

PO VO BVE

INFORMATIEVERWERKING

Minder is meer – focus op de kern

Als leidinggevende wordt u overspoeld door cijfers en kengetallen. Maar welke informatie heeft u daadwerkelijk nodig om sturing te geven aan uw organisatie of organisatieonderdeel? Heldere keuzes zorgen ervoor dat u meer bereikt met minder.

DOOR DICK MAK

Wij worden blootgesteld aan grote hoeveelheden informatie. Onderzoek heeft aangetoond dat slechts een kleine hoeveelheid informatie al een overweldigend gevoel kan geven, omdat ons brein niet is uitgerust om meerdere dingen tegelijk te doen (multitasken). Als u denkt dat dit voor u niet opgaat, probeer dan eens de volgende eenvoudige test.

- Tel tot 26 en meet hoelang u hierover doet.
- Zeg het alfabet op en meet hoelang u hierover doet.
- Doe het nu om en om: 1A, 2B ... 26Z en...

Doet u over de derde opdracht langer dan over de eerste twee samen? Gefeliciteerd: u hoort bij de meer dan 99% van de mensheid die niet kan multitasken.

WAAR LEGT U DE FOCUS?

Nu we de mythe van de multitaskende mens hebben ontzenuwd, is het tijd om met beide benen op de grond te gaan staan. Want in uw dagelijkse werk wordt u toch geacht leiding te geven aan een complexe onderwijsorganisatie? Dat betekent dat in uw organisatie alle mogelijke relevante en minder relevante gegevens worden vastgelegd. En wat wordt vastgelegd leidt

onvermijdelijk tot rapportages, waarin allerlei kengetallen om voorrang schreeuwen. Dit vraagt om een eigenschap waarvan we net hebben gezien dat we die niet hebben: multitasken. Het is dus nodig om de focus op de juiste plek te leggen.

Stelt u zich nu eens de vraag welke informatie nodig is om sturing te geven aan uw organisatie of organisatieonderdeel. Waar legt u de focus?

Organisaties moeten doelen realiseren. Voor onderwijsorganisaties zijn de hoofddoelen: goed onderwijs (kwaliteit) en een gezonde organisatie (continuïteit). Op de weg naar die doelen liggen tal van kansen en bedreigingen, die u respectievelijk moet pakken en ontwijken. Om de weg zo goed mogelijk af te leggen heeft u informatie nodig. Welke is dat, hoe komt u eraan en hoe zorgt u dat die behaapbaar blijft?

DE AUTO

Een metafoor kan wellicht wat richting geven. Als u achter het stuur van uw auto zit, bent u erop gericht tijdig op de plaats van bestemming te komen. Allereerst vertrekt u tijdig, u let op de route en het verkeer en ondertussen krijgt u via uw dashboard informatie over snelheid, afgelegde afstand en dergelijke. En als

er in de motor iets mankeert, gaat er een waarschuwinglampje branden. Dit vindt u normaal.

In veel gevallen lijken in een organisatie andere regels te gelden. Bij het besturen van de organisatie wil men graag continu op de hoogte zijn van het oliepeil, de samenstelling van de motorolie, de status van de remschoenen en niet te vergeten de bandenspanning van het reservewiel. Op alles wordt gelet, behalve op de TomTom en het verkeer.

WELKE INFORMATIE HEB IK NODIG...

U, als (eind)verantwoordelijke in uw onderwijsorganisatie, hebt het stuur in handen. Maar u kunt de route niet alleen afleggen. Daarom mandateert of delegeert u diverse taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar anderen in de organisatie (school- of vestigingsdirecteuren, afdelingsleiders, etc.). Om de verantwoordelijkheden waar te kunnen maken is informatie nodig. Informatie om direct te kunnen sturen en informatie om de voortgang te kunnen bewaken en het gevoel te hebben in control te zijn.

Eigenlijk heeft u alleen maar antwoord nodig op de volgende twee vragen:

1. Lig ik op koers?
2. Zijn de middelen in goede conditie?

Om te weten of u op koers ligt, moet u weten wat uw doelen zijn. De belangrijkste zijn uiteraard de organisatiedoelstellingen, daarbinnen heeft u speerpunten in uw beleid gedefinieerd. Dit beleid is geformuleerd in een meerjarenplan, met het jaarplan als eerste uitgewerkte jaarschijf. In een risicoanalyse bepaalt u vervolgens wat de belangrijkste bedreigingen zijn voor het bereiken van uw doel. De informatie die u nodig hebt voor de sturing heeft direct betrekking op de doelen en de belangrijkste risico's. Al het overige is overbodige ballast. U houdt het stuur in handen en let op uw TomTom en de snelheidsmeter.

