

Policy Governance en het Rijnlandse model

Een tijd geleden werd ik gevraagd een bijdrage te schrijven aan een (nog te verschijnen) deel van de Meso Focus-reeks over schoolleiderschap en het Rijnlandse model. Dat vond ik een interessante vraag, omdat ik onmiddellijk een kans zag mijn eigen denken over Policy Governance en het Rijnlandse model eens aan te scherpen. Zo werkt het vaak als ik iets schrijf: door iets zorgvuldig te moeten formuleren, leer ik er zelf van. En met deadline van zo'n artikel zorg ik ervoor dat ik daadwerkelijk aan de slag ga. Zo creëer ik, met hulp van de vraag van een ander, mijn eigen leeromgeving [smiley hier].

Vandaag heb ik een eerder concept van het artikel nader uitgewerkt en naar de redactie gestuurd. Hier alvast een voorproefje. Aan de hand van vier kernthema's binnen het Rijnlandse model heb ik verkend wat de bijdrage van Policy Governance kan zijn. De kernthema's die ik heb gebruikt zijn: vakmanschap, macht, waarden en verantwoordelijkheid.

Vakmanschap

In het Rijnlandse denken is de vakman (of -vrouw) de belangrijkste persoon in de organisatie. Hij of zij weet per slot van rekening, vanaf de werkvloer, het best wat de klant wil en hoe de organisatie aan die behoefte kan voldoen. En is het best in staat om tot creatieve oplossingen te komen als er zich problemen voordoen. Precies dat uitgangspunt wordt in het Policy Governance-model gehanteerd om delegatie van het bestuur naar de uitvoerende organisatie vorm te geven. Die delegatie kan volgens dezelfde principes verder in de organisatie vormkrijgen.

Belangrijkste wat Policy Governance hier toevoegt, is dat die delegatie zorgvuldig moet worden omschreven, door doelen (in termen van beoogde resultaten) en kaders voor de keuze van middelen, goed vooraf te omschrijven. Niet dichtgetimmerd, maar ruim en tegelijkertijd zuiver. Helder zijn vooraf, geeft maximaal vertrouwen en ruimte in de dagelijkse uitvoering. Onduidelijkheid vooraf leidt tot onzekerheid, en mogelijk tussentijds ingrijpen van de leidinggevende, wat funest is voor het vertrouwen in de organisatie.

Macht en waarden

Het Rijnlandse denken propageert een verdeling van de macht over verschillende organen in de organisatie, om te voorkomen dat een almachtige 'Zonnekoning' onbesuise besluiten neemt, die vooral in zijn eigen belang zijn, en niet dat van de organisatie. In het Rijnlandse denken zijn inspraak van medewerkers en toezicht op het bestuur daarom belangrijke elementen.

Policy Governance gaat nog een stap verder. Dat gaat ervan uit dat een organisatie altijd een waarde vertegenwoordigt die buiten zichzelf ligt. Een school bestaat niet vanwege zichzelf, maar omdat een deel van de maatschappij belang heeft bij het onderwijs dat er verzorgd wordt. Het bestuur van een school zal zich altijd moeten realiseren dat het verantwoording aflegt aan dat deel van de samenleving.

Net zo goed geldt dat voor leidinggevendenden: de besluiten die zij nemen staan ook niet op zichzelf, maar kunnen worden getoetst binnen het kader van die maatschappelijke waarde van de instelling. Tegelijk 'eist' Policy Governance een heldere lijn van verantwoording. Inspraakorganen kunnen een goede rol vervullen, maar het moet duidelijk zijn wie uiteindelijk de knoop doorhakt, anders weten professionals niet aan wie ze uiteindelijk verantwoording moeten afleggen. Daarin is Policy Governance wellicht strenger dan het Rijnlandse model.

Onzekerheid en verantwoordelijkheid

Het Rijnlandse model accepteert een bepaalde mate van onzekerheid en laat het aan vakmensen over om daarmee om te gaan. Dit in tegenstelling tot het Angelsaksische denken dat onzekerheid juist zoveel mogelijk probeert uit te sluiten. Precies hier kan Policy Governance een belangrijke aanvulling betekenen.

In Policy Governance worden doelen en kaders zo ruim mogelijk (maar niet ruimer dan dat!) geformuleerd, zodat uitvoerenden een bepaalde ruimte hebben om een eigen, 'redelijke interpretatie' te maken. Die ruimte is nodig, omdat ook in Policy Governance

onderkend wordt dat je veel plannen en begrotingen kunt maken, maar dat het enige wat je zeker weet is, dat het altijd anders zult gaan. Dus hebben de uitvoerende vakmensen ruimte nodig om bij te sturen, zonder voor ieder wissewasje opnieuw toestemming te vragen.

Wat Policy Governance hier vervolgens aan toevoegt, is de verantwoording die vakmensen afleggen over de interpretatie die ze gemaakt hebben. Die verantwoording leidt tot een dialoog met het management over de waarde van de doelen en de kaders. Daarmee is het geen 'afrekening', waar de meer Angelsaksische SMART-doelen vaak toe leiden, maar een gelijkwaardig gesprek over de essentie van de organisatie, waarin leidinggevenden verantwoordelijkheid hebben over de overkoepelende doelen, en vakmensen voor hun deel van de uitvoering.

Het hele verhaal is binnenkort te lezen als artikel in een deel van de Meso Focus-reeks. De aanpak die ik hier beschrijf, baseer ik op ervaringen die ik heb opgedaan in het begeleiden teams en leidinggevenden in verschillende VO-scholen. Geïnteresseerd wat mijn aanpak op uw school zou kunnen betekenen? Neem gerust contact op.