



Guus Pijpers

MINDER INFORMATIE: BETERE BESLUITEN

We leven in een tijd waarin iedereen dagelijks veel informatie krijgt. Als we geen belangrijke informatie willen missen, zullen we maatregelen moeten nemen. Voor onszelf, voor de organisatie waar we voor werken en voor onze eigen toekomst.

Zonder twijfel is het informatie die het zakendoen van vandaag de dag domineert. Maar zo als veel dingen in het leven kan een overvloed aan informatie ook het succes tegenwerken. We leven in het informatietijdperk, in een periode met iets te veel informatie. Tegen het eind van de jaren negentig werd dat steeds vaker als een echt probleem ervaren. De ontwikkelingen rondom het internet hebben bijgedragen aan de grote hoeveelheid beschikbare informatie, die jaarlijks nog eens exponentieel toeneemt. Toegang tot informatie is nu geen probleem. We moeten eigenlijk ook niet spreken over 'information overload', maar 'data overload' en 'information underload'.

Mensen zwemmen in informatie. Gemiddeld besteedt een (kennis-)werker eenderde van zijn tijd aan dit zoekgedrag. Veel managers klagen dat ze een stortvloed aan informatie over zich heen krijgen. Meer dan ze aankunnen. Informatie-intensieve organisaties als overheidsinstellingen en adviesbureaus besteden significant meer tijd dan gemiddeld aan het zoeken naar informatie.

Uit onderzoek is gebleken dat slechts 20% van de kennis die in het bedrijf aanwezig is, via een zoekopdracht op te vragen is. De hoeveelheid informatie maakt het bovendien moeilijk om de echte en cruciale informatie te onderscheiden van de ruis. De gebruikte IT-middelen zijn ook

niet geschikt om de informatie 'anywhere, anytime, any place, any device' te benaderen.

INFORMATION OVERLOAD

Er bestaat geen algemene definitie van information overload. In elk geval is duidelijk dat van information overload sprake is, als het niet langer mogelijk blijkt om informatie effectief te gebruiken. De meeste mensen ervaren dagelijks dat zij (te) veel informatie krijgen. Managers zullen echter niet snel klagen over 'infostress'. Al is het maar omdat van hen verwacht wordt dat zij ermee om kunnen gaan. Toch gaan managers cruciale informatie missen als ze niet de juiste maatregelen nemen. De aandacht gaat dan naar de verkeerde dingen. En anderen in de organisatie – vooral de jongeren die blijken meer effectieve aandacht te kunnen geven aan veel informatie – krijgen al gauw een voor-sprong. Degene die het best is geïnformeerd, is uiteindelijk ook degene met het meeste gezag. Information overload kan eigenlijk niet. Het is net zoiets als te veel water drinken. Ons lichaam verzet zich daartegen. Zo kan iemand ook niet te veel informatie tot zich nemen. Wat vaak wordt bedoeld is het gevoel dat men te veel informatie moet verwerken. Men denkt dat men alle informatie tot zich moet nemen, omdat anders belangrijke informatie wordt gemist.

OORZAKEN

Er zijn verschillende oorzaken aan te wijzen voor het fenomeen te veel informatie. Technologie, en met name internet, heeft er voor gezorgd dat we geen tekort aan informatie meer hebben. Mensen ervaren echter op een verschillende manier dat ze te veel informatie krijgen. Enkele oorzaken:

- De bekwaamheid om met (veel) informatie goed om te gaan, ontbreekt bij velen. Bovendien zijn er veel verschillende informatiebronnen,

waardoor we iedere keer opnieuw moeten bepalen welke informatie we waar vandaan willen halen.

- De frustratie dat we de informatie niet kunnen vinden, terwijl we bijna zeker weten dat de gewenste informatie ergens aanwezig is, misschien zelfs in overvloed. Als voorbeeld geldt hier e-mail: veel mensen zijn vrij gestructureerd met het aanleggen van folders en het archiveren van hun berichten. Toch komt het steeds vaker voor dat men de zoekfunctie van e-mail nodig heeft om een bericht te zoeken dat ergens in die folders is opgeslagen.

