
DE GEBRUIKERSREVOLUTIE

Aad BRINKMAN

Adviseur Informatie Management

- Professionals die grote hoeveelheden informatie beheren voor bedrijven zullen worden geconfronteerd met een grote revolutie. Revoluties gooien bestaande systemen en structuren omver. En zodra de geest uit de fles is, valt een revolutie niet te sturen. Informatieprofessionals die denken dat ze hun zaakjes goed op orde hebben door de informatie van een organisatie goed en gestructureerd te beheren zullen de eerste slachtoffers van deze revolutie zijn: de gebruikersrevolutie.
- Les professionnels chargés de la gestion de grandes quantités d'information en entreprise seront confrontés à une profonde révolution. Toute révolution se caractérise par le bouleversement des systèmes et structures existants. Et dès que la révolution éclate, il n'est plus possible de la maîtriser. Les professionnels de l'information qui pensent fournir du bon boulot par une gestion méticuleuse et structurée des informations d'un organisme seront les premières victimes de cette révolution : la révolution des usagers.

Op de IT-afdeling hebben ze al wat meer ervaring met de gebruikersrevolutie. Hier en daar nam een gebruiker zijn eigen laptop of smartphone mee naar zijn werk. Maar sinds de intrede van de iPad en andere tablets is het dwelen met de kraan open. De eerste reactie van IT-professionals was voorspelbaar defensief. Net als bij informatieprofessionals hebben IT'ers (met name beheerders) een zeer conservatieve en behoudende houding ten opzichte van elke vernieuwing. Immers: elke vernieuwing is een bedreiging voor de stabiliteit en continuïteit. Innoveren is vervelend, en als het dan toch moet gebeuren wil de informatieprofessional dat zorgvuldig en langzaam doen. Het liefst in zo beheersbaar mogelijke projecten en om de vaart er helemaal uit te halen wordt er enthousiast gebruik gemaakt van een Prince2-projectmethode die zo gefaseerd is, dat het uitstekend te gebruiken is als vertragende of zelfs verlamme factor. Maar de innovatie van de gebruikersrevolutie valt niet te managen, het is niet in een Prince2-project te vangen. Gebruikers houden zich niet aan de regels die ooit eenzijdig vanuit de organisatie zijn afgekondigd.

Wat houdt de gebruikersrevolutie precies in?

De kern van de gebruikersrevolutie is *consumerization*. De ontwikkeling waarbij nieuwe technieken en functionaliteit eerst massaal in de consumentenmarkt worden geadopteerd, waardoor organisaties gedwongen worden die technieken en functionaliteit ook toe te staan. Wie dit niet herkent doet er goed aan om eens na te gaan hoe de iPad zijn intrede deed in zijn eigen organisatie. Ik moet de eerste organisatie nog tegenkomen waarbij IT'ers en informatieprofessionals als eerste het potentieel in de iPad zagen en daarvoor ondersteuning realiseerden. Nee, vrijwel zonder uitzondering zijn het de gebruikers

(en in eerste instantie ook vaak managers en directeuren) die het apparaat introduceerden en zowel op de IT-afdeling als op de informatieafdeling op veel onbegrip en onwil stuitten toen de iPad op informatiebronnen aangesloten moest worden.

Tot de introductie van de iPad werd elk nieuw device geïntroduceerd via de corporate weg. De eerste laptops werden in bedrijven gebruikt en het heeft vele jaren geduurd voordat de consument laptops ging kopen. Hoewel het voorbeeld van de iPad heel duidelijk is, schuilt er een groot gevaar in: onderschatting. Vooral voor de informatieprofessional. Die kan door dit voorbeeld denken: "Eigenlijk is dat gewoon een technische innovatie en zolang er een interface van mijn databron naar een nieuwe interface gemaakt kan worden vind ik het best". Als dit de attitude is van informatieprofessionals bij organisaties waar ik adviseer, beveel ik het management aan hierop in te grijpen en in het uiterste geval deze informatieprofessionals te ontslaan. Ze vormen namelijk een zeer grote bedreiging voor de continuïteit en concurrentiekracht van de organisatie.

