

Informatie is van en voor mensen

EEN VAN DE EERSTE **TIJDSONAFHANKELIJKE VORMEN VAN COMMUNICATIE** TUSSEN MENSEN WAS DE ROTSTEKENING. HET MEDIUM, EEN STEVIGE MUUR IN EEN VOCHTIGE GROT, HAD NOG NIET DE GEMAKKELIJKE **WERELDWIJDE TOEGANG VAN HET INTERNET** VAN NU. MAAR DAT MENSEN GRAAG INFORMATIE WILDEN DELEN, BLIJKT UIT DE VOORSTELLINGEN. INFORMATIE OVER DE LOKALE BOEKHOUDING TOT DE BESTE PLAATSEN WAAR DIEREN TE VINDEN WAREN. HET DELEN VAN INFORMATIE OP EEN PUBLIEK MEDIUM ZIEN WE NU NOG STEEDS, ZOALS **GRAFFITI, BLOGS EN TWEETS**.

Door Guus Pijpers

In hedendaagse organisaties is de mens nog steeds de factor die bepaalt of een organisatie niet alleen maar informatie krijgt, maar ook kennis en inzicht genereert die direct tot actie leidt. Organisaties krijgen een sterke voorsprong wanneer ze eerder dan een concurrent de transformatie van informatie naar effectieve acties kunnen maken. Meer aandacht voor de mens achter informatie is noodzakelijk.

Informatiemanagement is een kernactiviteit van elke medewerker in een organisatie. Daarvoor heeft de organisatie een structuur met taken en verantwoordelijkheden ingericht. Activiteiten zijn georganiseerd in bedrijfsprocessen en voor zover mogelijk worden informatiestromen geautomatiseerd in informatiesystemen. Die systemen worden gebouwd en beheerd door of namens de CIO of IT-directeur.

Tot zover niets nieuws. De grootte van de cirkels in figuur 1 geeft aan dat de drie systemen in balans zijn. De praktijk wijst echter uit dat te veel aandacht uitgaat naar de technologie en de menskant te weinig aan bod komt.

De overlappings geven ook precies aan dat er schemergebieden bestaan. Als niet duidelijk is wie wat moet doen binnen die overlappings, gebeurt er of niets of juist te veel.

Zo kan de CIO terecht stellen dat hij een deel van de bedrijfsprocessen beheerst. Formele (ERP, BI, etc.) en informele (mail, wiki's, etc.) informatiestromen gaan via zijn systemen. Moeilijker wordt het als de mens in beeld komt. Enerzijds zijn die mensen onderdeel van de bedrijfsprocessen en de techno-

logie. Anderzijds verwerkt ieder individu informatie op zijn manier. Dat hoeft niet slecht te zijn. Het is alleen moeilijk een norm of kader vast te stellen om objectief te beoordelen of een gebruiker informatie effectief gebruikt.

