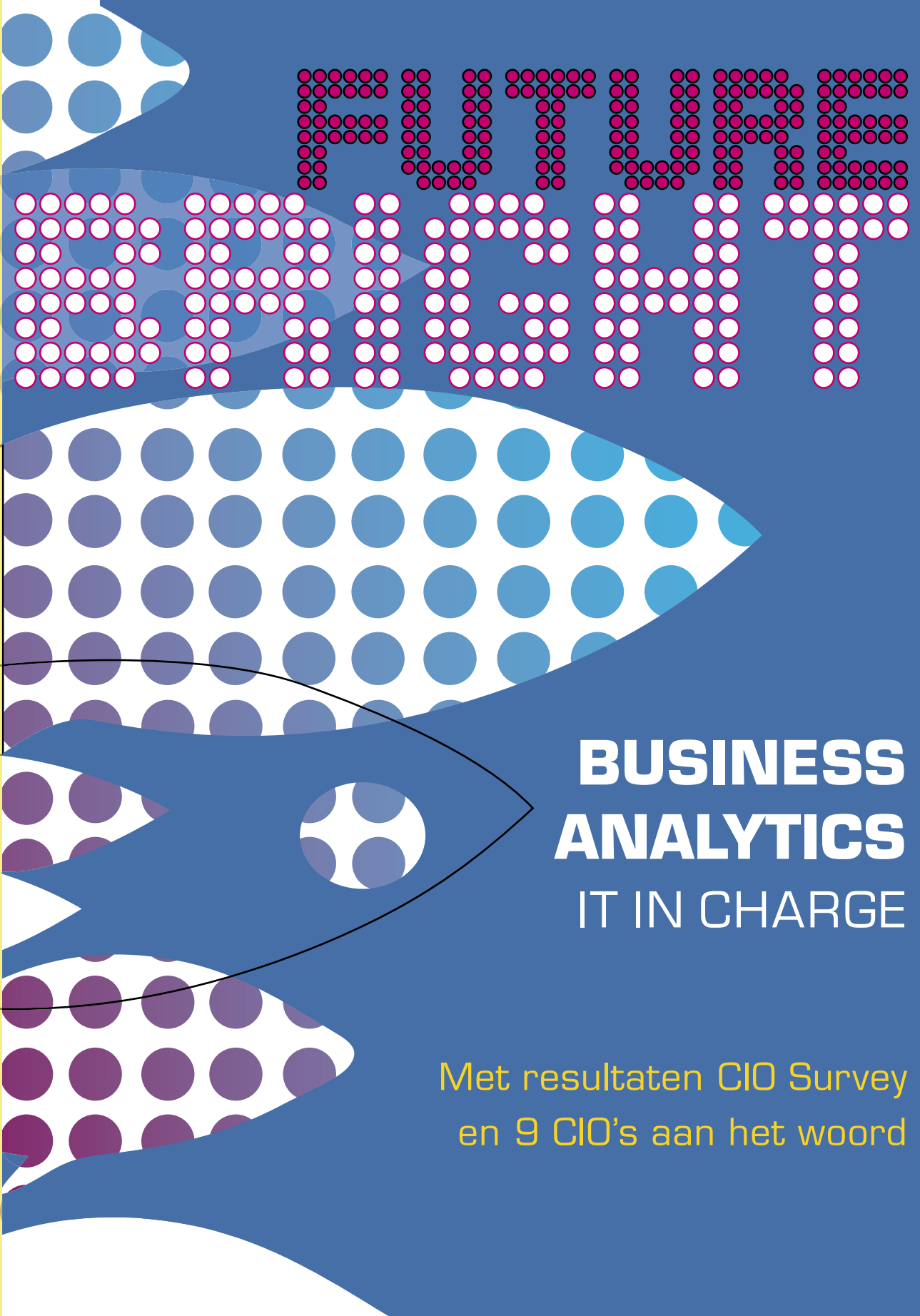




FUTURE

IN CHARGE

BUSINESS ANALYTICS

IT IN CHARGE

Met resultaten CIO Survey
en 9 CIO's aan het woord

Informatie is van en voor mensen

CIO speelt belangrijke rol in nieuw spanningsveld

Door Guus Pijpers

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. Van 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 bij graffiti, blogs en tweets.

In hedendaagse organisaties is de mens nog steeds de bepalende factor 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 tot effectieve acties kunnen omzetten. Meer aandacht voor de mens achter informatie is noodzakelijk.

Informatiemanagement

Informatiemanagement is een alledaagse activiteit 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 de figuur op pagina 67 geeft aan dat de drie systemen in balans zijn. De praktijk wijst echter uit dat te veel aandacht uitgaat naar de technologie en dat de menskant te weinig aan bod komt. De overlappingen geven ook precies aan dat er vage gebieden te verwachten zijn. Als niet duidelijk is wie wat moet doen binnen die overlappingen, gebeurt er ofwel niets ofwel juist te veel.

A portrait of a middle-aged man with short, wavy brown hair, looking slightly to his left with a gentle smile. He is wearing a light-colored, vertically striped dress shirt under a dark brown, textured blazer. The background is a soft-focus indoor setting with a blue wall on the left and a light-colored wall on the right.

