

Het stimuleren van absorptievermogen

Erik de Vries

Als we vijftientig jaar terug in de tijd kijken, kunnen we niet anders dan concluderen dat ICT een stevige verandering in werk en organisatie heeft veroorzaakt. Er zijn weinig redenen om aan te nemen dat dit de komende vijftientig jaar anders zal zijn. Het internet of things, smart cities, big data analytics, ontwikkelingen in de bio-informatica, agent technologie en autonome systemen/robotica bieden mogelijkheden die zich nog nauwelijks laten overzien. Ook de komende decennia zullen organisaties zich een visie moeten vormen over wat ICT-ontwikkelingen voor hen betekenen, wanneer en hoe diep men hierin moet investeren en hoe snel men zich nieuwe ontwikkelingen eigen kan maken. We hebben het dan over het absorptievermogen van organisaties. De vraag die in deze bijdrage centraal staat is: welke ICT-beroepsgroep draagt primair bij aan het absorptievermogen van organisaties en om welke strategische competenties vraagt dit?

Strategische kwestie

Investeren in nieuwe technologie is een strategische kwestie. Hoe groot de consequenties van ICT kunnen zijn behoeft geen uitleg meer als we terugkijken op wat zich in de muziekindustrie, de telecom en de financiële industrie de afgelopen decennia heeft voltrokken. Dat impliceert dat het ontwikkelen van absorptievermogen in organisaties logischerwijs daar ligt waar strategische invloed wordt uitgeoefend: stafafdelingen innovatie, R&D-afdelingen, CIO's of informatiemanagement. ICT is dé dienstentechnologie. Als er één technologie is die mogelijkheden biedt voor innovatie en productiviteitsverbetering van commerciële en overheidsdienstverlening dan is het wel ICT. En het zijn nu juist dienstverleners en overheidsorganisaties die vaak geen staf innovatie of R&D-afdeling hebben. Het gevolg is dat creëren van absorptievermogen vooral een kwestie is van het vakgebied informatiemanagement (IM), waartoe ik ook CIO's reken.

Informatiemanagement

Informatiemanagement gaat over het managen van informatie. Het gaat over strategische, structurele en operationele aspecten van informatiegebruik in organisaties. Deze worden gerelateerd aan organisatiedoelen, -processen, -structuren en operaties en aan technologische voorzieningen voor opslag, verwerking, distributie en presentatie van informatie (Maes, 2007; Maes & De Vries, 2008). Een dergelijke kijk op informatiemanagement impliceert dat IM een aspect is van (inte-

graal) management en behoort tot de verantwoordelijkheid van lijnmanagement. Net zoals HRM of financiën verantwoordelijkheden zijn van de lijn, is informatiemanagement dat ook. Omdat (integraal) lijnmanagement verantwoording draagt over uiteenlopende aspecten van de organisatie kan het nemen van deze verantwoordelijkheid worden ondersteund door verbijzonderde functionarissen (zoals dat bij HRM of FM ook het geval is), bijvoorbeeld met de titel informatiemanager. Deze functionarissen zitten in de positie van adviseur. In deze positie kan men wel invloed uitoefenen op het management, maar hebben zij geen directe invloed om veranderingen door te voeren (Block, 2010).

Uitdaging voor Informatiemanagement

De uitdaging van informatiemanagement is vergelijkbaar met de uitdaging voor de vis om zijn eigen water te beschrijven. Voor de vis is water zo natuurlijk dat alleen de afwezigheid ervan opvalt. Organisaties (bureaucratieën in de positieve zin van het woord) zijn primair in het leven geroepen om informatie te verwerken (over de omgeving; over de eigen productie of distributie; of over maatschappelijke processen in het bestuurlijk domein, zoals bij overheden) en daarmee te sturen. Bovendien bestaat een ruim deel van onze economie uit dienstverlening, waarin de processen vaak zeer informatie-intensief zijn. Niet in de laatste plaats zijn managers informatiewerkers pur sang, maar dat geldt ook voor veel uitvoerende professionals (denk aan artsen, docenten, etc.). Wat voor de vis het water is, is voor managers en professionals informatie.

