

# Managen van onzekerheden

INFORMATIE IS VLUCHTIG EN WISSELEND, EN NIET MEER STANDAARD EN GEMIDDELD. MAAR HOE GA JE DAARMEE OM? DOOR DEZE ONTWIKKELINGEN TE VERTALEN NAAR DE ORGANISATIES, STELT HOOGLERAAR RIK MAES. DUS NIET MEER BEHEERSEN, MAAR HET ONVERWACHTE VERWELKOMEN.

Daphne Depassé

**D**e wereld is veranderd en ook de manier waarop met kennis en informatie wordt omgegaan. Voor organisaties is het een hele stap om alle maatschappelijke en technologische veranderingen te vertalen naar hun eigen omgeving. Ze hebben het hier moeilijk mee. Maes vertelt over deze veranderde wereld, de grote verschillen tussen de denkbeelden van organisaties en die van de buitenwereld en zijn visie op de toekomst van informatie- en kennismanagement.

## Interne gerichtheid

Veel maatschappelijke ontwikkelingen zie je volgens hem nauwelijks vertaald in organisaties. Organisaties zijn vaak intern georiënteerd en leven in een andere wereld dan de buitenwereld. Als voorbeeld noemt Maes de zogeheten *bottom-up-maatschappij*. “Voorheen leefden we in een meer *top-down society*”, legt hij uit. “We leefden in een maatschappij waarin we bedrijven nodig hadden en blij mochten zijn als we bediend werden. De bedrijven bepaalden onze behoeften.

De huidige maatschappij is veel meer bottom-up: mensen organiseren zichzelf in vluchtige verbanden en doen in essentie alles zelf, via allerlei kanalen en middelen. Af en toe hebben ze een organisatie nodig. Bedrijven staan hierin niet langer centraal. Voor organisaties is het een hele stap om op dit soort veranderingen te reageren. Ze denken dat ze zich kunnen afsluiten, terwijl in de veranderde wereld informatie aan alle kanten in- en uitstroomt. De eigen medewerkers bloggen over hoe het werkt in de organisatie en heel de wereld weet het. Dat kun je niet meer tegenhouden. De wereld is veranderd en ook de manier waarop met kennis en informatie wordt omgegaan.”

Vrijwel geen enkele organisatie is nog primair gefocust op de kwaliteit van het product dat ze leveren, ziet Maes. “Organisaties zijn vaak vooral procesgericht. We richten ons op procesoptimalisatie om zaken snel en goedkoop te laten verlopen en gaan ervan uit dat het eindproduct daardoor

beter wordt. Probeer maar eens UPC te bereiken of het telefoonnummer te vinden van het dichtstbijzijnde politiebureau; het enige nummer dat je kunt vinden is een centraal nummer van een callcenter. Bedrijven gaan hier raar mee om; alsof je met dat soort syntactische of technologische oplossingen de semantiek van de goede conversatie bereikt. Organisaties denken vanuit hun interne dynamiek en interne logica en ontwikkelen vanuit dat oogpunt diensten en producten – de zogeheten *mass customization*. Echte dienstverlening, laat staan een dienst bewijzen, bestaat nauwelijks meer. Diensten zijn producten aan het worden, producten die organisaties vooraf hebben bedacht.”

### Op naar een voordenersrol

Prof.dr.ir. Rik Maes is hoogleraar Informatie- en communicatiemanagement aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam. Hij adviseert directies over het integreren van ICT in de bedrijfsstrategie en het inrichten van de organisatie. Hij is tevens initiatiefnemer en decaan van de opleiding Executive Master in Information Management (EMIM) en leider van het onderzoeksprogramma PrimaVera.

De visie van Maes is duidelijk terug te vinden in de EMIM-opleiding. De opleiding levert generatieve kennis op die deelnemers in staat stelt een *voordenersrol* te vervullen in deze informatiesamenleving. Voor meer informatie of het opvragen van een brochure: [www.ienm.nl](http://www.ienm.nl).



