

Persoonlijk exemplaar: uitsluitend bestemd voor de deelnemers aan de

**THEMADAG**  
**"EIGENTIJD'S BESTUREN VAN VRIJE SCHOLEN"**

Samenvattend verslag van de inleiding van Ferd van Koolwijk:

**Spelregels voor procesmanagement in Vrije Scholen**

Het is een realiteit dat er een groot verschil bestaat tussen de bestuurlijke en de inhoudelijke (dwz. pedagogische) processen in een Vrije School, waarbij opvalt dat in de bestuurlijke processen vaak veel energie verspild wordt, energie van leerkrachten die beter besteed kan worden aan het bevruchten van het kernproces.

In een Vrije School in Duitsland was er een groot conflict tussen een lerares en de Gründungsleraar over de pedagogie; het ging over het eventueel aanpassen van de Vrije School-pedagogie aan de moderne tijd. Toen ik er als adviseur bijgevraagd werd, was mijn eerste vraag: wie stuurt het proces van het conflict? Hiervoor bleek niemand persoonlijk verantwoordelijk te zijn; het schoolbestuur werd als zwak gekenschetst.

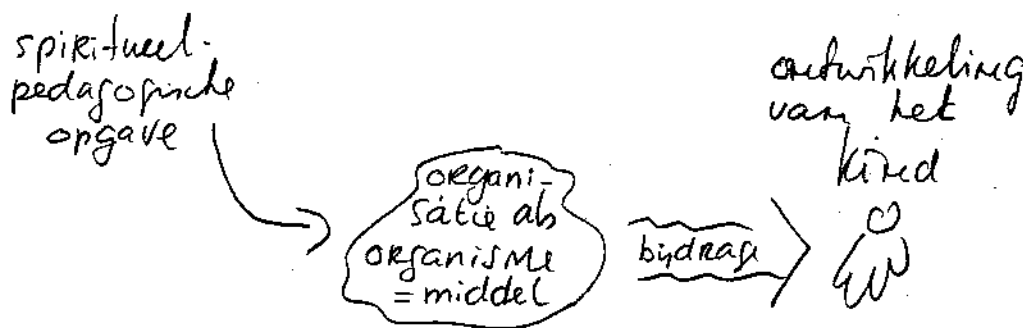
Mijn adviezen waren:

1. Zorg ervoor dat één persoon het proces gaat sturen. Deze proceseigenaar kan de ruziënde partijen bij elkaar roepen en afspraken met hen maken; hierbij kan hij of zij zich laten adviseren door anderen.
2. Hij of zij neemt een standpunt in: op straffe van schorsing geen stemmingmakerij en binnen 3 maanden hebben jullie het conflict opgelost. De school biedt hulp hierbij. Als het niet lukt hakt deze proceseigenaar de knoop door: de beschadiging van de school en de mensen dient te stoppen.
3. Probeer als conflictpartij een praatpaal te zoeken buiten de school.
4. De proceseigenaar kan, door het boven tafel brengen van verschillende visies en standpunten het proces vruchtbaar maken voor de ontwikkeling van de school.

Deze adviezen heb ik gegeven vanuit het uitgangspunt (en de realiteit bevestigde dit), dat, indien er geen daadkrachtige sturing is in een dergelijk proces, er een sturingsvacuüm ontstaat. Dit biedt destructieve krachten de kans te gaan werken.

Uitgaande van een bepaalde opgave en van een klant (degeen voor wie je werkt) kun je de organisatie zien als een (levend) organisme, als middel om een levende verbinding te leggen tussen de klant en de opgave. In een school bijvoorbeeld is het kind de klant en is er de opgave om het kind te begeleiden in zijn ontwikkeling.

De vraag waar het om gaat is, of de bestaande organisatie het goede middel is om de opgave en de klant met elkaar te verbinden, ofwel of alle activiteiten nog wel bijdragen leveren aan het kernproces. De organisatie, het organisme kan ziek worden en dan is er een helende ingreep vereist. Bernard Lievegoed sprak hier van "het genezend werken op het sociale organisme".



