

Bestuurders moeten informatievaardiger worden



DIGITALISEREN VEREIST INFORMATISEREN



M

Moderne organisaties steunen voor een belangrijk deel op een gedegen informatievoorziening, geleverd door bedrijfsprocessen en IT-systemen. Strategische doelstellingen vormen de uitgangspunten voor de informatiestrategie. Diverse functies vertalen dat beleid in operationele informatiestromen. Informatie in de ruime betekenis van het woord is daarbij het middel dat wordt beheerst en ingezet. Informatiegovernance regelt dat de organisatie besluiten kan nemen over welke informatie echt belangrijk is en wat die moet betekenen.

Heel veel informatie

De komende vijf jaar vertienvoudigt alle beschikbare informatie. Internet, de eigen IT-systemen en allerlei werkplektoepassingen zorgen ervoor dat managers heel veel informatie krijgen. Meer informatie dan ze nodig hebben of zelfs goed kunnen verwerken. Negentig procent van alle nieuwe banen draait om het vinden en verwerken van informatie. Informatiewerk is hard op weg om een van de belangrijkste taken in een onderneming te worden.

De overgang van het industriële tijdperk naar een informatiemaatschap- ➔

“Bestuurders kunnen niet steunen op de kennis en kunde van hun commissarissen en toezichthouders”

pij is net ingezet. Niemand heeft nog ruime ervaring met het goed, snel en deskundig verwerken van grote hoeveelheden informatie. Terwijl dit echt hard nodig is. Een organisatie die kundig met informatie omgaat, realiseert daarmee een van de meest onderscheidende kenmerken om zijn economische waarde veilig te stellen. Managers geven aan dat ze zo veel informatie krijgen, dat ze bang zijn echt cruciale informatie te missen en soms non-informatie gebruiken als stuurinformatie. Zij spreken over het oncomfortabele gevoel niet te weten waar zij naar kijken: waar komt de informatie vandaan, waarom zijn er verschillende uitkomsten op dezelfde vraag? Dat baart hen, terecht, zorgen. Menig manager vertelt anekdotische verhalen over informatie waarvan anderen dachten dat die voor hem onmisbaar was. Hij kent ook altijd iemand die echt een verkeerd besluit nam omdat hij niet – tijdig – over belangrijke informatie beschikte.

Toch is het juist die topmanager die veel stuurinformatie genereert. Bovendien wil hij die informatie natuur-

lijk op de juiste plaats in de organisatie laten verwerken tot gerichte acties. Terwijl ook de ontvangers met dat gevoel van te veel informatie zitten. Bestuurders kunnen niet steunen op de kennis en kunde van hun commissarissen en toezichthouders. Die zijn vooral ervaren in de informatievoorziening van organisaties en besturingsmodellen uit het verleden. Managers hebben daarbij praktische vaardigheden en technische middelen nodig om met behoud van snelheid, diepgang en kwaliteit informatie voor en door hun organisatie te laten werken. Een nauwe samenwerking met toezichthouders is wenselijk. Die hebben niet alleen hetzelfde probleem, maar ook hun informatiegedrag is continu aan het veranderen onder invloed van de geschetste ontwikkelingen.

Maatregelen

Waar we ooit dachten dat de digitalisering van informatie ons beter grip op de informatiestromen zou brengen, lijkt nu het omgekeerde het geval. We kunnen niet nog meer technologie en mensen inzetten. Een drietal maatregelen levert direct profijt op. Ten eerste het informatiseren van de boardroom, inclusief alle toezichthouders. Maak als bestuur de strategie beter meetbaar en geef de organisatie richting door eisen te stellen aan je eigen informatie. Ten tweede een effectievere inzet en gebruik van informatie door het verbeteren van de informatievaardigheden van topmanagers, commissarissen en toezichthouders, de eigen werknemers en waar nodig externe betrokkenen. Ten derde de inzet van nieuwe, jonge medewerkers. Zij zijn





immers goed op de hoogte van de laatste sociale en technologische ontwikkelingen. Juist zij kunnen bestuurders goed helpen hierin snel nieuwe inzichten te verkrijgen.

Board informatiseren

Informatie komt uit alle hoeken van de organisatie. In plaats van te streven naar één uniforme waarheid, kunnen bestuurders en toezichthouders beter eisen dat zij van alle informatie die de organisatie produceert, kunnen zien hoe die tot stand komt. Met één klik kunnen bekijken waar informatie vandaan komt, wat er wel en niet is meegeteld, welke nauwkeurigheid die heeft, et cetera.

De andere grote kunst is het beperken; organisaties produceren zelf veel te veel informatie. De scherpte van

de vraag bepaalt het aantal mogelijke antwoorden. Door met elkaar af te spreken welke informatie er in de boardroom nodig is, geeft het bestuur inhoudelijk richting aan de rest van de organisatie. Zij creëert daardoor een kader waarmee de organisatie veel beter kan bepalen wat nou écht belangrijk is.

Scherpte krijg je niet in de vele vergaderingen. Informatiseren is vooral investeren. Niet in geld, maar in tijd en elkaar. Niet in techniek, maar in duidelijkheid en een gerust gevoel. Dat begint in de boardroom. De hoeveelheid informatie die het bestuur echt nodig heeft uit de eigen organisatie is beperkt en heeft tegelijk een enorme waarde. Dat is te overzien en daarmee heeft het bestuur de sleutel in handen om dat potentieel te reali-

seren en de organisatie te laten zien wat 'slimme' informatie betekent.

