



Carlos Estarippa

‘VERTROUWEN GEVEN IS VERTROUWEN KRIJGEN’

VERTROUWEN

CARLOS ESTARIPPA IS ORGANISATIE-PSYCHOLOOG EN WERKTE JAREN ALS ADVISEUR OPLEIDING & ONTWIKKELING VOOR HET MINISTERIE VAN BUITENLANDSE ZAKEN. ONLANGS IS HIJ ZIJN EIGEN CONSULTANCYBEDRIJF GESTART. VERTROUWEN IS HET CENTRALE THEMA IN DE ACTIVITEITEN VAN CARLOS. IN DIT INTERVIEW VERTELT HIJ, HOE HIJ HEEFT ONTDEKT WAT DE WAARDE VAN VERTROUWEN IS.

HOE WERD ‘VERTROUWEN’ JOUW THEMA?

In mijn rol van opleidingsadviseur bij het ministerie van Buitenlandse Zaken kreeg ik de vraag of ik een programma wilde maken dat bijdroeg aan de teamvorming van personeel van een van de ambassades. Tijdens de voorbereidende gesprekken bleek al snel dat er veel onderling wantrouwen was. Ik ging dus op zoek naar materiaal om met dit thema aan de slag te gaan. In die zoektocht stuitte ik op ‘The speed of trust’ van Covey. Het lezen van dit boek was voor mij een bijzondere ervaring. Wat Covey schreef over vertrouwen sloot precies aan bij de vraag van mijn opdrachtgever, maar belangrijker nog, het paste ook perfect bij mij. Al lezend realiseerde ik mij dat dit thema altijd al

WAAR VERTROUWEN VERDWIJNT, VERSCHIJNT EEN CRISIS.

een belangrijke rol had gespeeld in mijn denken over en werken met persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Ik was me daarvan eigenlijk nooit zo bewust geweest en had ook nog niet de juiste woorden gevonden. Het boek van Covey gaf me de taal en de handvatten om vertrouwen bewuster te zien en te gebruiken.

WAT BOEIT JOU AAN JE THEMA?

Vertrouwen is een groot onderwerp en een begrip dat zich leent voor verschillende benaderingen. Er is onder andere vanuit psychologisch, sociologisch, maatschappelijk en economisch perspectief over dit thema geschreven. De literatuur is volledig en diepgaand, maar het ontbreekt aan een concrete aanpak om er iets mee te doen. Covey is wat mij betreft daar wel zeer goed in geslaagd. Covey schetst in zijn boek een model van vertrouwen. Hij onderscheidt 5 lagen in het ‘grote’ begrip vertrouwen en maakt daarmee vertrouwen concreet en hanteerbaar.

Het model van Covey werkt als analyse van buiten naar binnen en als interventie van binnen naar buiten. Het start bij ieders kern, namelijk zelfvertrouwen. Hier staat de vraag centraal ‘Ben ik te vertrouwen?’ en ‘Ben ik geloofwaardig?’ De volgende cirkel is relatievertrouwen. De focus van deze cirkel is het vertrouwen dat je weet te creëren, te behouden en te vergroten in de omgang met anderen. Hier gaat het erover dat je consistent bent in je gedrag. De derde cirkel gaat over organisatievertrouwen. Is een organisatie gebouwd op vertrouwen of juist op wantrouwen? De vierde cirkel is het marktvertrouwen. Welke reputatie heeft mijn organisatie of ons merk? Hoe creëer je vertrouwen bij je klanten? De laatste cirkel is maatschappelijk vertrouwen. Hierbij gaat het om de bijdrage die een organisatie levert aan de maatschappij. Een begrip als verantwoord maatschappelijk ondernemen hoort in deze cirkel van vertrouwen.

Vertrouwen start met kwetsbaarheid. Daar waar je afhankelijkheid ervaart en kwetsbaar

bent, word je op je vermogen om te vertrouwen aangesproken. Als je ergens over twijfelt, wordt vertrouwen ineens een belangrijk onderwerp. Waar vertrouwen verdwijnt, verschijnt een crisis. Dat zie je momenteel duidelijk gebeuren in de kredietcrisis. Door gebeurtenissen in de Amerikaanse huizenmarkt en het ontstane onderlinge wantrouwen bij de banken, is het vertrouwen van consumenten en beleggers enorm aangetast en is de crisis een feit. Zowel de Amerikaanse als de Nederlandse overheid doen er van alles aan om het vertrouwen van de banken en de burgers weer terug te winnen. Want zolang dat vertrouwen er niet is, is er geen uitweg voor de crisis. Wie dagelijks de krant leest en het journaal bekijkt, kan constateren dat deze tijd zich kenmerkt door weinig vertrouwen.

Tegelijkertijd wordt vertrouwen in onze wereld steeds belangrijker, omdat de mate van kwetsbaarheid en onderlinge afhankelijkheid door alle ontwikkelingen toeneemt.

Een voorbeeld. Je leest in de krant een recensie van een boek en je wilt dat boek kopen. Wat doe je? Je zoekt op internet bij welke leverancier dit boek te bestellen is, betaalt het vervolgens met Ideal en verwacht het binnen afzienbare tijd in huis. Deze relatief eenvoudige transactie van het kopen van een boek via internet is gebaseerd op vertrouwen. Je vertrouwt erop dat de eigenaren van de internetboekhandel hun zaken dermate goed georganiseerd hebben, dat jij het boek krijgt dat je bestelt. Je vertrouwt erop dat de internetbetaling door jouw bank correct wordt uitgevoerd. Je vertrouwt erop dat de postbesteller jouw boek ook daadwerkelijk bij jou bezorgt. Zonder de basishouding van vertrouwen, zou je nooit een boek bestellen via internet.

WAT IS DE WAARDE VAN JOUW THEMA VOOR HET VAKGEBIED OPLEIDING & ONTWIKKELING?

