



De Informatiebalans

De informatiebalans*

Dr. Willem F. Roest

Conclusies en beslissingen

Conclusies gaan over het verleden. Beslissingen gaan over de toekomst. Over het heden valt niet veel te vertellen als we niet weten waar het begint en waar het ophoudt.

Conclusies zijn wat anders dan beslissingen: conclusies worden getrokken uit min of meer vaststaande gegevens. Gegevens dus, waarover de onzekerheid behoorlijk kan worden gereduceerd; een ruim gebied van onderzoek waar veel mensen zich mee bezighouden.

Zoals het doorgeven, vastleggen, en beschikbaar houden van wijzigingen van velerlei aard in de toestand van een burger voor doeleinden die ooit zijn bedacht. Daarna kunnen deze gegevens worden gesorteerd, gegroepeerd, gecontroleerd, beveiligd en besnuffeld.

Dit soort gegevens en gegevensverwerkende systemen zijn redelijk in kaart gebracht, we hebben daar zo langzamerhand wel enige ervaring mee opgedaan.

Natuurlijk werkt hier niet alles van een leien dakje - uiteindelijk blijft het werk van mensen met hun eigenaardigheden - maar het is tamelijk bekend terrein met een beperkte mate van onzekerheid.

Onduidelijkheid over de stand van zaken, oorzaken en ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden kunnen worden onderzocht, en wetenschappers kunnen met hun analytische blik tot verrassende inzichten en perspectieven komen.

Strikt genomen echter, gaat het daarbij om de leer der voldongen feiten en de kans op herhaling.

* Dit artikel is ook opgenomen in het Verslag van de Museon Meeting, 'Haagse Oogst', juni 1993, pag. 94 t/m 101. Publikatie van de afdeling Informatie van de Directie Personeel, Organisatie en Informatievoorziening van de gemeente Den Haag.

Echt lastig wordt het met enig gezag te spreken over de toekomstige gang van zaken in de organisatie. Wat staat daarover nu echt vast?

En dan is het de verantwoordelijkheid van de manager om daarover beslissingen voor te bereiden, een positie in te nemen, de knoop door te hakken en in de praktijk de last van het risico te dragen.

Zijn beslissingen dienen onzekerheid te reduceren over wat er gaat gebeuren, wat er zal zijn, en wie daarbij betrokken zullen zijn.

Wie verkeert hakt is de klos

Een conclusie is een gevolgtrekking op grond van vaststaande gegevens. Een beslissing is een wilsuiking over iets wat nog niet vaststaat.

Nu is het uiten van de wil nog niet voldoende. De beslissing dient ook te worden uitgevoerd. Beslissingen gaan dan ook over de inzet van middelen: geld, medewerkers, tijd, ruimte, en kapitaalgoederen zoals computers, maar die laatste zijn voorlopig niet zo spannend. Dat is zeker.

Onzeker is of anderen, met andere inzichten of belangen, de genomen of in voorbereiding zijnde beslissing zullen steunen, gedogen of aanvechten. Daar zou de beslissingnemer of beslissingnemende groep wel eens wat meer informatie over willen hebben.

Dat geldt uiteraard ook voor de betrouwbaarheid van de feiten waarvan wordt uitgegaan. Kloppen die berichten van die Dutchman in Indonesia, en is die bron wel gezaghebbend? Zie het Pearl Harbor drama, zoals gememoreerd door mevr. Watts.

Wie een verkeerde beslissing neemt is de klos, en als het nog eens gebeurt kan de verantwoordelijke zijn persoonlijke kansen op mooier, groter en beter voorlopig wel vergeten.

Informatie die een beslissingnemer, of beslissingnemende groep, wil hebben, dient zijn onzekerheid over de toekomst te verkleinen.

Hoe kan hij anders zijn nek uitsteken met een beslissing over de toekomstige inzet van middelen, zodanig dat de door de organisatie verlangde situatie wordt bereikt en de beslisser zich niet te veel problemen op zijn hals haalt.

Nu zijn er managers die zelf te onzeker zijn om risico's te nemen, en die dus maar blijven vragen om meer informatie, nieuwe onderzoeksrapporten, en meer vergaderingen om de zaken nog eens te bespreken.

Deze groep zal dus wel geïnteresseerd zijn in beslissingsondersteunende systemen met krachtig reken- en fraai tekentuig: slimme spreadsheets, kleurige grafieken, handige opzoekmethoden en standaard communicatieprotocollen.

Het beroerde is dat deze 'oplossingen' veelal worden aangeprezen en beschreven in een automatiseringslatijn waar jagers en hengelsporters niet van terughebben: 'nieuw, nu ook met neurale netwerken in semantische notatie'.