‘Er is geen enkele andere functie die de bedrijfsprocessen in zijn volle hoedanigheid kan overzien.’

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

Rol van de CIO

De rol van de CIO in het geschetste spanningsveld is duidelijk. Hij levert de beheerders van bedrijfsprocessen direct 'bruikbare' informatie of beheert informatiesystemen waaruit de eigenaren zelf informatie genereren. De normale cyclus van informatiebehoeften tot een werkzaam informatiesysteem geldt. Maar dat is pas het begintraject van de levensduur van een informatiesysteem. De bouw en implementatie zijn gemiddeld maar 10 procent van de levensduur. Bovendien is het vanuit zijn positie van de CIO 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.

Praktijk

Een recent praktisch onderzoek ondersteunt deze bevinding. Ten eerste worstelt de CIO met de vraag of hij de organisatie moet zeggen welke informatie goed voor hen is. Sommige organisaties lossen dat op door een speciale afdeling (binnen of buiten de IT-organisatie) te hebben 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, zoals toekomstig klantgedrag of meningen van klanten over producten. Maar het blijft nog onduidelijk wie dat moet doen, wie daarbij ondersteuning levert en vooral of de gebruiker kundig genoeg is om deze complexe informatiebehoeften te formuleren.

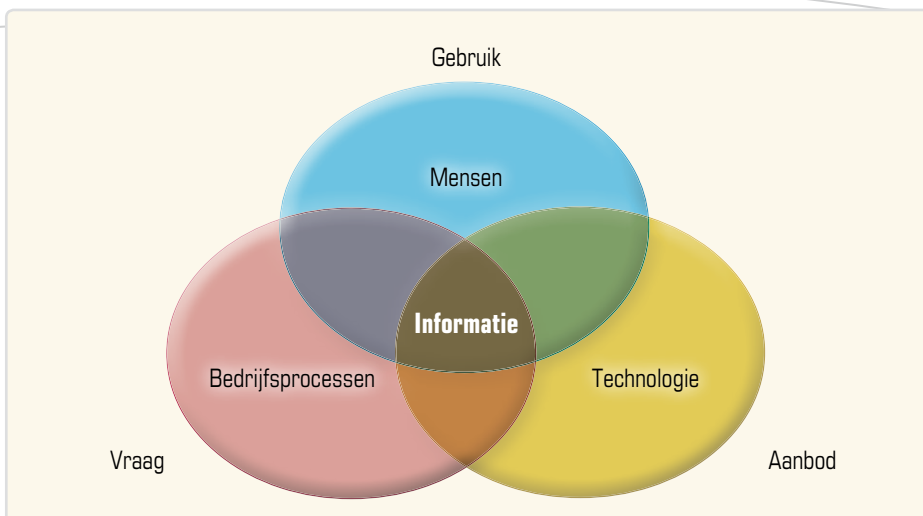
Ten derde kent iedereen informatiewerkers als begrip. We hebben allemaal een idee wat een goede informatiewerker is. We vinden ons vaak bij de beste 10 procent horen. Toch zijn er nog weinig spraakmakende voorbeelden van medewerkers die als de ultieme informatiewerker kunnen dienen. Laat staan dat CIO's weten welke kennis en capaciteiten zo'n persoon bezit om dat organisatiebreed in te voeren. Uit onderzoek blijkt ook dat bij het aannamebeleid niet of nauwelijks aandacht is voor de informatievaardigheden van de nieuwe informatiewerker. Informatievaardigheden hebben daarbij betrekking op je vermogen om problemen op te lossen en daarvoor informatie te zoeken, vinden en gebruiken. Daarvoor moet je de juiste vragen 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 bij de huidige opleidingen. Toch is goede informatieverwerking een talent dat op elke afdeling zeer belangrijk is. Wel zijn soms informatiecompetenties opgenomen in de ontwikkelingsplannen van de individuele medewerker.

'De CIO worstelt met de vraag of hij de organisatie moet zeggen welke informatie goed voor hen is.'

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 en dus geen beeld hebben 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 immers tot een concurrentievoordeel voor de organisatie. Juist 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 echt toegevoegde waarde voor de organisatie 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 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



FIGUUR 1. Verantwoordelijkheden rondom informatie.

effectief kunnen gebruiken. Zeker in complexe omgevingen is hulp van een informatiedeskundige noodzaak. Daarom is bijvoorbeeld de inzet van een slimme collega of informatiecoach een reële optie om mensen slimmer te laten werken met informatie. Dit is zelden geregeld.

Conclusies

Dat de CIO een steeds belangrijkere rol in organisaties krijgt en zelfs moet krijgen, is duidelijk. Er is geen enkele andere functie binnen een organisatie die de drie gebieden bedrijfsprocessen, IT en de mens (in figuur 1) 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 voor één of twee van deze gebieden hebben, 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 in IT-systemen. Alleen daar is nog veel winst te behalen. Steun van het topmanagement 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 het 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.

DR. IR. GUUS PIJPERs MBA is Managing Director van Acuerdis en Associate Professor of Information Behavior bij TiasNimbas Business School in Tilburg. Zijn meest recente Engelstalige boek *Information Overload – A System for Better Managing Everyday Data*, verscheen in augustus 2010 bij Wiley, New York. ■