Vakmatig zoek ik steeds de verbinding tussen de ontwikkeling van organisaties en de ontwikkeling van de mensen in die organisaties. In het thema vertrouwen vind ik die verbinding. In mijn aanpak van individuele of organisatie-leervragen stimuleer ik mensen altijd om te starten bij zichzelf. Daar, in ieders kern, ligt immers de sleutel tot leren en verandering. Vertrouwen, en in het bijzonder vertrouwen in jezelf is daarbij een belangrijk anker. Om te kunnen leren en veranderen is zelfvertrouwen een belangrijke voorwaarde. Je wilt graag iets leren en je hebt er vertrouwen in dat je dat gaat lukken. Zonder dat vertrouwen zou je er immers niet eens aan beginnen. In een onderzoek naar leren dat ik onlangs heb uitgevoerd, blijkt gebrek aan zelfvertrouwen een van de belangrijkste belemmeringen te zijn bij het leren. Daarmee zie ik vertrouwen als een hefboom om veranderingen tot stand te brengen. Het werkt daarbij van binnen naar buiten, de start

van het proces is het eigen innerlijke vertrouwen, en dat heeft zijn effect naar een verandering. Vertrouwen blijkt een effectieve focus, het werkt op veel terreinen door.

Sprekend over vertrouwen blijkt dat veronderstellingen over vertrouwen niet altijd overeenkomen met de realiteit. In teamsessies waar ik het thema vertrouwen centraal zet, spreken mensen daarover regelmatig hun verbazing uit. Ze vinden het vreemd om expliciet over vertrouwen te praten omdat zij vertrouwen als iets vanzelfsprekends zien. Als iets dat in de basis aanwezig is en dat hooguit door slechte ervaringen minder wordt. Vraag je echter aan mensen op straat of andere mensen te vertrouwen zijn, dan antwoordt in Nederland 60% ‘ja’ op deze vraag. Vergeleken met veel andere landen is Nederland een ‘high trust society’, maar het impliceert toch nog dat 40% van de mensen andere mensen niet vertrouwt (Survey van 2005 van British sociologist David Halpern, Trust in business and trust between citizens, Prime Minister’s Strategy Unit). Dus de veronderstelling dat vertrouwen vanzelfsprekend aanwezig is, wordt door dit praktijkonderzoek niet bevestigd.

Vanuit dat perspectief is het dus heel zinvol om in werksituaties expliciet over vertrouwen te praten. Het is zinvol om met elkaar te delen of vertrouwen al dan niet in de basis aanwezig is. In de inrichting van organisaties zijn grote verschillen te constateren in het omgaan met vertrouwen. Sommige organisaties zijn georganiseerd rondom vertrouwen, andere juist meer rond wantrouwen. Het is interessant om de relatie te zien tussen de basisprincipes in de

DAARMEE ZIE IK VERTROUWEN ALS EEN HEFBOOM OM VERANDERINGEN TOT STAND TE BRENGEN.

organisatie-inrichting en de wijze waarop mensen in de organisatie met vertrouwen omgaan. In organisaties die ingericht zijn vanuit het basisprincipe vertrouwen, zullen medewerkers uitgenodigd worden elkaar ook veel meer te vertrouwen. Met andere woorden, wie vertrouwen krijgt, is eerder bereid dit zelf ook te geven. En omdat mensen geneigd zijn bestaande verwachtingen waar te maken, zullen ze wanneer ze vertrouwen krijgen in de regel ook proberen dit waar te maken. Het omgekeerde is helaas ook aan de orde; wantrouwen creëert wantrouwen.

In het Fortune 500-onderzoek dat jaarlijks in Amerika wordt uitgevoerd naar de meest succesvolle bedrijven, zijn bij de criteria voor succes veel elementen terug te voeren op vertrouwen. Succesvolle organisaties zijn organisaties die in staat blijken duurzame vertrouwensrelaties op te bouwen met klanten en medewerkers. Interessant is daarbij de relatie tussen monitoring en vertrouwen. Er zijn organisaties waar medewerkers volledig worden vrijgelaten en waar geen monitoring

is. Je kunt je daarbij afvragen of al die ruimte werkelijk voortkomt uit vertrouwen of dat het gebrek aan interesse is. Vertrouwen impliceert niet ‘volledig vrijlaten’, maar juist de combinatie van ruimte geven en monitoring. Als op die manier met vertrouwen wordt omgegaan werkt het interactief. Vertrouwen geven is vertrouwen krijgen.

Daarnaast kent vertrouwen een belangrijk economisch aspect. Vertrouwen heeft altijd invloed op twee zaken: snelheid en kosten. Hoe hoger het vertrouwen, hoe hoger de snelheid en hoe lager de kosten. Een voorbeeld uit het boek dat deze stelling onderbouwt. Een straatventer in New York maakt geweldige broodjes maar gaat bijna aan zijn eigen succes ten onder. In de lunchpauze komen velen op zijn standje af om zo’n lekker broodje te bemachtigen. Per dag wordt de rij langer, en moet iedereen lang wachten. De straatverkoper ziet dit met lede ogen aan en zoekt naar manieren om sneller te werken. Hij gaat na welke handeling hem het meeste tijd kost en dat blijkt het afrekenen te zijn. Hij besluit daarom om mensen dat proces van afrekenen zelf te laten uitvoeren. Hij zet een geldkistje bij zijn standje en iedereen kan daar zelf betalen en indien nodig wisselgeld terugnemen. De verkoper richt zich volledig op de broodjes. Dit tot volle tevredenheid van zijn klanten, die heerlijke broodjes krijgen en niet al te lang hoeven te wachten. Je zou misschien verwachten dat zijn geldkistje binnen no-time leeg is, maar niets is minder waar. Doordat de straatverkoper zijn klanten durft te vertrouwen, kan hij veel sneller werken, zijn de klanten meer tevreden (worden sneller geholpen en vinden het

voor organisaties als voor individuen dat je expliciet aan vertrouwen kunt werken. Het is mijn ambitie om bedrijven daarbij te ondersteunen. Het gedachtegoed van Covey gebruik ik daarbij.