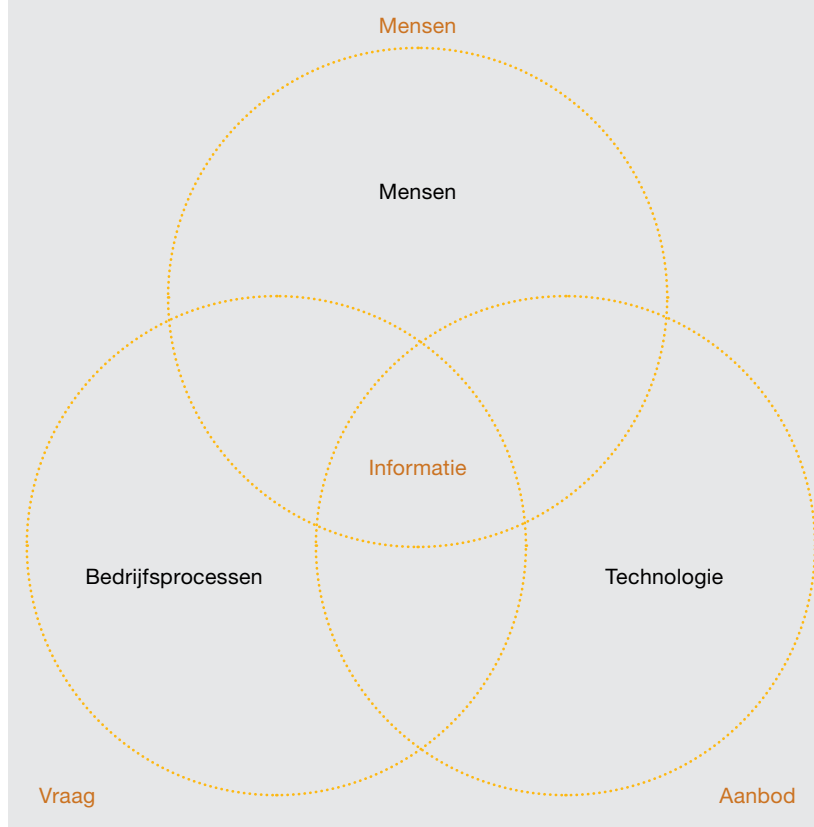
Bruikbare informatie

De rol van de CIO in het geschetste spanningsveld is duidelijk. Hij of zij levert de beheerders van de bedrijfsprocessen direct 'bruikbare' informatie of beheert informatiesystemen waaruit de eigenaren zelf informatie genereren. De normale cyclus van informatiebehoefte tot een werkzaam informatiesysteem geldt. Maar dat is pas het begintraject van de levensduur van een informatiesysteem. Bouw en implementatie zijn gemiddeld maar tien procent van de levensduur. Bovendien is het voor de CIO vanuit zijn positie vele malen belangrijker én interessanter om te weten wat de organisatie en vooral de mensen doen met de informatie uit die systemen. Daaraan wordt te weinig aandacht en prioriteit gegeven.

Een recent praktisch onderzoek ondersteunt deze bevinding. Ten eerste

**INFORMATIE
IS IN VEEL
ORGANISATIES
NOG OPERATIONEEL
EN HISTORISCH
GERICHT**

Figuur 1. Verantwoordelijkheden rondom informatie.



worstelt de CIO met de vraag of hij de business moet vertellen welke informatie goed voor hen is. Sommige organisaties lossen dat op door een speciale afdeling (binnen of buiten de IT-organisatie) in te richten voor een betere inzet en het gebruik van informatie. Hoewel veel organisaties het belang van zo'n aparte groep gedreven mensen onderkennen, blijkt dat het nauwelijks de aandacht heeft van de directie of het management van de lijnonderdelen. Vaak voert de CIO toch impliciet die opdracht uit, soms samen met zijn C-level-collega's.

Ten tweede is in organisaties veel informatie nog operationeel en historisch gericht. Er is een tendens (vaak een wens) om meer voorspellend en naar sentimenten te kijken. Maar het blijft nog onduidelijk wie dat moet doen, wie daarbij ondersteuning levert en vooral of de gebruiker kundig genoeg is om deze complexe informatiebehoefte te formuleren.

Informatiewerkers

Ten derde kent iedereen informatiewerkers als begrip. We hebben allemaal een idee over wat een goede informatiewerker is. We vinden ons vaak bij de beste tien procent horen. Toch zijn er nog weinig spraakmakende voorbeelden van medewerkers die als de ultieme informatiewerker kunnen dienen. Laat staan dat CIO's weten welke kennis en capaciteiten zo'n persoon bezit om dat organisatiebreed in te voeren. Uit onderzoek blijkt ook dat bij het aannemebeleid niet of nauwelijks aandacht is voor de informatievaardigheden van de nieuwe informatiewerker. Informatievaardigheden hebben daarbij betrekking op het vermogen om problemen op te lossen en daarvoor informatie te zoeken, vinden en gebruiken. Daarvoor moet je de juiste vraag kunnen stellen, de juiste informatiebronnen kunnen raadplegen en goed kunnen communiceren. De intellectuele capaciteiten van medewerkers kun je vrij eenvoudig inschatten. Je mag immers aan bepaalde opleidingsniveaus impliciete vaardigheden toekennen. Maar informatievaardigheden zijn meestal niet terug te vinden op een cv of in de curricula van de huidige opleidingen. Toch is goede

DE
MENSELIJKE
MAAT MOET
TERUG IN
ZOWEL DE IT-
ORGANISATIE
ALS DE IT-
SYSTEMEN

informatieverwerking een talent dat op elke afdeling zeer belangrijk is. Wel zijn soms informatiecompetenties opgenomen in de ontwikkelingsplannen van de individuele medewerker.