En de spullen gedragen zich niet zelden verrassend en ondoordringend, om redenen die een wereld op zich vormen.

De onzekere manager wordt daar al met al nog meer onzeker van, terwijl hij juist meer zekerheid over de toekomst dient te verschaffen.

Daar schieten we dus niet veel mee op. Wat meer ervaring en wat meer lef of zelfvertrouwen is in dit geval meer nodig dan technologie.

Vroon constateert dan ook dat het aanbieden van nog meer informatie helemaal niet helpt. En Zuiderhoudt merkt terecht op dat het vooraf regelen van voorzieningen alleen maar tot verstarring leidt.

Bovendien stelt Wagenaar vast dat het vastleggen van allerlei wetenswaardigheden in gigantische databases zinloos is, want uiteindelijk worden heel wat beslissingen toch vanuit het ruggemerg genomen.

Het introduceren van informatietechnologie en het vervolgens aanpassen van de organisatie aan de techniek wordt door Watts daarom met klem afgeraden.

Met de voorgaande constatering en conclusies kunnen we volledig instemmen. Maar wat dan? Minder spullentuig en meer verstandige mensen die op een andere manier tewerk gaan?

Het laatste is in een snel veranderende wereld altijd wel het overwegen waard. Op het eerste, een mogelijk zinvolle inzet van technologie, willen we nog wat nader ingaan.

Dat zullen we doen vanuit het gezichtspunt van de manager die technologie zou kunnen gebruiken, een ander gezichtspunt dan dat van de manager die beslist over het aanbieden van technologie en over het aan elkaar knopen van technologische componenten.

Veel gegevens en weinig informatie

Informatie is een schaars goed. Dat is, gezien het voorgaande, een vreemde bewering. Bovendien zijn vandaag de dag termen als informatielawine en informatie-explosie niet van de lucht.

Niettemin zijn onderwerpen als informatiemanagement en informatieplanning, gezien de toenemende stroom literatuur daarover, belangrijke onderwerpen van discussie.

Schaarste betekent dat de behoefte groter is dan de beschikbaarheid. Schaarste van informatie impliceert dat de beschikbare gegevens in kwantitatief of kwalitatief opzicht ontoereikend zijn.

Het kwantitatieve aspect, uitgedrukt met de termen explosie en lawine, is in het voorgaande reeds aan de orde geweest. Gegevens kunnen er genoeg zijn, maar als zij niet voorzien in een behoefte, zijn ze toch niet informatief, en is er dus geen sprake van informatie.

Wat maakt gegevens dan echt informatief voor een manager die een beslissing voorbereidt, die een positie moet kiezen, een knoop doorhakken, en daarvoor zijn nekt uitsteekt?

Als algemene eigenschap van informatie kan dan eerst worden vastgesteld dat informatie de onzekerheid van deze manager terugbrengt tot overzichtelijke proporties.

Gegevens zullen dan aanwezig dienen te zijn op het moment, niet teveel eerder, en niet teveel later, dat de manager ze nodig heeft. Op de plek waar hij is, en niet ergens anders. En ze moeten voor hem begrijpelijk zijn, in een vorm of weergave die voor hem toegankelijk is.

Teksten, tabellen, grafieken, bewegende beelden, body language, het kan niet schelen, als ze maar passen bij het perceptieve vermogen van de manager dat op het moment in kwestie misschien in zijn ruggemerg zit, zoals door Wagenaar en andere sprekers is duidelijk gemaakt.

Bovenal dient de informatie inhoudelijk te passen bij zijn informatiebehoefte, te kloppen en betrouwbaar te zijn, en dat is niet per se afhankelijk van de kwantiteit.

Wie maakt uit wat informatie is?

Wat betekent informatie voor de manager? Minder onzekerheid bij het nemen van beslissingen, zo werd in het voorgaande betoogd. Maar wie maakt dan uit wat informatie is?

De instantie die alles, heel goed bedoeld, vooraf als voorziening heeft geregeld? Degenen die gegevens verstrekken in de vorm van rapporten, tabellen, grafieken, degelijke analyses, wetenschappelijke toekomstverkenningen?

Of is het degene die zijn nek moet uitsteken met het nemen van een beslissing of het innemen van een standpunt, en daarmee misschien zijn reputatie of positie op het spel zet?

Wat wil die manager dan weten? Vaak weet hij (of zij natuurlijk) dat zelf van tevoren ook niet. Het hangt er vanaf. Op het moment dat het menens wordt, tegen de tijd dat een uitspraak moet worden gedaan, wil hij nogeens wat zaken nagaan.