Deze interne gerichtheid is onder andere zichtbaar in de interne aansturingmechanismen. Maes noemt als voorbeeld een blinde man die een tram wil instappen in Amsterdam. “Zijn hond is alvast binnen en de tram is weg. Vreemd genoeg schijnt dit niets af te doen aan de kwaliteit van het openbaar vervoer, want deze is gedefinieerd op basis van de hoeveelheid trams die op tijd rijden... Zo vreemd zijn we bezig; gericht op de interne organisatie en niet meer op echte dienstverlening.”

Ook het elektronisch patiëntendossier is volgens Maes een goed voorbeeld van interne gerichtheid. “Ook dit is helemaal gericht op het verhogen van de efficiency van het interne proces, maar wat heeft de patiënt hieraan? Er wordt bijvoorbeeld niet gesproken over een elektronisch doktersdossier voor de patiënt.” Maes voegt hieraan toe dat dit patiëntendossier sowieso een verouderde manier is van technologisch denken. “Waarom bijvoorbeeld niet iedereen gewoon een usb-stickje meekrijgt waar alles opstaat, is mij een raadsel. Waarom moeten per se al die databases aan elkaar worden gekoppeld? Het is uiteindelijk allemaal gericht op de interne efficiency.”

Maes pleit ervoor om verder te kijken dan het beschouwniveau van de organisatie. “Je zou moeten proberen op een fundamenteelere manier te kijken en hierbij het niveau van de organisatie te overstijgen; tegelijkertijd kijk je dieper en kun je schakelen tussen vijf verschillende beschouwniveaus: individu, groep, organisatie, keten en samenleving. Veel ellende in organisaties komt voort uit het alleen van binnenuit denken. Fundamenteel kijken, vanuit verschillende niveaus is heel erg belangrijk, waarna je met die bril op naar de praktijk kunt kijken.”

### Klassiek technologiegebruik

Ook in de technologie ziet Maes een groot verschil tussen de denkbelden van de organisatie en die van de buitenwereld. “In de praktijk zijn organisaties nog erg gericht op de klassieke automatisering – gebaseerd op de machinetafoer – terwijl de buitenwereld gebruikmaakt van goedkope apparaten waarmee mensen spelenderwijs omgaan. We organiseren complexe grote ERP-systemen<sup>1</sup>, terwijl de buitenwereld met iPhones en iMac's bezig is. Je hoort mij niet zeggen dat deze zaken absoluut goed geregeld moeten zijn, maar die buitenwereld heeft daar geen enkele belangstelling voor. Die is met hele andere dingen bezig. En met andere technologieën. Organisaties worstelen met hun ICT-infrastructuur, maar – zo blijkt ook uit een studie van Accenture – 60 procent van de jongere medewerkers (jonger dan 28 jaar) wil zijn eigen infrastructuur, zijn eigen iPhone en Apple-computer gebruiken tijdens het werk. Organisaties zijn in hun klassieke technologiegebruik vooral bezig met letters en cijfers, terwijl de buitenwereld bezig is met beelden, met visuele en gameachtige dingen. Daar merk je nog weinig van

binnen organisaties; dat is echt een discrepantie.”

De verandering in ICT gaat volgens Maes van machines naar apparaten. Van groot en duur naar klein en persoonlijk. Waar voorheen de mens de dienaar van de machine was, is er nu meer een eenheid tussen mens en apparaat. Vroeger werkten we met onze handen, tegenwoordig met onze vingertoppen. En waar apparaten vooral ingezet werden om te controleren, te beheersen en te meten, is de wereld nu onbeheersbaar geworden.

