

STUREN MET INFORMATIE

Waar zijn de goede regisseurs?

Vraag een willekeurige bestuurder waar hij de hele dag mee bezig is en hij antwoordt: informatie verzamelen, verwerken en verspreiden. Toch is hij de eerste om toe te geven dat hij benoemd is om zijn kennis van de markt of de producten van het bedrijf. Niet om zijn handigheid met informatie.

Die informatievaardigheid wordt snel een kerncompetentie van de nieuwe bestuurder, en wel om twee redenen. Ten eerste besteden organisaties steeds meer taken uit. Ze volgen het Nike-model: alleen onderzoek, innovatie en marketing is nog in eigen huis. De rest is uitbesteed aan de markt. Bezit is immers ballast. Uitbesteden van werk betekent sturen met informatie.

Ten tweede draaien nieuwe businessmodellen vooral rondom de inzet en het gebruik van informatie. Luchtvaartmaatschappij Qantas bijvoorbeeld heeft het bedrijf in tweeën gesplitst. Het ene deel van de organisatie beheert de bezittingen, het andere de informatie over klanten. Juist dat laatste organisatieonderdeel is zeer winstgevend. Via hun frequent-flyerprogramma weten ze niet alleen veel van hun klanten, maar helpt Qantas met vele partners ook hun reis zo aangenaam mogelijk te maken. Behalve informatie over het vlieggedrag, verzamelt Qantas zo ook veel extra informatie over de voorkeuren van hun trouwste klanten. Die informatie weer slim inzetten levert toegevoegde waarde voor beide partijen.

Geen zoekmachine

Andere voorbeelden zijn Google en Rijkswaterstaat. Er zijn nog steeds mensen die denken dat Google een zoekmachine is. Haar kerntaak is echter het verzamelen en gebruiken van gegevens over het zoek- en communicatiegedrag van haar klanten. Google regisseert nu al welke informatie iemand te zien krijgt. Dat is nog rudimentair, maar kan snel zelfs beangstigend worden als het gebruikersprofiel wordt gecombineerd met andere publieke, private en persoonlijke informatiebronnen. Let wel, Google bezit zelf geen informatie, maar genereert nieuwe informatie op basis van de informatie die de zoekende persoon vindt. Het bedrijf regisseert straks zeer weloverwogen het zoekresultaat op basis van de jarenlang verzamelde voorkeuren, gecombineerd met statistisch verantwoord generalisaties van doelgroepen. Een organisatie als Rijkswaterstaat bouwt en onderhoudt zelf niets meer. Sinds een aantal jaren is dat volledig naar de markt gegaan. Wat overblijft is een organisatie die de nationale infrastructuur van wegen, water en waterwegen volledig via informatie beheerst. Regievoeren met

informatie op basis van duidelijke afspraken en geformaliseerde informatiestromen met marktpartijen.

Bovenstaande voorbeelden laten ook zien dat elke medewerker het verzamelen, verwerken en verspreiden van informatie als kerntaak heeft. Niet gemakkelijk, want net als bestuurders zijn nog maar weinig mensen echt opgeleid voor een carrière die bestaat uit een leven lang alleen maar met informatie werken.

Regie voeren

Goed leiderschap is nodig om ervoor te zorgen dat de inzet en het gebruik van informatie door elke medewerker goed gebeurt. Maar ook leiderschap over informatie om de organisatie te laten voortbestaan. Het hoogste management toont dat leiderschap door te laten zien dat zijzelf kundig omgaan met alle beschikbare informatie.

Regievoeren met informatie is minimaal enkele vragen beantwoorden. Wat moet je weten? Hoe weet je wat je moet weten? Wie of wat kan je helpen bij het zoeken, vinden en gebruiken van de noodzakelijke informatie? Informatie produceren kan iedereen; regisseren met informatie is echt een vak. **X**

GUUS PIJPERS (ask@guuspijpers.com) is managing director van Acuerdis. Hij adviseert individuen en organisaties over de inzet en het gebruik van informatie.