

Isolde: "Je moet niet alles willen weten"

Vertrouwen: de kunst van het loslaten

'Loyaliteit loont' knalt een meer dan levensgrote billboard langs de snelweg ter furore van mobiel bellen. 'Vertrouwen verdient' zou je, voor de broodnodige variatie én de kredietcrisis indachtig, kunnen zeggen. Die crisis wordt opgevat als een 'vertrouwenscrisis', als een kennelijk gebrek aan vertrouwen. En opeens poppen de workshops en bespiegelingen hieromtrent als paddenstoelen uit de grond. Waar een gebrek is ontstaat handel. Jammer, dat een zijnswijze als vertrouwen nu net niet onderhandelbaar of overdrachtelijk is.

Het tegendeel is het geval. Vertrouwen is per definitie een aan het leven en de wereld ontstijgend gegeven. Je ziet het niet, maar het is er wel (of niet). En je kunt het geven. Dat levert dan weer het *geschonken vertrouwen* op. Dat laatste is wat onderwijskundige Isolde R. van Roekel-Kolkhuis Tanke (44) beoogt als zijnde lid van de onlangs in het leven geroepen raad van toezicht (tevooren: algemeen bestuur) van de Stichting Katholieke Scholen Westelijk Weidegebied (SKSWW). Deze stichting, in 1999 voortgekomen uit een fusie van diverse schoolbesturen, kent 15 basisscholen in Abcoude, Montfoort, Woerden en omstreken.

In plaats van zich intensief en inhoudelijk te bemoeien met het reilen en zeilen van het bestuur en management van de Stichting, wil deze raad van toezicht zich in de nabije toekomst nog meer op de hoofdlijnen richten. De raad legt aldus in vertrouwen de bestuurlijke taken neer waar ze, volgens haar, ook behoren: bij het college van bestuur (voorheen: het bovenschools managementteam, bestaande uit drie leden). Wat des keizers is... Isolde: "Voorheen lazen we letterlijk alle beleidsstukken door. Nu zijn we van plan om de bestuurlijke taken daadwerkelijk bij het college van bestuur neer te leggen. Daarover zijn we binnen de raad van toezicht met elkaar in gesprek." Als je naar Isolde, die een eigen onderzoek- en adviesbureau te Harmelen heeft, luistert lijkt het eerder op een zoektocht die de bakens van het vertrouwen probeert te verkennen. Er wordt tussen

twee uitersten heen en weer gelaveerd: "Aan de ene kant willen we geen controlesystemen ontwikkelen waarin er voor alles en nog wat rekenschap en verantwoording moet worden afgelegd. Het college van bestuur zou er een dagtaak aan hebben aan ons te verantwoorden dat ze juist handelt. Bovendien zie je door de bomen het bos niet meer: bij een overmaat aan informatie kun je zomaar eens over het hoofd zien wat belangrijk is. Anderzijds moet je ervoor waken om een overvloed aan vertrouwen te geven. Dat kan weer tot onverschilligheid leiden." Waarvan acte: de toezichthouders op de banken hebben in 'goed vertrouwen' even te lang de andere kant op gekeken.

De eis tot transparantie leidt paradoxaal genoeg tot wantrouwen

Anders gezegd, hoe doe je dat: vertrouwen geven binnen een organisatie? De eis tot transparantie – iedereen moet alles, en dat ook nog eens op een en hetzelfde moment, weten – leidt paradoxaal genoeg tot wantrouwen. Dit komt niet alleen doordat we menselijkerwijs gesproken niet alles kunnen weten. Het leidt ook tot controlegekte: alles moet worden vastgelegd opdat ik er notie van kan nemen. Eén detail over het hoofd gezien en de kiem tot wantrouwen is snel gezaaid. Isolde draagt zelf een aansprekend voorbeeld aan: "Mijn zoon zit op de



foto: NFP

Isolde R. van Roekel-Kolkhuis Tanke

middelbare school en op het internet kan ik zijn cijfers volgen. Maar doe je dat als ouder dan ook? Liever wil ik het vertrouwen aan mijn zoon geven. Als ik erop kan vertrouwen dat hij op zijn rapport allemaal voldoende haalt, hoeft hij mij niet te vertellen dat hij een keer een drie heeft gehaald. Mijn zoon kan zelf wel uitmaken dat er dan een negen tegenover moet staan om op die voldoende uit te komen. Je hoeft dus niet alle wisselasjes te weten. Eigenlijk is vertrouwen gewoonweg loslaten. Maar hoe doe je dat?"

Leren van verschillen

Het is duidelijk: alles weten veroorzaakt een dwang tot controle en dus tot wantrouwen. En dat wil de gloednieuwe raad van toezicht niet. Isolde: "Ik denk dat het belangrijk is dat de andere partij, in dit geval het college van bestuur, weet wanneer het ons moet

inlichten. Dat als er iets fout gaat dat we dan tijdig worden geïnformeerd opdat we kunnen meedenken." Klinkt goed: niet alles hoeft geformatteerd dan wel geformaliseerd te worden. Verantwoordingsinformatie moet enkel de hoofdlijnen betreffen die noodzakelijk zijn om goed toezicht te kunnen houden. Maar de hamvraag is natuurlijk: wat doe je als het niet goed gaat?