Consumerization en BYOD zijn géén IT-uitdagingen, maar informatieuitdagingen!

Op IT-afdelingen is BYOD een populaire term geworden. Het staat voor *Bring Your Own Device*. Het is een architecturaal uitgangspunt waarbij zowel op het niveau van de IT-infrastructuur als op de presentatielaag universele koppelingen kunnen worden gemaakt met welk device dan ook.

De informatieprofessional die denkt dat BYOD een IT-uitdaging is, heeft het mis. Het is begrijpelijk dat hier door informatieprofessionals zo over

wordt gedacht; ze worden op het verkeerde been gezet door de D van BYOD. Als het over devices gaat, is het inderdaad een IT-uitdaging. Maar BYO is de grote gebruikersrevolutie! Het device hebben ze al, maar dat is slechts het begin.

Waar in informatie-architectuur geen rekening mee wordt gehouden is BYOI: *Bring Your Own Information*. Of wat te denken van: *Bring Your Own Data? Of Bring Your Own Channel?* Nieuwe medewerkers die de arbeidsmarkt op komen zijn zogenaamde *digital natives*. Ze weten vrijwel niets van de achterliggende techniek en systemen, maar zijn uiterst bedreven in het simultaan gebruiken van meerdere informatiebronnen tegelijkertijd. En als er ergens nieuwe functionaliteit beschikbaar komt die handiger is, stappen ze zonder probleem over. Voor deze nieuwe generatie professionals is er geen verschil tussen informatiebronnen die door een werkgever beschikbaar worden gesteld (of zelfs worden verplicht) en allerlei andere formele en informele informatiebronnen.

Ik weet zeker dat een groot aantal lezers het volgende voorbeeld zal herkennen: zoals bij elke professioneel opererende organisatie is het hebben van een goed CRM-pakket belangrijk. Niet alleen om contactgegevens in op te slaan, maar ook contactmomenten te registreren (en wellicht nog veel meer dan dat). Dat geldt ook voor het bedrijf waarvoor ik werk. Wij hebben een CRM-systeem. En we hebben processen en procedures die het gebruik van dat systeem voorschrijven. Immers: de data in een CRM-systeem moeten actueel zijn, anders verliezen ze hun waarde.

Het CRM-systeem is goed gevuld. Het bevat heel veel informatie over onze klanten en relaties. Als een van de adviseurs van ons bedrijf gebruik ik het CRM-pakket vrijwel nooit om informatie te halen. De urenadministratie, de bron van inkomsten zit er in en die gebruik ik trouw. Mijn klantgesprekken die voor collega's handig zijn worden er keurig in verwerkt. Maar de informatie die opdrachtgevers en hun medewerkers over hun bedrijf op bvb. LinkedIn zetten is actueler en minstens zo nuttig. En nee, ik klaag niet over gebruiksvriendelijkheid of de juistheid van de informatie. Maar ik gebruik dus ook een systeem dat voor mijn werk ook erg handig is: LinkedIn. Daar zitten al mijn relaties in, daar haal ik contactgegevens uit en het mooiste is dat mijn relaties hun gegevens zelf actueel houden. Daar kan geen CRM-systeem tegenop.

LinkedIn is inmiddels opgenomen in onze informatie-architectuur, want het blijkt voor de organisatie een ontzettend belangrijke informatiebron. Een informatiebron die iedere medewerker mee zal nemen als hij/zij uit dienst gaat. En ook Twit-

ter is daar inmiddels in opgenomen. Relaties zetten voor ons belangrijke informatie vaak gewoon op twitter, nuttig om mee te nemen in je informatiemanagement.

Peter Hinssen doelt hier op in zijn serie "the Era of Now" als hij spreekt over informatiesystemen die "In" of "Out" zijn. Iedere organisatie zal tegenwoordig rekening moeten houden met belangrijke informatiebronnen die niet door de organisatie zelf beheerd (kunnen) worden.

