

De informatiemanager 3.0

Toekomstige informatiemanager moet 'boundary spanner' zijn



Heeft u uw informatiehuishouding op orde?

Bent u op de hoogte van de belangrijkste ICT mogelijkheden en beperkingen? Bent u tevreden over uw documentsysteem? Heeft u de werkprocessen en de context van waaruit u opereert helder in kaart? Het (toekomstige) bestaansrecht van informatiemanagers hangt af van de mate waarin zij succesvol zijn om bij te dragen aan de ontwikkeling van een organisatie in balans: het evenwicht van mens, organisatie en techniek.

Dat de wereld waarin wij leven heel complex is en met iedere dag complexer wordt, kan een dooddoener genoemd worden. U als informatiemanager, adviseur informatievoorziening en ook DIV-



adviseur staat midden in deze complexiteit. Bijna dagelijks wordt u geconfronteerd met meldingen over ICT problemen en mislukkingen die bergen van geld en tijd kosten.

Oorzaken van informatietechnologie problemen

Kennis en cultuur ICT

Het komt met regelmaat voor dat managers, directeuren, ambtenaren en generaals beslissingen moeten nemen over ICT terwijl zij daar (vaak) niet voldoende verstand van hebben en afhankelijk worden van derden. Tegelijkertijd zijn er niet veel mensen met kennis van ICT die ook verstand en sensibeleit hebben voor organisatorische processen en mensen (en hun soms grillig gedrag). In organisaties kent iedere discipline naast specifieke kennis, ook een eigen taal en cultuur die het voor andere disciplines lastig maakt de ander te begrijpen. Generaliserend: de “technuten” begrijpen de taal van de “business” onvoldoende en de business people spreken niet de taal van systeem analisten, ontwerpers en programmeurs.

Onvoldoende prestatie van organisaties

Het zijn niet alleen de mislukkingen waarover wij in de kranten kunnen lezen, maar ook de onvoldoende prestatie van organisaties in het geheel (of van delen van organisaties) die zorgen baren. We signaleren de volgende problemen:

- bedrijfsprocessen (gedeeltelijk) zijn niet effectief (doeltreffend) en/of efficiënt (doelmatig)
- de service of het product zelfs sluiten niet voldoende aan bij de behoeften of verwachtingen van de klant of burger
- burger (klant) weet niet voldoende wat de voordelen van het product (of service) voor de burger (klant) of haar/zijn organisatie zijn

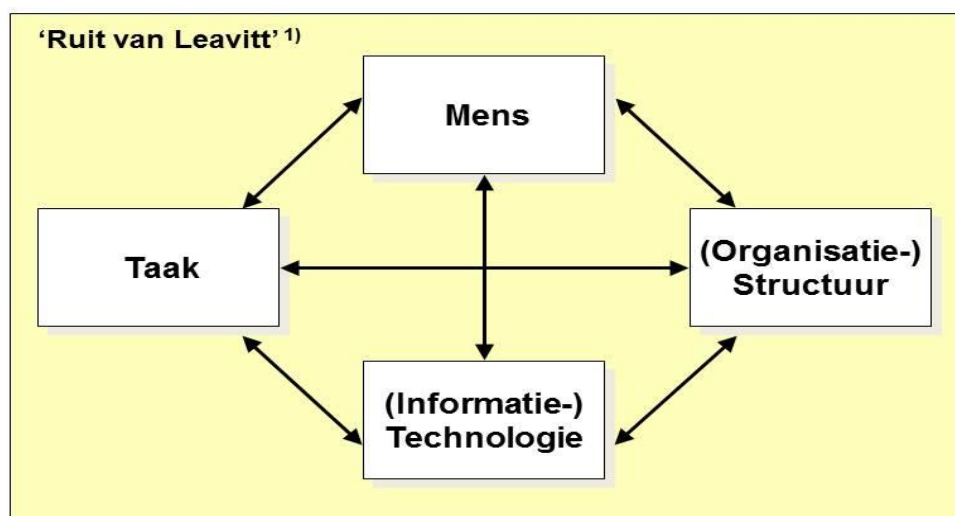
De gebrekkige prestatie kan worden veroorzaakt door de onvoldoende prestatie van een van de vier componenten: Mens, Taak, Organisatie (structuur) en (Informatie) technologie. Maar is eerder nog een resultaat van de onvoldoende afstemming van de factoren op elkaar.

