

# LETTERWAARDE

Negentig procent van alle nieuwe banen draaien om het traceren en verwerken van informatie. Informatiewerk is hard op weg de belangrijkste eigenschap van kenniswerkers te worden. Gedragsvaardigheden zijn daarbij belangrijker dan technisch vernuft. Toch weten nog weinig organisaties hoe ze informatiewerkers moeten selecteren en begeleiden.

46

Onder invloed van het internet en andere elektronische hulpbronnen krijgen mensen alle gegevens om in hun informatiebehoefte te voorzien. Internet is permanent onder handbereik. Werkgevers brengen informatie naar de werkplek tot bij de medewerker. Nieuwe technologieën als portalen en zelfbediening geven de medewerker invloed over zijn eigen werk. P&o vraagt zelfs een doe-het-zelf-instelling van de medewerker. Maar zelden meten organisaties of de werknemers wel over de nodige informatievaardigheden beschikken. Toch zijn deze vaardigheden cruciaal om het informatietijdperk schadevrij door te komen.

In het Engels is er een term voor het vermogen om informatie te kunnen traceren en verwerken: information literacy. Hoe nuttig deze vaardigheid ook is, zelden is die expliciet omschreven in functieprofielen. Laat staan dat p&o-afdelingen helder op het netvlies hebben staan hoe je dit talent kunt ontdekken en hoe het er precies uitziet. Dat is vreemd, want het gaat hier om een van de belangrijkste

vaardigheden die Nederland als kennisland nodig heeft. Basiskennis over informatie (wat is het, wat zijn de karakteristieken, hoe lopen informatiestromen, hoe verwerf je informatie, en hoe maak je kennis en wijsheid van informatie) is binnenkort zelfs bij uitstek de belangrijkste vaardigheid van medewerkers. Kennisintensieve organisaties die niet dit talent niet weten te traceren, hebben een probleem. Door het groeiende aanbod aan informatie, mede mogelijk gemaakt door de it, is een overvloed aan informatie ontstaan. Medewerkers moeten daar hun weg in kunnen vinden. Slagen ze daar niet in, dan dreigt een overbelasting door de permanente toevloed van informatie. Alleen medewerkers die over voldoende information literacy beschikken, kunnen zich hierin staande houden.

## **Communicatie**

Een aantal factoren bepalen het vermogen van een informatiewerker om met informatie om te gaan. Ten eerste zijn hun houding, oplei-



ding, vaardigheden en ervaring van belang daarvoor. Sommigen kunnen veel informatie in korte tijd verwerken. Anderen hebben daar moeite mee, ook door omstandigheden als beschikbare tijd, afleiding

### *Effectief gebruik van informatie betekent het wel goed zit met het zelfvertrouwen en dat de zelfredzaamheid voldoende is.*

vanuit de omgeving, mentale conditie of lichamelijke gesteldheid. Ten tweede beïnvloeden de taken en verantwoordelijkheden van werknemers hun vermogen om met informatie te kunnen omgaan. Veel informatiewerkers doen werk dat niet gestandaardiseerd is. Daarvoor is veel informatie nodig, ook overbodige informatie. Ten derde wordt zeer veel informatie uitgewisseld als gevolg van nieuwe organisatiestructuren. Virtuele teams die wereldwijd zeven dagen per week samenwerken, zijn geen uitzondering meer. Ten vierde is it, met name de nieuwe technologieën, een bron van informatie, die al snel voor een te grote toevoer leidt. Internet is per definitie al een zeer uitgebreide bron van informatie, een oneindige bibliotheek van formele en informele gegevens, meningen en ideeën. Ten slotte beïnvloedt de informatie zelf het vermogen om met informatie om te gaan. We onthouden maar 20 procent van de informatie die we lezen. Maar dat loopt op tot 90 procent bij zien, horen, zeggen en doen. We kennen allemaal het verschil tussen lezers en luisteraars, maar slechts weinigen houden daar bij hun communicatie rekening mee. De meeste managers zijn luisteraars, dus is e-mail een verkeerd communicatiemiddel om aan hen informatie over te dragen. In China kunnen veel mensen op het platteland niet lezen of schrijven. Maar ze kunnen wel kleuren herkennen. Daarom heeft een leverancier van kunstmest de korrels gekleurd en de plattelandsbewoners geleerd welke kleur waarvoor dient. De informatiedrager is daarmee de boodschap.

