

## DE ANDERE BLIK

## 'LAAT DE ILLUSIE VAN PROJECT- MATIG WERKEN LOS'

De praktijk van de onderwijsinnovatie is weerbarstig. Verandering en vernieuwing kosten vaak meer tijd, moeite en geld dan verwacht en leiden lang niet altijd tot de beoogde resultaten. Aart Goedhart, eigenaar van de Proceskunde Praktijk, ziet de oorzaken hiervan en pleit voor het proceskundig perspectief: "Durf de wetmatigheden van een veranderingsproces te erkennen."

Tekst: Elise Schouten / Fotografie: Dirk Krejkkamp



*Wat is er  
nodig om  
vernieuwingen  
werkend te  
krijgen?*



**Aart Goedhart** is, samen met Barbara van der Steen, eigenaar van de Proceskunde Praktijk. Naast begeleiding en advies bij organisatieontwikkeling, verzorgen zij bij de Foundation for Corporate Education de tiendaagse leergang 'Proceskunde, Werken met aandacht'. Op 28 maart 2017 start bij de B&T-Academie een verkorte leergang, speciaal voor schoolleiders ([www.vbent.org](http://www.vbent.org), zoek op 'proceskunde'). Goedhart en Van der Steen publiceerden in 2016 het boek 'Proceskunde, een pleidooi voor werken met aandacht'. Het is te bestellen op [www.proceskunde.com](http://www.proceskunde.com).

Iedereen kent de volgende situatie: de projectgroep heeft een SMART projectplan opgesteld dat klinkt als een klok. Het plan wordt door het bestuur geaccordeerd en volgens de vastgelegde stappen uitgevoerd. Maar gaandeweg verschijnen er beren op de weg. Er ontstaat weerstand in het team, ouders komen in het geweer, het bestuur gaat dwars liggen of het blijkt niet echt duidelijk te zijn welk nieuw gedrag er nu eigenlijk van docenten wordt verwacht. De 'neuzen blijken niet allemaal dezelfde kant op te staan' of de vernieuwing is minder gemakkelijk 'uit te rollen' dan verwacht. De dingen lopen, kortom, anders dan gepland.

### 'Proceskunde is geen methode met vaste stappen, maar een perspectief'

Niet verwonderlijk, vindt Aart Goedhart. Zijn ervaringen als adviseur hebben hem geleerd dat dergelijke processen niet maakbaar en beheersbaar zijn, vaak niet volgens van tevoren vastgestelde stappen verlopen en geen voorspelbaar eindresultaat hebben. Moeten we 'SMART doelstellingen', 'projectmatig werken' en 'resultaatgerichtheid' dan uit de managementgereedschapskist verwijderen? Niet per definitie, maar wél als het gaat om veranderings- en vernieuwingsprocessen, stelt Goedhart. Dan kunnen we beter kiezen voor het 'proceskundig perspectief' en 'werken met aandacht'.

#### Het of een

Goedhart maakt onderscheid in twee soorten processen: *het* proces en *een* proces. "Als ik spreek van *het* proces, dan heb ik het over een proces dat maakbaar en beheersbaar is, dat volgens vaste stappen verloopt en waarvan het eindresultaat min of meer voorspelbaar is. Denk aan het productieproces van een tijdschrift, een blindedarmoperatie of een verbouwing van een schoolgebouw. Door de stappen te volgen, bereiken we het eindresultaat. We werken methodisch, resultaatgericht en SMART. En omdat mensen min of meer weten waar ze aan beginnen, is hun verhouding tot *het* proces redelijk stabiel."

*Een* proces is iets anders, zegt Goedhart. "Waar *het* proces maakbaar is, is *een* proces eerder een zoekproces. Want is er bij *het* proces sprake van een duidelijk resultaat, bij *een* proces gaat het om

iets dat je graag wilt, om onderliggende wensen, die nog geen vaste vorm hebben. In zo'n proces waarin nog niet alles duidelijk is, moet er veel aandacht zijn voor wat er zich afspeelt tussen mensen, omdat hun verhouding tot elkaar en tot het vraagstuk gaandeweg kan veranderen. Dat is nu eenmaal een effect van zoeken."

