

DNIM

DE
NIEUWE
MESO

vakblad voor schoolleiders en -bestuurders



MAGAZINE

- *Scrummen* in de school
- Meer meemaken in de klas
- Generaties in de school
- Jonge schoolleiders
- Complexiteit in organisaties

FOCUS OP

HET OPLEIDEN VAN LERAREN

Dries Oosterhof

Dries Oosterhof is adviseur en coach. Hij ontwikkelde de OrganisatieGyroscoop, schreef het boek *Leiderschap in contact* (2011) en ontwikkelde samen met Gerard Grommers het Teams-in-Contact programma en de TeamGyroscoop. E-mail: info@leiderschapincontact.nl.

Gerard Grommers

Gerard Grommers is adviseur en oprichter van TeamWerkt Organisatie Ontwikkeling. E-mail: gerard.grommers@teamwerkt.nl.

Omgaan met complexiteit en
meerdimensionaliteit

De SchoolGyroscoop als hulpmiddel

Toon Hermans zei ooit in een van zijn *onemanshows*: ‘Dokter, als ik hier druk, heb ik daar zo’n pijn’. Hij verbeelde daarmee de meerdimensionaliteit van verschijnselen en vraagstukken. Dat geldt niet alleen voor het menselijk lichaam, maar ook voor organisaties. Als er problemen zijn op een bepaald gebied kan de aanleiding of de oorzaak op een heel ander gebied liggen. Dries Oosterhof en Gerard Grommers ontwikkelden met de Gyroscoop een instrument waarmee je die complexiteit kunt begrijpen.

Consultants en managementwetenschappers werken graag met modellen om greep te krijgen op de chaotische werkelijkheid van organisaties. Daar is weinig op tegen, zolang je de reikwijdte ervan relateert. Een model is slechts een reductie van de werkelijkheid; de beschrijving die het oplevert, moet je dus vooral niet verwarren met die werkelijkheid. Zo’n beschrijving is derhalve geen direct bruikbare basis voor plannen, maar een uitgangspunt voor een dialoog over wat er in de organisatie aan de hand is. Niet

meer en niet minder. Bovendien leveren modellen veelal een tweedimensionale beschrijving op van een werkelijkheid die bij wijze van spreken driedimensionaal is en verandert terwijl je erover spreekt. Ook dat pleit ervoor het accent vooral op het gesprek over de uitkomsten van het model te leggen en het model - welk model dan ook - slechts als opstapje te zien.

Tegen die achtergrond geven wij hieronder een beschrijving van een model dat door zijn driedi-



mensionaliteit beoogt meer recht te doen aan de complexiteit van organisaties. In een *long read* bij dit artikel (www.denieuwemeso.nl) vindt u meer over de herkomst van het model en nadere informatie over aspecten ervan.

Gezonde, inspirerende leergemeenschappen

Iedereen wil wel werken in een gezonde, inspirerende leergemeenschap. Maar de praktijk leert dat het nog een hele kunst is voor onderwijsteams elkaar daar op te vinden. Vaak blijkt het lastig greep te krijgen op de complexiteit van de problematiek en valt men onder de druk van de dagelijkse hectiek voor de verleiding op één knop te drukken, in de hoop dat dan alles wel wordt opgelost. Het gevolg is echter nogal eens dat eventuele effecten snel wegebben of dat men vervalt in een eindeloze reeks herhalingen van zetten. Een paar voorbeelden:

- *Casus 1.* De leiding van een school voor voortgezet onderwijs vraagt al jaren van de docententeams dat zij meer leerlinggericht gaan werken door een meer activerende didactiek te gebruiken. Ondanks alle goede bedoelingen lukt dat te teams maar met

mate. Er is duidelijk geen sprake van onwil, maar docenten schiet vaak terug in oude patronen. Ook een training heeft aanvankelijk wel resultaat, maar het effect ebt na korte tijd weer weg.