Een vierde punt is de inzet en het gebruik van informatie door mensen. In de praktijk blijkt dat weinig eigenaren van informatiesystemen feedback of

andere controle-informatie vragen aan gebruikers of de geleverde informatie aantoonbaar tot actie leidt. Daar doe je het tenslotte voor. Uiteindelijk zijn het mensen die van informatie kennis moeten maken, dat leidt tot een concurrentievoordeel voor de organisatie. Juist die mensen, de grote groep echte eindgebruikers, blijft volledig buiten beeld in veel organisaties. Want systeemeigenaren of functioneel beheerders zijn niet per definitie degenen die weten welke informatie voor de business echt toegevoegde waarde heeft. Een vijfde en laatste punt dat uit het recente onderzoek naar voren kwam is dat elke organisatie expliciet of impliciet erkent dat informatie hun belangrijkste hulpbron is. Nagenoeg alle organisaties huldigen het principe 'alles is open, tenzij'. Maar met alleen maar toegang tot informatie kan de gebruiker nog niet precies uit de voeten. De houding en het gedrag van de medewerker ten opzichte van informatie en de heersende informatiecultuur bepalen voor een belangrijk deel of medewerkers informatie effectief kunnen gebruiken. Zeker in complexe omgevingen is hulp van een informatiedeskundige noodzaak. Daarom is bijvoorbeeld de inzet van

Omgaan met informatie-overload

In de komende vijf jaar vertienvoudigt de hoeveelheid informatie, mede dankzij het internet. De groeiende berg aan te verwerken berichten en gegevens zorgt voor de noodzakelijke aanpak voor het zoeken en vinden van informatie die echt belangrijk is. Hoe kunnen werknemers leren om beter en effectiever met al die informatie om te gaan?

Guus Pijpers, oprichter en directeur van adviesbureau Acuerdis en als deskundige op het gebied van information behaviour verbonden aan de TiasNimbas Business School te Tilburg, schreef het boek *Information Overload – A System for Better Managing Everyday Data*. “Het boek geeft tips en trucs om gezond te leven in de met informatie overvoerde maatschappij. Het helpt de lezer een betere beheersing over alle informatiestromen te krijgen, om beter geïnformeerd te zijn en om meer tijd over te houden voor de echt belangrijke zaken binnen zijn organisatie”, aldus Pijpers. Hoewel het boek van begin tot eind blijft boeien, leent het zich uitstekend voor ‘zaplezen’; dankzij de logische opzet en heldere inhoudsopgave kan de lezer zich naar wens focussen op theorie, praktijk of een combinatie van die twee.

Bedrijfsresultaten

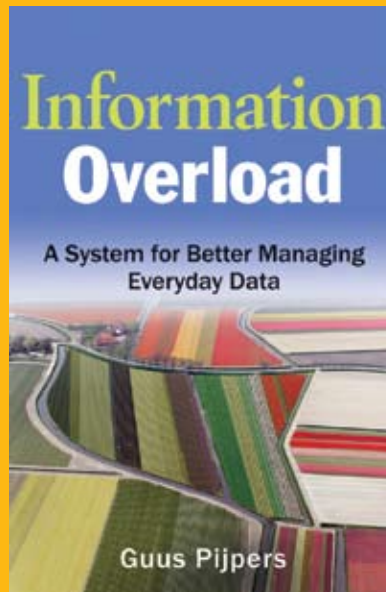
Informatiewerkers zoeken informatie die het beste aansluit bij hun behoeften. Elk volgend stuk informatie voegt waarde toe, totdat ze op een punt komen dat er zo veel informatie is dat ze die niet meer effectief kunnen gebruiken. Dan is er sprake

van *information overload*. “Het probleem zit tussen onze oren”, stelde de auteur eerder jaar tijdens een presentatie op het Jaarcongres IT Transformation. Maar het is volgens Pijpers ook de verantwoordelijkheid van de ‘zender’. In het ‘praktische’ deel van het boek behandelt hij het belang van een slimme communicatie op het niveau van zender, ontvanger, medium en boodschap. Ook de kracht van visualisaties komt daarbij aan de orde.