De jongste generatie (*digital natives*) zal hun wekomgeving veelal beschouwen als de plek waar zij met verouderde apparatuur moeten werken. Deze generatie waar ik niet toe behoor, want ik ben geboren ruim vóór 1995, zullen met interesse een kijkje nemen naar ons CRM-systeem en het vervolgens (deels) negeren. De kans is zelfs groot dat ze nauwelijks gebruik zullen maken van ons voornaamste communicatiesysteem: email. De *digital natives* hebben veel handigere en voortdurend wisselende manieren om te communiceren. Als ik naar die *digital natives* om me heen kijk gebruiken die al lang geen Facebook meer om te communiceren. Ze zijn uitgekeken naar nieuwe, nog handigere tools, zoals path.com. En tegen de tijd dat u dit leest zijn ze vast alweer overgestapt op een nieuw systeem. De adoptiesnelheid van dit soort diensten neemt gigantisch toe. WhatsApp was gedurende lange tijd in Nederland bijzonder populair maar na de overname door Facebook stapten tienduizenden zonder pardon binnen een paar uur over op het Russische Telegram.

Deze ontwikkelingen vallen niet bij te houden als je ze beschouwt vanuit een traditionele informatie-architectuurgedachte. Als beheersing en continuïteit het startpunt vormen van innoveren, vergeet het dan maar. Daar waar gebruik wegvalt omdat gebruikers zelf handige alternatieven gaan gebruiken, valt ook relevantie en bestaansrecht weg. Er zijn twee mogelijke reacties: de defensieve en conservatieve reactie, waarbij druk bij gebruikers gelegd wordt om de voorgeschreven databronnen, informatiesystemen en communicatiekanalen te gebruiken.

De grote informatievergissing

Een van de oorzaken van informatieprofessionals die de mist in gaan is dat deze professionals sowieso een onduidelijke taakopvatting hebben. Zo zijn er informatieprofessionals die denken dat ze een goede klus klaren als ze de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plek krijgen. Onzin! Natuurlijk moet je dat goed doen, maar de gedachte dat je daarmee een succesvolle informatieprofessional bent is totaal fout. Je bent pas

halverwege; en veel informatieprofessionals hebben daar al problemen mee.

Eén van de absolute thoughtleaders van het informatievak is Emiel van Bockel, die voor het Centraal Boekhuis in Nederland werkt. Hij vat het eens samen: "Informatiemanagement gaat om pegels (centen) verdienen". Netjes informatiebronnen aan elkaar sleutelen en beschikbaar stellen is slechts de eerste stap. Vergelijk het met een politieagent die zijn uniform kan aantrekken en daarom denkt dat hij een goede agent is. Of een slager die een koe van een varken kan onderscheiden. Dat zijn de eerste basics van het vak. Zo geldt dat ook voor informatiemanagement. Een echt succesvolle informatieprofessional weet precies over welke informatie hij beschikt en denkt voortdurend na over hoe die informatie kan gebruikt worden om geld te verdienen, nieuwe diensten gerealiseerd kunnen worden of hoe de core business geïnnoveerd kan worden. Dat is de primaire taak van een informatieprofessional! En daar kom je alleen aan toe als je de basis op orde hebt.

Informatieprofessionals die niet voor deze invulling kiezen weten hun toegevoegde waarde voor de rest van de organisatie slechts te veinzen door misbruik te maken van de complexiteit van hun vak. Door te schermen met verschillende database-systemen, datawarehouses en een veelheid van informatiesystemen en bijbehorende koppelingen gaat een intimiderende werking uit van deze professionals. Maar de toegevoegde waarde is zeer beperkt en dat wordt pijnlijk zichtbaar zodra de gebruikersrevolutie ook in het informatiedomein uitbreekt.