- *Casus 2.* De leden van het managementteam van een onderwijsadviesbureau hebben een zeer uiteenlopende visie op de toekomst van hun organisatie en zijn verdeeld in twee kampen. De ene groep is vooral gericht op groei, met de wens om nieuwe richtingen te onderzoeken. De andere groep kiest liever voor een klein, maar hecht team dat zich beperkte tot het huidige werkveld. Ook de leiderschapsstijlen verschillen aanzienlijk, wat tot veel irritaties leidt, vooral onder de medewerkers. Door alle conflicten dobbert het bureau stuurloos rond.
- *Casus 3.* In een docententeam bestaan al langere tijd spanningen tussen de teamleider en een aantal docenten, veelal oudgedienden. Gesprekken hierover leiden op papier weliswaar tot bindende afspraken, maar die hebben geen enkele zeggings-

kracht: ze worden gewoon niet nagekomen. De teamleider raakt op een gegeven moment overspannen. De spanningen blijken bij nader inzien al zo'n tien jaar te bestaan.

- **Casus 4.** Een docententeam is ontstaan door het samengaan van twee los van elkaar functionerende teams. Vanuit de doorlopende-leerlijn-gedachte is het samengaan weliswaar logisch, maar in de praktijk is die logica nog ver te zoeken. Een van de twee teamleiders functioneert nu als coördinator onder de ander teamleider, maar dat is geen goed huwelijk. Voortdurend is er een onderhuidse strijd gaande over wie het nu eigenlijk voor het zeggen heeft. Het team wordt op die manier maar geen eenheid.

De gyroskopische blik

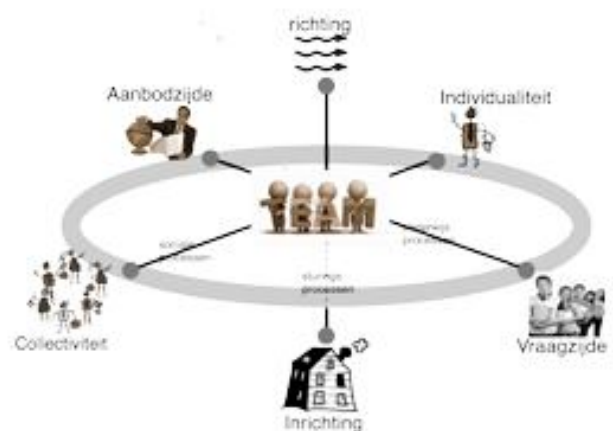
De kernvraag is steeds: wat is er aan de hand en hoe zou je het kunnen aanpakken? Wij hanteren daarbij bij voorkeur een ruimtelijke manier van kijken naar (onderwijs)organisaties en de teams daarbinnen. Deze manier van kijken kan helpen om los te komen van vooroordelen en vooringenomenheden en om de eigen waarnemingen te nuanceren, de juiste woorden te vinden, verbanden zichtbaar te maken en vanuit een hogere positie naar de eigen vraagstukken te kijken. We noemen deze waarnemingsstijl de gyroskopische blik en het instrument om je die blik eigen te maken de SchoolGyroscoop. In de digitale *longread* bij dit artikel vindt u meer over de achtergronden, inclusief de literatuurverwijzingen; in dit artikel beperken we ons tot een globaal beeld van het instrument en de toepassingen ervan.

Een gyroscoop is in de lucht- en scheepvaart een navigatiemiddel dat zorgt voor stabiliteit en balans. De SchoolGyroscoop is ook zo'n balans-instrument. Het brengt drie bekende processen in beeld, te weten het onderwijsproces, het sociale proces en het sturingsproces. Elk van die processen speelt zich af in een spanningsveld,