#### Proceskundig perspectief

Waarom het belangrijk is om dit onderscheid te maken? Goedhart: "Het onderscheid tussen *een* proces en *het* proces is heel relevant, omdat deze soorten processen een verschillende, eigen dynamiek hebben. Als je *een* proces, bijvoorbeeld een cultuurverandering of onderwijsinnovatie, volgens de dynamiek van *het* proces behandelt – methodisch, resultaatgericht en projectmatig – dan is de kans groot dat het onderweg ergens mis gaat."

### 'Zo'n ontwikkelteam is net zo beweeglijk als de innovatie waar het om gaat'

Daarom pleit Goedhart ervoor om *een* proces niet projectmatig aan te sturen, maar te handelen vanuit het zogenoemde 'proceskundig perspectief'.

Proceskunde is geen methode met vaste stappen die leiden tot een bepaald eindresultaat. Het is een *perspectief*, dat zich vertaalt in een houding die je nodig hebt als ontwikkelingen anders verlopen dan gepland. Goedhart: "Proceskunde is een manier van kijken. Je kijkt door een bepaalde bril naar wat er zich afspeelt bij en tussen mensen. Door anders te kijken, zie je andere dingen en ga je ook andere dingen doen. Vanuit een proceskundig perspectief kom je dan ook tot andere interventies dan met een projectmatige aanpak. Je kijkt heel goed wat er met en tussen mensen gebeurt en je stelt vragen aan de ander en aan jezelf: wat maakt dat jij die weerstand voelt? Wat moet er voor mij veranderen

### 'Je accepteert bij voorbaat dat er mensen zijn die later aansluiten'

om de innovatie werkend te krijgen? Omdat het gaat om heel *nabije* vragen, noemen wij dit 'werken met aandacht'. Hierbij draait het om de vraag: wat is er nodig om een verandering werkend te krijgen? En dan doe je andere dingen dan na de vraag: hoe gaan we dit implementeren?"

#### Beweeglijk

Het proceskundig perspectief gaat ervan uit dat innovaties beweeglijk zijn. En dus niet star, zoals een projectmatige aanpak veronderstelt. "Als je de beweeglijkheid van veranderingsgerichte processen erkent," zegt Goedhart, "dan accepteer je bijvoorbeeld vooraf dat niet iedereen gelijktijdig in de verandering meegaat; je accepteert bij voorbaat dat er mensen zijn die later aansluiten."

En in plaats van een vast projectteam, dat verantwoordelijk is voor de implementatie van de verandering, buigt een *ontwikkelteam* zich steeds weer over de vraag wat er nodig is om de innovatie werkend te krijgen. "Ook een ontwikkelteam zelf is beweeglijk," zegt Goedhart. "Dat betekent bijvoorbeeld dat aan het eind van elke ontwikkelteam-bijeenkomst de vraag wordt gesteld: wie moeten er de volgende keer bij zijn om de innovatie werkend te krijgen? Zo'n ontwikkelteam is dan net zo beweeglijk als de ontwikkeling of innovatie waar het om gaat."

#### Spannend

Een projectmatige aanpak lijkt misschien duidelijker en veiliger dan het proceskundig perspectief, maar dat is allerm minst het geval, zo is de stellige overtuiging van Goedhart. "Projectmatig werken veronderstelt dat je weet hoe een proces verloopt, maar dat is een illusie. Juist wanneer processen over verandering en vernieuwing gaan, weet je een heleboel niet. Dat is nu net het kenmerk van *nieuw*. Het is spannend, maar als je dat aandurft, als je de wetmatigheden van *een* proces erkent, dan levert dat heel veel op. Dat is wat het proceskundig perspectief wil bewerkstelligen: de illusie van projectmatig werken los laten en beginnen met kijken en doen." ■