

Traditioneel leidinggeven conflicteert Management: als onderdeel van

Organisaties maken steeds meer de omslag richting digitaal werken en het uitbesteden van hun ICT.

Tegelijkertijd wordt steeds zichtbaarder dat leidinggevendende moeite hebben met de hiervoor benodigde regierol en de (her-)inrichting van hun organisatie.



Marc Oost

Wil met zijn ervaring en kennis als senior informatiemanager informatiemanagement op een hoger plan brengen



Erwin la Roi

Werft voor bedrijven en organisaties in Nederland informatieprofessionals

Voor ondersteuning konden leidinggevendende altijd terecht bij de eigen ICT-afdeling, maar zo eenvoudig is dat niet meer. De uitbesteding van ICT en het voeren van de regie op de eigen informatieprocessen zorgen ervoor dat in elke organisatie informatie inmiddels een serieuze, strategische ‘business’ is geworden. Dit vraagt van managers en personeel niet alleen een andere mindset, maar ook andere vaardigheden. Nadenken over de beantwoording en inrichting van informatievraagstukken vergt een andere aanpak dan leidinggevendende in het verleden geleerd hebben en gewend zijn. Niet langer draait het om het handelen op basis van theoretische modellen of het kopiëren van successen van collega-organisaties. Het is een vak apart geworden.

VUCA

We leven in het zogenaamde VUCA-tijdperk: *Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*. Bij het werven van een passende informatieprofessional in dit tijdperk dient de organisatie over aanpassingsvermogen te beschikken. Dat komt vooral door de mismatch tussen de behoudende opstelling en de innovatieve vraag. Het resultaat: dat wat men vraagt past niet bij wat men krijgt. Dit is vaak frustrerend voor het management, ‘*want we hebben toch zo’n mooie functie*’. Maar dat is het ook voor de sollicitant die de mismatch aan den lijve ondervindt en ondanks

‘Nadenken over de inrichting van informatie-vraagstukken is een vak apart geworden’



met regierol bij digitalisering

benader informatie managementsturing

‘Het management zoekt uit automatisatie naar oplossingen die een veilig en vertrouwd gevoel geven’

zijn perfecte profiel wordt afgewezen. Passend personeel vinden dat aansluit bij de eisen van zowel de oude organisatie als van de huidige digitale tijd, is een utopie. Is de organisatie zich hier niet van bewust, dan levert dit teleurstellingen op voor zowel het traditionele management als de ambitieuze kandidaat.

Hoe dan?

Bij de invulling van het selectieproces en de vacatures voeren oude principes nog vaak de boventoon. De (HR-)selectiecommissie en de eigen organisatie laten zoveel mogelijk bij het oude, omdat dit vertrouwd is en weinig aanpassing vraagt. Ze selecteren kandidaten eerder op basis van criteria als ‘veilig’, ‘herkenbaar’ en ‘vertrouwd’ dan op het vermogen om de nieuwe regierol uit te voeren die de digitale tijd vereist én om de organisatie hiermee in lijn te brengen.

Het is dus niet vreemd dat organisaties moeite hebben om een passende, nieuwe informatieprofessional te vinden. Daarbij valt het op dat dezelfde vacatures soms binnen een maand na de procedure alweer online staan. Dit lijkt te bevestigen dat organisaties worstelen met het inrichten van hun organisatie volgens de eisen van de huidige tijd.

Dat komt omdat het management over het algemeen niet is opgeleid om strategisch en tactisch na te denken over de inrichting van de informatievoorziening, wat wel het geval is als het gaat om financiën, personeelszaken, et cetera. Ook komt dit gedrag voort uit de wens om – veelal uit onvermogen – de eigen positie in stand te houden. Het gevolg: uitsluiting van informatieprofessionals die de kans willen grijpen om de organisatie op het gebied van

digitalisering verder te brengen. De doorgewinterde informatieprofessional vertegenwoordigt niet de kant van ICT (aanbod), maar juist de kant van de business (vraag). Iets wat niet in iedere organisatie zo wordt gezien of zo is ingericht.

De kloof tussen management en informatieprofessionals wordt alsmaar groter en zorgt voor desinvesteringen, onnodige risico’s en falende digitaliseringsprojecten. Dit probleem speelt bijvoorbeeld bij organisaties als de Belastingdienst en bij andere overheden. Informatieprofessionals kunnen de kloof moeilijk overbruggen, en dat is ook niet hun taak. Dit leidt tot onbegrip en miscommunicatie tussen het management en de informatieprofessionals. De laatstgenoemden zijn hier aan het einde van de rit, meestal onterecht, de dupe van.

Reg(iss)eren is vooruitzien

Willen organisaties de digitaliseringslag niet verliezen, dan moet de mentaliteit van het huidige, traditioneel geschoolde management radicaal veranderen. In de praktijk komt dit erop neer dat het management accepteert dat informatiemanagement vakmanschap vereist en overal in de organisatie invloed en impact heeft. En dat het leidinggeven vereist op basis van managementprincipes en bijpassende organisatie-inrichtingen.

Kon het management zich in het verleden nog verschuilen achter eigen ICT-collega’s, vanuit de nieuwe regierol is dat niet meer mogelijk. Het management is zelf verantwoordelijk om na te denken over de toekomst vanuit het perspectief van informatie. <