Kalma wees erop dat we een hekel hebben aan onzekerheid, en dat onder tijdsdruk irrationele voorkeuren en rationeel denken in evenwicht dienen te blijven: het één mag het andere niet overheersen.

Gegevens die eerst heel zinnig leken, kunnen, op een spannend moment, toch irrelevant blijken. En wat voor de één boeiend is, kan voor een ander, gezien zijn subjectieve onzekerheid, hinderlijk zijn. En andersom.

Informatie is dus niet een objectieve grootheid, maar een subjectief bepaalde kwaliteit van gegevens met een willekeurig patroon van verbanden die ad hoc worden gelegd.

En morgen kan het subject er weer anders over denken, afhankelijk van de situatie zoals die zich dan weer voordoet.

Aannemelijk is wel dat de manager graag wil weten hoe invloedrijke andere partijen denken over zijn voorstellen, en wat hun voorstellen

zijn. Dat soort informatie hoeft niet omvangrijk te zijn, maar hoe kom je aan die informatie?

Echte informatie ligt op het achterste van de tong

Aannemelijk is ook dat de behoefte aan informatie mede wordt ingegeven door het overlevingsmotief. De manager zal uiteraard willen overleven, misschien ten koste van wat budget, van een dierbare taak of van een sympathieke medewerker.

De manager zal ook wel willen dat niet alleen hij, maar ook zijn afdeling overleeft, al is het ten koste van een andere afdeling.

Wellicht wil hij dat de gehele organisatie overleeft, desnoods ten koste van andere organisaties.

In die handavingsprocessen wil de manager dus weten wat de consequenties zijn van zijn beslissingen, en wat anderen daarvan zullen vinden. Hoe zullen die reageren?

Maar die anderen zitten ook in hetzelfde schuitje, en die willen waarschijnlijk hetzelfde: zich handhaven, of misschien wel meer.

Die anderen willen precies weten hoe het met jou en jouw afdeling gaat, wat jouw vooruitzichten zijn, je middelen en mogelijkheden, je reputatie in de organisatie en daarbuiten.

Welk netwerk je hebt, hoe je dat gebruikt. Hoeveel invloed je hebt, direct of indirect, op de hoogst geplaatste aap, om met Midas Dekkers te spreken. Ze willen overal van op de hoogte zijn. 'Geef me daar even een copietje van', en 'laat me even weten als je nog iets hoort'.

Ga je dan die anderen precies vertellen hoe de vork in de steel zit? Ga je zomaar het achterste van je tong laten zien, want dat is de plek waar de echte informatie te vinden is? Ga je dat communiceren via het moderne kantoorcommunicatiesysteem?

Of stuur je ze het bos in met een stapel tekst en tabellen waar ze voorlopig even zoet mee zijn? Of ga je via proefballonnetjes peilen hoe de wind waait?

In dat geval dient het taalgebruik voldoende vaag te zijn om zonder gezichtsverlies van positie te veranderen.

Informatie wordt geruild

Informatie gaat over mogelijkheden en middelen waarover beslissingen worden voorbereid. Mogelijkheden en middelen zijn schaars, dus van de weeromstuit is informatie daarover ook schaars.

Met informatie kun je invloed uitoefenen. Daar moet je zorgvuldig mee omspringen als je het hebt, en je moet ernaar op jacht als je het niet hebt.

In nieuwe, startende organisaties kan men zich niet veroorloven om via voorlopige vaagheden, proefballonnetjes en aftastende vergaderingen het besluitvormingsproces zomaar zijn moeizame gang te laten gaan. Voor hen gaat dit verhaal maar zeer gedeeltelijk op.

Oude, gevestigde organisaties daarentegen, met monopolistische of geprivilegieerde posities konden zich veel meer permitteren. Die mooie tijden gaan voorbij, maar de oude mechanismen, vermakelijk in beeld gebracht door eminente sprekers op de Museon meeting, werken nog lang door.

Zo'n cultuur verandert niet vanzelf als de privileges afnemen. Er is wel wat aan te vijlen, zegt Vroon, 'maar niet in één weekeindje Veluwe'.

Het informatieprobleem, zoals dat in gevestigde organisaties wordt aangepakt met moderne geautomatiseerde systemen, is vaak niet het echte probleem, maar, om met Wagenaar te spreken, een gecreëerd probleem, dat in de plaats is gekomen van een vraagstuk dat men niet kon oplossen.

Het echte probleem in de informatievoorziening heeft veeleer te maken met ruilverhoudingen tussen managers.