- De hoeveelheid informatie neemt toe: de informatie op internet verdubbelt elke twee jaar. Het aanbod aan informatie is daarmee groter dan de vraag. Toch is het moeilijk om bij de juiste vraag net het goede stuk informatie te krijgen, ook al doordat er geen gelijkkluidende definities en termen gehanteerd worden.

- Dezelfde informatie kan op meerdere plaatsen bestaan of opgeslagen zijn. Ook informatie die slechts fractioneel is gewijzigd, wordt vaak als nieuwe informatie opgeslagen.

- Er zijn vele gegevens, maar er is slechts weinig informatie. Veel gegevens hebben geen stempel van echtheid of authenticiteit. Een gebruiker is daardoor veel tijd kwijt om de betrouwbaarheid van de bron te bepalen. En naast het vinden van informatie, moet je ook nog bepalen of hetgeen je gevonden hebt waardevol is.

- Door informatie op een bepaalde manier te presenteren, bijvoorbeeld als nieuws, ga je er impliciete betekenis aan toekennen. Nieuwsberichten hebben echter een andere status dan een overzicht met verkoopgegevens.

In het algemeen hebben managers meer informatiezoekende activiteiten dan hun ondergeschikten. Je kunt je afvragen waarom managers eigenlijk zoveel informatie krijgen en verzamelen. Daarbij spelen meerdere (nuttige en minder nuttige) factoren een rol (Edmunds & Morris, 2000):

- ze verzamelen informatie omdat dat aan geeft dat ze daarmee goed geïnformeerde besluiten nemen;

- ze ontvangen sowieso een heleboel ongevraagde informatie;

- ze zijn op zoek naar informatie die aansluit bij de informatie die ze al hebben;



- ze moeten hun besluiten rechtvaardigen;
- ze verzamelen informatie voor het geval dat;
- het is veilig om zoveel mogelijk informatie ergens over te verzamelen;
- informatie heeft een zekere waarde, vooral ten opzichte van de collega's.

De meeste managers hebben ooit gedacht dat informatie macht was. Sommigen hebben hun dwaling tijdig ingezien; anderen vragen alleen maar meer informatie en leren dus niet van hun eigen beperkingen.

MAATREGELLEN

In deze tijd waarin we veel informatie krijgen, is het essentieel om een oplossing te bieden aan werknemers om allerlei verschillende informatiebronnen te integreren in hun werk. Zowel het individu als de organisatie moeten maatregelen nemen om de overvloed aan informatie in te dammen. Medewerkers moeten zich serieus afvragen welke informatie ze nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Ze moeten weten waar ze hun tijd en aandacht aan besteden. Kritieke en belangrijke taken volgen daaruit. Daarvan afgeleid zijn de informatiebehoefte nodig om die taken goed te kunnen uitvoeren. Organisaties moeten hun medewerkers ook helpen bij het terugbrengen van de informatie die nodig is voor hun werk. Informatie kan niet zomaar aan een bepaalde groep mensen worden verstrekt. Daar moet altijd een goede reden voor zijn, anders blijkt al gauw dat te veel mensen nodeloos informatie moeten verwerken. Hierna volgen enkele praktische maatregelen.

INFORMATIEVERWERKINGSCAPACITEIT

De paradox is dat medewerkers een overvloed aan informatie krijgen en toch vaak niet de juiste informatie die nodig is voor hun werk. En de menselijke informatieverwerkingscapaciteit blijft achter bij de productie van informatie. Internet is een van die producenten, maar veel

andere informatiesystemen genereren allerlei informatie waarvan men zich vaker zou mogen afvragen wat het doel eigenlijk is. Bijna niemand vraagt zich af of je anderen altijd de informatie moet geven die je weet of bezit. Een andere invalshoek is het vermogen van de ontvanger om de informatie ook te kunnen verwerken. De ontvanger moet immers al voldoende kennis bezitten om bij de pas verkregen informatie aan te kunnen sluiten. Maar hoe weet je nu of de ontvanger van je bericht ook voldoende kennis bezit om je boodschap goed te interpreteren? Soms is het handig dat via een of meerdere controlevragen na te gaan, alvorens je bericht te verzenden.