Vanuit deze visie op IM heeft IM als te managen aspect drie kanten:

- 1 het expliciteren van de wijze van informatieverwerking in organisaties zodat ICT-voorzieningen zodanig kunnen worden ingericht dat deze die informatieverwerking ondersteunen;
- 2 de innovatieve mogelijkheden van nieuwe technologieën schatten op hun waarde voor de bedrijfstak, organisatie en informatieverwerkende capaciteit van mensen;
- 3 het inrichten van een besturingsstructuur waarmee deze twee eerste punten kunnen worden gemanaged (veelal governance genoemd).

In dit artikel ga ik in op het tweede aspect. Daarbij is het goed om in gedachten te houden dan er een verschil bestaat tussen informatiemanagement als te managen deelgebied (dus als abstract vakgebied) en de informatiemanager als concrete functionaris. In deze bijdrage moet informatiemanagement steeds gelezen worden als het vakgebied, dus als abstractie van de werkelijkheid. Dit vakgebied kan op zeer uiteenlopende wijze worden beoefend in de praktijk van organisaties, door concrete functionarissen die zichzelf informatiemanager noemen, maar zeker ook door anderen (bijv. door managers, businessanalisten of functioneel beheerders). Dit is vergelijkbaar met andere te managen vakgebieden, bijvoorbeeld HRM. Ook dit vakgebied wordt door verschillende concrete functionarissen uitgevoerd.

ABSORPTIEVERMOGEN STIMULEREN

Technologieverkenning en onderzoekende houding

Welke vaardigheden stimuleren het absorptievermogen van organisaties? In een ander artikel (De Vries & Hogeboom, 2013) beschreven we al de vaardigheid om toekomstverkenning op het terrein van technologie vorm te geven. Bovendien beschreven we wat we onder een onderzoekende houding van professionals verstaan (Mulder & De Vries, 2013). Een dergelijke onderzoekende houding is onmisbaar in een tijdperk waarin ICT-innovaties over ons heen buitelen.

Omgaan met hypes

Veel ICT-innovaties worden verpakt in catchy titels en korte succesverhalen (*big data, smart cities, nearshoring, etc.*) om zo te verspreiden via massamedia in de verwachting dat zich een managementhype vormt. Nieuwe technologieën worden meestal aan de man/vrouw/manager gebracht door ze te verweven met veelbelovende managementmethoden. In de wetenschappelijke literatuur is hier veel onderzoek naar gedaan onder de noemer management fashions. Deze komen in alle managementvakgebieden voor en zijn in het ICT-vakgebied pregnant aanwezig. Herkenning van hypes is niet het probleem (zie kader 1 voor algemene karakteristieken van hypes/management fashions). De kunst zit meer in de vraag wat je met hypes doet. Categorische ontkenning is geen optie, want ook zinvolle innovaties worden verspreid via massamedia en kunnen een hype worden. Bovendien kan een hype ook helpen om de innovatie binnen de eigen organisatie onder de aandacht te brengen, zeker als de hype aansluit bij een in de organisatie gevoeld probleem of een lopende managementagenda. Hypes in de vorm van visies op hoe te organiseren (denk bijvoorbeeld aan *Business Proces Management of Lean & Green*) vormen een gedeelde interpretatie, een middel om een visie in organisaties te legitimeren en mensen te mobiliseren (Swanson, 1997).

Hypes hebben dus een functie in de diffusie van innovaties. Ook kunnen hypes ons helpen herinneren aan aspecten van organiseren die permanent waardevol

Karakteristieken van hypes/management fashions

- Simpel
- Voorschrijvend
- Te bemoedigend
- One-Size-Fits-All
- Eenvoudig te kopiëren
- In lijn met de tijdgeest
- Nieuw maar niet radicaal
- Gelegitimeerd door goeroes

zijn. De kwaliteitscirkels uit de jaren 70, het TQM-denken uit de jaren 80, kwaliteitselementen in Business Process Redesign in de jaren 90 en de Lean trend van de afgelopen jaren herinneren ons in verschillende periodes in steeds weer andere hypes aan kwaliteitsdenken in organisaties. Hypes zijn ook altijd multi-interpretabel (Benders & Van Veen, 2001). Dat heeft als voordeel dat vele groeperingen er iets van hun agenda in kwijt kunnen en de hype dus potentieel biedt om te verbinden. Smart cities kan gaan over smart energy grids in steden, over dynamisch verkeersmanagement, over sensorgestuurde straatverlichting of over smart social cities (De Waal, 2013). Hypes vormen daarmee een middel om uiteenlopende mensen met elkaar een nieuwe werkelijkheid te laten construeren. In veel organisaties waarin managementaandacht de schaarse factor is, kan dit behulpzaam zijn.