“We zijn veranderd, we praten, we genereren betekenis. Van transacties naar relaties; relationele interactie met een emotionele component. En waar vroeger veranderen moeilijk was, is veranderen nu normaal. Veel organisaties hebben dat nog te weinig door. Die denken nog altijd dat informatietechnologie iets is wat in de kelder zit, iets dat grootschalig is, intern, technisch en infrastructureel. Terwijl het buiten de deur miegelt van toepassingen die daar helemaal niets mee te maken hebben. Een voorbeeld dat ik graag gebruik is van de orkaan Katrina in New Orleans. Het peperdure systeem, ontwikkeld om de hulp te kunnen managen, bleek tijdens de ramp niet te werken. Ze zijn toen teruggevallen op een systeem dat een aantal studenten in twee uur had gebouwd om hun vrienden en familie te volgen op Google Maps. Zulke fenomenen doen zich voor: de concurrentie komt niet meer alleen van je concurrenten, maar komt uit onverwachte hoeken – uit de achterkamertjes. Veel organisaties gaan nog steeds uit van de oude wereld en gaan op de oude voet verder. Maar de mensen, klanten en nieuwe medewerkers leven in de veranderde wereld – en dat is een andere wereld.”

### Informatie is subjectief

Maes pleit dus voor een fundamenteelere manier van nadenken over informatie, kennis en organisaties die dieper gaat dan de mechanistische bestaande kijk op deze begrippen om van daaruit vorm te gaan geven. “We zijn geneigd om naar de wereld te kijken vanuit de gedachte dat informatie en kennis iets is wat je in computers opslaat, iets wat je kunt opslaan in databases en kunt kopen en verkopen. Dit is een hardnekkige gewoonte, terwijl de werkelijkheid anders is. We zijn ontzettend bezig met het in vorm krijgen van organisaties, onder andere onder het paradigma van procesoptimalisatie. We structureren, ordenen en maken informatie eenduidig. We denken dat informatie objectief is, vaststaand, dat het een kwestie is van meten, van concepten en modellen. We denken dat we kunnen beheersen, meten, controleren en sturen. We zijn gericht op transactie, op standaarden en gemiddelden. Maar aan de andere kant zien we juist dat informatie en kennis subjectief is, dat het gaat over perceptie en interpretatie, over inleven, aandacht schenken en vertrouwen. Informatie is vluchtig en wisselend en is niet standaard en gemiddeld”, benadrukt Maes. “Relevante informatie blijkt tegenwoordig meer uit exter-





ne, onbeheersbare bronnen te komen dan uit de eigen databases. En informatie over de organisatie is meer een optelsom van meningen van buitenstaanders, dan van zorgvuldig georkestreerde informatiecampaagnes. Als je naar de publieke informatieruimte kijkt, zie je dat informatie meer en meer de factor is waarmee de identiteit van mensen en organisaties wordt bepaald. De publieke informatieruimte op internet bepaalt in hogere mate hoe jouw organisatie ervoor staat en je wordt erdoor gehinderd of erdoor geholpen. De werkelijkheid is dus complex en chaotisch: je hebt er geen vat meer op. Hoe ga je daarmee om? Informatie is een levende factor geworden, met een zelfstandige identiteit. Als je dat serieus neemt, dan zul je daar ook naar moeten handelen en meer moeten doen dan ordenen en vormgeven. We moeten zoeken naar een gebalanceerd samenspel van informeren en inspireren; het moet spirit in de mensen brengen, innovatie brengen, creativiteit losmaken. Informatie zou je moeten zien als iets wat je gastvrij verwelkomt. Als je er vijandig tegenover staat, krijg je er alleen maar gedonder mee. Dat is een heel andere manier van omgaan dan met een organisatie die je beheerst en *in control* hebt. In de complexe omgevingen van nu gaat informatiemanagement niet over het bieden van zekerheden, maar over het omgaan met onzekerheden. Van het beheersen naar het verwelkomen van het onverwachte.”

