogdravend
Taboe	Onzelfstandig
Wantrouwen	Conformisme
Te hoge druk	Spilzucht
Onzichtbaar	Oververantwoording
Vermijdend	Bemoeizuchtig
Gedogen	Hardvochtig

Muel Kaptein noemt tenslotte nog enkele voorbeelden hoe je kunt sturen op vertrouwen:

- Landmacht: veel aandacht voor 'the commanders intent': duidelijk uitleggen wat de bedoeling is, waarom dingen gebeuren
- Rotondes in het verkeer: voorbeeld van zelfregulering, ze doen een beroep op de eigen verantwoordelijkheid

Verslag symposia (2009): Sociaal vertrouwen. Immateriële waarde binnen ontwikkelingssamenwerking

- Belastingdienst: gaat steeds meer vertrouwen geven aan hun klanten. Er is meer openheid en minder waakhond-functie.
- Rabobank: de medewerkers hebben geen vaste werktijden meer, het is ieders eigen verantwoordelijkheid om de werktijden/werkhoeveelheid in de gaten te houden
- Interpolis: tegenwoordig moeten mensen bij diefstal opbellen en in een mondeling gesprek toelichten wat er is gebeurd. Bonnetjes zijn niet meer nodig, de mondelinge toelichting blijkt een barrière op te werpen tegen misbruik.
- Essent: bij een reorganisatie op een bepaalde afdeling was er sprake van veel wantrouwen en onbegrip. De nieuwe directeur heeft het levensverhaal van alle managers van die afdeling op laten schrijven door een journalist. Het delen van ieders leven en gevoelens bleek de basis voor herstel van het vertrouwen.

Panel discussie

o.l.v. Louke van Wensveen

Statements van panelleden

Jan Brouwers³: “Het is een bruikbaar verhaal, wel moet de vertaalslag richting ontwikkelingssamenwerking nog komen. Tegenwoordig zien we [inderdaad] een beweging van meetcultuur naar leercultuur, ook in deze sector”

Radj Bhondoe⁴: “Vertrouwen is inderdaad belangrijk, maar dat is pas compleet als het is ingebed in regels, richtlijnen en contracten. Er is een overdaad is aan regelgeving bijvoorbeeld bij het ministerie, waardoor de kern van de werkzaamheden (armoedebestrijding) in het gedrang kan komen.”

Andrina Sol⁵: “Er wordt steeds gesproken over de relatie tussen donor en partner. Maar voor wie doen we het eigenlijk? De mensen op *grass-roots level* komen in dit verhaal niet aan de orde. Door alle ingebouwde controles ben je als medewerker veel tijd bezig met het opbouwen en aanvullen van dossiers in plaats van je eigenlijke werkzaamheden. In de praktijk blijkt dat er altijd mensen zijn met wie je samenwerkt die je niet kunt vertrouwen. De vraag is of je dat helemaal kunt voorkomen”.

Interacties met deelnemers

³ Bureau Context, werkt aan innovatieve methoden van meten en evalueren

⁴ Directeur Seva Network Foundation, een ontwikkelingsorganisatie die werkt vanuit hindoe-waarden

⁵ Stichting Oikos; zij was voorheen verantwoordelijk voor de terugkeer van vluchtelingen in Zuid Sudan

Verlag symposia (2009): Sociaal vertrouwen. Immateriële waarde binnen ontwikkelingssamenwerking

Herman van Bommel vindt het verhaal van Kaptein nogal instrumenteel. Hij adviseert om in plaats van de instrumentele weg de inhoudelijke weg te kiezen. Andrina Sol reageert hierop dat Kaptein volgens haar een werkbaar kader schetst. De ontwikkelingssector verschilt ook weer niet zoveel met commerciële bedrijven: er moeten doelen worden behaald, het is ook een bepaalde business. Ook ontwikkelingsorganisaties moeten zien te overleven en hebben last van concurrentie. Jan Brouwers stelt dat we terug moeten naar de resultaten die we willen behalen: hoe denken we die het beste voor elkaar te krijgen.

