

‘Eén bril is niet genoeg’

Cognitieve probleemanalyse helpt bestuurders

Een goed bestuurder is iemand die problemen kan oplossen. Cognitieve analyse is daarbij belangrijk, stelt Peter Slegers, hoogleraar onderwijsorganisatie: ‘Als een bestuurder zich bewust is van welke bril, welk frame, hij gebruikt en verschillende brillen kan opzetten, kan hij of zij elke complexe situatie aan.’

Tijdens een intensieve masterclass georganiseerd door de PO-Raad demonstreert Peter Slegers aan de hand van twee praktijkvoorbeelden hoe iemand zijn of haar probleemoplossend vermogen kan verhogen. Lijdend voorwerp, soms letterlijk, zijn Anko van Hoepen, bestuurder bij de Alpha Scholengroep uit Zeeland en Durk de Boer, bestuurder bij stichting Cambium uit Gelderland. Zij nemen om de beurt plaats voor een groep van zo’n 25 collega-bestuurders en beschrijven de situatie. Hun vakbroeders stellen vragen, Slegers bewaakt de inhoudelijke lijn en verwijst naar de theorie. Hij wil van probleemdefiniëring naar probleemoplossing om vervolgens de gekozen oplossing te analyseren.

Probleeminterpretatie is nog niet zo eenvoudig

De 25-voudige visitatie die in eerste instantie losbarst is heftig (Van Hoepen: ‘Als ik wist dat ik op de collectieve divan zou belanden, had ik me nog even achter m’n oren gekrabd’), maar ook nuttig. Collega-bestuurders herkennen het de dilemma’s waar Van Hoepen en De Boer voor staan en stellen scherpe vragen: ‘wordt deze moeilijkheid gedeeld, of heb jij er alleen last van?’, ‘waarom doe je het dan niet zoals je wilt?’, ‘in hoeverre ligt het aan je directieuren?’ en veelvuldig klinkt: ‘wat is nu precies het probleem?’.

Ook Slegers haalt de bestuurders telkens terug naar de probleembepaling en verwijst daarbij naar het praktijkdenken zoals omschreven in het [werkkader voor Sturen op onderwijskwaliteit](#). Volgens de praktijkdenkmethode begint bestuurlijk handelen steeds met een duidelijke probleemstelling en diagnose. Bijgestuurd door het collegiale spervuur definieert Van Hoepen uiteindelijk de kwetsbaarheid van de huidige situatie als problematisch. Op onderwijsgebied en qua onderlinge samenwerking gaat het goed met de scholen, maar de balans is fragiel aangezien schoolleiders te makkelijk hun vragen parkeren bij het 3-koppige bestuur. Van Hoepen: ‘Als we niet oppassen worden we een soort super-directeuren. Op dagelijkse basis zijn we met name aan het managen. Terwijl we aan besturen of wat ik onder besturen versta, namelijk bezig zijn met de lange termijn, met stakeholders enzovoorts, nog te weinig toe komen.’



Deze top-down-werkwijze sluit in wezen niet aan bij de cultuur van de Zeeuwse vereniging. Het zijn juist heel zelfstandige scholen met bevlogen medewerkers op alle niveaus die slechts samenwerking zochten op de relevante punten. Maar ergens onderweg 'is de sla doorgeschoten', zoals iemand uit het publiek het benoemt. Daarnaast staat de huidige werkwijze ver af van Van Hoepens persoonlijke missie. Zijn drijfveer, zo antwoordt hij Slegers, is juist mensen in hun kracht zetten. 'Ik vervul veel liever de rol waarbij ik zaken overlaat aan anderen en zij daardoor kunnen groeien.'

Ook bij bestuurder Durk de Boer helpt de interactie hem scherper formuleren. Zowel zijn kracht als valkuil is het denken en praten in symbolen. De Boer blijkt een uitmuntend verhalend bestuurder te zijn. Hij heeft de stichting ver gebracht en wil zich op de ontwikkeling van zijn organisatie blijven richten en minder op in cijfers uit te drukken groei. Wanneer De Boer doorredeneert in metaforen, houdt de zaal hem scherp. 'Je kunt wel blijven praten over de herder en de hark en zijn schapen, maar je zult toch moeten definiëren: wat is een schaap?' Aangemoedigd door de opbouwende kritiek - 'wat is precies je probleem met cijfers?' en 'waarom zie je controle als tegenhanger van vertrouwen?'- weet De Boer steeds duidelijker uit te leggen waar de weerstand zit. 'Ik wil ruimte voor diversiteit behouden. De ene school legt een totaal ander pad af dan de andere en dat moet kunnen. Voor mij is er een groot verschil tussen de merkbare kwaliteit, het verhaal achter de cijfers, en de meetbare kwaliteit, het hebben van cijfers. Mijn ervaring is dat cijfers vaak een doel op zich worden, terwijl ik ze zie als thermometer. Het getal veertig geeft aan dat er koorts is, maar veel interessanter en belangrijker is waar die koorts vandaan komt.'

Belemmeringen die een oplossing in de weg staan

In Slegers werkwijze is het definiëren en interpreteren van het probleem fase 1. Het denken over oplossingen (in bijvoorbeeld als/dan-redeneringen) en het formuleren van belemmeringen die een oplossing in de weg staan is fase 2. Wederom aangevoerd door het 'tribunaal' van zo'n 25 geboeide en betrokken collega's, lukt het beide bestuurders en plein public tot introspectie te komen. 'Misschien is het feit dat Van Hoepen ook directeur is geweest bij dezelfde organisatie een belemmering', oppert een collega-bestuurder. 'De vraag stellen is hem beantwoorden', reageert Van Hoepen glimlachend.