Gezonde managementaandacht

Gezonde managementaandacht voor innovaties bestaat uit het doorlopend creëren van nieuwe categorieën, openstaan voor nieuwe informatie en het (impliciete) bewustzijn van en openstaan voor meerdere perspectieven (Fiol & O’Conner, 2003). We kunnen het smart city concept dus gebruiken voor dynamisch verkeersmanagement, maar we kunnen er ook de CO₂-uitstoot in de stad mee verminderen en daarmee onze milieudoelstelling behalen... en we kunnen het ook inzetten om mantelzorg te ondersteunen met dynamische planningssystemen en wiki’s met gevalideerde zorgkennis. Dat betekent dan weer dat we bedrijven kunnen laten mee investeren in het smart city concept als we ze ervan overtuigen dat ze daarmee invulling geven aan hun voornemens om maatschappelijk verantwoord te ondernemen of dat we het smart city concept kunnen gebruiken om de decentralisatie van zorg mee vorm te geven... etc., etc.

Dit vereist een zekere weerzin tegen simplificatie... toevoeging van categorieën en informatie maakt de discussie meer fluïde en juist dat maakt het mogelijk om de hype zo aan te wenden dat de organisatie er iets mee kan. Gezonde managementaandacht voor hypes en innovatie impliceert ook veerkracht en het toestaan van zowel succes als mislukking (Fiol & O’Conner, 2003). Met innovaties en multi-interpretabele hypes moet je experimenteren om te zien wat werkt in de context van jouw organisaties, om te leren wat de hype in jouw context betekent. Veerkracht is hier het vermogen om van experimenten te leren. Om te zien wat werkt en niet werkt en vooral om onverwachte effecten en uitkomsten nuttig te kunnen aanwenden. Deze veerkracht en het leren van experimenten is onmogelijk als experimenten succesvol moeten zijn omdat managers succesvol moeten zijn. In een cultuur met een preoccupatie voor succes is het moeizaam innoveren. Het moet mogen mislukken. Ook voor mislukking kun je mandaat vragen.

Leren van experimenteren

Dit brengt ons tot een volgende vaardigheid om absorptievermogen te vergroten: leren van experimenteren. Proof of concepts, prototyping, voorbeeldscenario’s uit-

werken of pilots zijn vooral nuttig als deze expliciet bedoeld zijn om besluitvormers met elkaar te laten ontdekken hoe de organisatie kan worden geïnnoveerd. Dit is een andere opvatting dan die van de traditionele ICT'er die prototypes ziet als eerste vormen van het te bouwen eindsysteem; of die proof of concepts vooral ziet als bewijsvoering voor wat technisch mogelijk is. Natuurlijk mag er in technisch instrumentele zin worden geleerd, maar leren van de innovatieve werking binnen de context door bestuurder en managers moet het primaire doel zijn... anders vormt zich niet de gewenste managementaandacht. De Vries, Panneman en De Bruin (2013) beschrijven hoe experimenten, procesmanagement en organisatievisie een krachtige combinatie zijn bij de vorming van innovaties in netwerken van organisaties.

In leren door experimenteren schuilt helaas ook een gevaar. Een proeftuin is een probaat middel voor tegenstanders van een hype of innovatie om deze te parkeren. De condities van de proeftuin kunnen dan zodanig worden beïnvloed dat de proeftuin mislukt of zo lang duurt dat de aandacht ervoor wegeeft of het succes van de proeftuin kan worden gebagatelliseerd ('dat werkt bij ons op grote schaal toch nooit'). Een ander gevaar achter proeftuinen is de financiering ervan. Ook succesvolle proefsituaties die zijn gefinancierd met incidenteel geld willen nog weleens in de ijskast belanden omdat permanente financiering niet kan worden gevonden. Dit impliceert dat de omgeving van proefprojecten (managementaandacht organiseren, leren van experimenteren, stakeholderanalyse, organisatiepolitiek bedrijven, toekomstvaste financiering regelen, etc.) om net zoveel managementaandacht vraagt als het project zelf... iets wat niet iedere projectmanager tot zijn primaire taak rekent.

