

## **De menselijke component**

*Dr ir drs Guus G.M. Pijpers RE; 1 juni 2001*

Concurreren met informatie De ontwikkelingen rondom het internet en e-business maken duidelijk dat informatie het sleutelwoord is voor een concurrerend voordeel. Toch worstelen veel bedrijven nog steeds met de vraag hoe de veelheid van informatie die nu in het bedrijf aanwezig is, het beste kan worden ingezet ter verbetering van de bedrijfsresultaten. Dat IT-middelen ervoor zorgen dat alle gewenste informatie op elk moment beschikbaar is, betekent nog niet dat die informatie beter en effectiever wordt gebruikt. Sterker, als aan een cruciale randvoorwaarde niet is voldaan, namelijk het onderkennen van de menselijke component, zal elke extra investering in IT het gewenste effect zelfs benadelen.

### **(Informatie)(Technologie)**

Veel informatie komt tegenwoordig tot ons via informatietechnologie. Topmanagement ziet investeringen in IT als een noodzaak en daarmee een kostenpost. Het is jammer dat dit traditionele perspectief op IT in veel gevallen nog steeds werkt voor een bedrijf. Topmanagers geven vaak aan dat ze nieuwe IT-systemen voor hun bedrijfsprocessen gaan invoeren om daarmee een concurrentievoordeel te behalen. Maar deze systemen zijn vaak hetzelfde als die van de collega-concurrenten en worden bovendien in dezelfde periode ingevoerd. Voor de informatievoorziening zijn functies als een Information Manager ontstaan om activiteiten rondom de inzet en het gebruik van informatie en kennis te structureren. Het helpt zeker om structuur aan te brengen in de totale informatiehuishouding, al krijgt vaak het signaleren, verwerven of ervaren van informatie over de omgeving van het bedrijf niet de hoeveelheid aandacht die nodig is.

### **Voldoende informatie**

Zeer veel managers gebruiken zelf IT-middelen om informatie te verkrijgen. Maar omdat de meeste managers weinig aandacht en tijd hebben om continu en ongelimiteerd naar nieuwe informatie te zoeken voor hun beslissingen, zoeken ze slechts naar informatie die goed genoeg is ten opzichte van de gevolgen, risico's en mogelijkheden verbonden met deze beslissingen. Allerlei intermediaire functies als staffunctionarissen, ondergeschikten en secretaresses zorgen ervoor dat managers aanvullende en voldoende informatie krijgen voor hun besluitvormingsprocessen. Managers vertrouwen deze intermediairs, omdat ze informatie tot (praktische) kennis maken door mechanismen als ervaring, selectie, filtering, vertraging, aggregatie en vernietiging. Toch is dit alles niet voldoende om het als bedrijf beter te doen dan de rest.

### **Houding en gedrag**

IT-middelen die goed ingezet worden en informatie opleveren die ook goed wordt gebruikt, is op zich een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde om effectief te zijn en daarmee concurrentievoordelen te krijgen. De manier waarop medewerkers informatie waarderen en gebruiken, blijkt het belangrijkste vraagstuk voor de komende jaren. En daardoor komt ook naar voren dat (top)managers medewerkers niet alleen moeten zien als een belangrijk bedrijfsmiddel, ook de houding en het gedrag van medewerkers ten opzichte van informatiegebruik moet worden gemanaged. Immers, de waarde van informatie verbetert naarmate deze effectiever wordt gebruikt in de juiste context.

### **Mensen tellen**

De toepassing van IT in het bedrijf en het effectief gebruik van informatie zijn al langer serieuze aandachtspunten van het topmanagement. Daar is nu bijgekomen dat de informatiecultuur, dus het gebruik, de houding en de waarde van informatie zoals die door medewerkers wordt beleefd, meegenomen moet worden in de strategische bedrijfsvoering. Meer dan ooit is de ontwikkeling van een goede mind-set ten aanzien van het informatiegebruik bij medewerkers een expliciete taak van topmanagers. Dat ze zelf het praktisch voorbeeld moeten geven, is duidelijk. Hun wil om informatie te delen, hun vermogen om medewerkers te laten doordringen van de noodzakelijke gedragsveranderingen en hun overtuiging dat effectief informatiegebruik het beste is voor iedereen, verbetert de positie van het bedrijf en daarmee de winstgevendheid en continuïteit.

### **Gedrags- en informatiecultuurveranderingen**

Het is de verantwoordelijkheid van elke medewerker om continu aandacht te schenken aan de informatie die hij nodig heeft om zijn taak te vervullen. Een juiste houding tegenover het informatiegebruik is uitermate belangrijk om daarmee adequaat te kunnen reageren op veranderende klantbehoeften en om nieuwe producten en diensten voor het bedrijf te bedenken. Als een klimaat nodig is waarin medewerkers proactief informatie zoeken en gebruiken om nieuwe uitdagingen voor het bedrijf aan te gaan, dan moet het personeelsbeleid ook zo zijn dat medewerkers worden benoemd of aangetrokken die deze aanleg bezitten of het vermogen hebben om daar naar toe te groeien. Het is daarom een essentiële taak van een manager om deze gedrags- en informatiecultuurveranderingen in hun bedrijf te realiseren en te beheersen om goed strategisch en effectief te kunnen concurreren met informatie.

### **Dr ir drs Guus G.M. Pijpers RE**

Managing Director  
De Berkenheg 42  
5561 CB Riethoven  
The Netherlands

I: [www.eportals.nl](http://www.eportals.nl)  
E: [info@eportals.nl](mailto:info@eportals.nl)  
M: +31 (0)6 5392 8130  
T: +31 (0)40 204 4193