Een deelnemster heeft ervaren dat het met partners uit het Zuiden lastig is om vertrouwen en waarden bespreekbaar te maken. Ze is hierbij wel eens behoorlijk de mist in gegaan. Radj Bhondoe maakt aan zijn zuidelijke partners altijd de Seva waarden duidelijk, o.a. vreedzame coëxistentie. Dat zijn de uitgangspunten van het werk, daar dienen de partners zich aan te verbinden. Louke van Wensveen voegt toe dat dergelijke gesprekken (wie ben je, waar sta je voor) het beste tijdens een maaltijd plaats kunnen vinden, dan is de sfeer ontspannen.

Een andere deelnemster brengt in dat de rol van geld een complicerende factor bij de partnerrelatie. Het feit dat de één geld heeft en dat de ander wat dat betreft afhankelijk is beïnvloedt de vertrouwensrelatie tussen beiden. Vervolgens vraagt ze Jan Brouwer of hij iets meer kan vertellen over de verschuiving van een meetcultuur naar een leercultuur. Brouwers geeft als indicatie hiervoor aan dat projecten en organisaties niet alleen SMART willen zijn maar ook SPICED⁶. Een ander voorbeeld is de benadering van *Social Return on Investment* – Maatschappelijk Rendement.

Andrina Sol reageert op de opmerking dat geld een complicerende factor is. Dat vraagt inderdaad creativiteit in het aanspreken van je partner. Je moet goed kijken met wie je overlegt, wat diens achtergrond is en wat er zoal speelt (contexanalyse). Het is lastig om negatieve signalen op te pakken van je partner omdat de 'zak met geld' de communicatie beïnvloedt. Andrina hecht veel waarde aan informele contacten met bijvoorbeeld de chauffeur en adviseert om te investeren in dergelijke relaties. Daardoor kom je er eerder achter wat er werkelijk speelt en waar de problemen liggen.

Een andere deelnemer vraagt naar de definitie van vertrouwen. Gaat het hierbij om een doel of om een middel? Volgens Louke van Wensveen gaat het om allebei. Jan Brouwers vindt vertrouwen een middel, een indicator voor hoe het staat met een organisatie of relatie. Radj Bhondoe vindt vertrouwen noch een doel, noch een middel, maar een waarde, en een voorwaarde voor goed partnerschap. Andrina Sol is van mening dat het beide is, maar legt de

⁶ De betekenis van het begrip SPICED is niet geregistreerd en ook niet eenvoudig via google te achterhalen. De I staat voor integrated.

Verslag symposia (2009): Sociaal vertrouwen. Immateriële waarde binnen ontwikkelingssamenwerking

nadruk op vertrouwen als middel: het is een middel om een stap verder te komen in de relatie met je partner.

Een zeer ervaren – gepensioneerde - ontwikkelingswerker vertelt hoe het 25 jaar geleden in zijn werk ging: de meeste projectmedewerkers waren mensen die jarenlange ervaring hadden opgedaan in het veld. De donor (geld) relatie kwam daardoor pas in een later stadium aan de orde. We zouden goed moeten kijken hoeveel tijd de medewerker tegenwoordig achter het bureau bezig is, hoeveel tijd deze daadwerkelijk besteedt aan directe communicatie met de partners. Volgens de spreker is die verhouding behoorlijk scheefgegroeid.

Een andere deelneemster is het eens met deze observatie. We beseffen dat we teveel tijd kwijt zijn aan dossiervorming. Het is niet wat we willen, we investeren liever in menselijk contact, maar het is lastig om dat te veranderen. Dit probleem speelt niet alleen binnen de ontwikkelingssector, ook het onderwijs en de zorgsector lijden hier aan.

Het panel is het hiermee eens. Andrina Sol hoopt dat de medewerkers blijven roepen dat het anders moet. Ze heeft veel mensen zien afhaken, juist vanwege al die administratieve lasten. Ze vertelt een persoonlijke ervaring in Sudan waarbij een klein groepje VN vluchtelingen dringend voedselhulp nodig had; door allerlei protocollen en regels werd er voor deze mensen niets gedaan; de kinderen stierven. Alleen door de hoogste baas ter plekke te krijgen, kon ze het benodigde voedsel regelen.