De Engelse taal heeft een krachtige uitdrukking als een oplossing voor het geschetste probleem van te veel informatie: information literacy (Bruce, 1999; Webber & Johnston, 2000). Het gaat hierbij niet om een technologische oplossing, maar om het verbeteren van de informatieverwerkingscapaciteit van de medewerker. Je bent 'literate' als je bij het informatiegebruik de juiste vragen kunt stellen in plaats van het identificeren en zoeken van informatie. Information literacy is niet hetzelfde als deskundig zijn op IT-gebied. IT kan echter wel oplossingen aanreiken.

Een kanttekening hoort hierbij. Immers, hoe meet je nu vrij objectief iemands capaciteit om informatie te verwerken? Metingen zullen bijvoorbeeld betrekking hebben op observaties of interpretaties van (zoek-)gedragingen en daarom in hoge mate niet objectiveerbaar zijn.

INFORMATIEGEBRUIK

Veel gegevens zijn vaak al in de organisatie aanwezig, maar niet ontsloten voor algemeen of toegepast gebruik. Of soms helemaal niet bekend bij degene die informatie zoekt. Vaak is de oorzaak ook het feit dat de informatie is opgeslagen op een medium dat niet elektronisch toegankelijk is voor anderen (zoals de bekende c-schijf of de bijlagen van e-mails). Als je infostress wilt oplossen en een beter informatiegebruik wilt bevorderen, zul je dus eerst de organisatie en de toegang tot de diverse informa-

tiebronnen moeten regelen. Het is bovendien beter om informatie op inhoud te beoordelen dan op hoeveelheid. Voor die beoordeling is essentieel dat je toegang hebt tot de informatiebronnen.

Informatie kan vanuit twee perspectieven worden bekeken: (1) als een object dat door technologie gemanipuleerd kan worden, en (2) als het resultaat van sociale interacties waarbij mensen waarde aan gegevens toevoegen door hun gedachten, acties en gevoelens (Choo, 2000). IT-middelen die goed worden ingezet en informatie opleveren die ook goed wordt gebruikt, zijn op zich een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde om effectief te zijn en daarmee concurrentievoordelen te verkrijgen (Orlikowski, 2000). Daarvoor is nodig om de informatie verkregen via deze middelen ook effectief te gebruiken.

Veel organisaties voeren systemen of procedures in om informatie te verzamelen, bewerken en verstrekken. Maar dat geeft nog geen goed gebruik van die informatie. Bij informatie wordt vaak de nadruk gelegd op het verzamelen en het opslaan daarvan, in plaats van het (her)gebruik, het uiteindelijke doel. Mensen willen wel informatie met elkaar delen, maar nauwelijks via de technologie. Mensen zijn vaak niet genegen hun kennis en inzichten aan een systeem toe te vertrouwen. Vergelijk dat maar eens als je een onbekende iets vraagt. Mensen willen elkaar best wel helpen met informatie, omdat men er iets voor terugkrijgt: een glimlach, een erkenning dat men iets weet. Systemen geven echter niets terug. Als je informatie dus goed wilt laten gebruiken, moet er iets van persoonlijk belang bij zitten. De menselijke component in het informatiemanagementproces is daarmee het belangrijkste, ook omdat mensen waarde toevoegen aan informatie die tot – praktische – kennis leidt. Het informatiegebruik is daarmee de onderscheidende factor in het toekomstige succes van organisaties (Marchand, 2000).

VRAGEN

Technologie en zeker IT leidt niet tot nieuwe inzichten of veranderende informatiestrate-

gieën. Dat kan alleen maar als mensen de goede vragen stellen en de juiste besluiten nemen. Bedenk dat vragen worden beantwoord met behulp van IT, niet door IT. Bovendien gelden hier twee belangrijke vragen (Drucker, 1999). De eerste vraag luidt: aan wie ben ik welke informatie in welke vorm wanneer verschuldigd? De tweede vraag volgt daar dan logischerwijs uit: welke informatie heb ik dan zelf nodig, in welke vorm en wanneer? De eerste vraag geeft aan waar je aandacht aan moet geven, dus de inhoud van de tweede vraag. Als je deze vragen consequent in je werk gebruikt, zul je merken dat je veel minder informatie dan voorheen krijgt. Je hebt een hoop informatie niet meer nodig, omdat de eerste vraag daarvoor niet meer gesteld wordt. Let wel: je mist niets, omdat je nog steeds antwoord kunt geven op beide vragen. Je krijgt minder info en bent tegelijkertijd effectiever. Een echte maatregel tegen infostress.

