

Ruimer kijken, anders sturen

Rob Boekhout, directeur Financiën en Control ROC Mondriaan

Als financieel directeur zoek ik de balans tussen controle en ruimte geven. Een reeks incidenten binnen en buiten het onderwijs bracht ons een 'low trust' cultuur. Een cultuur met steeds meer controlemaatregelen, afrekenen in plaats van aanspreken op. Ik noem dit een controleparadigma. Waarom? Omdat men alle sturingsvragen formuleert vanuit dezelfde overtuiging: beheersen, meten en verantwoorden.

Tegelijkertijd hebben docenten behoefte aan professionele ruimte. Die behoefte groeit in deze tijd van ingrijpende veranderingen en de roep om innovatie. Als klassiek geschoolde MBA'er vraag ik mij af: hoe blijven wij in control, terwijl we tegelijkertijd meer ruimte toestaan? Anders gezegd: hoe ondervang je het 'dreigende' gebrek aan beheersing als je teams meer autonomie geeft?

Dit vraagt om een ruimere kijk op evalueren en waarderen. In Robert Simon vind ik een Inspiratiebron van zo'n ruimere kijk. Hij geeft een mogelijke oplossing, met zijn 'four levels of control'. Naast monitoring op de doelstellingen, stelt hij voor ook te meten op 3 andere aspecten: de verbondenheid van de medewerker met de missie en waarden van de school; de mate van vernieuwing; en de risico's die zich voor kunnen doen. Deze vier perspectieven zijn onderling afhankelijk en vullen elkaar aan. En daarmee stuur en evalueer je zowel op controle, als op de creativiteit die nodig is om onderwijsvernieuwing te realiseren.

In het welbekende en te krap wordende controleparadigma staat tot op heden het al dan niet halen van normen centraal. In het gesprek erover is monitoring van de doelstellingen dominant en bepaalt ze de 'tone of voice' binnen de onderwijsinstelling. Maar een organisatie waarin professionals en hun ontwikkeling centraal staan, is juist gericht op het leren.

Met het model van Simon in de hand, komt er ook aandacht voor de ontwikkeling van het onderwijs, en het vakmanschap en de schoolcultuur die daarbij nodig zijn. In dat geval worden de Key Performance Indicators uit het control model een opstap tot het juiste gesprek, dat zal gaan over ontwikkelen en leren.

Een kwestie van ruimer kijken, anders sturen.