Mens, taak, organisatie en technologie in evenwicht

Een organisatie waar deze factoren niet in balans zijn:

- Verspilt geld
- Vernietigt de motivatie van medewerkers
- Is niet voldoende effectief
- Werkt minder efficiënt
- Loopt een hoger risico op mislukkingen

Als u deze negatieve gevolgen wilt reduceren of vermijden, is het zinvol de afstemming tussen de componenten ICT, organisatie en mensen te verbeteren. Hiervoor zijn mensen nodig die kennis hebben van de belangrijkste mogelijkheden en beperkingen van informatie- en communicatietechnologie (ICT) en die een balans weten te zien met de organisatie van werkprocessen en de mogelijkheden en beperkingen van mensen.



¹⁾ Leavitt, H.J.: Applied Organizational Change in Industry: Structural, technical and human approaches, 1964.

Vier succesfactoren voor nieuwe informatiemanager

De eerste stap is te weten te komen welke oorzaken ten grondslag liggen aan een onvoldoende afstemming.

Factor 1: (Informatie) Technologie

- Technologie (hardware en software) kan te geavanceerd en veeleisend zijn voor de gebruikers die qua vaardigheden niet in staat zijn om de mogelijkheden van de technologie voldoende te gebruiken. Dit is het gevolg van een beleid waarbij u teveel in technologie investeert en te weinig in bekwame en gemotiveerde gebruikers van de technologie.
Als u niet voldoende in technologie investeert loopt u het risico dat gekwalificeerde mensen (medewerkers) niet de middelen beschikbaar hebben om op het niveau van hun kwalificatie te kunnen werken. Indien er niet voor de juiste ICT-middelen (systemen) is gekozen, dan gebeurt het bijna zeker (ondanks vaak veronderstelde "flexibiliteit" van ICT-systemen) dat de ICT-middelen de taakuitvoering niet voldoende effectief of efficiënt ondersteunt.

- ICT is niet voldoende op de processen afgestemd.
- De implementatie of inrichting van het ICT-systeem is niet voldoende op de werkprocessen afgestemd of er bestaat een incompatibiliteit van technologische bouwstenen (componenten).

Factor 2: (Organisatie) Structuur

- Organisatie (en structuur) van de werkprocessen maken te weinig gebruik van de mogelijkheden van wat de mensen (medewerkers) zouden kunnen bereiken, omdat bijvoorbeeld bureaucratie en controlemechanismen tegenwerken.
- Taken en structuur van het proces zijn niet voldoende op elkaar afgestemd.
- Cohesie en koppeling van processen zijn niet voldoende effectief of efficiënt.

Factor 3: Taak

- “Job characteristic”: De taak is niet voldoende op de bekwaamheid en motivatie van de uitvoerende mens (medewerker) toegesneden en resulteert in ontevreden en niet gemotiveerde medewerkers (Job Characteristic Theory).

Factor 4: Mens (“the human factor”)

- “Model of man”: Mensen zijn niet identiek en hebben heel uiteenlopende opleidings- en ervaringsachtergronden. Voor het bereiken van de doelstelling van organisaties werken mensen samen die elkaar niet altijd goed begrijpen. Bij het ontwikkelen, selecteren en implementeren van ICT-systemen is dit een bijzonder probleem omdat de technisch georiënteerde mensen (“technen”) en de gebruikers van de ICT-systemen elkaar niet voldoende begrijpen en twee verschillende wereldbeelden of mensbeelden koesteren. Technen zullen bij het ontwerpen, ontwikkelen en inrichten van ICT-systemen hun ideeën over hoe de wereld (het werk van de gebruikers) in elkaar zit als leidraad gebruiken.
- Weerstand: Mensen zijn niet altijd voldoende rationeel in hun denken en handelen. Analisten, ontwerpers, programmeurs en projectmanagers mogen hun uiterste best doen, toch krijgen zij met weerstand bij de implementatie van het systeem te maken. De van oorsprong gedragskundige Lynne M. Markus (1983) heeft duidelijk gemaakt dat het succes van de systeemontwikkeling en –implementatie niet alleen afhankelijk is van het kunnen van vakbekwame informatici (“technen”) en dus niet gereduceerd kan worden tot een puur ingenieur-technische taak. Succes wordt in hoge mate beïnvloedt door andere (menselijke en organisatorische) factoren, de interactie van de factoren en de gekozen implementatiestrategie.
- Menselijke conflicten: door botsende types van mensen, hun communicatie en gedrag ontstaan conflicten tussen mensen.