Informatie is een schaars goed dat wordt geruild in het kader van onderhandelingsprocessen: 'als jij mij bijpraat, dan houd ik jou ook op de hoogte'; dat hoeft niet speciaal te worden gezegd, maar dient te worden begrepen in ons-kent-ons verhoudingen.

Buitenstaanders en nieuwelingen moeten dat nog leren.

Onderhandelen gaat het best als je de informatie direct kunt zien, want de mens is een oogdier, zo weten we van Midas Dekkers.

Een keurig getikt verhaal, veelkleurige sheets met prachtige beelden uit het standaard platenboek kun je zien, maar je kunt ook kijken naar de soms veelbetekenende blikken die anderen uitwisselen.

Daarom moet je aanwezig zijn op vergaderingen, anders ontgaat je de body language van gunstig en minder gunstig gezinden. Kalma constateert dat managers veel praten, ze besteden daar 67% van hun tijd aan.

We mogen aannemen dat ze intussen hun ogen goed de kost geven, en proberen hun eigen lichaamstaal goed te beheersen, want anders wordt nodeloos informatie weggegeven.

Een ervaren manager weet wat een pokerface is.

De Informatiebalans

Informatie-uitwisseling, wat anders dus dan het geven en ontvangen van minder ter zake doende gegevens, kan worden gekarakteriseerd met het begrip '*informatiebalans*':

de verhouding tussen verstrekte en verkregen informatie, dan wel de verhouding tussen benodigde en beschikbare informatie.

Dat alles uiteraard gezien vanuit de positie van de ontvangende of verlangende partij.

Vraag een willekeurige manager hoe het met zijn informatiebalans is gesteld: hoeveel echte informatie komt van u en hoeveel komt tot u? Of: hoeveel echte informatie heeft u nodig en hoeveel informatie heeft u ter beschikking?

Aanzienlijk meer dan de helft zal zeggen dat hun informatiebalans negatief is, de stapels nog door te nemen rapporten daargelaten. Dat is vreemd, want in gevestigde organisaties komt veel informatie vanuit de organisatie zelf, en minder uit de buitenwereld.

Als de informatiebalans van het merendeel der individuele managers negatief is, dan is de geconsolideerde balans van afdelingen ook negatief, en dus ook de geconsolideerde balans van de gehele organisatie.

En hoe is het dan gesteld met de informatiebalans van de organisatie en de omgeving van de organisatie: afnemers, opdrachtgevers, leveranciers en aanpalende instellingen?

De conclusie dringt zich op dat de hele zaak qua informatiebalans structureel onevenwichtig is, maar dat op een of andere manier er nog steeds een mouw aan gebreid kan worden.

De proef op de som

Hoe brei je een mouw aan het probleem van een structureel onevenwichtige informatiebalans van managers, afdelingen en organisaties, rekening houdend met de verstandige opmerkingen die de sprekers op de Museon Meeting naar voren hebben gebracht?

Kunnen computers met bij-de-tijdse grafische menu's daar een rol bij spelen? Om informatie vast te leggen, bij nacht en ontij beschikbaar te houden, en op afroep zomaar beschikbaar te stellen aan managers die hun computer-rijbewijs hebben gehaald?

Het laatste is een probleem op zich, maar ook dat is oplosbaar, als de leveranciers van die spullen, en ook de Afdeling Informatie zich realiseren dat technologie slechts een middel is, en geen doel in zichzelf.

Het praktische van een computer is dat daarmee kan worden aangetoond dat communicatieve en organisatorische problemen in de eerste plaats door managers moeten worden opgelost.

Die verrekte computer - in al zijn varianten die ook nog aan elkaar geknoopt moeten worden - die doet het vandaag de dag wel.

Heel lang hebben we die systemen de schuld kunnen geven, maar, dom als ze zijn, doen ze zonder morren wat ze gezegd wordt, en daarbij onthouden ze ook nog van alles en nog wat.

Als de communicatie dan toch niet werkt, en als de informatiebalans dan toch niet beter in evenwicht raakt, dan zit het probleem dus ergens anders.

Als je niet in staat of bereid bent, of als het je niet is toegestaan informatief te communiceren, dan heb je niet veel aan een computer. In dat geval krijg je hooguit stapels gegevens die ten onrechte informatie worden genoemd.

Maar als de organisatie daarentegen rekening houdt met eigenaardige menselijke beperkingen, en op de een of andere manier wil

overleven, dan kun je van moderne technologie bijzonder veel gemak hebben. Daar zijn we zelf met de nodige moeite ook achter gekomen.