

## **De rol van vertrouwen binnen een samenwerkingsrelatie**

“Vertrouwen is als schone lucht: je denkt pas aan de lucht die je inademt als je het benauwd hebt” (Voortman & Klamer, 2010, p. 27).

Vertrouwen is belangrijk. Ook de Onderwijsraad (2018) benadrukt het belang van (een cultuur van) vertrouwen binnen onderwijsorganisaties. De raad stelt dat vertrouwen belangrijk is bij het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs en bij het bieden van een goede werk- en leeromgeving aan leraren. Of sprake is van (een cultuur van) vertrouwen wordt pas duidelijk wanneer aan de professionals binnen de schoolorganisatie wordt gevraagd om kennis te delen, kritisch naar zichzelf te kijken en elkaar constructieve feedback te geven. Kortom, om van en met elkaar te leren. Vertrouwen wordt vaak pas een onderwerp van gesprek binnen een schoolorganisatie als iets aan de hand is.

Vertrouwen is een complex begrip. Het object van vertrouwen, datgene wat vertrouwd wordt, kan een persoon zijn, maar ook een samengestelde actor, zoals een team, werkgroep of een schoolorganisatie. Anneke Oosterom-Verploeg deed onderzoek naar de voorwaarden voor het ontstaan van een cultuur van vertrouwen in een samenwerkingsrelatie tussen drie scholen (die samen een cluster vormen) binnen een stichting in midden van het land. Zij zocht naar antwoorden op de vraag hoe de leidinggevende van het cluster het ontstaan van een cultuur van vertrouwen kan bevorderen.

### **Niveaus van vertrouwen**

Binnen het samenwerken in een cluster spelen diverse zaken een rol: het vertrouwen in het gedrag van het individu, het vertrouwen binnen de teams van de scholen en het onderlinge vertrouwen tussen de teams. Een cultuur van vertrouwen ontstaat als op het persoonlijke, het relationele en op organisatieniveau sprake is van een gedeeld gevoel van voldoende voorspelbaarheid in de context, welwillendheid in de onderlinge relaties en van bereidheid tot kwetsbaarheid (Voortman, 2019).

### **Voldoende voorspelbaarheid**

De eerste voorwaarde voor het ontstaan van een cultuur van vertrouwen binnen de samenwerking is voldoende voorspelbaarheid (Voortman, 2019). Deze voorspelbaarheid ontstaat als de missie, waarden en doelen op de lange en korte termijn helder zijn. Dat ‘het waarom’ van het cluster duidelijk is voor de schoolleiders en de leerkrachten binnen het cluster (’t Hart, 2012). Wat is de bedoeling van de clustervorming? Waar is het nu uiteindelijk om te doen? Als de bedoeling (het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs) duidelijk is, is het belangrijk om de onzichtbare, onderliggende overtuigingen van de betrokkenen boven tafel te krijgen. De leerkrachten en de schoolleiders weten van elkaar ‘hoe ze erin zitten’ en wat zij van elkaar verwachten. De gezamenlijke besluitvorming binnen het cluster zorgt voor consistentie en voor voldoende voorspelbaarheid.

### **Welwillendheid in onderlinge relaties**

Welwillendheid in de onderlinge relaties is de tweede voorwaarde voor het ontstaan van een cultuur van vertrouwen (Voortman, 2019). Er is sprake van welwillendheid als men vertrouwen heeft in elkaars vakbekwaamheid, goede wil, integriteit en communicatievaardigheden en als er wordt gehandeld vanuit de intentie samen het goede te doen. De mate waarin de schoolleiders en de leidinggevende van het cluster competent zijn, resultaten boeken, integer handelen en het goede voorbeeld geven, beïnvloeden het relationele vertrouwen binnen de school en binnen het cluster (Handfort, 2011) sterk. Daarnaast speelt in de context van een cluster ‘het ontmoeten’ een belangrijke rol. Elkaar kennen en gekend worden als ‘mens’, weten wie er op de andere scholen werken en ‘waar

diegene van is'. Het ontmoeten wordt door leerkrachten van PCO Gelderse Vallei gezien als eerste stap op weg naar een cultuur van vertrouwen binnen het cluster.