#### **Strategie**

Ondanks de groeiende stroom informatie, nemen geen organisaties nauwelijks maatregelen hun personeel daarin te ondersteunen. Ze gaan er vanuit dat medewerkers de daarvoor benodigde competenties op school geleerd hebben. Maar zeker bij informatieverwerking zit er een flinke kloof tussen de leer- en werksituatie. In het onderwijs is de omgang met informatie vak lineair en systematisch. De werksituatie daarentegen is chaotisch, complex en moeilijk in een mentaal model te plaatsen. Informatiewerkers hebben daardoor nauwelijks vaardigheden aangeleerd gekregen om zich voor te bereiden op een werkomgeving met een hoog informatief gehalte.

P&O doet er goed aan in haar selectie- en ontwikkelbeleid hiermee rekening te houden. Het is belangrijk dat er voldoende medewerkers zijn die informatie kunnen vinden en verwerken. De intellectuele capaciteiten van medewerkers kunnen we vrij eenvoudig inschatten. We mogen aan bepaalde opleidingsniveaus impliciete vaardigheden toekennen. Maar informatievaardigheden zijn meestal niet terug te vinden op een cv of in de curricula van opleidingen. Ook al omdat andere vaardigheden, zoals communicatie- en ict-vaardigheden, hiermee conflicteren. Iemand die bijvoorbeeld een ict-opleiding heeft gevolgd, wordt bijvoorbeeld niet ingezet als boekhouder. Toch is informatieverwerking een talent dat ook op de afdeling financiën zeer relevant is.

Een p&o'er kan een competente informatiewerker selecteren op houding en gedrag. Een informatiewerker heeft het vermogen en de capaciteit om probleemoplossend, besluitvormend, communicatief en met de juiste technologieën informatie te zoeken, analyseren en te verwerken. Hij weet niet alleen waar hij informatie moet zoeken en vinden, maar ook hoe zijn strategie te evalueren en aan te passen aan veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten. Dat laatste talent bepaalt iemands zelfvertrouwen in het omgaan met informatie. Effectief gebruik van informatie betekent het wel goed zit met het zelfvertrouwen en dat de zelfredzaamheid voldoende is.

#### **Collega's**

Pas de laatste jaren is men tot het inzicht gekomen dat aparte vaardigheden nodig zijn voor de inzet en het gebruik van informatie. De meeste trainingen zijn nu nog gebaseerd op specifieke hulpmid-

### *Managers zijn vaak opgegroeid in een tijd waarin informatie vooral in bibliotheken stond.*

delen, softwarepakketten of bedrijfsprocessen. Informatievaardigheden worden niet op een traditionele manier geleerd. Informele coaching is een zeer goed instrument om mensen vertrouwd te maken met de vele manieren om met informatie en de daarbij horende technologieën om te gaan. Ondanks drukke werkzaamheden moeten werknemers toch tijd krijgen om spelenderwijs gebruik van informatie te leren. Zo leren zij ook hun voorkeuren voor bepaalde informatiebronnen kennen, zoals mensen, websites of papiermedia. Nieuwe functies als een informatiecoach helpen hier zeker bij.

Die is nodig, want informatieverwerking is meer dan alleen een technische vaardigheid. We kunnen vrij technisch meten hoe goed iemand informatie kan vinden en verspreiden. Maar het

verwerken van informatie tot kennis en inzicht voor de organisatie laat zich niet gemakkelijk objectief waarderen. Een oplossing die dit subjectieve element vrij goed objectiveert is het inschakelen van collega's. Enkele p&o-afdelingen hebben in hun beoordelingsprocedures expliciet opgenomen dat een deel van iemands salaris afhangt hoe hij of zij informatie deelt en vragen van collega's beantwoordt.