Inleiding 18 juni 2009

Louke van Wensveen

Sociaal vertrouwen bestaat uit twee deugden: vertrouwen en betrouwbaarheid. Een deugd is een balans tussen twee uitersten: als je het hebt over vertrouwen is dit een balans tussen blind vertrouwen (teveel) en blind wantrouwen (te weinig). Muel Kaptein heeft enkele van die tweetallen genoemd. Deugden kun je ontwikkelen en cultiveren, het zijn geen statische gegevens.

De deugdethiek kijkt ook naar de neurobiologie. Neurobiologische processen zijn van invloed op allerlei processen tussen mensen.

Communicatie van vertrouwen

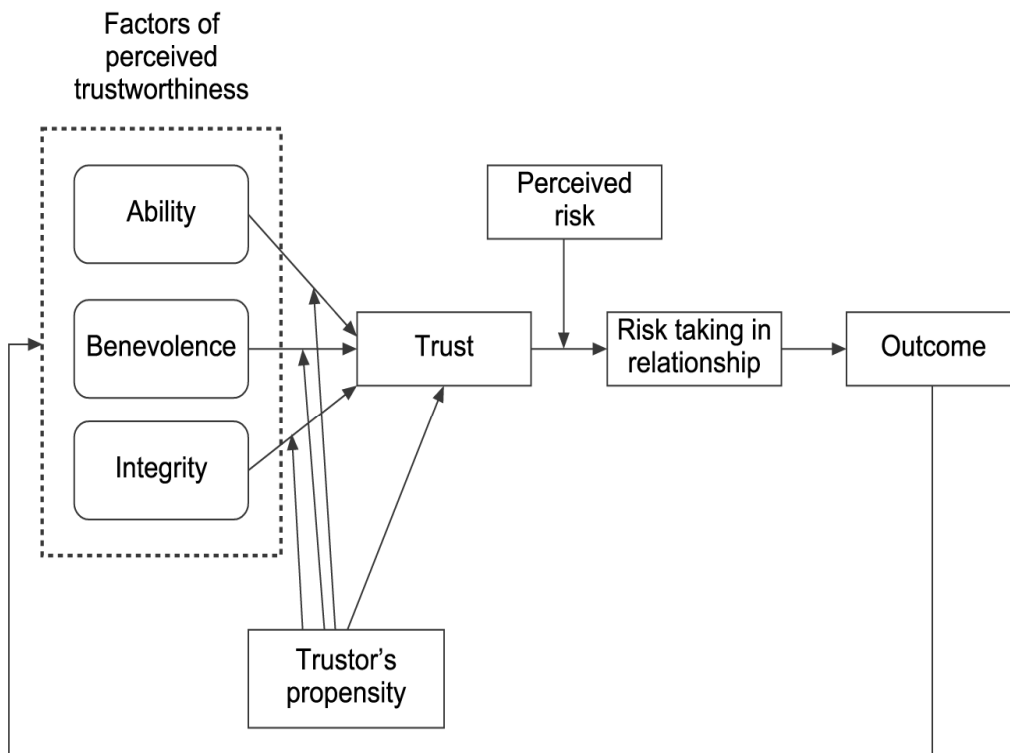
Pauline Voortman⁷

Vertrouwen is een vanzelfsprekend iets, net als schone lucht: het valt pas op als het afwezig is. Van Dale zegt van vertrouwen: het geloof in (=gevoel), het bouwen op (=actie) iemands trouw.

Pauline Voortman onderscheidt verschillende fases in vertrouwen:

- *calculus based trust*: vertrouwen op basis van feiten
- *knowledge based trust*: vertrouwen op basis van kennis
- *identification based trust*: vertrouwen op basis van ervaringen

Het belang van vertrouwen is duidelijk; we moeten ook de betekenis van vertrouwen duiden. Deze is intrinsiek (betreffende het doel) en instrumenteel (middel).