Organisaties zouden volgens Maes veel bewuster moeten omgaan met het feit dat informatie zo’n leven leidt. “Veel

organisaties voeren een informatiepolitiek met regels over wat je wel en niet mag en kan doen met informatie. Veel van dit soort afspraken gaan nog uit van het beheersingsdenken; van het idee dat je controle op informatie hebt; dat die informatie van jou is, van de organisatie. Maar in de realiteit is dat niet houdbaar. ICT is fundamenteel onbeheersbaar en dat geldt in overtreffende mate voor informatie. Veel *governance* is in regeltjes gestolde angst. En als er wat gebeurt, gaan er nog wat regeltjes bovenop. Maar dat helpt allemaal niet. Dat is voorschrift op voorschrift op voorschrift. Vanuit de technologie zijn we erop gericht om zoveel mogelijk informatie aan te leveren, terwijl het gepaste gebruik van informatie minstens even belangrijk is als het adequaat aanleveren ervan.” Volgens Maes zou je daarom meer de aandacht moeten vestigen op informatie-governance in plaats van op de techniek die erachter zit; governance over het gebruik van informatie, over mensen en gedragingen, over intentie en interactie, en over het goed met elkaar omgaan.

Organisaties zijn vaak erg gericht op het oplossen van problemen, vindt Maes. “Meestal is het echter in essentie niet een probleem – meestal is het iets wat goed werkt, maar nog verbeterd kan worden. Daar zou je ook vanuit kunnen gaan: waarom het werkt. Want aan de andere kant zie je dus die bottom-up-maatschappij, waar mensen het beu zijn om op die manier te werken en behandeld te worden. Er komen steeds meer regels, want elk incident leidt tot nieu-

we regels. Als we die allemaal gaan toepassen, dan ligt het stil – dat noemen we *stiptheidsacties*.”

### Mens versus functionaris

In dit alles staat voor Maes betekenisgeving centraal. “Betekenisgeving is een abstract begrip, maar mensen halen veel van de betekenis uit het werk dat ze doen en daar gaan we als automatiseerders snel aan voorbij. We implementeren een nieuw systeem en mensen moeten zich maar aanpassen. Als je technologie in een organisatie implementeert, dan breng je ingrijpende veranderingen aan in het leven van mensen: machts-elementen, identiteiten van mensen, communicatiepatronen. Daar zijn we nauwelijks mee bezig. We zouden veel meer moeten aansluiten bij de identiteit en de persoonlijkheid van mensen in het proces. Er zit veel meer creativiteit in mensen in organisaties dan er uit komt. Als je vraagt waar mensen hun inspiratie vandaan halen, dan wordt vrijwel niemand geïnspireerd door het werk of de werkomgeving. En toch beweren veel mensen dat ze hun inspiratie vooral op het werk kwijt kunnen. Dat is iets heel gek. Waarschijnlijk moet je dus veel meer appelleren aan de mens in de organisatie en niet aan de functionaris.” Maes geeft als bijvoorbeeld een probleemgezin waar allerlei diensten naar kijken. “Elke dienst doet het fantastisch, maar het probleem is niet opgelost. Als je die mensen zou vragen om eens uit de rol van functionaris te stappen en als mens in het proces te gaan staan, dan gebeuren er andere dingen; omdat ze dan niet meer vanuit de regeltjes kijken. Als je niet vanuit de functionarisrol denkt, bedenk je niet dat de kwaliteit van het openbaar vervoer in Amsterdam afgemeten wordt in termen van op tijd rijden. Het is toch gek: mensen veranderen op een merkwaardige manier op het moment dat ze een organisatie (reëel of virtueel) binnestappen. Dan gaan ze zich heel anders gedragen. Ze accepteren dat ze in kamers zitten die hen niet aanstaan, dat ze samenwerken met mensen die hen niet aanstaan. Waarom eigenlijk? Dat is het verschil tussen de mens en de functionaris. Het heeft ook te maken met taalgebruik. Ik zeg wel eens tegen managers dat ze geen enkel woord mogen gebruiken dat ze op vrijdagavond thuis ook niet zouden gebruiken. Niemand heeft het dan over strategie of beleid. Als je strategie niet meer strategie noemt, maar bijvoorbeeld ‘gedeeld verlangen’, dan kom je misschien tot iets anders.”