Heel veel informatie

<i>Maat</i>	<i>Voorbeeld</i>
Kilobyte (1000 bytes)	Een kort verhaal
Megabyte (1000 kilobytes)	Een kleine roman
Gigabyte (1000 megabytes)	De vijfde van Beethoven
Terabyte (1000 gigabytes)	Alle röntgenfoto's van een groot ziekenhuis
Petabyte (1000 terabytes)	De inhoud van de helft van alle academische bibliotheken in Amerika
Exabyte (1000 petabytes)	Alle woorden die mensen ooit gesproken hebben, zijn samen 5 exabytes
Zettabyte (1000 exabytes)	Net zoveel informatie als er zandkorrels zijn op alle stranden in de wereld
Yottabyte (1000 zettabytes)	Net zoveel informatie als er atomen zijn in 7000 menselijke lichamen

De gemiddelde harde schijf van een computer is 16GB. Gedurende zijn leven verwerkt de gemiddelde Nederlander 4GB aan informatie.

Alleen al het afgelopen jaar produceerden we met z'n allen 2GB aan informatie voor elke wereldburger.

De eerste 12 exabytes informatie ontstonden in een tijdsbestek van 300.000 jaar. Voor de daaropvolgende 12 exabytes informatie waren 2,5 jaar nodig, terwijl voor de komende 12 exabytes informatie maar een jaar nodig is.

Bron: www.sims.berkeley.edu



ENTERPRISE PORTALS

Een recente ontwikkeling, Enterprise Portals, biedt een ander perspectief voor het geschetste probleem (Pijpers, 2002). Met zo'n portal kan ervoor gezorgd worden dat de juiste informatie, maar ook allerlei toepassingen en diensten aan werknemers en aan derde partijen ter beschikking worden gesteld. Deze Enterprise Portals sluiten goed aan bij de huidige netwerkeconomie. Bovendien hebben portals in potentie alle technische en organisatorische middelen in zich om een organisatie te laten doen waar ze goed in zijn: hun kernactiviteiten.

Omdat veel medewerkers maar een klein deel van de informatie nodig hebben, worden Enterprise Portals ingevoerd. Men krijgt zo dagelijks op maat gemaakte, gerichte informatie op het scherm. Deze Enterprise Portals zijn een intelligente push, maar tegelijkertijd ook pull door de manier waarop de informatie wordt gepresenteerd. De gebruikte 'drag'-technieken (voor contextafhankelijke informatie) maken dat de pull-functie snel kan worden toegepast voor de verdere analyse van brokken informatie (Gregory, 2002). Portals helpen niet alleen bij de realisatie van de e-business, ook het effectieve gebruik van informatie wordt bevorderd als onderdeel van de geldende kennismanagement-praktijk.

Drie belangrijke kenmerken van een Enterprise Portal zijn *toegang*, *integratie* en het *zoekmechanisme*.

Toegang voor de medewerker tot de informatie, diensten en toepassingen die hij nodig heeft om zijn werk goed te doen. Zijn betrokkenheid wordt verder vergroot als er ook persoonlijke zaken via de portal gedaan kunnen worden. Een organisatie geeft hiermee aan dat ze (hernieuwde) aandacht voor de medewerker heeft, voor zijn belangen en welzijn in het zakelijke en privé-leven. Portals hebben namelijk de prettige eigenschap dat je zakelijke informatie goed kunt combineren met persoonlijke interesses. Samenwerking tussen alle interne en externe betrokkenen is goed mogelijk met behulp van middelen en technieken die een portal ter beschikking heeft. Dat gaat verder dan e-mail en groupware. Ook de structuren die kennis over de samenwerking herbergen en toepassingen

die al lerend relaties, context en content herkennen, zijn onderdeel van een Enterprise Portal.