in de gyroscoop polariteit genoemd tussen vraag en aanbod, tussen individualiteit en collectiviteit en tussen richting en inrichting. Over elk van die polariteiten afzonderlijk is zowel in wetenschappelijke als in filosofische literatuur veel te lezen, van Plato en Aristoteles via Martin Buber tot de psycholoog Claire Graves. Maar wat wij ruim 30 jaar geleden hebben gedaan, is ze in hun onderlinge samenhang uitbeelden in een assenstelsel. We realiseerden ons toen dat die processen met hun polariteiten zich als vanzelfsprekend en heel organisch aan ieder individu, team of organisatie ontvouwen op het moment dat je virtueel op het kruispunt van die assen gaat staan. Al doende ontstaat een driedimensionaal beeld dat we in het geval van onderwijsinstellingen de SchoolGyroscoop noemen. Je moet er wellicht aan wennen - het is immers geen alledaagse manier van een organisatie uitbeelden - maar als dat lukt, kan het heel inspirerend worden.

Spel der polariteiten

Kenmerkend voor het model is dus dat het werkt met polariteiten, drie in getal. Een polariteit laat zien dat er altijd verschillende kanten aan een verhaal zitten. Een polariteit bestaat uit twee polen of velden die elkaar nodig hebben om een gezonde energiestroom te genereren. Terwijl ze tegelijkertijd - en dat maakt het bijna letterlijk



Afbeelding 1. De schoolgyroscoop

spannend - elkaars tegendeel zijn en net zoals de min- en de pluspool in een elektrisch veld door hun tegengesteldheid energie opwekken en dus onmisbaar voor elkaar zijn. Want natuurlijk kan onderwijs niet zonder leerlingen, kan goede samenwerking niet zonder ruimte voor individualiteit en kan een gekozen richting niet zonder concretisering en inrichting van de organisatie. Als een van de twee polen verwaarloosd wordt en niet krachtig genoeg functioneert, ontstaat geen of onvoldoende energie, oftewel, dan komt het proces onvoldoende in beweging of stopt het zelfs.

In een organisch systeem zoals een school is het dus de kunst om tussen die polaire krachten een goede balans te vinden, zodat positieve energie gegenereerd wordt en de processen goed gaan lopen. Dit klinkt logisch, maar de realiteit van alledag leert dat de polen al te gemakkelijk op gespannen voet met elkaar kunnen staan. Ze kunnen - met een voor de hand liggende woordspeling - polariseren en elkaar uit het oog verliezen, elkaar bestrijden en ontkennen, verstarren en uit het lood raken. In al die gevallen ontwikkelen ze een eenzijdige gerichtheid, slaan ze op hol of blokkeren ze. Woorden die dat tot uitdrukking brengen eindigen vaak op -istisch: idealistisch, materialistisch, individualistisch, collectivistisch.

Polarisatie en herstel van balans

Wanneer je dit soort verschijnselen van onbalans onderzoekt en met de Schoolgyroscopie aanschouwelijk maakt, krijg je aanwijzingen om de balans te herstellen. Zo'n (zelf)onderzoek omvat in grote lijnen vier fasen:

- het maken van een sferbeeld, dat de huidige situatie beeldend beschrijft en waarover het team het met elkaar wordt;
- met behulp van trefwoorden de polen van de SchoolGyroscopie vullen en al doende een gyroscopisch beeld vormen;
- het met elkaar onderzoeken en duiden van

dat beeld;

- het eens worden over de nodige verbeteringen en waar die aan te vangen.

