

Welke informatie hebt u nodig om van uw doelstellingen en strategie een succes te maken?

19 juni 2020, 02:00

Bas Rottier

Hoe kan men het verantwoordelijkheidsgevoel op alle niveaus van een onderneming vergroten zodat iedereen zich bewust wordt van de belangen en deelneemt aan het verzamelen van de strategische informatie die nuttig is voor de relevante besluitvorming?

Informatie en kennis zijn twee kernpunten voor een onderneming; ze vormen de basis van de strategische besluitvorming. Deze informatie verzamelen, aanmaken en beheren is evenwel niet zo eenvoudig, te meer omdat er al veel nuttige kennis in het bedrijf aanwezig is, maar niemand goed weet hoe of waar deze te vinden en optimaal te benutten.

Het opzetten van een 'knowledge management'-systeem is des te moeilijker omdat de Rol moeilijk te kwantificeren is, ook al zijn de kosten direct meetbaar.

Pierre-Yves Debliquy, Business Shaker bij de SPI (het agentschap voor economische ontwikkeling van de provincie Luik), zette onlangs zijn standpunt over deze kwesties uiteen ([webinar Le Point du Liège Science Park](#) - 29.05.20), de vrucht van tien jaar begeleiding van ondernemingen: hoe kennis en inzichten verzamelen, er zin aan geven, ze opbouwen en een rol laten spelen in de strategische besluitvormingsprocessen? Hoe de stilzwijgende informatie die het personeel van de onderneming in handen heeft, ontsluiten?

Informatie is van kapitaal belang om zijn strategie aan de omstandigheden aan te passen, bedreigingen te omzeilen en de kansen die zich aandienen, te grijpen. Probleem is echter dat de informatie onzeker is en vervuild kan zijn door bronnen waarvan de betrouwbaarheid maar moeilijk te achterhalen is. De informatie is ook niet-gestructureerd en versnipperd tussen de verschillende functies van de onderneming, de medewerkers en de partners.

Het hele debat over de strategische informatie wordt onderbouwd door drie bevindingen:

- Informatie heeft geen waarde; informatie heeft een **kostprijs**. De waarde komt van hoe men de informatie gebruikt. Ze wordt pas strategisch als ze in dienst staat van de strategie. Men moet zich dus veeleer op de strategie toeleggen, en niet zozeer op het zoeken naar informatie.
- Een huis is meer dan een hoop bakstenen: door de bakstenen **te schikken**, trekt men een gebouw op - of een sportzaal, een kerk, een schuur; de mogelijkheden zijn legio.
- Men moet zich dus toeleggen op het vaststellen van de **strategie** en zich de vraag stellen: welke informatie kan de onzekerheid verminderen en bijdragen tot de besluitvorming die van

de strategie een succes zal maken.

Om efficiënt te zijn, moet men drie zaken voor ogen houden:

- Er is een groot verschil tussen interessante informatie die de aandacht trekt, tot de verbeelding spreekt, en de **nuttige** informatie die het mogelijk maakt beslissingen te nemen. Efficiënt worden draait niet om het zoeken naar interessante informatie, maar om het vinden van de nuttige informatie.
- Om efficiënt te zijn, moet men niet zozeer de bron **karakteriseren**, maar wel de informatie, om deze te kunnen gebruiken voor wat ze waard is.

Informatie karakteriseren, is:

- Verduidelijken of het om een (bewezen, onbetwistbaar en dus correct) feit gaat, dan wel om een mening, een analyse, een gerucht, of propaganda; of het om objectieve of subjectieve informatie gaat.
- De informatie dateren, omdat deze een andere betekenis kan krijgen naargelang van de periode waarin ze is verschenen, en de pertinentie ervan beoordelen.
- Een context aanreiken die de manier waarop de informatie moet worden begrepen, volledig kan veranderen.

Wil men informatie correct overdragen, dan moet daar een scenario rond worden gebouwd, moet ze worden verhaald (**storytelling**). Het gaat er meer om te begrijpen wat er achter de informatie schuilgaat, dan ze te omschrijven, zoals wanneer men een schilderij van een grootmeester 'vertelt': men somt dan ook niet gewoon de verschillende elementen van het doek op.

De nuttige informatie, die in dienst staat van de strategie, kan drieërlei zijn:

- De **kennis**: wat men weet, omdat men het geleerd heeft; deze kennis is stilzwijgend en komt voort uit de ervaring.
- De **intuïties**: ze zijn impliciet en komen naar boven naarmate de informatie wordt bestudeerd.
- De **documenten**: ze zijn expliciet en bestaan uit een beoordeling van de analyses, samenvattingen, enz.

Deze drie groepen zijn onderling met elkaar verbonden en vullen elkaar aan naarmate de studie van een problematiek vordert, om uiteindelijk de elementen van een besluitvorming uit te maken.

De documenten zijn slechts de fysieke informatiedragers. Het is steeds de informatie die van tel is: men moet deze los zien van de documenten. Informatie kan door meerdere documenten worden uitgedragen en een document bevat vaak meerdere informaties. Maar wanneer men informatie in een document heeft gevonden en gekarakteriseerd, is het tijdverlies om diezelfde informatie in andere documenten te gaan zoeken.

Documenten opslaan, analoog of digitaal, is eenvoudig; moeilijker is het om de informatie die ze bevatten, terug te vinden. Men doet er dus beter aan de informatie op te slaan.

Hiertoe zijn meerdere instrumenten voorhanden, zoals de **mentale kaarten** (Mindmap of andere) waarmee men informatie uit verschillende bronnen kan centraliseren om bijvoorbeeld een samenvattend overzicht te creëren, de kennis uit te breiden en de intuïties te bevorderen.

Wie draagt welke verantwoordelijkheid in deze nieuwe wijze van informatieverwerking?

- de **besluitvormer**: formuleert zijn behoeften op basis van de te nemen beslissingen. Zijn de vragen vrij vaag, dan kan men veel interessante, maar daarom niet nuttige informatie vergaren (infobesitas!).
- de **informanten**: hun rol bestaat er niet in altijd alles op te zoeken, maar enkel naargelang van de behoeften in het kader van de te nemen beslissingen. Hun verantwoordelijkheid bestaat erin geen onjuiste informatie uit te dragen.

Een ander, niet-technologisch instrument om stilzwijgende informatie die in handen van het personeel is, te ontsluiten, is de medewerkers te laten deelnemen aan het besluitvormingsproces; dit heet het **canvas** (Business Model Canvas of andere) of de **empathiekaart** opstellen.

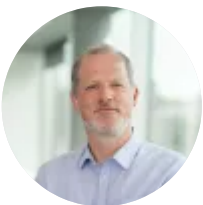
Opzet is rond de 'palaverboom' te gaan zitten om de bestaande informatie door te sluizen, in een scenario te gieten en te bespreken, om de stilzwijgende kennis die in eerste instantie niet ter sprake werd gebracht, te verwoorden en door uitwisseling en dialoog intuïties te genereren.

Om mensen in groepsverband te doen reageren en zo de omgeving goed te vatten en te bepalen wat nuttig is om een beslissing te nemen, is soms de hulp van een ervaren externe moderator nodig.

Bronnen

- <https://www.youtube.com>
- <http://blog.euresis.com>

Auteurs



Bas Rottier