Nu is het zo dat Isolde een expertise heeft ontwikkeld ten aanzien van het leerproces van ons mensen. Vorig jaar is zij binnen de bedrijfs- en organisatiekunde gepromoveerd *Competent blijven werken in latere loonbaanfasen*. Zij neemt daar een controversieel standpunt in, namelijk dat de oudere werknemer niet uitsluitend moet doen waar hij of zij goed in is, maar vooral nieuwe uitdagingen moet aangaan. Dus niet meer van hetzelfde doen. En omgekeerd: de mensen die aansturen en richting geven, die zouden zich moeten bekwamen in het gewillig toestaan van dat

wat ons mensen doet verschillen. Isolde: "Je leert pas als je het anders-zijn accepteert, respecteert en waardeert.

De mensen die aansturen en richting geven, die zouden zich moeten bekwamen in het gewillig toestaan van dat wat ons mensen doet verschillen

Als je bijvoorbeeld als leerkracht niet loslaat om je leerling de ruimte te geven, dan komt het leerproces onvoldoende op gang. Je zult die ander in zijn eigen verantwoordelijkheid moeten laten. Ook een kind mag ongestoord eerst een drie halen om er vervolgens tegenaan te gaan voor een negen. Ik sta een grote mate van vrijheid van handelen voor." Binnen een bepaalde richting of kader die je vooraf met elkaar afspreekt. Het gaat om de drie v's: vertrouwen, verantwoordelijkheid en vrijheid. Ook Isolde ziet dat deze waarden verre van verwezenlijkt zijn als we spreken over de relatie tussen de overheid en de onderwijspraktijk. Dat contact is door een stuwning van vernieuwingen, ook nog eens dagelijks uitgemeten in de pers, vastgelopen. Isolde zegt: "Het is een complexe dynamiek. Wat ik zie is dat er geen herkenbare gespreksruimte is tussen de overheid en het leslokaal. Bijvoorbeeld: leerkrachten weten heel goed dat leerlingen individuele aandacht behoeven. En ze geven die ook. Vanuit hun eigen praktijk kennen zij de behoefte aan adaptief onderwijs. Maar op enig moment werd dit als onderwijsvernieuwing vanuit de overheid voorgeschreven. Eigenlijk heeft ieder hetzelfde belang voor ogen: het beste onderwijs voor elk kind. Maar op deze wijze wordt het vernieuwende dat al in het leslokaal aanwezig was gesmoord door maatregelen die van bovenaf worden afgedwongen. En veel scholen laten zich dat ook overkomen."



Zonder titel, Marc Mulders

Hoe er niet geleerd wordt: de een dwingt af en de ander, die niet meer zelf verantwoordelijkheid neemt

Een mooi voorbeeld van hoe er niet geleerd wordt: de een dwingt af en de ander, die niet meer zelf verantwoordelijkheid neemt, leert dientengevolge niet meer uit eigen beweging. Over vertrouwen gesproken: dat is in geen velden of wegen te bekennen. Geen van de partijen hoort elkaar: "Vanuit mijn werk binnen de diverse organisaties weet ik wat er kan gebeuren als je niet gehoord wordt. Je sluit je dan af en je gaat in het defensief ofwel je blijft steken in je eigen verhaal. Einde van het leerproces. Als je het anders-zijn centraal stelt, zoals ook onze stichting doet, dan accepteer en respecteer

Modellen

Modellen zijn sowieso betrekkelijk, vindt de Tilburgse hoogleraar Harry van Dalen. "Hoewel economen de naam hebben om modellengek te zijn geldt die neiging tot modellenbewondering meer voor politici, managers en bestuurders. De verleiding is natuurlijk groot: je ziet een economie of bedrijf goed presteren, en wat is er makkelijker dan de strategie van het land of bedrijf te kopiëren. Op een of ander manier heb ik altijd een diep wantrouwen jegens dit soort modellenwerk. De vrouwen moeten maar volgens het Noorse model aan de top komen, de zorg voor kinderen doen we over aan het Zweedse model, de kredietcrisisaanpak doen we ook maar volgens Zweeds recept en vooral niet volgens Japans recept, het Japanse model is weer wel goed voor het langer doorwerken, het Canadese model gebruiken we als immigratiepolitiek, het Amerikaanse model is goed voor de wetenschap, het ontslagrecht doen we met de Deense slag, het Engelse model voor de werking van de publieke omroep, het Zwitserse model voor de werking van de democratie, en tja, het Nederlandse model is weer goed voor overleg."

Artikel: fragment uit 'Wereld bloeit bij verscheidenheid'

Bron: *NRC Handelsblad*, 31 maart 2009

Auteur: Maarten Schinkel

je dat er meer is dan 'je eigen gelijk' en dat schept ruimte tot leren." Isolde stelt dus eigenlijk voor om ook het lef te hebben vastomlijnde kaders los te laten. Gelijk aan de uil met opengeslagen vleugels: het logo van haar bureau en van de omslag van haar proefschrift dat in boekvorm is verschenen.

Leren op diverse niveaus en van elkaar. Of het nu om bestuursleden, teamleden, leerkrachten en/of leerlingen gaat. Het is het ideaal van de lerende organisatie. Hoe verhoudt zich dat tot de katholieke levensbeschouwelijke traditie die de SKSWW voorstaat? "Laat ik het zo zeggen: als de groepsnorm overheerst dan worden de verschillen

op voorhand uitgesloten. Tegelijk kun je het niet zonder de ander stellen: die geeft je de ruimte om te mogen verschillen." De cirkel is rond: vertrouwen in de ander die ook jou weer de ruimte verschaft. Gelijk dat niet op de zinsnede *dat vertrouwen vooral te maken heeft met de aard van de relatie met de ander: in die relatie staan we open en zijn ontvankelijk voor het initiatief van de ander*. Klopt helemaal, beaamt Isolde. ●

Dit interview verscheen eerder in Schoolbestuur 9 2008

Auteur: Karin Melis