De dialoog die in alle fasen gevoerd moet worden, is context-specifiek: elk gesprek loopt anders, mede afhankelijk van de opstelling van de externe adviseur die erbij betrokken is. Essentieel is in dat kader of het klikt tussen adviseur en de leden van de organisatie, maar voor die klik zijn bijzonder weinig regels voorhanden. Eigenlijk kunnen we wat dat betreft weinig meer doen dan een enkel voorbeeld geven. We gebruiken daartoe casus 3, die we hierboven al schetsten. Werkende met dit team werd duidelijk dat het probleem meerdere kanten had en oplossingen vanuit andere dan de gebruikelijke invalshoeken in gang gezet moesten worden. De afspraken en maatregelen op de collectiviteits- en inrichtingspool sorteerden immers weinig effect, eerder een zich herhalend patroon van stress, teleurstelling en irritatie. Duidelijk werd dat de vele wisselingen in de teamleiding en eerdere ingrijpende gebeurtenissen op individueel niveau bij teamleden voor frustraties en wantrouwen hadden gezorgd, wat het teamklimaat negatief beïnvloedde. Voor goede afspraken ontbrak een gezonde voedingsbodem. Toen deze frustraties in een aantal sessies eerlijk en open naar elkaar uitgesproken waren en ieders aandeel (in plaats van schuld) onder de loep genomen kon worden, kwam de verstopt geraakte creativiteit vrij om met elkaar te filosoferen over de gewenste richting en de stappen die nodig waren om het onderwijsproces naar een hoger plan te brengen. Vanuit een innerlijk commitment werd de papieren visie nieuw leven ingeblazen. De impasse werd doorbroken, er ontstond een open blik naar de toekomst. Het gyroscopisch beeld kreeg een positieve uitstraling.

Het fenomeen kortsluiting

Bij gyroscopische onderzoeken komen we regelmatig verschijnselen tegen die wijzen op een on-

De kernvraag is steeds: wat is er aan de hand en hoe zou je het kunnen aanpakken?

gezonde spanning tussen twee polen en tussen de drie processen. We noemen dit kortsluitingsreacties. Hieronder een paar voorbeelden ervan.

Kortsluiting tussen sturing en collectiviteit

Dit is een fascinerende en tegelijkertijd lastig te benoemen kortsluitingsreactie. Hier gaat het om de invloed van onderhuidse en onbewuste mechanismen in het sociale proces. Elke organisatie kent impliciete waarden, overtuigingen en regels die zeer bepalend zijn voor de gang van zaken: Wat vinden we hier belangrijk? Hoe gaan we hier met elkaar om? Waartoe bestaat onze organisatie? Dergelijke waarden zijn in de loop der tijd gegroeid, maar kunnen door uiteenlopende omstandigheden en gebeurtenissen, haast ongemerkt vervormd raken. Het spreekt vanzelf dat ze dan een uiterst negatieve invloed kunnen gaan uitoefenen. Van inspirerende krachten worden het 'verborgen bestuurders'. Het is van groot belang dergelijke verborgen bestuurders te herkennen en ze om te buigen in de richting van hun positieve pendant. Maar dat is bepaald geen eenvoudig karwei.

In de context van dit artikel: waarom verliezen teams steeds weer uit het oog dat wat ze (zeggen te) willen bereiken? Waarom lijkt de gewenste (in)richting vaak zover weg? In de SchoolGyroscoop zie je dat terug als een spanning tussen de gekozen (in)richting en de collectieve pool. Hieronder een voorbeeld van een set verborgen bestuurders – de *do's & dont's* - binnen een team van *high professionals*:

- *Don't*: wees niet open en kwetsbaar (want dan kun je gepakt worden);
- *Don't*: word niet enthousiast (en voorkom teleurstelling);
- *Do*: eigen toke eerst (zodat je niet afgerekend kan worden);
- *Do*: zorg dat je de hoogste bent op de kennisladder ('kennis maakt macht');
- *Don't*: pas op met verantwoordelijkheid nemen (want dan ben je aanspreekbaar);
- *Do*: stel zoveel mogelijk ter discussie: 'ja, maar ...' (dan hoef je nergens aan te beginnen).

Een ding weten we inmiddels zeker: als je dergelijke verborgen bestuurders niet ontmaskert en neutraliseert, blijft schoolontwikkeling dweilen met de kraan open. Alles wat je verzint, wordt ontkracht door deze verschijnselen in het sociale proces, een veel voorkomend teleurstellend effect bij reorganisaties en fusies.