EN WAT IS DE WAARDE VOOR DE WERELD?

Ontwikkelingen in de wereld van nu vragen van ons om met meer vertrouwen te handelen. Toenemende mondialisering, complexiteit en onderlinge afhankelijkheid roepen onzekerheid op en vragen om vertrouwen. Angst en cynisme zijn begrijpelijk, maar niet het antwoord. Ik zie daarbij een belangrijke rol voor leiderschap. We hebben, denk ik, in de huidige tijd behoefte aan leiders die in staat zijn resultaten te bereiken op een manier die vertrouwen genereert. Op dit moment laat Obama zien wat de enorme kracht van vertrouwen kan zijn. Voor veel Amerikanen vertegenwoordigt hij ‘hoop’ en dit gevoel zorgt dat mensen met wat meer vertrouwen naar de toekomst durven te kijken. Maar op kleinere schaal zie je ook in organisaties dat vertrouwen het betaalmiddel van de toekomst is.

WAT DOE JE OP DIT MOMENT MET JE THEMA?

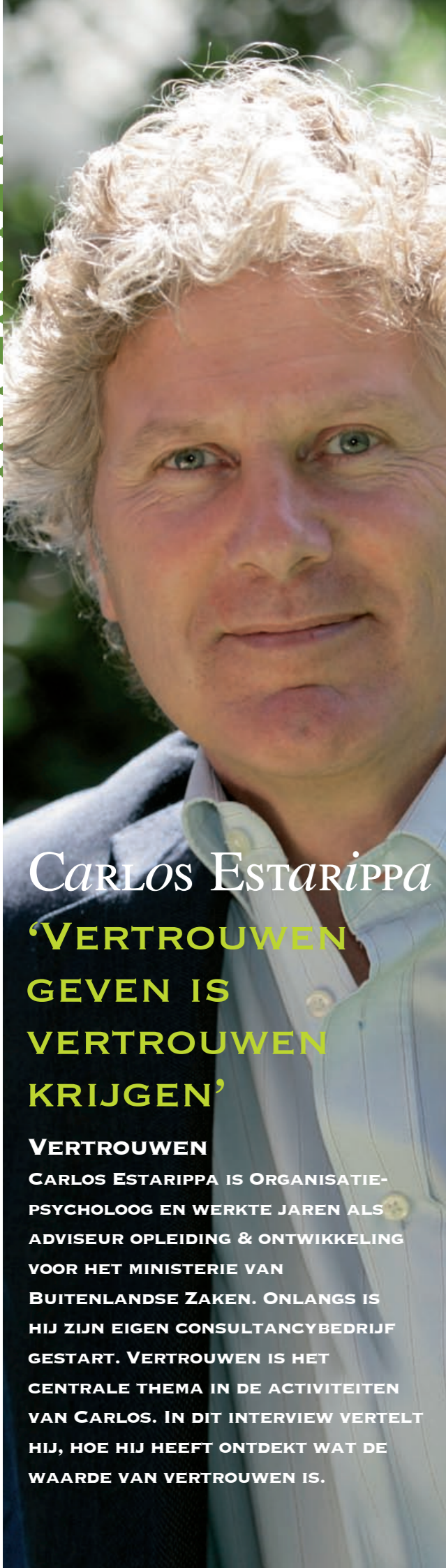
Ik heb vorig jaar als eerste in Nederland een accreditatie gehaald bij CoveyLink in Amerika en heb een licentie om met het materiaal van Covey te werken op de Nederlandse markt. Ik werk binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken met dit thema. Daarnaast ben ik vorig jaar gestart met Estarippa Consultancy. Vanuit mijn eigen bedrijf werk ik inmiddels met meerdere organisaties aan het thema vertrouwen. Vanuit mijn eigen organisatie wil ik graag een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het leiderschap zoals hiervoor beschreven. Dus leiderschap gestoeld op vertrouwen, dat het beste uit mensen naar boven haalt en duurzaam tot betere (met meer snelheid en minder kosten) resultaten leidt.

WAT GAAN WE NOG VAN JOU HOREN OVER JE THEMA?

Dat weet ik nog niet precies. Mijn primaire focus is werken met het thema vertrouwen binnen allerlei verschillende organisaties. Het gaat daarbij meer om het bedrijf dan om mij. Dus of de buitenwereld er wat van hoort, is maar de vraag. Maar als ik mijn werk goed doe (en daar vertrouw ik op), zal ik, al is het maar op bescheiden schaal, mijn steentje bijdragen aan de ontwikkeling van duurzaam leiderschap in Nederland. En dat zou natuurlijk geweldig zijn.

Voor het afscheid van Carlos bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken op 1 juli 2009. Hans Janssen, Krina Pronk, Henny Schippers, Jan Molenaar, Enno van der Graaf, Daphne Bont, Lilian Meijer, Dick Keus, Cheryl Mac Bean, Geraldine Dimmers, Frank van Boven, Daisy Walburg, Floris Blankenberg, Evelien van der Grift, Agnes van der Linden

April 2009 © tekst Agnes van der Linden
www.goede verhalen.nl



Carlos Estarippa

‘VERTROUWEN GEVEN IS VERTROUWEN KRIJGEN’

VERTROUWEN

CARLOS ESTARIPPA IS ORGANISATIE-PSYCHOLOOG EN WERKTE JAREN ALS ADVISEUR OPLEIDING & ONTWIKKELING VOOR HET MINISTERIE VAN BUITENLANDSE ZAKEN. ONLANGS IS HIJ ZIJN EIGEN CONSULTANCYBEDRIJF GESTART. VERTROUWEN IS HET CENTRALE THEMA IN DE ACTIVITEITEN VAN CARLOS. IN DIT INTERVIEW VERTELT HIJ, HOE HIJ HEEFT ONTDEKT WAT DE WAARDE VAN VERTROUWEN IS.

HOE WERD ‘VERTROUWEN’ JOUW THEMA?