Source: Mayer *et al.* (1995, p. 715)

⁷ Pauline Voortman is bedrijfskundige en geeft trainingen en adviezen voor bureau Zuidema.

Verslag symposia (2009): Sociaal vertrouwen. Immateriële waarde binnen ontwikkelingssamenwerking

Voor vertrouwenswaardigheid gelden drie factoren:

- *ability*: bekwaamheid, deskundigheid
- *benevolence*: goede wil
- *integrity*: integriteit

Voor vertrouwen in bedrijven geldt dat de context moet kloppen, zoals: beloningsstructuur, machtsbalans en wederzijdse verwachtingen. Daarnaast zijn twee factoren van belang:

- *trustor's propensity*, de geneigdheid tot vertrouwen. Dit wordt beïnvloed door persoonlijkheidskenmerken zoals waardenoriëntatie, vriendelijkheid, overtuigingen, optimisme en emotionele stabiliteit;
- *perceived risk*, dat wordt beïnvloed door de context, zoals heldere missie, structuur en doelen, eensgezindheid over wederzijdse verwachtingen en waardering van de machtsbalans.

Een belangrijke rol bij vertrouwen speelt communicatie. Het gaat daarbij om het vermogen van mensen om:

- verschillende communicatiestijlen te hanteren;
- lastige gesprekken te voeren;
- fouten te erkennen;
- concreet te zeggen wat ze er echt van vinden
- constructief om te gaan met emoties;
- te reflecteren op het communicatieproces.

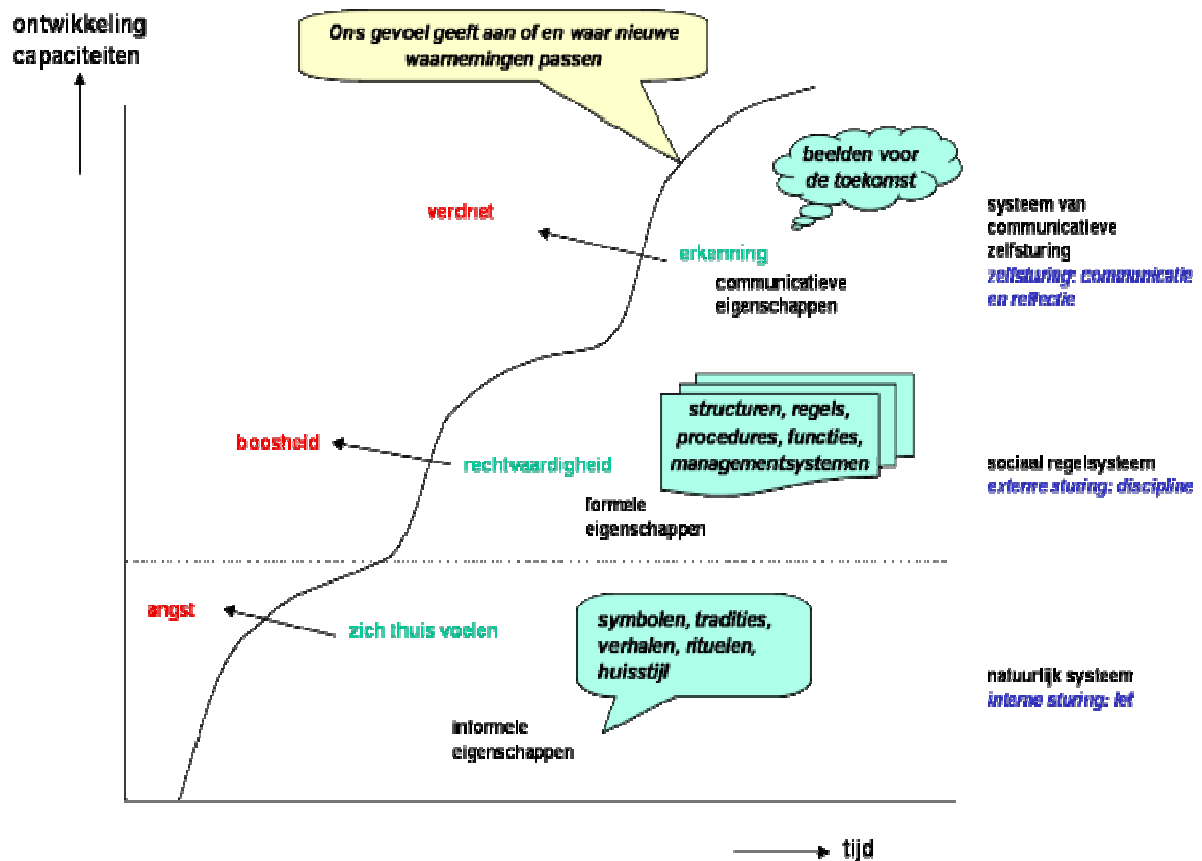
Tenslotte is ook het risico dat mensen [kunnen/willen] nemen in een relatie van invloed op het vertrouwen.