Pijpers’ boek geeft de kenmerken van informatie weer, gecombineerd met de laatste inzichten van de cognitieve wetenschap. Die kennis kan worden gebruikt om de organisatie te optimaliseren, de bedrijfsresultaten te verhogen en de praktijk van informatiemanagement te verbeteren. Pijpers geeft in zijn boek inzicht in:

- de karakteristieken van informatie, mensen en hun geheugen;
- waarom informatie apart aandacht verdient in ons dagelijks werk en leven;
- de manier waarop mensen informatie verzamelen;
- wat de belangrijkste barrières zijn bij de inzet en het gebruik van informatie;
- de oorzaken en gevolgen van informatie overload;
- manieren om via zintuigen en gevoelens goede informatie te krijgen;
- waarom informatiewerkers beter en gezonder informatiegedrag moeten krijgen.

Guus Pijpers kan het overigens weten. Hij heeft meer dan vijftig jaar ervaring



met de inzet en het gebruik van informatie door elk managementniveau. De auteur werkte voorheen als CIO bij Philips Electronics en als corporate information manager bij Akzo Nobel. Pijpers werkte verder als Management Consultant en IT-Auditor bij KPMG. Hij is een gewaardeerd spreker en schrijft zo nu en dan voor *CIO Magazine*.

INFORMATION OVERLOAD – A System for Better Managing Everyday Data (200 pagina’s, hardcover) wordt uitgegeven door John Wiley & Sons, New York. ISBN: 978-0-470-62574-3.

een slimme collega of informatiecoach om mensen slimmer te laten werken met informatie een reële optie, al is dat zelden geregeld.

Levensbloed

Dat de CIO een steeds belangrijker rol krijgt, ja zelfs moet krijgen, in organisaties is duidelijk. Er is geen enkele andere functie binnen een organisatie die de drie gebieden uit figuur 1, namelijk bedrijfsprocessen, IT en de mens, in zijn volle hoedanigheid kan overzien en daar ook nog in min of meerdere mate verstand van heeft. Dat CIO’s net als andere managers een voorkeur zullen hebben voor een of twee van deze gebieden, is zeer menselijk. Iedereen weet ook hoe je je eigen zwakheden of onvolkomenheden kunt compenseren. De menselijke maat moet terug in IT, zowel de IT-organisatie als de IT-systemen. Alleen daar is nog veel winst te behalen. Steun van het topmanage-

ment is daarbij een randvoorwaarde. Het instellen van een apart team is zeer wenselijk. Die groep vormt de schakel tussen de formele informatiesystemen en de individuele gebruiker met zijn – latente – vraag naar betere bedrijfsinformatie. Zolang informatie nog niet tot het levensbloed van de organisatie wordt gezien, moet deze groep de inzet en gebruik van informatie bevorderen en informatievragen vanuit de business beantwoorden. Die groep kan eventueel ook actief nieuwe informatieproducten samen met de business gaan of laten ontwikkelen. Waar zo’n afdeling organisatorisch thuishoort, hangt waarschijnlijk af van het type bedrijf en de volwassenheid van IT, respectievelijk informatiemanagement.

Tot slot is een praktisch beleid nodig over de gewenste informatievaardigheden van medewerkers om in de organisatie van vandaag te kunnen en

blijven werken. De effectieve inzet en het gebruik van informatie is immers een van de belangrijkste competenties van een informatiewerker en/of manager. Zeker nu veel organisaties voor een deel virtueel werken invoeren, blijft een meer dan gemiddelde aandacht nodig voor het informatiegedrag van de medewerker. Virtueel werken maakt namelijk wel zichtbaarder wanneer iemand deze cruciale informatievaardigheden onvoldoende bezit.

Dit artikel verscheen eerder in het boek Future Bright, Business Analytics – IT in Charge, een gezamenlijke uitgave van SAS Nederland en CIO Magazine.

GUUS PIJPERS is directeur van Acuerdis, dat management-adviesdiensten levert voor grote en middelgrote organisaties die onderkennen dat informatie een belangrijke rol speelt in hun bedrijf. Daarnaast is hij Associate Professor of Information Behavior aan TiasNimbas Business School, Tilburg.