Enterprise Portals behoren te weten wat jij niet weet

Het tweede belangrijke kenmerk is *integratie*. Dat betreft integratie van zowel interne en externe als gestructureerde en ongestructureerde informatie. Maar ook integratie van toepassingen en applicaties zonder de kern van deze systemen te veranderen. Een organisatie wil al haar bestaande IT-investeringen immers niet zomaar wegdoen. Een portal zorgt voor de volledige ontsluiting van het totale IT-landschap. Daarbij behoort het begrip unification, wat wil zeggen dat de koppeling van gegevens en toepassingen op een ander niveau plaatsvindt, in elk geval buiten de onderliggende componenten. Met unification wordt er ook voor gezorgd dat informatie op je scherm wijzigt zodra zich een wijziging voordoet in jouw context, dus datgene waar je op dat moment in geïnteresseerd bent. Dat sluit goed aan bij de beleveniswereld van de gebruiker, die immers op een eenduidige manier toegang tot juiste en actuele informatie wil hebben (Rifkin, 2000).

Het *zoekmechanisme* van een Enterprise Portal is het meest krachtige middel om je vragen te beantwoorden. Enterprise Portals behoren te weten wat jij niet weet. Dat zoeken gebeurt op alle informatie- en kennisbronnen, alle interne gegevens, alle bestaande systemen en toepassingen en bovenal alle externe bronnen, via het web of gespecialiseerde contentleveranciers. Eenvoudige zoekmechanismen zijn niet meer toereikend voor de gemiddelde gebruiker. Vandaar dat ook zoektechnieken als onder andere concept, alike, federative, abstract, fuzzy en neural worden gebruikt om antwoorden te krijgen. Want stel je eens voor dat je via een zoekcommando alles kunt achterhalen wat je altijd al wilde weten over... Werkelijkheid, en bovendien gerubriceerd, lerend van vorige zoekopdrachten en aansluitend bij je persoonlijke profiel.

We hebben systemen, procedures en oplossingen nodig die ons helpen om het gebruik van

'What information consumes is rather obvious: it consumes the attention of its recipients. Hence a wealth of information creates a poverty of attention, and a need to allocate that attention efficiently among the overabundance of information sources that might consume it.' Herbert Simon (1971).

informatie te beheersen en verbeteren. Enterprise Portals kunnen een deel van die taak vervullen. Maar nog belangrijker, in feite voorafgaand aan de invoering van zo'n portal, is een verandering in houding en gedrag van de producent en consument van informatie. Immers, het individu bepaalt nu nog vaak op zeer subjectieve gronden of informatie wordt gedeeld, verspreid of gebruikt.

Bij de implementatie van een Enterprise Portal dient het management bedacht te zijn dat bestaande informatiemanagement praktijken rigoureus overboord gezet moeten worden. Misschien moet zelfs de heersende informatiecultuur veranderen. Technisch kan de implementatie van een portal succesvol zijn, de organisatorische inbedding is vaak het moeilijkst. We hebben het hier immers over individuen die anders moeten gaan werken, anders met informatie om moeten gaan, anders moeten gaan communiceren, maar bovenal productiever voor de organisatie moeten worden (Lissak & Bailey, 2002). Deze werknemers transformeren informatie in praktische kennis; zij gebruiken diensten om waarde voor de organisatie toe te voegen. Bedenk daarbij wel dat exact dezelfde informatie gepresenteerd aan verschillende mensen, door hun specifieke kennis en ervaring, tot zeer verschillende resultaten kan leiden.

HRM is het ideale startpunt voor de ontwikkeling en invoering van een Enterprise Portal. Het raakt immers elke medewerker van een organisatie. Je medewerker is daarmee je 'killer app'. De IT-afdeling is natuurlijk nauw betrokken bij de technische realisatie van de portal. HR moet echter de intellectuele katalysator zijn, met name voor de inhoud van de diverse componenten van een portal.