Informatie = dienstverlening

De informatieprofessional die als kernopdracht ziet dat informatie aan de business geleverd wordt, biedt zeer beperkte toegevoegde waarde aan die business. En die toegevoegde waarde zal in de nabije toekomst ook nog snel afnemen. Maar de informatieprofessional die informatie weet te vertalen naar dienstverlening aan klanten (dus de klanten van de business, of zelfs de klanten van de klanten) zal van onvoorstelbare toegevoegde waarde zijn voor de organisatie. Het informatiedomein zit voor 100% in de core-business van elk bedrijf. En dat geldt ook onverminderd voor publieke organisaties. De informatieprofessional van de toekomst is eigenlijk een dienstverleningsspecialist: hoe kan dienstverlening verbeterd worden, hoe kan magie gecreëerd worden in dienstverlening met gebruik van de informatie waarover wij beschikken of kunnen beschikken. Dat is waar een informatieprofessional wakker van behoort te liggen. Wie nog wakker

ligt van het koppelen van informatiebronnen, SLA's (Service level agreement) over informatiebeheer en het laten aansluiten van IT en business heeft het niet begrepen.

Informatie is hét ingrediënt om bedrijven te laten innoveren. Een fabrikant in fietsen kan in techniek innoveren en zal dat ook altijd blijven doen. Maar in toenemende mate zal informatie óver die fiets en informatie over het gebruik en de mogelijkheden van de fiets bepalend zijn in aanschaf. Of neem een verzekeraar: die verkoopt niets anders dan informatieproducten. De informatieprofessional die daar al lang blij is dat datadefinities zijn bepaald voegt geen waarde toe. De I van informatie is ook de I van innoveren.

In publieke organisaties als gemeenten zie je diezelfde worsteling: de strijd om bestaansrecht, omdat eigenlijk iedereen wel weet dat er vrijwel geen toegevoegde waarde door informatieprofessionals wordt geleverd. En je kunt niet zomaar van die mensen af, omdat informatie, datawarehouses en informatiesystemen toch wel onderhouden en beheerd moeten worden. Eén van de meest spectaculaire voorbeelden van overtuigend informatiemanagement in gemeenten die ik ooit heb gezien is een groep informatiemanagers uit één van de wat grotere gemeenten in Nederland, die zélf het coalitieakkoord hebben gepakt en geanalyseerd, die zélf de belangrijke en ambitieuze politieke thema's hebben onderzocht en die op zoek gegaan zijn naar de belangrijkste ontwikkelingen in gemeentelijke dienstverlening. Na die analyse hebben ze een drietal thema's gekozen en daar hun informatievisie op los gelaten. Voorbeelden van die thema's zijn bijvoorbeeld: zo zal de economische groei in onze gemeente hoger zijn dan in de ons omringende gemeenten (dat is daar een belangrijk politiek thema). De informatieprofessionals bepalen dus niet de politieke agenda, maar baseren zich op die politieke agenda. Ze spiegelden de toekomstige situatie voor, op een manier die de verantwoordelijke managers nog niet konden doorzien. Ze gebruikten informatiebronnen waar de verantwoordelijke managers het bestaan niet van wisten om op overtuigende en ambitieuze wijze zicht te geven op hoe de gemeente dit gaat realiseren. Dit ontketende een kleine revolutie en toen de gemeente (vanwege bezuinigingen) in een reorganisatie terecht kwam was het ook volstrekt logisch dat een aantal van de informatiemanagers gevraagd werden als architect van de nieuwe organisatie.

Kortom: informatieprofessionals werken niet voor de business, maar in en met de business. Informatieprofessionals hebben géén opzichzelfstaande doelen (zoals: een stabiel datawarehouse), maar delen het businessdoel en pogen daar

direct (dus niet alleen indirect) aan bij te dragen. Voor een commerciële organisatie betekent dit dat een informatieprofessional zal proberen geld te verdienen (met informatie), marktaandeel te vergroten (met informatie), repetitieve sales te stimuleren (met informatie) of de relatie met klanten te verbeteren (met informatie). Voor publieke organisaties geldt: een succesvolle informatieprofessional zal de dienstverlening overtuigend verbeteren (met informatie), politieke thema's realiseren (met informatie) en voortrekkers

zijn van innovatie (met informatie). En anders zal de gebruiker dit van de informatieprofessional overnemen en is die professional het slachtoffer van deze revolutie.

Aad Brinkman

Aranea

<http://aadbrinkman.nl/>

Februari 2014