In mijn rol van opleidingsadviseur bij het ministerie van Buitenlandse Zaken kreeg ik de vraag of ik een programma wilde maken dat bijdroeg aan de teamvorming van personeel van een van de ambassades. Tijdens de voorbereidende gesprekken bleek al snel dat er veel onderling wantrouwen was. Ik ging dus op zoek naar materiaal om met dit thema aan de slag te gaan. In die zoektocht stuitte ik op ‘The speed of trust’ van Covey. Het lezen van dit boek was voor mij een bijzondere ervaring. Wat Covey schreef over vertrouwen sloot precies aan bij de vraag van mijn opdrachtgever, maar belangrijker nog, het paste ook perfect bij mij. Al lezend

WAAR VERTROUWEN VERDWIJNT, VERSCHIJNT EEN CRISIS.

realiseerde ik mij dat dit thema altijd al een belangrijke rol had gespeeld in mijn denken over en werken met persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Ik was me daarvan eigenlijk nooit zo bewust geweest en had ook nog niet de juiste woorden gevonden. Het boek van Covey gaf me de taal en de handvatten om vertrouwen bewuster te zien en te gebruiken.

WAT BOEIT JOU AAN JE THEMA?

Vertrouwen is een groot onderwerp en een begrip dat zich leent voor verschillende benaderingen. Er is onder andere vanuit psychologisch, sociologisch, maatschappelijk en economisch perspectief over dit thema geschreven. De literatuur is volledig en diepgaand, maar het ontbreekt aan een concrete aanpak om er iets mee te doen. Covey is wat mij betreft daar wel zeer goed in geslaagd. Covey schetst in zijn boek een model van vertrouwen. Hij onderscheidt 5 lagen in het ‘grote’ begrip vertrouwen en maakt daarmee vertrouwen concreet en hanteerbaar.

Het model van Covey werkt als analyse van buiten naar binnen en als interventie van binnen naar buiten. Het start bij ieders kern, namelijk zelfvertrouwen. Hier staat de vraag centraal ‘Ben ik te vertrouwen?’ en ‘Ben ik geloofwaardig?’ De volgende cirkel is relatievertrouwen. De focus van deze cirkel is het vertrouwen dat je weet te creëren, te behouden en te vergroten in de omgang met anderen. Hier gaat het erover dat je consistent bent in je gedrag. De derde cirkel gaat over organisatievertrouwen. Is een organisatie gebouwd op vertrouwen of juist op wantrouwen? De vierde cirkel is het marktvertrouwen. Welke reputatie heeft mijn organisatie of ons merk? Hoe creëer je vertrouwen bij je klanten? De laatste cirkel is maatschappelijk vertrouwen. Hierbij gaat

het om de bijdrage die een organisatie levert aan de maatschappij. Een begrip als verantwoord maatschappelijk ondernemen hoort in deze cirkel van vertrouwen.

Vertrouwen start met kwetsbaarheid. Daar waar je afhankelijkheid ervaart en kwetsbaar bent, word je op je vermogen om te vertrouwen aangesproken. Als je ergens over twijfelt, wordt vertrouwen ineens een belangrijk onderwerp. Waar vertrouwen verdwijnt, verschijnt een crisis. Dat zie je momenteel duidelijk gebeuren in de kredietcrisis. Door gebeurtenissen in de Amerikaanse huizenmarkt en het ontstane onderlinge wantrouwen bij de banken, is het vertrouwen van consumenten en beleggers enorm aangetast en is de crisis

een feit. Zowel de Amerikaanse als de Nederlandse overheid doen er van alles aan om het vertrouwen van de banken en de burgers weer terug te winnen. Want zolang dat vertrouwen er niet is, is er geen uitweg voor de crisis. Wie dagelijks de krant leest en het journaal bekijkt, kan constateren dat deze tijd zich kenmerkt door weinig vertrouwen. Tegelijkertijd wordt vertrouwen in onze wereld steeds belangrijker, omdat de mate van kwetsbaarheid en onderlinge afhankelijkheid door alle ontwikkelingen toeneemt.

Een voorbeeld. Je leest in de krant een recensie van een boek en je wilt dat boek kopen. Wat doe je? Je zoekt op internet bij welke leverancier dit boek te bestellen is, betaalt het vervolgens met Ideal en verwacht het binnen afzienbare tijd in huis. Deze relatief eenvoudige transactie van het kopen van een boek via internet is gebaseerd op vertrouwen. Je vertrouwt erop dat de eigenaren van de internetboekhandel hun zaken dermate goed georganiseerd hebben, dat jij het boek krijgt dat je bestelt. Je vertrouwt erop dat de internetbetaling door jouw bank correct wordt uitgevoerd. Je vertrouwt erop dat de postbesteller jouw boek ook daadwerkelijk bij jou bezorgt. Zonder de basishouding van vertrouwen, zou je nooit een boek bestellen via internet.

WAT IS DE WAARDE VAN JOUW THEMA VOOR HET VAKGEBIED OPLEIDING & ONTWIKKELING?

Vakmatig zoek ik steeds de verbinding tussen de ontwikkeling van organisaties en de ontwikkeling van de mensen in die organisaties. In het thema vertrouwen vind ik die verbinding. In mijn aanpak van individuele of organisatie-leervragen stimuleer ik mensen altijd om te starten bij zichzelf. Daar, in ieders kern, ligt immers de sleutel tot leren en verandering.

Vertrouwen, en in het bijzonder vertrouwen in jezelf is daarbij een belangrijk anker. Om te kunnen leren en veranderen is zelfvertrouwen een belangrijke voorwaarde. Je wilt graag iets leren en je hebt er vertrouwen in dat je dat gaat lukken. Zonder dat vertrouwen zou je er immers niet eens aan beginnen. In een onderzoek naar leren dat ik onlangs heb uitgevoerd, blijkt gebrek aan zelfvertrouwen een van de belangrijkste belemmeringen te zijn bij het leren. Daarmee zie ik vertrouwen als een hefboom om veranderingen tot stand te brengen. Het werkt daarbij van binnen naar buiten, de start van het proces is het eigen innerlijke vertrouwen, en dat heeft zijn effect naar een verandering. Vertrouwen blijkt een effectieve focus, het werkt op veel terreinen door.