Informatievaardigheden

Een manager besteedt veel tijd aan het verzamelen, bewerken en verspreiden van informatie. Maar is hij dan ook deskundig in het omgaan met informatie? Geeft hij wel aandacht aan de juiste informatie? Een manager komt aan zijn eigen grenzen, mentaal en fysiek. Verandering van houding en gedrag ten opzichte van informatie is daarom nodig. Deze verandering begint bij de manager zelf. Alleen hij is in staat de knop om te zetten en zijn informatievaardigheden te verbeteren.

Informatievaardigheden hebben betrekking op het vermogen om problemen op te lossen en daarvoor informatie te zoeken, vinden en gebruiken. Daarvoor moet een persoon de juiste vraag kunnen stellen, de juiste informatiebronnen kunnen raadplegen en goed kunnen communiceren. Goede informatievaardigheden zijn bovendien nodig om levenslang te kunnen blijven leren.

Op dit moment is er nog weinig aandacht in de boardroom en bij toezichthouders voor deze informatievaardigheden. Topmanagers erkennen wel dat goede informatie het verschil maakt voor menig bedrijf. Toch besteden ook zij weinig aandacht aan de juiste inzet en gebruik van informatie door henzelf en door hun werknemers. In de groeiende stroom informatie wordt het belang van meer informatievaardigheid cruciaal voor een onderneming. Slimmer informatie gebruiken betekent sneller tot de essentie komen en daar voordeel uit halen. Dat stelt eisen aan de compe-



tentie van medewerkers en aan de competentie van de onderneming om zelf slimme informatie te produceren. Organisaties gaan ervan uit dat hun informatiewerkers op school of zichzelf informatievaardigheden hebben aangeleerd. De praktijk leert dat het anders is. Ook is een schoolomgeving anders dan een bedrijf waar de beheersing van complexe informatiestromen dagelijks werk is. Bovendien krijgen medewerkers steeds minder tijd om zich de nieuwste ontwikkelingen al spelend en lerend eigen te maken. Medewerkers die al lang in dienst zijn, topmanagers en toezichthouders zullen deze informatievaardigheden ook beter moeten ontwikkelen.

Voorbeelden van die vaardigheden zijn het kennen van de eigen gewoontes en gebruiken in het informatiegedrag, communicatie- en informatieprofielen van anderen herkennen en de eigen berichten daarop aanpassen, het onderkennen en periodiek evalueren welke informatiebronnen en informatiestromen waardevol zijn, filter- en snoeitechnieken beheersen, leren voor informatie op de juiste mensen te steunen, en leren informatie te negeren.

Jong leert oud

Managers hebben grote behoefte aan ervaring en inzicht in nieuwe bedrijfsmodellen, virtuele samenwerkingsvormen en aansturing van overal werkende informatiewerkers. Het is een illusie te veronderstellen dat je als bestuurder of toezichthouder voldoende ervaring hebt in bijvoorbeeld sociale media (virtuele en sociale netwerken), inzet en gebruik van nieuwe technologieën of het goed begrijpen van medewerkers die uitdagend en waardecreërend werk verlangen van hun organisatie.

Managers en toezichthouders hebben

vooral ervaring uit het vorige tijdperk. Bovendien hebben ze vaak andere prioriteiten als winst, duurzaamheid en de concurrentie. Onderstaand zijn enkele suggesties opgenomen om bestuurders en toezichthouders versneld en met continue ondersteuning te helpen met hun taken in deze snelle informatiemaatschappij.

Bij de introductie van bijvoorbeeld het internet is reverse mentoring een effectieve oplossing gebleken. Jong leert oud en managers laten jongeren zien

“Het strategische belang van informatievaardigheden onderkennen en vervolgens delegeren is niet genoeg”

dat ze wel degelijk slapeloze nachten hebben over sommige besluiten.

Breid toezichthoudende organen uit met jonge managers (V/M) met al ruime ervaring in het managen van nieuwe werkvormen, als activiteitgebaseerd werken en de laatste managementstijlen, in digitale omgevingen. Stel digitale ‘ons-kent-ons’-netwerken in om ervaring op te doen maar ook toegang te hebben tot andere digitaal kundige managers. Stuur vooral toezichthouders verplicht naar een opfriscursus. Leer hen bestuurders en senior managers te enthousiasmeren om hun belangrijkste kapitaal, name-

lijk hun medewerkers, optimaal in te zetten en het juiste potentieel uit informatiewerkers te halen.

Organiseer inspiratiesessies waarbij bestuurders én toezichthouders innovatieve organisaties bezoeken. Geef een werkgroep onder leiding van een juist geselecteerde bestuurder en een toezichthouder de opdracht om een volledig digitale concurrent te ontwikkelen. Betrek vervolgens alle medewerkers bij de invoering van deze nieuwe organisatie.

Conclusie

De inzet en het gebruik van informatie moet beter. Dat gaat niet vanzelf. Meer technologie lost niets op. Ook het strategische belang van informatievaardigheden onderkennen en vervolgens delegeren is niet genoeg. Meer aandacht is nodig voor de informatiecompetenties van alle medewerkers van een organisatie, te beginnen bij de topmanagers en de toezichthouders. Die managers moeten in de eerste plaats zelf laten zien hoe ze slimmer met informatie omgaan.

*

⇒ GUUS PIJERS IS MANAGING DIRECTOR VAN ACUERDIS. HIJ ADVISEERT INDIVIDUËN EN ORGANISATIES OVER DE INZET EN HET GEBRUIK VAN INFORMATIE. ASK@GUUSPIJERS.COM