In dit kader is een recent onderzoek uitgevoerd in de medische sector interessant. De centrale vraag was: dragen strategische businessplanning (beleid en project portfoliomanagement) en projectmanagement bij aan succesvolle innovatie? Projectmanagement (met bijbehorende strakke sturing op tijd, kosten en resultaat) blijkt vooral nuttig voor incrementele innovatie. Meer radicale innovatie (met bijbehorende technologische en organisatorische onzekerheden) blijkt vooral te zijn gebaat bij strategische richting en support van belangrijke stakeholders en niet bij strak projectmanagement. Bovendien blijkt het effect van projectmanagement en business planning afhankelijk te zijn van de mate van coördinatie binnen het projectteam (Zippel-Schultz & Schultz, 2011). Investeren in gezamenlijke interpretaties van de toekomst op strategisch en projectniveau blijkt dus zinvol... organiseren is gezamenlijke betekenisgeving (In 't Veld, 2010).

Innovatie als drie veranderingen

Ontleend aan de socioloog Giddens (1984) vat ik innovatie op als een proces waarin drie veranderingen (vaak gelijktijdig) aan de orde zijn: *verandering van interpretatieve kaders, verandering van de inzet van resources/middelen en verandering van waarden.*

Bij innovaties *veranderen interpretaties* van de werkelijkheid. We staan bijvoorbeeld aan de vooravond van grote veranderingen in het basis- en voortgezet onderwijs waarin scholen differentiatie in leerpaden zullen gaan vormgeven met behulp van uiteenlopende ICT-leermiddelen. Een dergelijke vernieuwing vraagt in het hele onderwijs om veranderende interpretatieve kaders. Scholen moeten docenten gaan faciliteren in verschillende rollen: die van docent, van ontwerper van leermiddelen en leerlijnen, van beheerder van bibliotheken van leermiddelen, van evaluator, etc. Van docenten wordt gevraagd 'zichzelf opnieuw uit te vinden'. Scholen zullen reeksen van experimenten nodig hebben om te leren wat dit voor ze inhoudt. Hypes als 'flipped classroom' of 'Steve Jobs scholen' dwingen tot interpretatie van datgene wat zich aan het voltrekken is.

Strategische vaardigheden voor het verhogen van absorptievermogen

- Innovatief handelen komt neer op het veranderen van interpretatieve kaders, het veranderen van de inzet van resources/middelen en het veranderen of opnieuw vaststellen van waarden (en normen).
- De opkomst van nieuwe technologieën behandelen als strategische kwestie. Zelfs als de organisatie een afdeling innovatie of R&D heeft, ligt een deel van de verantwoordelijkheid in het domein informatiemanagement. Eén van de drie hoofdtaken van informatiemanagement is het inschatten van de innovatieve mogelijkheden van nieuwe technologieën. IM is een aspect van (integraal) management en behoort tot de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement. Het lijnmanagement moet dus in stelling worden gebracht op deze strategische kwestie. Het formuleren van innovatiebeleid en portfoliomanagement dragen hieraan bij. Projectmanagement is slechts tot nut bij het vormgeven van incrementele innovaties.
- Toekomstverkenning op het terrein van technologie vorm kunnen geven (zie De Vries & Hogeboom, 2013).
- Een onderzoekende houding ontwikkelen (zie Mulder & De Vries, 2013).
- De multi-interpretabiliteit van hypes inzetten om te komen tot gedeelde visies/interpretaties/veranderende werkelijkheidsconstructie over organiseren met nieuwe technologische middelen, deze visie te legitimeren om mensen te mobiliseren.
- Hypes gebruiken om aspecten van organiseren die permanent waardevol zijn op de agenda te houden (zoals bijvoorbeeld kwaliteitsmanagement).
- Doorlopend creëren van nieuwe categorieën, openstaan voor nieuwe informatie en openstaan voor meerdere perspectieven. Dit vereist een zekere weerzin tegen simplificatie en vereist veerkracht en het toestaan van zowel succes als mislukking.
- De omgeving van proefprojecten vraagt net zoveel managementaandacht als het project zelf (denk aan managementaandacht organiseren, leren van experimenteren, stakeholderanalyse, organisatiepolitiek bedrijven, toekomstvaste financiering regelen, etc.).