Sprekend over vertrouwen blijkt dat veronderstellingen over vertrouwen niet altijd overeenkomen met de realiteit. In teamsessies waar ik het thema vertrouwen centraal zet, spreken mensen daarover regelmatig hun verbazing uit. Ze vinden het vreemd om expliciet over vertrouwen te praten omdat zij vertrouwen als iets vanzelfsprekends zien. Als iets dat in de basis aanwezig is en dat hooguit door slechte ervaringen minder wordt. Vraag je echter aan mensen op straat of andere mensen te vertrouwen zijn, dan antwoordt in Nederland 60% ‘ja’ op deze vraag. Vergeleken met veel andere landen is Nederland een ‘high trust society’, maar het impliceert toch nog dat 40% van de mensen andere mensen niet vertrouwt (Survey van 2005 van British sociologist David Halpern, Trust in business and trust between citizens, Prime Minister’s Strategy Unit). Dus de veronderstelling dat vertrouwen vanzelfsprekend aanwezig is, wordt door dit praktijkonderzoek niet bevestigd.

DAARMEE ZIE IK VERTROUWEN ALS EEN HEFBOOM OM VERANDERINGEN TOT STAND TE

BRENGEN.

Carlos Estarippa

Vanuit dat perspectief is het dus heel zinvol om in werksituaties expliciet over vertrouwen te praten. Het is zinvol om met elkaar te delen of vertrouwen al dan niet in de basis aanwezig is. In de inrichting van organisaties zijn grote verschillen te constateren in het omgaan met vertrouwen. Sommige organisaties zijn georganiseerd rondom vertrouwen, andere juist meer rond wantrouwen. Het is interessant om de relatie te zien tussen de basisprincipes in de organisatie-inrichting en de wijze waarop mensen in de organisatie met vertrouwen omgaan. In organisaties die ingericht zijn vanuit het basisprincipe vertrouwen, zullen medewerkers uitgenodigd worden elkaar ook veel meer te vertrouwen. Met andere woorden, wie vertrouwen krijgt, is eerder bereid dit zelf ook te geven. En omdat mensen geneigd zijn bestaande verwachtingen waar te maken, zullen ze wanneer ze vertrouwen krijgen in de regel ook proberen dit waar te maken. Het omgekeerde is helaas ook aan de orde; wantrouwen creëert wantrouwen.

In het Fortune 500-onderzoek dat jaarlijks in Amerika wordt uitgevoerd naar de meest

succesvolle bedrijven, zijn bij de criteria voor succes veel elementen terug te voeren op vertrouwen. Succesvolle organisaties zijn organisaties die in staat blijken duurzame vertrouwensrelaties op te bouwen met klanten en medewerkers. Interessant is daarbij de relatie tussen monitoring en vertrouwen. Er zijn organisaties waar medewerkers volledig worden vrijgelaten en waar geen monitoring is. Je kunt je daarbij afvragen of al die ruimte werkelijk voortkomt uit vertrouwen of dat het gebrek aan interesse is. Vertrouwen impliceert niet ‘volledig vrijlaten’, maar juist de combinatie van ruimte geven en monitoring. Als op die manier met vertrouwen wordt omgegaan werkt het interactief. Vertrouwen geven is vertrouwen krijgen.

Daarnaast kent vertrouwen een belangrijk economisch aspect. Vertrouwen heeft altijd invloed op twee zaken: snelheid en kosten. Hoe hoger het vertrouwen, hoe hoger de snelheid en hoe lager de kosten. Een voorbeeld uit het boek dat deze stelling onderbouwt. Een straatventer in New York maakt geweldige broodjes maar gaat bijna aan zijn eigen succes ten onder. In de lunchpauze komen velen op zijn standje af om zo’n lekker broodje te bemachtigen. Per dag wordt de rij langer, en moet iedereen lang wachten. De straatverkoper ziet dit met lede ogen aan en zoekt naar manieren om sneller te werken. Hij gaat na welke handeling hem het meeste tijd kost en dat blijkt het afrekenen te zijn. Hij besluit daarom om mensen dat proces van afrekenen zelf te laten uitvoeren. Hij zet een geldkistje bij zijn standje en iedereen kan daar zelf betalen en indien nodig wisselgeld terugnemen. De verkoper richt zich volledig op de broodjes. Dit tot volle tevredenheid van zijn klanten, die heerlijke broodjes krijgen en niet al te lang hoeven te wachten. Je zou misschien verwachten dat zijn geldkistje binnen no-time leeg is, maar niets

is minder waar. Doordat de straatverkoper zijn klanten durft te vertrouwen, kan hij veel sneller werken, zijn de klanten meer tevreden (worden sneller geholpen en vinden het bovendien prettig dat ze vertrouwd worden) en verduubelt hij zijn opbrengsten.

Een andere interessante constatering is dat geloofwaardigheid niet alleen is opgebouwd uit karakter maar ook uit competenties. Voor wat betreft het karakterdeel kan ieder mens zich afvragen: ‘Ben ik in de basis te vertrouwen?’ Of met andere woorden: ‘Ben ik een integer persoon?’ en ‘Heb ik zuivere intenties?’ Het competentiedeel gaat over je capaciteiten en je track record van resultaten. ‘Heb ik de capaciteiten om te doen wat er van mij gevraagd wordt?’ en ‘Heb ik er de bewijzen voor?’ Als je voor een operatie naar het ziekenhuis gaat, vertrouw je erop dat de behandelend arts in staat is om de operatie die jij moet ondergaan, succesvol uit te voeren. Als je echter hoort dat jouw operatie de eerste wordt die hij gaat uitvoeren, zal je vertrouwen snel dalen.