De afgelopen jaren komt dagelijks veel informatie beschikbaar over allerlei gebeurtenissen in de wereld. Toch is onze krant niet echt dikker geworden. Missen we belangrijk nieuws? Nee,

de redactie bepaalt nog steeds wat belangrijk is voor het aantal pagina's die ze tot hun beschikking hebben. Daarbij weet de redactie drommels goed hoe ze de aandacht van hun abonnees blijvend kan vasthouden. En dat kan bij een portal ook. Bovendien ben je nu zelf in staat om de 'dikte' van je portal te bepalen met technieken als personalisatie in inhoud en presentatie. Daarbij maakt het niet uit of je blik naar binnen of naar buiten is gericht.

Bij de inrichting van fysieke omgevingen vragen we ons af wat we waar willen aantreffen of inrichten. Zo gaat dat bij een Enterprise Portal ook. Wat willen we weten, wat hebben we nodig voor hulpmiddelen en welke diensten vinden we noodzakelijk? Vragen zijn belangrijker dan antwoorden. Zoals gezegd, goede vragen stellen moet je leren. En antwoorden geven dan weer aanleiding tot nieuwe vragen, en zo verder. Je kunt dus niet vooraf structuur aanbrenge in hetgeen je wilt weten. Alles volgt, net als in het werkelijke leven, een dynamisch pad. Een portal moet en kan dit pad ook volgen. Een portal helpt ons op een natuurlijke, organische manier informatie en diensten te verstrekken, rekening houdend met de chaotische werkwijze van de meesten van ons.

Natuurlijk is het enkel toegang hebben tot informatie nog geen voordeel. Maar dat is eigenlijk met alle informatiebronnen: alleen het praktisch gebruik van informatie kan tot een voordeel leiden. Daar staat wel tegenover dat de gebruiker zich ervan bewust moet zijn dat informatie ook wel eens een averechts effect kan hebben. Immers, je wilt echt niet alles weten voordat je een besluit neemt. Voor een groot deel blijven mensen – terecht – nog steeds vertrouwen op hun intuïtie. Veel informatie wordt bovendien nog steeds verstrekt via de wandelgangen en andere informele kanalen.

BIJDRAGEN

Voor de eerder geschetste problemen die verband houden met te veel informatie, kan het Enterprise Portal onder andere het volgende bijdragen.



- Signaleringen zijn eerder regel dan uitzondering in een portalomgeving. Dat wil zeggen dat je normaal alleen informatie krijgt als iets afwijkt van de gestelde norm.
- Gebruiksvriendelijke toepassingen met een volledige grafische interface zijn standaard aanwezig.
- Bij het ontsluiten van informatie is het voor een gebruiker niet van belang te weten welk systeem, welke versie of welke transactie er achter zit, als hij maar de juiste informatie krijgt. Een ingewikkeld pad via vele transacties en menu's kan vermeden worden. Alles wat de representatie naar de gebruiker vereenvoudigt, zal onmiddellijk worden geaccepteerd.
- Een gebruiker hoeft maar één keer aan te loggen. Het single sign-on mechanisme herkent de gebruiker en verzorgt de verdere authenticatie met systemen, websites en IT-toepassingen, intern zowel als extern.
- Een portal kan wereldwijd worden benaderd, dus ook thuis, onderweg en zelfs op vakantie. De in- en uitvoermedia zijn nu nog redelijk beperkt, maar dat is slechts een kwestie van tijd.
- Medewerkers ervaren dat ze veel minder gegevens over hoeven te nemen om toegang tot alle informatie te krijgen. Deze geïntegreerde benadering vermindert het aantal fouten, terwijl tegelijkertijd de snelheid toeneemt.
- De betrouwbaarheid van de informatie is beter gegarandeerd omdat de onderliggende portalinfrastructuur randvoorwaarden stelt aan de standaardisatie van de relaties en de content.
- Informatie wordt meestal maar een keer opgeslagen. Met de beschikbare krachtige zoekmechanismen is alles toegankelijk. Zelfs de bijlagen van e-mails zijn volledig te ontsluiten. Voor degenen die dit beangstigend vinden: er zijn legio filtermechanismen mogelijk om te voldoen aan allerlei nationale, wettelijke en fiscale regelgevingen.
- De productiviteit van de medewerker gaat omhoog. Niet alleen doordat hij effectiever met zijn tijd omgaat (bijvoorbeeld minder tijd kwijt met zoeken), maar ook het enthousiasme wordt vergroot. Het team komt weer centraal te staan, omdat we toch graag bij een groep willen horen. Een Enterprise Portal brengt nu juist mensen bij elkaar met de juiste middelen en informatie om hen succesvol te laten zijn.
- Niet het minst belangrijk: de interface is zeer intuïtief. Nu volgen de meeste portals nog de Internet standaard, met de mogelijkheid tot aanpassing van een aantal schermelementen. De onderliggende applicaties en toepassingen hebben echter vaak een andere user interface. Maar het zal niet lang duren voor een portal de door het bedrijf of individu te prefereren standaard volgt, onafhankelijk waar alles zich bevindt, binnen of buiten de organisatie. Trouwens, het aantal visuele signalen in moderne verkeersvliegtuigen is de laatste decennia bijna gehalveerd. Die kant gaan we ook op met een Enterprise Portal: minder informatie maar van betere kwaliteit.