Kortsluiting tussen inrichting en vraagzijde

Ook dit is een kortsluiting die we in veel organisaties aantreffen, ook in scholen. Door de gekozen inrichting van de school en de samenstelling van de teams ontstaat een hiaat in het contact met leerlingen. In casus 1 realiseerde de schoolleiding zich dat de samenstelling van de teams als vanouds vakgericht was en er daardoor geen zicht bestond op leerlingen en hun ontwikkeling. In gyroskopische termen: er was kortsluiting tussen de vraagzijde (de leerlingen) en de inrichting van de teams. De schoolleiding besloot na rijp beraad met de betrokkenen de teams een meer interdisciplinair karakter te geven, zodat het ontwikkelingsproces van leerlingen al aan het begin van een schooljaar en vanuit alle vakken benaderd kon worden. De teamleiders kregen een gedegen scholing in het creëren van een veilig klimaat, het voeren van een verdiepende en creatieve dialoog en besluitvaardigheid. De neveneffecten waren dat binnen de teams een constructiever klimaat ontstond, dat op zijn beurt

weer aanzetten leverde tot een inspirerende visie op school- en onderwijsontwikkeling.

Kortsluiting tussen collectiviteit en individualiteit

Ook dit is een veel voorkomende kortsluiting: leraren die zich niet gezien en erkend voelen of door een verandering of reorganisatie gefrustreerd geraakt zijn en innerlijk grote moeite hebben zich aan het team en teambesluiten te conformeren. Maatregelen om hen tot de orde te roepen werken niet of slechts kortdurend en leiden meestal tot verdere verharding. In de meeste gevallen is nodig wat er in de weg zit bespreekbaar te maken. Vaak zie je dat er zich verborgen-bestuurder-mechanismen ontwikkeld hebben in de trant van: blijf maar aan de oppervlakte, dan houden we het in ieder geval rustig. In casus 3 lukte dat op den duur niet meer en drong de schoolleiding aan op hulp van buiten. Daar bleek een andere verborgen bestuurder actief: 'hulpvragen is een teken van zwakte, wees sterk, we kunnen het zelf wel'. Maar toen ook dat mechanisme in de onderstroom niet meer vol te houden bleek en de situatie van kwaad tot erger ging, werd men ontvankelijk voor een steuntje in de rug van buiten. Voetje voor voetje ontstond een nieuw soort openheid die zoals we zagen het team het vertrouwen gaf het weer zelf aan te kunnen.

In deze voorbeelden van kortsluiting hebben de drie processen door uiteenlopende oorzaken te weinig verbinding (meer) met elkaar. In die gevallen ontstaat te veel speelruimte voor verborgen-bestuurders-patronen en een

te geringe voedingsbodem voor een collectief gedragen schoolfilosofie, onderlinge reflectie en creativiteit.

Organische ontdekkingsreis

We hebben door de jaren heen de bevestiging gekregen dat we met de drie assen in de SchoolGyroscoop in een oogopslag de drie processen weergeven die een bijna organische (on)balansweergave zijn van zowel mens als (school)organisatie. Het blijkt een waardevolle aanvulling op puur rationele denkmodellen, op basis waarvan veel organisaties tegenwoordig 'aangestuurd' worden. Dat soort denken is goed toegesneden op en zelfs noodzakelijk voor de inrichtingspool: een rationele en degelijk in elkaar gestoken organisatie vormt tenslotte de bodem waarop de andere polen van de organisatie kunnen gedijen. Maar datzelfde denken is tegelijkertijd ontoereikend voor de beoordeling en ontwikkeling van de andere polen, omdat daar kwaliteiten als gevoel en intuïtie een aanvullende rol spelen. Onderwijs is immers toch ook meer dan zorgen dat leerlingen goed scoren op de toets.

Natuurlijk is bij dit alles het werken volgens een beheersbaar stappenplan een illusie: de gyroscoop is een heuristiek, geen algoritme. Veel eerder is sprake van een ontdekkingsreis, van vallen en opstaan en van voortschrijdend inzicht. Soms is het nodig eerst een basis van veiligheid en vertrouwen te creëren alvorens met elkaar de gyroskopische dialoog aan te gaan. Want zonder vruchtbare bodem ontspruiten zaadjes nu eenmaal niet. ■