‘Ik ben bij deze organisatie opgegroeid, van leerkracht, ib-er, praktijkcoördinator en directeur tot bestuurder. Misschien heb ik wel teveel zicht op wat er speelt en wat er moet gebeuren.’

Voor De Boer is zijn overtuiging misschien zijn grootste belemmering. ‘Ik voel een diep verzet tegen de operationalisering van data. Ik blijf denken: wil je meten of wil je informatie? Dat zijn voor mij twee totaal verschillende dingen.’ Een collega-bestuurder wijst De Boer er voorzichtig op dat het nu eenmaal grotendeels de rol van een toezichthouder is: achteraf controleren. Maar in hoeverre mag een toezichthouder een bestuurder ‘dwingen’ om op dezelfde manier naar een organisatie te kijken? En is er een vorm mogelijk waarbij het één het ander niet hoeft te bijten? Ook het werkkader gaat uitvoerig in op de rolopvatting en invulling van de bestuurder, schoolleiders en Raad van Toezicht. Aan de manier van informatieverwerving door die laatste partij is een apart hoofdstuk gewijd.

Cognitief begrip van het probleem

Na flink te zijn doorgezaagd over wat het probleem is, wat een oplossing kan zijn en welke factoren die oplossing in de weg staan, moet eigenlijk het belangrijkste deel nog komen. Namelijk: hoe kom je tot de oplossing? Met welk frame, door welke bril, heb je naar het probleem gekeken en de oplossing bedacht? Hoogleraar Slegers: ‘Om als leider effectief te kunnen zijn, moet je verschillende brillen op kunnen zetten. Als je er maar één hebt, is dat onvoldoende. Ook is het belangrijk na te gaan in hoeverre jouw frame je in de weg staat bij het formuleren van de juiste oplossing.’

Van Hoepen denkt bijvoorbeeld hardop aan een andere structuur voor zijn organisatie, maar aangespoord door Slegers realiseert hij zich dat kiezen voor de structurele weg wel erg in zijn comfortzone zit. ‘Dat blauwdruk-denken herken ik wel. Ik werk graag vanuit structuren. We gaan iets anders doen, oké, dan maken we daar afspraken over: beginpunt, eindpunt, tijdpadje eronder.’ Collega-bestuurders noemen het politieke frame (uitzoeken waar de belangen liggen en hoe de machtsverhoudingen zijn) en het symbolische frame (vanuit de gezamenlijke visie en waarden) als potentiële brillen die Van Hoepen verder kunnen helpen.

Durk de Boer zit juist totaal in die visie-hoek. Hij kijkt met name vanuit de symboliek (vierde frame) naar het probleem en ook wel wat vanuit HR. In zijn geval zou juist het structurele frame uitkomst kunnen bieden. Slegers: ‘Kijken door een andere bril kan alleen al helpen om het probleem scherper te krijgen, om minder snel in de oplossingsmodus te schieten. Want zeker bij complexe problemen is snel handelen dysfunctioneel. Waar sta ik nu? Hoe kom ik van a naar b in dit probleem en hoever wil en kan ik daar als persoon in gaan? Door cognitief te analyseren wordt zowel het probleem als de oplossing scherper en helderder.’

Achteraf

Durk de Boer: 'Er zijn zeker kwartjes gevallen. Waar wij als organisatie resultaten aan afmeten en wat ik belangrijk vind, strookt niet altijd met elkaar. Dat heb ik zeker scherper op m'n netvlies gekregen. Nu ben ik samen met mijn Raad van Toezicht opnieuw in overleg over de indicatoren. Ik vond het leerzaam. Zo'n collegiale intervisie mag ook een beetje schuren. Mezelf kwetsbaar opstellen en daar reactie op krijgen, vind ik heel waardevol. Ik ben iemand die niet uit boeken leert, maar samen in het proces. Dat gebeurde zeker tijdens de masterclass.'

Anko van Hoepen: 'Ik heb het als best heftig ervaren. Positief, dat zeker. Ik had het niet willen missen, maar ik was niet helemaal voorbereid op de collectieve collegiale visitatie. Gelukkig ben ik een open boek en iemand die graag de diepte in gaat, dus zit ik uiteindelijk liever op die 'divan', dan in de zaal tussen de vragenstellers. Wat me bij is gebleven is het belang van aanscherpen van de vraagstelling. Ik probeer nu mezelf weer bewust eerst wat vragen te stellen voor ik in actie kom, of loop even bij een collega binnen. Want zeker in de dagelijkse hectiek ben je geneigd je eigen vertrouwde bril op te zetten.'

Vier frames

1. *Structureel:*

Gaat doorgaans over: doelen stellen, rollen, functies, taakverdeling en coördinatie (Sleegers: 'Dit is het frame van een praktische doener: hoe krijgen we het voor elkaar?')

2. *Human Resource:*

Gaat doorgaans over: motivatie, behoeften, ontwikkeling, ondersteuning et cetera (Sleegers: 'Meestal krijgt dit frame in onderwijsland wel aandacht, maar nog niet altijd voldoende.')

3. *Politiek:*

Gaat doorgaans over: besluitvorming, macht, belangen, conflict (Sleegers: 'Een bestuurder die vanuit dit frame werkt, denkt bijvoorbeeld aan schoolleiders die geen belang hebben bij een bepaalde oplossing, omdat het hun werkdruk verhoogt.')

4. *Symbolisch:*

Gaat doorgaans over: visie, symbolen, geloof, vertrouwen (Sleegers: 'Dit frame raakt sterk aan persoonlijke waarden.')