Toegang tot informatie, toepassingen en diensten wordt het onderscheidend kenmerk voor organisaties in de komende jaren

TOEKOMST

Het zal anders moeten, willen we niet verdrinken in de informatiezee (zie het kader 'Heel veel informatie'). Het vereist een andere instelling, waarbij we informatie moeten loslaten (Wurman, 2000). Dus de wekelijkse e-mail nieuwsbrieven opzeggen als je na drie weken niets zinvols hebt gelezen (tijdschriften zeg je toch ook op als er niets lezenswaardig in staat?). Volg ook eens een cursus 'hoe om te gaan met e-mail'.

Informatietechnologie en Enterprise Portals versterken de communicatiemogelijkheden tussen mensen. Maar aan de andere kant moeten we dat ook niet overschatten, omdat mensen sociale wezens zijn en elkaar opzoeken. Technologie kan het persoonlijk contact niet vervangen. Zeker de informele contacten zijn cruciaal om relaties op te bouwen en te onderhouden. Daar-

bij zijn technische middelen als e-mail, v-mail, SMS, chatten en videoconferencing wel behulpzaam om allerlei triviale zaken uit te wisselen.

Met Enterprise Portals zien we – eindelijk – dat IT een fundamentele verandering in het gebruik van informatie kan betekenen. Met 's werelds grootste besturingssysteem, het internet, kan alles geïntegreerd naar de werkplek, de desktop of webtop, van de medewerker worden gebracht. We zijn niet meer afhankelijk van hetgeen de lokale IT-afdeling voor ons heeft ontwikkeld en geïmplementeerd. We zien dat degenen die het meest baat hebben bij alles wat een Enterprise Portals kan bieden, vaak onderweg zijn – en dan bedoel ik de (top)managers, de field services en de sales reps. Zij zijn ook degenen die sleutelposities in organisaties innemen én de meeste contacten met de omgeving buiten de organisatie hebben. De volgende generaties portals zullen daarom zeker mobiel zijn, zodat alle informatie en diensten, die nu nog vooral op kantoor beschikbaar zijn, vanaf elke locatie waar ook ter wereld voor hen beschikbaar zijn.

We zien dat organisaties slagvaardiger moeten worden. Centrale structuren bestaan naast kleine, innovatieve afdelingen en bedrijfsonderdelen. Misschien hebben we in de nabije toekomst alleen maar kleine bedrijven met een of enkele medewerkers. De entertainmentindustrie loopt qua organisatie daarmee voorop. Het maken van een film of tv-serie vereist immers dat naast een kleine, vaste kern een groot aantal specialisten in een tijdelijke projectstructuur bij elkaar worden gebracht (het Hollywood business model). Dit netwerk van competenties, relaties en middelen leent zich bij uitstek voor een portaloplossing. Ook bij universiteiten zien we een dergelijke structuur ontstaan. Naast een kleine kern van medewerkers zijn velen verbonden aan diverse projecten en afdelingen van de universiteit, veelal in losse, tijdelijke verbanden. Ze brengen hun kennis en kunde in waar nodig en ontwikkelen tegelijkertijd hun vakbekwaamheid en hun relatiemanagement. Ze delen hun tijd en werk zelf in en worden op resultaat afgerekend. Iedereen vervult daarbij een rol die hem of haar het beste past. En zo'n netwerk leent zich bij uitstek om met een Enterprise Portal te combineren, omdat het hierbij juist gaat om infor-

matie- en communicatieactiviteiten (Cairncross, 2001/2002).