### **Bereidheid tot kwetsbaarheid**

De laatste voorwaarde voor het ontstaan van een cultuur van vertrouwen is de bereidheid tot kwetsbaarheid. Er is sprake van deze bereidheid als het beeld dat leerkrachten, de schoolleiders en de leidinggevende van het cluster van zichzelf hebben, overeen komt met het beeld dat anderen van hen hebben (Voortman, 2019). Binnen deze voorwaarde spelen reflectie en communicatie op de drie niveaus een rol. Ook hier begint de cultuur van vertrouwen bij het individu. Rondom reflectie gaat het allereerst over het geven en ontvangen van opbouwende kritiek en het in staat zijn tot reflectie ten aanzien van het eigen handelen. De mate waarin op individueel niveau sprake is van kritisch reflectief werkgedrag, beïnvloedt de kwaliteit van de reflectie op school- en clusterniveau. Hetzelfde geldt voor communicatievaardigheden. De mate waarin een leerkracht, de schoolleider en de leidinggevende van het cluster de juiste vragen stellen, aandachtig kunnen luisteren, verwachtingen duidelijk kunnen maken en een 'wij-gevoel' kunnen creëren, beïnvloedt de bereidheid tot kwetsbaarheid binnen het cluster.

### **Het bevorderen van een cultuur van vertrouwen binnen een cluster**

#### Betekenis geven aan de bedoeling

Het bevorderen van een cultuur van vertrouwen binnen het cluster start met het betekenis geven aan de bedoeling. Wat is de aanleiding geweest van de clustervorming (het waarom)? Vervolgens kan gezamenlijk worden verkend wat het cluster moet opleveren. Wat is belangrijk? Wat is onze missie? Welke waarden dragen we gezamenlijk uit?

#### Ontmoetingen faciliteren

Vervolgens is het belangrijk dat alle de leidinggevendenden binnen het cluster het ontmoeten gaan faciliteren. Begin met kleine groepjes leerkrachten, die in deze fase al enthousiast zijn. Als deze leerkrachten na de ontmoeting terugkomen met positieve verhalen gaat hier een aantrekkingskracht van uit.

#### Onderliggende overtuigingen adresseren

Wees bewust van de kracht van onzichtbare, onderliggende overtuigingen. Onderliggende overtuigingen sturen het gedrag van alle teamleden binnen het cluster. Als teamleden de positief krachtige overtuiging hebben dat zij binnen het cluster iets kunnen leren wat een aanvulling is in hun eigen werkpraktijk, zullen zij open staan voor samenwerking. Als dit type overtuigingen ontbreekt, heeft het optuigen van overlegstructuren (nog) geen zin. Belangrijk is dat schoolleiders en intern begeleiders binnen het cluster als eerste de positief krachtige overtuigingen verwerven en deze ook actief gaan uitdragen.

#### Bevorder een veilig klimaat om kritisch reflectief werkgedrag te stimuleren

Werk aan een veilig klimaat op schoolniveau, waarbinnen communicatie- en reflectievaardigheden geoefend kunnen worden. Communicatie- en reflectievaardigheden kunnen alleen ontwikkeld worden binnen een context, die als voldoende veilig wordt ervaren. Het is belangrijk voor het slagen van de clustervorming dat er zicht komt op het kritisch reflectief werkgedrag op individueel en op relatieniveau binnen de scholen van de clusters. Als vanuit dit onderzoek blijkt dat hier nog onvoldoende sprake van is, zal de schoolleider eerst moeten onderzoeken of het klimaat op schoolniveau veilig genoeg is om aan de slag te gaan. Pas als teamleden op individueel en op relatieniveau enige mate van reflectieve zelfsturing hebben verworven, kan de clusterdirecteur reflectie op clusterniveau gaan stimuleren en inzetten.

### Geef het tijd

Relatievertrouwen is een proces. Geef dit proces voldoende tijd. Vertrouwen is nodig als basis voor een relatie, maar wordt ook door de relatie gevormd. Zolang teamleden niet ervaren (hebben) dat de leidinggevende van het cluster competent is, over functionele werkgerelateerde vaardigheden, integriteit en goede intenties beschikt, is er nog geen sprake van een gezamenlijke vertrouwen in de leidinggevende. Het is raadzaam om tijd en aandacht te besteden aan het opbouwen van dit vertrouwen, bijvoorbeeld door deel te nemen aan activiteiten op alle niveaus.