Innovaties vragen ook om *veranderende inzet van middelen*. Om nog maar even bij het voorbeeld te blijven: uitgevers zullen multimediale leermethoden moeten ondersteunen (boek-game-wiki-etc.). Schoolbesturen staan gezamenlijk voor de vraag of ze de ontwikkelingspanning van leermethoden, leermiddelen en leerlijnen met elkaar kunnen delen en de producten ervan onder open source licentie kunnen vrijgeven. Middelbare scholen komen voor de vraag te staan of het traditionele lessysteem waarin de leerling om de 45 minuten zijn tas inpakt om naar een volgend lokaal te rennen nog wel van deze tijd is... het loslaten ervan heeft vergaande gevolgen voor financieringssystemen en besturing.

Tot slot vraagt innovatie om *herbezinning op normen en waarden*. Daarmee is niet gezegd dat innovatie altijd leidt tot andere normen en waarden, hoewel dat wel de uitkomst van herbezinning kan zijn. We gaan toch niet al die gegevens over leerlingen die ontstaan als zij serious games spelen commercieel exploiteren? Wie beheert deze gegevens en voor hoelang? En hoe dragen ICT-leermiddelen eigenlijk bij aan de sociale vorming van leerlingen?

Bronnen

- Benders, J. & Van Veen, K. (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. *Organization* 8 (1), pag. 33-53
- Block, P. (2010). Feilloos adviseren. Den Haag: Academic Service.
- De Vries, E.J. & Hoogeboom, H. (2014). Hoe verweef je toekomstverkenning in beleid? In: De Vries, E., Maes, R. & Bronsgeest, W. (red.) (2014). *De Informatieprofessional 3.0. Strategische vaardigheden voor de informatieprofessional*. AG reeks. Den Haag: BIM Media Groep.
- De Vries, E.J., Panneman, F. & de Bruijn, P. (2014). Samenwerkend innoveren in netwerken. In: De Vries, E., Maes, R. & Bronsgeest, W. (red.) (2014). *De Informatieprofessional 3.0. Strategische vaardigheden voor de informatieprofessional*. AG reeks. Den Haag: BIM Media Groep
- De Waal, M. (2012). *De stad als interface. Hoe nieuwe media de stad veranderen*. Rotterdam: NAI010 Uitgevers
- Fiol, C.M. & O'Conner, E.J. (2003). Waking up! Mindfulness in the fase of wandwagons. *Academy of Management Review*, vol. 28 (1), pag. 54070
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge (UK): Polity Press
- Maes (2007). An Integrative Perspective on Information Management. In: Huizing, A. & de Vries, E.J. (ed.) (2007). *Information Management: Setting the Scene* (pp. 11-27). Book series Perspectives on Information Management, Volume 1, Oxford: Elsevier
- Maes, R. & De Vries, E.J. (2008). Information Leadership: the CIO as Orchestrator and Equilibrist. *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, Paper 58, Paris, France, December 15-17. <http://aisel.aisnet.org/icis2008/58>
- Mulder, B. & De Vries, E.J. (2013). Wat betekent het om een onderzoekende professional te zijn? In: De Vries, E., Maes, R. & Bronsgeest, W. (red.) (2014). *De Informatieprofessional 3.0. Strategische vaardigheden voor de informatieprofessional*. AG reeks. Den Haag: BIM Media Groep
- Swanson, E.B. (1997). The Organizing Vision in Information Systems Innovation. *Organization Science*, 8 (5), pag. 458-474
- Veld, R.J. in 't (2010). *Kennisdemocratie. Opkomend stormtij*. Sdu Uitgevers, Den Haag
- Zippel-Schultz, B. & Schultz, C. (2011). Mediated and moderated effects of business and project planning on innovation projects in hospitals. *Creativity and Innovation Management*, vol. 20 (4), pag. 296-310