Hoe communiceer je als het vertrouwen geschonden is? Belangrijke eigenschappen hiervoor zijn:

- hulp kunnen vragen,
- fouten kunnen erkennen,
- lastige gesprekken kunnen voeren.

Als mensen zich op het werk niet thuis voelen, kan er angst optreden. Meer regels zullen niet helpen. Het werken aan Communicatieve Zelfsturing, gebaseerd op de logica van het gevoel, biedt wel kansen.

Verslag symposia (2009): Sociaal vertrouwen. Immateriële waarde binnen ontwikkelingsamenwerking



Gebaseerd op "De Logica van het gevoel" van Arnold Cornelis, 1996

Reflectie vanuit de praktijk

Ronald Lucardie⁸

Ronald Lucardie start met zijn eerste werkervaring bij Cebemo. Hij had als antropoloog veel ervaring opgebouwd met het geleidelijk opbouwen van vertrouwensrelaties. Een van zijn eerste buitenlandse opdrachten was het toespreken van 250 boeren in een stadion. Dat was lastig. In de pauze, na een persoonlijk gesprek met een boer, kwam er vertrouwen en was Ronald Lucardie in staat het verhaal overtuigender brengen.

Er is iets mis als er veel over vertrouwen op het werk wordt gesproken, maar het is ook een slecht teken als er nooit over wordt gesproken. De ontwikkelingssector worstelt met een overkill aan verantwoording; continu moeten bewijzen van betrouwbaarheid worden geleverd. Daarmee lijkt het allemaal betrouwbaar te worden, maar eigenlijk bieden deze regels een schijnzekerheid.

⁸ Ronald Lucardie is werkzaam bij Cordaid.

Verlag symposia (2009): Sociaal vertrouwen. Immateriële waarde binnen ontwikkelingssamenwerking

In vele landen waar ontwikkelingsorganisaties werkzaam zijn, weten de ontvangende organisaties precies wat ze moeten melden om de geldverstrekker tevreden te stellen. Ze kunnen benodigde legalisaties eenvoudig kopen op de markt.

De wijze waarop ontwikkelingswerkers met hun collega's bij partnerorganisaties werken is verslechterd. Het gaat niet over vertrouwen, maar wel over contracten, resultaten, indicatoren, evaluaties enz. Dit komt onder andere doordat ontwikkelingsorganisaties steeds afhankelijker zijn geworden van de overheid. De overheid bepaalt steeds meer het beleid, de prioriteiten, de thema's en de wijze van verantwoording. De organisaties zijn volgend.

Deze nadruk op contracten en meetbare resultaten werkt ook door in het beleid. Grote ontwikkelingsorganisaties kiezen minder vaak gekozen voor de allerarmsten en hun organisaties. Het is namelijk veel lastiger om van hen een correcte eindverantwoording te ontvangen. Een andere reden is dat het ook meer tijd kost om tot de beoogde resultaten te komen. Het is met andere woorden minder efficiënt en dus ook minder interessant.