- Leiderschap: (de stijl van leiderschap) sluit niet voldoende aan bij de eisen van taken en processen en de behoeften van de medewerkers, de rol van respectvol leiderschap en 'servant leadership' is nog niet voldoende begrepen.

Schematisch

	Technologie (ICT)	Structuur (Processen)	Taken	Mensen (medewerkers, managers)
Mensen (medewerkers, managers)	ICT eist te veel te (weinig), Opleiding is niet voldoende	Ontbrekende kennis over processen en eigen positie in het proces	Geschiktheid voor taak, motivatie, tevredenheid met werk	Verschillende 'mensbeelden', conflicten tussen mensen, falende leiderschap
Taken	ICT ondersteunt taakuitvoering niet voldoende effectief of efficiënt	Taken en structuur van het proces zijn niet voldoende afgestemd	Overbodige en/of ontbrekende taken	
Structuur (Processen)	ICT is niet voldoende op processen afgestemd	Cohesie en koppeling van processen niet voldoende effectief of efficiënt		
Technologie (ICT)	Incompatibiliteit van technologische bouwstenen (componenten)			

Hoe kan een onvoldoende evenwicht worden vastgesteld?

Naast de noodzakelijke bewustwording is er ook een aantal instrumenten dat gebruikt kan worden om een gebrekkig evenwicht tussen de vier factoren mens, taak, organisatie (structuur) en (informatie) technologie op te sporen. Voorbeelden hiervoor zijn instrumenten zoals de "Job Diagnostic Survey (JDS)" van Hackman & Oldham, Myers-Briggs, Enneagram enz, Quick Scans of gesprekken met medewerkers en observaties.

De oplossing?

- Doelgericht werken. Als u doelgericht wilt werken aan de verandering van een organisatie dan moet u het te bereiken doel zo concreet mogelijk maken. Als het doel niet helder is kan het niet of alleen door toeval bereikt worden. Het tweede onmisbare element is het nauwkeurig bepalen van de huidige situatie (het vertrekpunt). Het derde en vierde punt zijn het verkennen van de beschikbare middelen (ressources) en de te verwachten belemmeringen ('constraints')
- De taal van de ander kunnen spreken (of tenminste begrijpen wat bedoeld is), maakt het mogelijk om de 'Babylonische spraakverwarring' bij ICT projecten te vermijden of te reduceren.
- 'Multiple' kennis beschikbaar hebben om realistisch te kunnen beoordelen hoe de afstemming van de vier dimensies vorm gegeven kan worden. Daarbij hoort ook de bekwaamheid de mogelijkheden en onmogelijkheden van informatietechnologie te kunnen beoordelen net zo als de algemene menselijke beperkingen en individuele verschillen tussen mensen.
- Complexiteit herkennen en zover mogelijk mechanismen inzetten om de complexiteit te reduceren en handhaafbaar te maken.

De 'nieuwe' informatiemanager

Wat organisaties vandaag en in de toekomst nodig hebben zijn 'nieuwe' informatiemanagers die in staat zijn voor de balans te zorgen van ICT-middelen, organisatie van werkprocessen en mensen. Deze informatiemanagers moeten ook in staat en bereid zijn hun verantwoordelijkheid te nemen en leiderschap te tonen om voor de nodige bewustwording in hun organisatie te zorgen en de omslag in denken en handelen mogelijk te maken. Het (toekomstige) bestaansrecht van informatiemanagers zal dus afhangen van de mate waarin zij succesvol zijn om bij te dragen aan de ontwikkeling van een organisatie in balans die in staat is effectief en efficiënt - ondanks krimpende budgetten - waarde voor de burger of "klant" te creëren.

Vragen?

Heeft u vragen naar aanleiding van deze whitepaper? Neem dan contact op met Imke Vos, Erasmus Academie vos@erasmusacademie.nl. Wilt u meer weten over dit onderwerp? Kijk dan op onze [website](#).