Informatievaardigheden van medewerkers staat echter nog niet op de agenda van topmanagers. Zij zijn vaak opgegroeid in een tijd waarin informatie vooral in bibliotheken stond. Veel is nog onbekend over het omgaan met informatiewerkers. Hoe zijn ze te beoordelen op hun productiviteit, hoe veel tijd mogen ze nemen voor reflectie op de gevonden informatie en hun zoekproces? We weten alleen dat informatiewerkers moeten blijven leren om het gebruik van informatie verder op te voeren. De tijd dat dit het enige onderscheidende vermogen is van een organisatie, is dichtbij. ●

## Wat is informatie?

- Informatie kan pas op waarde worden geschat als het volledig is geconsumeerd (dit artikel bijvoorbeeld). Informatie is daarom vooral verbonden met mensen.
- Als we informatie verkopen aan iemand, dan houden we die informatie zelf ook. We kunnen dezelfde informatie nog een keer of zelfs zo vaak we willen weer verkopen (die ander kan het ook weer verkopen).
- Verbruik van informatie leidt niet tot vermindering van bezit. Anders dan bijvoorbeeld olie is informatie niet schaars.
- Informatie kan samen met andere informatie nieuw licht werpen op gebeurtenissen. Of mensen slimmer maken doordat ze de verkregen informatie bij hun aanwezige kennis opslaan en interpreteren.
- Informatie kan fysieke middelen vervangen. Reisgidsen bijvoorbeeld kunnen nooit de uitgebreide online informatie weergeven.
- Informatie kan menselijke arbeid overbodig maken. Denk bijvoorbeeld aan de brede invoering van RFID.
- Informatie is uitermate democratisch: meer informatie voor mij wil niet zeggen minder informatie voor de ander.
- Informatie is niet tastbaar, hoewel heel veel informatie gerepresenteerd wordt in fysieke objecten (bijvoorbeeld boeken, MP3-bestanden, parfums)
- Informatie kan worden geaggregeerd, gecomprimeerd, samengevat en geïntegreerd.
- Informatie kan met lichtsnelheid worden vervoerd. Via het internet kan informatie direct wereldwijd ter beschikking worden gesteld.

## Vijf vaardigheden van de informatiewerker:

1. formuleren informatiebehoefte
2. formuleren zoekvraag
3. kiezen en gebruiken relevante informatiebron
4. kennis van het technische gebruik van de informatiebron
5. selecteren, bewerken en zonodig verspreiden van de gevonden informatie

## Profiel van een informatiewerker

- herkent zijn informatiebehoefte
- herkent dat juiste en volledige informatie de basis is voor zijn besluitvormingsproces
- herkent en begrijpt de waarde van informatie
- kan vragen formuleren op basis van zijn informatiebehoefte
- heeft het vermogen om de gewenste informatie voor een probleem te herkennen
- identificeert mogelijke informatiebronnen
- gebruikt een grote variëteit aan informatiebronnen en technologieën
- is succesvol in de inzet en het gebruik van de nieuwste it-middelen
- voelt zich comfortabel met diverse technische hulpmiddelen om informatie te vinden, veranderen en verwerken
- ontwikkelt succesvolle zoekstrategieën
- bezit vakmanschap in taal en techniek
- kan nieuwe informatie adequaat integreren met bestaande informatie en kennisgebieden
- bezit het vermogen om zijn kennis effectief te communiceren
- leest veel en is altijd bereid om te leren
- heeft een persoonlijke informatiestijl die aansluit bij zijn interactie met de omgeving
- benadert informatie kritisch, maar met een open instelling
- organiseert informatie voor praktische toepassingen
- gebruikt informatie op ethisch en sociaal verantwoorde wijze
- begrijpt de economische, politieke, wettelijke en culturele aspecten van informatie
- bezit waarden en normen die het effectief gebruik van informatie bevorderen
- is betrokken bij onafhankelijke en zelfregulerende leeromgevingen
- herkent dat informatievaardigheden een randvoorwaarde zijn voor het concept van levenslang leren