Vertrouwen kun je dus vergroten door zowel aan de karakterkant als aan de competentiekant jezelf te ontwikkelen en te demonstreren dat je dat vertrouwen waard bent. Dat betekent zowel voor organisaties als voor individuen dat je expliciet aan vertrouwen kunt werken. Het is mijn ambitie om bedrijven daarbij te ondersteunen. Het gedachtegoed van Covey gebruik ik daarbij.

EN WAT IS DE WAARDE VOOR DE WERELD?

Ontwikkelingen in de wereld van nu vragen van ons om met meer vertrouwen te handelen. Toenemende mondialisering, complexiteit en onderlinge afhankelijkheid roepen onzekerheid op en vragen om vertrouwen. Angst en cynisme zijn begrijpelijk, maar niet het antwoord. Ik zie daarbij een belangrijke rol voor leiderschap. We hebben, denk ik, in de huidige tijd behoefte aan leiders die in staat zijn resultaten te bereiken op een manier die vertrouwen genereert. Op dit moment laat Obama zien wat de enorme kracht van vertrouwen kan zijn. Voor veel Amerikanen vertegenwoordigt hij ‘hoop’ en dit gevoel zorgt dat mensen met wat meer vertrouwen naar de toekomst durven te kijken. Maar op kleinere schaal zie je ook in organisaties dat vertrouwen het betaalmiddel van de toekomst is.

WAT DOE JE OP DIT MOMENT MET JE THEMA?

Ik heb vorig jaar als eerste in Nederland een accreditatie gehaald bij CoveyLink in Amerika en heb een licentie om met het materiaal van Covey te werken op de Nederlandse markt. Ik werk binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken met dit thema. Daarnaast ben ik vorig jaar gestart met Estarippa Consultancy. Vanuit mijn eigen bedrijf werk ik inmiddels met meerdere organisaties aan het thema vertrouwen. Vanuit mijn eigen organisatie wil ik graag een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het leiderschap zoals hiervoor beschreven. Dus leiderschap gestoeld op vertrouwen, dat het beste uit mensen naar boven haalt en duurzaam tot betere (met meer snelheid en minder kosten) resultaten leidt.

WAT GAAN WE NOG VAN JOU HOREN OVER JE THEMA?

Dat weet ik nog niet precies. Mijn primaire focus is werken met het thema vertrouwen binnen allerlei verschillende organisaties. Het gaat daarbij meer om het bedrijf dan om mij. Dus of de buitenwereld er wat van hoort, is maar de vraag. Maar als ik mijn werk goed doe (en daar vertrouw ik op), zal ik, al is het maar op bescheiden schaal, mijn steentje bijdragen aan de ontwikkeling van duurzaam leiderschap in Nederland. En dat zou natuurlijk geweldig zijn.

Voor het afscheid van Carlos bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken op 1 juli 2009. Hans Janssen, Krina Pronk, Henny Schippers, Jan Molenaar, Enno van der Graaf, Daphne Bont, Lilian Meijer, Dick Keus, Cheryl Mac Bean, Geraldine Dimmers, Frank van Boven, Daisy Walburg, Floris Blankenberg, Evelien van der Grift, Agnes van der Linden

April 2009 © tekst Agnes van der Linden
www.goedeverhalen.nl



Carlos Estarippa

‘VERTROUWEN GEVEN IS VERTROUWEN KRIJGEN’

VERTROUWEN

CARLOS ESTARIPPA IS ORGANISATIE-PSYCHOLOOG EN WERKTE JAREN ALS ADVISEUR OPLEIDING & ONTWIKKELING VOOR HET MINISTERIE VAN BUITENLANDSE ZAKEN. ONLANGS IS HIJ ZIJN EIGEN CONSULTANCYBEDRIJF GESTART. VERTROUWEN IS HET CENTRALE THEMA IN DE ACTIVITEITEN VAN CARLOS. IN DIT INTERVIEW VERTELT HIJ, HOE HIJ HEEFT ONTDEKT WAT DE WAARDE VAN VERTROUWEN IS.

HOE WERD ‘VERTROUWEN’ JOUW THEMA?

In mijn rol van opleidingsadviseur bij het ministerie van Buitenlandse Zaken kreeg ik de vraag of ik een programma wilde maken dat bijdroeg aan de teamvorming van personeel van een van de ambassades. Tijdens de voorbereidende gesprekken bleek al snel dat er veel onderling wantrouwen was. Ik ging dus op zoek naar materiaal om met dit thema aan de slag te gaan. In die zoektocht stuitte ik op ‘The speed of trust’ van Covey. Het lezen van dit boek was voor mij een bijzondere ervaring. Wat Covey schreef over vertrouwen sloot precies aan bij de vraag van mijn opdrachtgever, maar belangrijker nog, het paste ook perfect bij mij. Al lezend realiseerde ik mij dat dit thema altijd al

WAAR VERTROUWEN VERDWIJNT, VERSCHIJNT EEN CRISIS.

een belangrijke rol had gespeeld in mijn denken over en werken met persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Ik was me daarvan eigenlijk nooit zo bewust geweest en had ook nog niet de juiste woorden gevonden. Het boek van Covey gaf me de taal en de handvatten om vertrouwen bewuster te zien en te gebruiken.

WAT BOEIT JOU AAN JE THEMA?

Vertrouwen is een groot onderwerp en een begrip dat zich leent voor verschillende benaderingen. Er is onder andere vanuit psychologisch, sociologisch, maatschappelijk en economisch perspectief over dit thema geschreven. De literatuur is volledig en diepgaand, maar het ontbreekt aan een concrete aanpak om er iets mee te doen. Covey is wat mij betreft daar wel zeer goed in geslaagd. Covey schetst in zijn boek een model van vertrouwen. Hij onderscheidt 5 lagen in het ‘grote’ begrip vertrouwen en maakt daarmee vertrouwen concreet en hanteerbaar.