In de organisatie, beschouwd als organisme, verlopen de werkprocessen feitelijk als een voortdurende stroom, als het leven zelf. Zodra je dit in een schema vat, heb je niet het leven te pakken maar de dood. Het is de kunst om de sturing en de organisatievormen te enten op de verschillende processen die er in de werkelijkheid toch al zijn, dwz. bij het leven te laten aansluiten, door individuele mensen voor deze processen van kop tot staart de verantwoordelijkheid te geven: de **proceseigenaar**.

Een voorbeeld waar het schematisch bekijken van de organisatie toe kan leiden is het volgende.

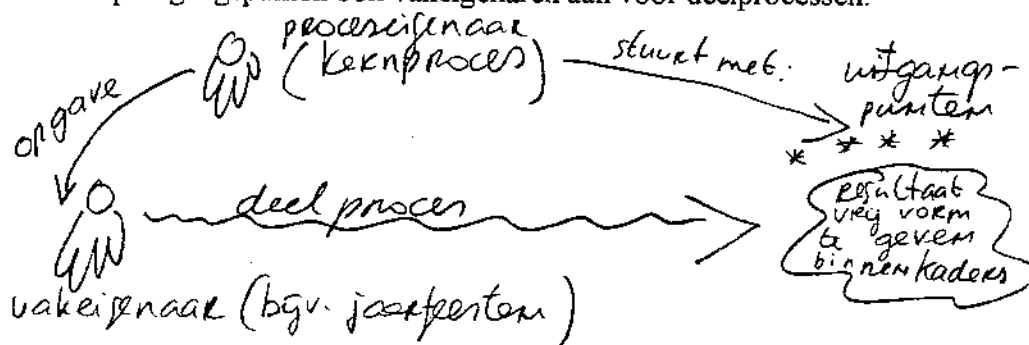
In een bank in Duitsland stelde ik de volgende vraag als oefening: Een klant vraagt een hypotheek aan; wat gebeurt er allemaal voordat de hypotheek verleend wordt? De conclusie was schokkend. De aanvraag bleek vele personen en afdelingen te passeren, de klant moest er drie keer voor terugkomen, van alle dertien handelingen waren er maar vier waardetoevoegend en het geheel nam drie weken in beslag. Er was niemand die naar het gehele proces keek, ieder nam slechts een klein stukje voor zijn rekening. De levende stroom werd in stukjes gehakt: het gehele proces werd anoniem doordat het menselijke bewustzijn niet meer met het gehele proces verbonden was. De functionele blik in plaats van de procesblik.

Hoe zou je een procesorganisatie vorm kunnen geven, welke zijn hier de principes? Uitgangspunt is, dat er voor elk te onderscheiden proces één individuele medewerker dient te zijn die het proces stuurt: de proceseigenaar.

#### **Een proceseigenaar:**

- \* Heeft persoonlijke verantwoordelijkheid en laat zich bijstaan door vakeigenaren (experts).
- \* Een groep kan niet aanspreekbaar zijn. De proceseigenaar laat zich adviseren door anderen en kan inhoudelijke informatie verkrijgen van vakeigenaren en deze verantwoordelijk maken voor deelprocessen. Hij of zij richt een besluitvormingsproces in, stuurt dit tot en met besluitvorming. Hij of zij hakt zonodig zelf de knoop door.
- \* Een Vrije School wordt vaak bestuurd door een beleidsgroep, bestaande uit leerkrachten en uit ouders (soms ook leden van het formele bestuur). Een besluitvormingsproces is dan vaak ontransparant, onduidelijk is wie waarop aanspreekbaar is. Hoe onhelderder de verantwoordelijkheden zijn, des te meer kans krijgen destructieve krachten om hun werk te doen.

- \* De proceseigenaar heeft zijn/haar focus op het inrichten en sturen van één der werkprocessen tot en met de implementatie.
- \* Naast het hebben van een (inhoudelijke) visie is het van belang dat de proceseigenaar een proces kan inrichten en vervolgens sturen. Als de proceseigenaar zich teveel op de inhoud richt en het sturen verwaarloost ontstaan problemen.
- \* Stuur op uitgangspunten ook vakeigenaren aan voor deelprocessen.