Hoe hoger in de hiërarchie, hoe lager het niveau van detaillering van de informatie

Daarbij is het wel belangrijk te weten of uw organisatieonderdelen hun werk goed doen. Als dit niet zo is, moet er een waarschuwinglampje gaan branden, ten teken dat moet worden ingegrepen. Ook moet er een periodieke keuring plaatsvinden. Dit doet u in de vorm van voortgangsrapportages en -gesprekken. Die dienen om u het vertrouwen te geven in de goede werking van uw organisatie. De organisatieonderdelen hebben uiteraard ook de organisatiedoelen voor ogen, maar leveren daaraan hun bijdrage door bijvoorbeeld het op spanning houden van de banden.

...EN IN WELKE DETAILLERING?

De mate van detaillering van de informatie die u nodig hebt hangt af van uw positie in de organisatie en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die daarbij horen. Een eenvoudige stelregel is: hoe hoger in de hiërarchie, hoe minder gedetailleerd. De toezichthouder is met name geïnteresseerd in de mate waarin de organisatie in control is. Hij heeft dus met name informatie

nodig over de werking van processen en van de resultaten op hoofdlijnen.

De bestuurder heeft informatie nodig over de voortgang ten opzichte van de uitgezette koers. Hij moet weten of de organisatieonderdelen op hun beurt de gevraagde bijdrage aan het resultaat leveren. Daarnaast heeft hij informatie nodig over alle relevante ontwikkelingen. Denk hierbij aan leerlingprognoses, bekostiging, invoering passend onderwijs en ontwikkeling van wet- en regelgeving.

De school- of vestigingsdirecteur heeft informatie nodig over de gang van zaken op zijn organisatieonderdeel. En zo gaat dat verder, al naar gelang taken en verantwoordelijkheden zijn gemandateerd of gedelegeerd.

Iedereen dient dus meer gedetailleerde informatie te hebben over het eigen organisatieonderdeel. Rapportage naar de directe leidinggever gebeurt op hoofdlijnen. Dit is dan als het ware een controlelampje op zijn dashboard.

HOE WEET IK DAT DE LAMPJES GOED WERKEN?

We moeten kunnen vertrouwen op de goede werking van de controlelampjes. Daartoe is een aantal waarborgen nodig. De belangrijkste randvoorwaarde is dat de gegevens die u nodig hebt, juist en tijdig zijn verwerkt. Het woord 'nodig' impliceert dat u geen overbodige gegevens vastlegt en niet streeft naar een doorslaande detaillering. Daarmee voorkomt u een informatie-overload die uw focus vertroebelt. Voor de beoordeling van de werking van uw processen en informatiestromen is een toereikend beheerkader nodig. Dit beheerkader ligt vast in de beschrijving van de administratieve organisatie en de interne beheersing. Met dit instrumentarium kunt u periodiek de werking van de beheermaatregelen monitoren. Wanneer blijkt dat ze goed worden nageleefd, kunt u ervan uitgaan dat u de waarschuwingssignalen krijgt op het moment dat ze nodig zijn.

SAMENGEVAT

In hoofdlijn geldt als stelregel: hoe hoger in de hiërarchie, hoe lager het niveau van detaillering van de informatie. Richt de informatievoorziening zo in dat u het juiste gevoel hebt van de mate waarin degenen die aan u rapporteren hun zaken voor elkaar hebben en dat degenen aan wie u rapporteert het gevoel hebben dat u in control bent. Zorg dat de AO/IB zo is ingericht dat de waarschuwinglampjes tijdig gaan branden en zoom dan pas gericht in op de details.

Op deze manier bereikt u meer met minder.

DICK MAK IS ALS SENIOR ADVISEUR WERKZAAM BIJ INFINITE FINANCIEEL B.V.
INFINITE IS GESPECIALISEERD IN HET ADVISEREN OVER FINANCIËLE EN BEDRIJFSVOERINGSVRAAGSTUKKEN IN HET ONDERWIJS; WWW.INFINITEBV.NL.