

## Digitale vaardigheden van topmanagers

*Dr ir drs Guus G.M. Pijpers RE; 30 januari 2002*

Iedere dag weer krijgen managers bergen informatie te verwerken. Zij moeten steeds vaker zelf informatie achterhalen, op waarde schatten en vervolgens toepassen. Voor veel managers heeft de bediening van laptop, mobieltje of palm geen geheimen meer. Wat voor digitale vaardigheden moet een manager eigenlijk bezitten en waarom?

### De achterban

Een manager krijgt steun van velen binnen zijn bedrijf; staffunctionarissen, medewerkers en secretaresses zorgen ervoor dat managers meer dan voldoende informatie krijgen. Van deze medewerkers is een belangrijke rol weggelegd voor de 'tweede man'. Nagenoeg elke manager heeft zo iemand. Deze persoon kanaliseert de informatiestromen van en naar de manager. Vaak is deze tweede man zeer bedreven in het omgaan met IT-middelen. Toch is in de huidige organisaties steeds minder plaats voor een dergelijke functie, in feite een schaduw van de manager zelf. Dus moeten managers vaker zelf informatie met de juiste IT-middelen achterhalen, op waarde schatten en vervolgens toepassen. Vaak ontbreekt het hen aan ervaring om dit effectief te doen. Een manager zal zelf een aantal digitale vaardigheden onder de knie moeten hebben om zijn werk te kunnen doen, ook als hij geen uitgebreide staf tot zijn beschikking heeft.

### Vaardigheden verdeeld

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten vaardigheden die nodig zijn voor een effectief informatiegebruik:

- **Instrumentele vaardigheden** verwijzen naar de operationele handelingen, het kunnen omgaan met de technologie. Dat gaat van het goed gebruik van de muis tot meer complexe handelingen als een stuk software binnenhalen en installeren. Het gaat hierbij met name om de *toegang* tot informatie. De noodzakelijke instrumentele vaardigheden bij IT-middelen vereisen vaak aparte scholing en continue ondersteuning.
- **Structurele vaardigheden** betreffen het efficiënt omgaan met informatie. Het gaat vooral om de *vorm*. Doordat een gebruiker via internet direct toegang heeft tot basisinformatie, ontbreekt het aan de filtermechanismen die kenmerkend zijn voor 'oude' media als krant of tijdschrift. Als de manager zelf informatie vergaart, zal hij zelf ook de verkregen gegevens moeten beoordelen, omdat een referentiekader (voor de betrouwbaarheid en kwaliteit van de bron) vooralsnog ontbreekt.
- **Strategische vaardigheden** ten slotte richten zich meer op de effectiviteit, op het gebruiken en toepassen van informatie. Het gaat hierbij om vaardigheden waarbij actief wordt gezocht naar informatie voor het nemen van beslissingen en waarbij het belang van de verkregen informatie wordt ingeschat voor de te nemen acties. Deze vaardigheden hebben betrekking op de *functie* van informatie.

### Zelfredzaamheid

Een manager zal een behoorlijke dosis instrumentele vaardigheden moeten bezitten, want de gebruikersvriendelijkheid van de meeste IT-middelen is nog steeds laag, ondanks alle verbeteringen van de afgelopen jaren. Natuurlijk is elke manager bereid nieuwe technieken te leren en gebruiken, zeker als zijn werk daardoor gemakkelijker wordt. Training is dus belangrijk, maar daarnaast is juist voor IT een goede ondersteuningsstructuur een randvoorwaarde. Voor auto's zijn er garages, wegenwacht en keurmerken beschikbaar om autobezitters zo goed mogelijk gebruik te laten maken van hun product. De meeste bedrijven hebben nog slechts een IT-helpdesk die 'manusje van alles' moet zijn, ook op het gebied van bedrijfsprocessen en informatievoorziening. Een manager zal een minimaal niveau van zelfredzaamheid moeten

bezitten of verwerven. Immers, zoals je bij een auto wil kunnen bepalen of de beurt goed is uitgevoerd, zo moet je ook kunnen nagaan welke informatie je nodig hebt, hoe je dit verzamelt en integreert met al beschikbare informatie, en welke acties voortvloeien uit alle informatie. De vaardigheden van een manager zullen met name structureel en strategisch zijn. Strategische vaardigheden zijn niet direct afhankelijk van het IT-middel; het gaat hier niet om de technologie maar om informatie.

## **Fietsen**

De meeste managers gebruiken IT-middelen wel, maar vertrouwen – terecht – veel op ervaring, intuïtie en anderen bij hun dagelijkse besluiten. IT kan dat niet overnemen. Maar een manager moet wel blijven leren. Veel informatie is tegenwoordig digitaal beschikbaar en de toegang tot en het gebruik van deze informatie is tot voordeel van de ontvanger. Als een manager niet over een IT-coach kan beschikken, dan moet hij of zij toch de nodige opleidingen volgen, tot de instrumentele vaardigheden vanzelfsprekend tot ieders bagage behoren. Dat is een kwestie van tijd: in het begin van de twintigste eeuw had Nederland ook fietsscholen.

## **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