- \* Kan eventueel zelf een groep om zich heen vormen ( met het doel om verschillende gezichtspunten en standpunten boven tafel te krijgen), maar blijft persoonlijk verantwoordelijk.
- \* Verzorgt de informatievoorziening , bereidt agendapunten voor die zijn eigen proces betreffen en zit in de vergadering de eigen agendapunten voor. De voorzitter van de vergadering kan aan de proceseigenaren vragen: hoe breng je het agendapunt in? Als mededeling, als uitnodiging tot het geven van adviezen enz.? Daarmee maakt de voorzitter de proceseigenaar verantwoordelijk voor het proces als geheel en niet alleen voor de inhoudelijke aspecten ervan.
- \* Is verantwoordelijk tot en met de begroting en geldstromen
- \* Stemt af met andere proceseigenaren.

### Wat voor soort werkzaamheden kun je onderscheiden?

- routinewerkzaamheden. Van belang is, of de noodzakelijke condities aanwezig zijn en of de proceseigenaar competent is.
- problemen die moeten worden opgelost
- vernieuwingen

Routinewerkzaamheden en probleemoplossingsprocessen blijven binnen bepaalde kaders, zijn vooral beheersgericht, terwijl vernieuwingsprocessen buiten de bekende kaders treden en een impuls geven aan de ontwikkeling van het organisme.

### Vormgeving in de tijd

Om e.e.a. vorm te geven en in een ritme te komen kun je concrete tijdsafspraken maken, bijvoorbeeld:

- 1 x per week komen de proces- en vakeigenaren bij elkaar
- 1 x per twee weken vergaderen alle proceseigenaren met elkaar
- 1 x per zes weken komt een strategiegroep bijeen, waarin de proceseigenaren en het college van leraren zitting hebben en waar de afstemming en voortgang van de processen plaatsvindt.

- 2 x per jaar bijeenkomst van alle proceseigenaren met het schoolbestuur. Dit laatste functioneert in het geheel als een soort Raad van Toezicht of adviescollege, en heeft vooral een gewetensfunctie.

Van belang bij de bijeenkomst van de strategiegroep is:

- \* de eigenaar van het kernproces is voorzitter;
- \* de eigenaren van de andere processen bereiden de bespreking van hun eigen agenda-punt voor en sturen dit;
- \* het gaat om beeld- en oordeelsvorming, niet om besluitvorming;
- \* geen discussies maar tips (indien men in een discussie verzeild raakt, worden de talenten van de deelnemers gebruikt om scherpzinniger te zijn dan de anderen en de anderen te overtuigen. Als duidelijk is wie verantwoordelijk is voor een bepaald proces, ontstaat er geen discussies maar gebruiken de anderen hun talent voor het geven van tips, voor de zaak zelf waar het om gaat).

Vandaag hebben we het gehad over samenwerken en sturen in de school.

Ik wil deze inleiding eindigen met een **stelling**:

*Pas als de persoonlijke verantwoordelijkheden tot en met de besluitvorming duidelijk zijn, kunnen in een organisatie aanwezige talenten en vaardigheden optimaal vruchtbaar worden voor de zaak waar het om gaat.*

Hoe kun je met een groep geïnspireerde mensen in een school werken in de zin en geest de goede stappen te zetten in de ontwikkeling? Ik denk dat de mens dit niet op eigen krachten kan. Hiervoor is hulp nodig vanuit de geestelijke wereld. Als je in een organisatie, gesprek of vergadering verbinding wilt krijgen met wezens die oprecht geïnteresseerd zijn in de organisatie van de school, moet je deze zó inrichten en zo'n kwaliteit geven dat er een sfeer ontstaat die deze wezens uitnodigt om inspirerend werkzaam te zijn. En dan zijn de voorwaarden aanwezig om de Vrije Schoolbeweging op een gezonde wijze de volgende eeuw binnen te sturen.

Zeist, 8 april 1995