### Andere manier van kijken

Bij het vormgeven zijn we volgens Maes geneigd om meteen met abstracte modellen aan te komen, die we vervolgens verfijnen. We kijken niet naar de werkelijkheid. Om de werkelijkheid te doorgronden moet je een andere manier van kijken toepassen, vindt hij. Maes is er groot voorstander van om te kijken naar andere vakgebieden die daar veel beter mee bezig zijn. “Architecten bijvoorbeeld, praten

80 procent van hun tijd met potentiële bewoners. En designers idem dito. Van Friso Kramer, industrieel vormgever, heb ik het moto: wat je ook maakt, het mag nooit hinderen. Dat zou je de ontwerpers van ERP-systemen moeten zeggen... Van het kijken vanuit andere vakgebieden is veel te leren. Bijvoorbeeld door te kijken naar informatiearchitectuur en infrastructuur vanuit bouwkunde (‘echte’ architectuur) of psychologie (cognitieve architectuur).”

Het traject van vormgeven is volgens Maes te ontleen aan cycli in de designwereld. Hij noemt dit de opeenvolging van voelbaar, denkbaar, maakbaar en haalbaar. “Met voelbaar bedoel ik: voordat je iets doet, kijk in godsnaam eerst naar de werkelijkheid in die organisatie. Als je iets gaat doen in een bejaardentehuis, leef er dan eerst een maand als bejaarde. Maak het eerst voelbaar (*experience*): ga ervaren, voel hoe de werkelijkheid is (de reële wereld). Maak het vervolgens denkbaar (*inspiration*): bedenk nieuwe dingen, het kan niet gek genoeg (de ideële wereld). En maak het vervolgens maakbaar. Dat heeft te maken met *ideation*, met vorming, associaties (eveneens de ideële wereld). En dan tot slot: maak het haalbaar (*implementation*). Zorg dat het wordt geïmplementeerd (de reële wereld).

### Denkkaders verruimen

Voor organisaties in de huidige informatiesamenleving is het van groot belang om de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen te vertalen naar hun eigen omgeving. Want wie niet op tijd bijtankt, valt vroeg of laat stil. Reflectie hierbij is belangrijk, stelt Maes. Dus verruim en herijk bestaande denkkaders. Denk fundamenteel en kritisch na door een integrale blik op het vakgebied en belangrijke pijlers, zoals informatie, kennis, betekenisgeving, organiseren, leidinggeven, vormgeving, architectuur, ontwerp, nieuwe media en ICT. We kunnen niet in hokjes (blijven) denken. Het gaat om vernieuwend denken en inspirerend vormgeven, samen complexe vraagstukken tot een oplossing brengen, met gebruik van verrassende invalshoeken, meervoudig kijken, creativiteit en out-of-the-box-denken.

Zoals Maes het zelf omschrijft: “Samen een beetje beter begrijpen en invoelen dat informatiemanagement over betekenisgeving gaat, dat informatie immaterieel en dus een onding is, dat we ICT niet langer als machines *be-dienen*, maar als apparaten *be-spelen* en dat ICT ook wel eens voor de mens (en niet voor de efficiency of de interne optimalisatie) zou kunnen worden gebruikt. Maar vooral: dat we dit alles beter samen kunnen leren dan alleen.” **IK**

Daphne Depassé is freelance informatie- en kennismanager en bestuurslid van Prisma (daphne@depasse.nl)

### Noot

1. ERP: Enterprise Resource Planning

When the wind blows...

some people build walls

others build windmills



Knowledge Plaza  
collective intelligence

a knowledge management platform  
for people-centric organizations  
to drive collaboration and innovation

call us +32 10 23 59 34  
[www.knowledgeplaza.be](http://www.knowledgeplaza.be)