Het model van Covey werkt als analyse van buiten naar binnen en als interventie van binnen naar buiten. Het start bij ieders kern, namelijk zelfvertrouwen. Hier staat de vraag centraal ‘Ben ik te vertrouwen?’ en ‘Ben ik geloofwaardig?’ De volgende cirkel is relatievertrouwen. De focus van deze cirkel is het vertrouwen dat je weet te creëren, te behouden en te vergroten in de omgang met anderen. Hier gaat het erover dat je consistent bent in je gedrag. De derde cirkel gaat over organisatievertrouwen. Is een organisatie gebouwd op vertrouwen of juist op wantrouwen? De vierde cirkel is het marktvertrouwen. Welke reputatie heeft mijn organisatie of ons merk? Hoe creëer je vertrouwen bij je klanten? De laatste cirkel is maatschappelijk vertrouwen. Hierbij gaat het om de bijdrage die een organisatie levert aan de maatschappij. Een begrip als verantwoord maatschappelijk ondernemen hoort in deze cirkel van vertrouwen.

Vertrouwen start met kwetsbaarheid. Daar waar je afhankelijkheid ervaart en kwetsbaar

bent, word je op je vermogen om te vertrouwen aangesproken. Als je ergens over twijfelt, wordt vertrouwen ineens een belangrijk onderwerp. Waar vertrouwen verdwijnt, verschijnt een crisis. Dat zie je momenteel duidelijk gebeuren in de kredietcrisis. Door gebeurtenissen in de Amerikaanse huizenmarkt en het ontstane onderlinge wantrouwen bij de banken, is het vertrouwen van consumenten en beleggers enorm aangetast en is de crisis een feit. Zowel de Amerikaanse als de Nederlandse overheid doen er van alles aan om het vertrouwen van de banken en de burgers weer terug te winnen. Want zolang dat vertrouwen er niet is, is er geen uitweg voor de crisis. Wie dagelijks de krant leest en het journaal bekijkt, kan constateren dat deze tijd zich kenmerkt door weinig vertrouwen.

Tegelijkertijd wordt vertrouwen in onze wereld steeds belangrijker, omdat de mate van kwetsbaarheid en onderlinge afhankelijkheid door alle ontwikkelingen toeneemt.

Een voorbeeld. Je leest in de krant een recensie van een boek en je wilt dat boek kopen. Wat doe je? Je zoekt op internet bij welke leverancier dit boek te bestellen is, betaalt het vervolgens met Ideal en verwacht het binnen afzienbare tijd in huis. Deze relatief eenvoudige transactie van het kopen van een boek via internet is gebaseerd op vertrouwen. Je vertrouwt erop dat de eigenaren van de internetboekhandel hun zaken dermate goed georganiseerd hebben, dat jij het boek krijgt dat je bestelt. Je vertrouwt erop dat de internetbetaling door jouw bank correct wordt uitgevoerd. Je vertrouwt erop dat de postbesteller jouw boek ook daadwerkelijk bij jou bezorgt. Zonder de basishouding van vertrouwen, zou je nooit een boek bestellen via internet.

WAT IS DE WAARDE VAN JOUW THEMA VOOR HET VAKGEBIED OPLEIDING & ONTWIKKELING?

Vakmatig zoek ik steeds de verbinding tussen de ontwikkeling van organisaties en de ontwikkeling van de mensen in die organisaties. In het thema vertrouwen vind ik die verbinding. In mijn aanpak van individuele of organisatie-leervragen stimuleer ik mensen altijd om te starten bij zichzelf. Daar, in ieders kern, ligt immers de sleutel tot leren en verandering. Vertrouwen, en in het bijzonder vertrouwen in jezelf is daarbij een belangrijk anker. Om te kunnen leren en veranderen is zelfvertrouwen een belangrijke voorwaarde. Je wilt graag iets leren en je hebt er vertrouwen in dat je dat gaat lukken. Zonder dat vertrouwen zou je er immers niet eens aan beginnen. In een onderzoek naar leren dat ik onlangs heb uitgevoerd, blijkt gebrek aan zelfvertrouwen een van de belangrijkste belemmeringen te zijn bij het leren. Daarmee zie ik vertrouwen als een hefboom om veranderingen tot stand te brengen. Het werkt daarbij van binnen naar buiten, de start

van het proces is het eigen innerlijke vertrouwen, en dat heeft zijn effect naar een verandering. Vertrouwen blijkt een effectieve focus, het werkt op veel terreinen door.

Sprekend over vertrouwen blijkt dat veronderstellingen over vertrouwen niet altijd overeenkomen met de realiteit. In teamsessies waar ik het thema vertrouwen centraal zet, spreken mensen daarover regelmatig hun verbazing uit. Ze vinden het vreemd om expliciet over vertrouwen te praten omdat zij vertrouwen als iets vanzelfsprekends zien. Als iets dat in de basis aanwezig is en dat hooguit door slechte ervaringen minder wordt. Vraag je echter aan mensen op straat of andere mensen te vertrouwen zijn, dan antwoordt in Nederland 60% ‘ja’ op deze vraag. Vergeleken met veel andere landen is Nederland een ‘high trust society’, maar het impliceert toch nog dat 40% van de mensen andere mensen niet vertrouwt (Survey van 2005 van British sociologist David Halpern, Trust in business and trust between citizens, Prime Minister’s Strategy Unit). Dus de veronderstelling dat vertrouwen vanzelfsprekend aanwezig is, wordt door dit praktijkonderzoek niet bevestigd.

Vanuit dat perspectief is het dus heel zinvol om in werksituaties expliciet over vertrouwen te praten. Het is zinvol om met elkaar te delen of vertrouwen al dan niet in de basis aanwezig is. In de inrichting van organisaties zijn grote verschillen te constateren in het omgaan met vertrouwen. Sommige organisaties zijn georganiseerd rondom vertrouwen, andere juist meer rond wantrouwen. Het is interessant om de relatie te zien tussen de basisprincipes in de

DAARMEE ZIE IK VERTROUWEN ALS EEN HEFBOOM OM VERANDERINGEN TOT STAND TE BRENGEN.

organisatie-inrichting en de wijze waarop mensen in de organisatie met vertrouwen omgaan. In organisaties die ingericht zijn vanuit het basisprincipe vertrouwen, zullen medewerkers uitgenodigd worden elkaar ook veel meer te vertrouwen. Met andere woorden, wie vertrouwen krijgt, is eerder bereid dit zelf ook te geven. En omdat mensen geneigd zijn bestaande verwachtingen waar te maken, zullen ze wanneer ze vertrouwen krijgen in de regel ook proberen dit waar te maken. Het omgekeerde is helaas ook aan de orde; wantrouwen creëert wantrouwen.