CONCLUSIE

In de economie kennen we een substitutie van tijd voor geld: medewerkers spannen zich in voor hun manager, ze geven dus tijd, en krijgen in ruil daarvoor geld. We zien nu dat mensen, en daarmee ook bedrijven en managers, bereid zijn steeds meer geld te geven voor goede informatie (en diensten). Daarmee kopen ze tijd die ze anders zelf kwijt waren. Maar tegelijkertijd kopen ze ook kwalitatief beter informatie: minder informatie maar wel beter passend bij hun informatiebehoefte en gericht op hun besluitvorming. Minder informatie betekent dat de informatie die je krijgt van hogere kwaliteit moet zijn om betere besluiten te kunnen nemen. De informatie moet ook sneller beschikbaar komen, actueler zijn, inzichtelijker, aansluiten bij de ontvanger, gemakkelijk te verkrijgen. Een aantal oplossingen is bovenstaand aangegeven, waarbij het Enterprise Portal de meest ideale en praktische oplossing is. De dynamiek die hiermee bereikt kan worden, is onmisbaar in de huidige netwerkeconomie.

Over de auteur

Dr. ir. drs. Guus G.M. Pijpers RE is Managing Director van ePortals en lid van de kernredactie.

Literatuur

- Brown, J.S. & Duguid, P. (2000), *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston
- Bruce, C.S. (1999), 'Workplace experiences of information literacy', *International Journal of Information Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 33-47
- Cairncross, F. (2001), *The Death of Distance: How the Communications Revolution Is Changing Our Lives*, Harvard Business School Press, Boston
- Cairncross, F. (2002), *The Company of the Future: How the Communications Revolution Is Changing Management*, Harvard Business School Press, Boston
- Choo, C.W. (2000), 'Closing the cognitive gaps: how people process information', in: Marchand, D.A., Davenport, T.H. & Dickson, T. (Eds.), *Mastering Information Management*, Prentice-Hall, London



- Cohen, C. & Prusak, L. (2001), *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press, Boston
- Drucker, P.F. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Edmunds, A. & Morris, A. (2000), 'The problem of information overload in business organizations: a review of the literature', *International Journal of Information Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 17-28
- Gregory, C. (2002), *Enterprise Portals: The business case for enterprise information portals*, Financial Times Pitman Publishing, London
- Lissak, R. & Bailey, G. (2002), *A Thousand Tribes: How Technology Unites People in Great Companies*, John Wiley & Sons, London
- Marchand, D.A. (2000), *Competing with Information, A Manager's Guide to Creating Business Value with Information Content*, John Wiley & Sons, London
- Marchand, D.A., Kettinger, W.J. & Rollins, J.D. (2001), *Making the Invisible Visible – How Companies Win with the Right Information, People and IT*, John Wiley & Sons, London
- Melgoza, P., Mennel, P.A. & Gyeszly, S.D. (2002), 'Information overload', *Collection Building*, Vol. 21, No. 1, pp. 32-42
- Pijpers, A.G.M. (2002), 'Enterprise (Information) Portals', *Management & Informatie*, Jaargang 10, nummer 3, pp. 4-11
- Orlikowski, W.J. (2000), Managing use not technology: a view from the trenches, in: Marchand, D.A., Davenport, T.H. & Dickson, T. (Eds.), *Mastering Information Management*, Prentice-Hall, London
- Rifkin, J. (2000), *The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where all of Life is a Paid-For Experience*, Penguin Putnam, New York
- Webber, S. & Johnston, B. (2000), 'Conceptions of information literacy: new perspectives and implications', *Journal of Information Science*, Vol. 26, No. 6, pp. 381-397
- Wurman, R.S. (2000), *Information Anxiety 2*, Que, Indianapolis