Wat zouden we hieraan kunnen doen? Ronald Lucardie pleit voor een gerichte beleidsbeïnvloeding richting overheid. Zij moet minder (rigide) eisen stellen aan de meetbaarheid van het werk en de verantwoording over de verleende subsidies. Zijn tweede pleidooi is om de relatie met partnerorganisaties meer op vertrouwen te baseren. Maak duidelijk waar je zelf en je eigen organisatie voor staan. Dan wek je ook vertrouwen.

Plenaire discussie

Een deelnemer vraagt naar de balans tussen vertrouwen en controleren. Volgens Ronald Lucardie is vertrouwen minder belangrijk geworden dan betrouwbaarheid. De menselijke factor moet weer teruggebracht worden in de sector. De grootste uitdaging is om samen te werken op basis van vertrouwen.

De betreffende deelnemer stelt dat deze discussie wel wordt gevoerd met het ministerie. Maar Ronald Lucardie is minder positief. De medefinancieringsorganisaties hebben wel een stem maar uiteindelijk leveren ze steeds weer in. De organisaties hebben minder zeggenschap dan 20 jaar geleden.

Paulien Voortman denkt dat het misschien ligt aan de lange keten, met aan de ene kant de minister voor ontwikkelingssamenwerking (en de belastingbetaler), helemaal aan de andere kant de partner in het Zuiden, en in het midden de OS organisatie. Paulien Voortman adviseert om je als ontwikkelingsorganisatie minder te richten op het ministerie en meer op de partnerorganisatie in het Zuiden.

Nawoord

De beide symposia vormen te samen een poging om de onvrede met de bestaande meet- en regelcultuur in de sector ontwikkelingssamenwerking te verkennen. De directe aanleiding lag in een tweetal internationale conferenties over religie en ontwikkeling. Deze startten bij de vraag naar de betekenis of de rol van religie bij ontwikkeling. De gesprekken over deze vraag mondden o.a. (niet exclusief) uit in de vraag naar de werkwijze van ontwikkelingsorganisaties. Daarbij ging het niet meer alleen over de *outreach* maar ook over de *inreach*!

Louke van Wensveen heeft in het door haar geredigeerde verslag van de laatste internationale partnerconferentie (2007) deze ontwikkeling zorgvuldig beschreven. Een conclusie is dat ontwikkelingsorganisaties kritisch dienen te kijken naar de relaties binnen de eigen organisatie en naar de relaties met partnerorganisaties. Zij heeft in deze symposia de verkenning gericht op sociaal vertrouwen als immateriële waarde.

De beide symposia leunden sterk op de inbreng van expertise van buiten de klassieke ontwikkelingssector. Binnen de ontwikkelingssector bestaat de indruk dat de organisaties steeds bedrijfsmatiger en zakelijker zijn geworden. De gewraakte meet- en regelcultuur zou dan de uiterste consequentie zijn. Het is echter opvallend dat juist binnen het bedrijfsleven ontwikkelingen gaande zijn om binnen de ondernemingen meer uit te gaan van sociaal vertrouwen. Op zich kunnen we binnen onze sector veel leren van sprekers als Muel Kaptein en Pauline Voortman. In die zin kan er zowel binnen ontwikkelingsorganisaties als tussen ontwikkelingsorganisaties en hun partnerorganisaties veel ten goede veranderingen als meer ingezet zou worden op vertrouwen en betrouwbaarheid.

Maar de tegenkrachten zijn ook sterk. Afgezien van ingeslepen patronen gaat het daarbij ook om het harde gegeven dat de politiek (belastingbetalers) en de markt (donateurs) heel veel waarde hechten aan zichtbare en overtuigende resultaten als gevolg van de inzet van belastinggeld en donaties. Ontwikkelingsorganisaties kunnen alleen vertrouwen opbouwen als ze kans zien om hun resultaten op een overtuigende wijze te communiceren. Daar valt ongetwijfeld veel te winnen, maar eenvoudig zal het niet zijn.