In het Fortune 500-onderzoek dat jaarlijks in Amerika wordt uitgevoerd naar de meest succesvolle bedrijven, zijn bij de criteria voor succes veel elementen terug te voeren op vertrouwen. Succesvolle organisaties zijn organisaties die in staat blijken duurzame vertrouwensrelaties op te bouwen met klanten en medewerkers. Interessant is daarbij de relatie tussen monitoring en vertrouwen. Er zijn organisaties waar medewerkers volledig worden vrijgelaten en waar geen monitoring

is. Je kunt je daarbij afvragen of al die ruimte werkelijk voortkomt uit vertrouwen of dat het gebrek aan interesse is. Vertrouwen impliceert niet ‘volledig vrijlaten’, maar juist de combinatie van ruimte geven en monitoring. Als op die manier met vertrouwen wordt omgegaan werkt het interactief. Vertrouwen geven is vertrouwen krijgen.

Daarnaast kent vertrouwen een belangrijk economisch aspect. Vertrouwen heeft altijd invloed op twee zaken: snelheid en kosten. Hoe hoger het vertrouwen, hoe hoger de snelheid en hoe lager de kosten. Een voorbeeld uit het boek dat deze stelling onderbouwt. Een straatventer in New York maakt geweldige broodjes maar gaat bijna aan zijn eigen succes ten onder. In de lunchpauze komen velen op zijn standje af om zo’n lekker broodje te bemachtigen. Per dag wordt de rij langer, en moet iedereen lang wachten. De straatverkoper ziet dit met lede ogen aan en zoekt naar manieren om sneller te werken. Hij gaat na welke handeling hem het meeste tijd kost en dat blijkt het afrekenen te zijn. Hij besluit daarom om mensen dat proces van afrekenen zelf te laten uitvoeren. Hij zet een geldkistje bij zijn standje en iedereen kan daar zelf betalen en indien nodig wisselgeld terugnemen. De verkoper richt zich volledig op de broodjes. Dit tot volle tevredenheid van zijn klanten, die heerlijke broodjes krijgen en niet al te lang hoeven te wachten. Je zou misschien verwachten dat zijn geldkistje binnen no-time leeg is, maar niets is minder waar. Doordat de straatverkoper zijn klanten durft te vertrouwen, kan hij veel sneller werken, zijn de klanten meer tevreden (worden sneller geholpen en vinden het

voor organisaties als voor individuen dat je expliciet aan vertrouwen kunt werken. Het is mijn ambitie om bedrijven daarbij te ondersteunen. Het gedachtegoed van Covey gebruik ik daarbij.

EN WAT IS DE WAARDE VOOR DE WERELD?

Ontwikkelingen in de wereld van nu vragen van ons om met meer vertrouwen te handelen. Toenemende mondialisering, complexiteit en onderlinge afhankelijkheid roepen onzekerheid op en vragen om vertrouwen. Angst en cynisme zijn begrijpelijk, maar niet het antwoord. Ik zie daarbij een belangrijke rol voor leiderschap. We hebben, denk ik, in de huidige tijd behoefte aan leiders die in staat zijn resultaten te bereiken op een manier die vertrouwen genereert. Op dit moment laat Obama zien wat de enorme kracht van vertrouwen kan zijn. Voor veel Amerikanen vertegenwoordigt hij ‘hoop’ en dit gevoel zorgt dat mensen met wat meer vertrouwen naar de toekomst durven te kijken. Maar op kleinere schaal zie je ook in organisaties dat vertrouwen het betaalmiddel van de toekomst is.

WAT DOE JE OP DIT MOMENT MET JE THEMA?

Ik heb vorig jaar als eerste in Nederland een accreditatie gehaald bij CoveyLink in Amerika en heb een licentie om met het materiaal van Covey te werken op de Nederlandse markt. Ik werk binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken met dit thema. Daarnaast ben ik vorig jaar gestart met Estarippa Consultancy. Vanuit mijn eigen bedrijf werk ik inmiddels met meerdere organisaties aan het thema vertrouwen. Vanuit mijn eigen organisatie wil ik graag een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het leiderschap zoals hiervoor beschreven. Dus leiderschap gestoeld op vertrouwen, dat het beste uit mensen naar boven haalt en duurzaam tot betere (met meer snelheid en minder kosten) resultaten leidt.

WAT GAAN WE NOG VAN JOU HOREN OVER JE THEMA?

Dat weet ik nog niet precies. Mijn primaire focus is werken met het thema vertrouwen binnen allerlei verschillende organisaties. Het gaat daarbij meer om het bedrijf dan om mij. Dus of de buitenwereld er wat van hoort, is maar de vraag. Maar als ik mijn werk goed doe (en daar vertrouw ik op), zal ik, al is het maar op bescheiden schaal, mijn steentje bijdragen aan de ontwikkeling van duurzaam leiderschap in Nederland. En dat zou natuurlijk geweldig zijn.

Voor het afscheid van Carlos bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken op 1 juli 2009. Hans Janssen, Krina Pronk, Henny Schippers, Jan Molenaar, Enno van der Graaf, Daphne Bont, Lilian Meijer, Dick Keus, Cheryl Mac Bean, Geraldine Dimmers, Frank van Boven, Daisy Walburg, Floris Blankenberg, Evelien van der Griff, Agnes van der Linden

April 2009 © tekst Agnes van der Linden
www.goedeverhalen.nl