

De balans tussen revolt en remember

**Informatie-
voorziening
als motor voor
innovatie**

Innovatie is enerzijds een levensnoodzaak voor een organisatie en anderzijds een inherent risico. Hoe ga je met deze tegenstelling om?

Vind de balans tussen vernieuwen en handhaven!

Tanja Goense en Toon Abcouwer

Overleven in crisistijden is een centraal aandachtspunt voor veel organisaties. Vaak wordt uitgegaan van de kracht waar de organisatie groot mee is geworden. Doen waar je goed in bent, lijkt een voor de hand liggende keuze. Toch is deze keuze niet altijd vanzelfsprekend. Uitgaan van de kracht uit het verleden kan eenvoudig tot rigiditeit leiden, terwijl de organisatie juist behoefte heeft aan vernieuwende inzichten om met de onbekende toekomst om te kunnen gaan. Dit inzicht heeft er toe geleid dat er toenemende aandacht is voor de noodzaak voor de organisatie om over voldoende innovatief vermogen te beschikken. Voor dit laatste is nieuwsgierigheid nodig. Nieuwsgierigheid die de organisatie kan helpen met crises om te gaan.

De tegenstelling die tussen 'leunen op het verleden' en 'vooruitkijken naar de toekomst' bestaat, lijkt onoverbrugbaar. Of je bouwt op de kracht uit het verleden of je vertrouwt op je vermogen nieuwe initiatieven te ontplooiën. De praktijk leert echter dat beide keuzen tot grote risico's voor de organisatie kunnen leiden. Het vinden

van een balans tussen trots zijn op het verleden en nieuwsgierig zijn naar de toekomst vormt de uitdaging waar de organisatie mee om moet leren gaan. In dit artikel kijken we naar deze balans. We gaan in op de verschillende eisen die gerelateerd aan deze benaderingen aan de informatievoorziening worden gesteld.

De adaptive cycle

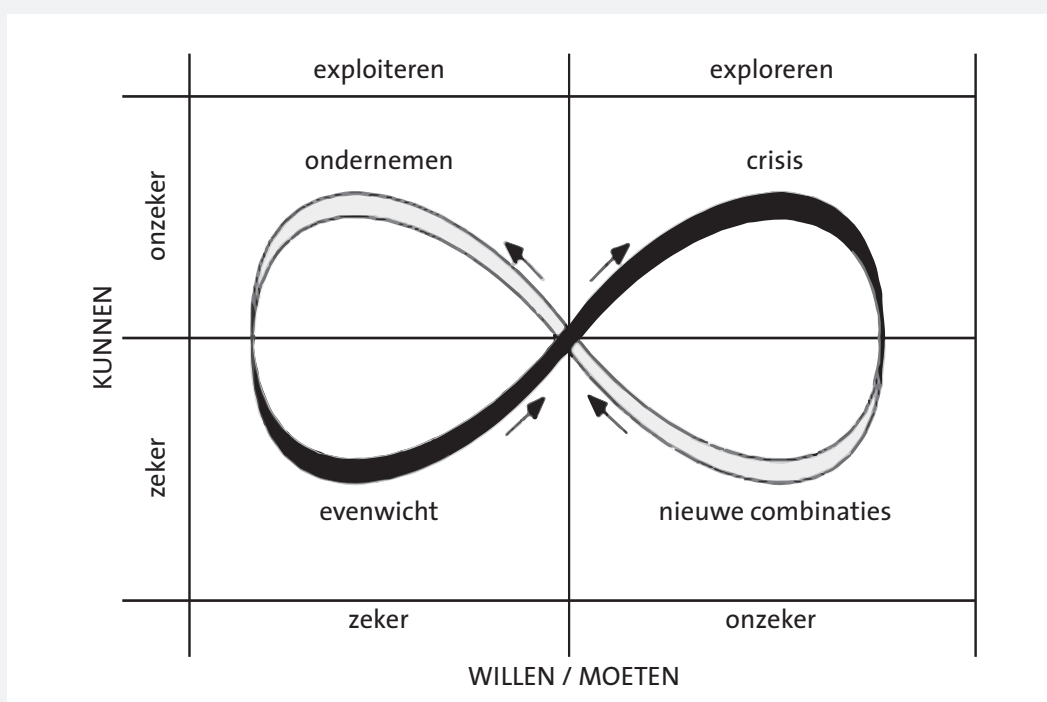
Recent is in twee artikelen in *Informatie* (Abcouwer et al. 2010; Abcouwer et al. 2013) stilgestaan bij de adaptive cycle van organisatieverandering. Deze benadering schetst een manier van beschouwing van een ontwikkelingsproces waarin organisaties leren omgaan met periodiek terugkerende crisissituaties.

In navolging van Abcouwer en Parson (2011) is in die eerdere artikelen stil gestaan bij de cyclische ontwikkeling die in het kwadrantenmodel (**figuur 1**) vigeert. Kort samengevat verloopt deze cyclus als volgt. Het uitgangspunt is een organisatie die in evenwicht verkeert ten aanzien van wat ze wil/moet versus wat ze kan (Heene 2002). Door veelal externe verstoringen kan de organisatie worden geconfronteerd met nieuwe uitdagingen waarin de traditionele handelwijzen niet langer voldoen; er is sprake van crisis. Veelal zal deze crisis zijn oorsprong vinden in wat 'normaal' managergedrag wordt genoemd. Managers zijn immers gericht op verbetering van de bedrijfsvoering; er wordt gedacht in evolutionaire ontwikkelingen, er bestaat angst voor revoluties

**»Doen waar je goed in bent
is niet altijd een
vanzelfsprekende keuze«**

Samenvatting

Om succesvol te zijn, heeft een organisatie 'revolt' (innovatie) en 'remember' (trots op het verleden) nodig. De informatiemanager speelt een belangrijke rol in het bewaken van de balans. Hij kan nieuwe mogelijkheden creëren zonder de vertrouwde functie van informatievoorziening uit het oog te verliezen die altijd succesvol was bij de ondersteuning van het primaire bedrijfsproces.



Figuur 1. De manier waarop organisaties leren omgaan met crisissituaties

en onder invloed van bijvoorbeeld aandeelhouders is er sprake van een kortetermijnoriëntatie. In een dergelijke crisissituatie zal een intensieve zoekactie naar nieuwe opportuniteiten moeten worden geïnitieerd. Deze zoekacties kunnen vorm krijgen door het uitvoeren van pilots en het doen van scenarioanalyses. Er is behoefte aan managers die in staat zijn om innovatief te handelen. Managers die vertrouwen op werkwijzen uit het verleden zullen daar niet vanzelfsprekend toe over gaan. Verandergerichtheid zou hen niet vreemd mogen zijn. Innovatie moet centraal staan en het daadwerkelijk heroverwegen van oude zekerheden via 'second order'-leren moet mogelijk zijn.

Uit deze verschillende alternatieve benaderingen moeten enkele opties worden gekozen om te

implementeren. Dit is de meest cruciale fase in het ontwikkelingsmodel. De betrokkenen in de organisatie hebben vanuit hun eigen capaciteiten gezocht naar nieuwe kansen en uitdagingen. Maar lang niet alles kan worden uitgevoerd, vanwege veelal financiële beperkingen. In een dergelijke situatie moeten keuzen worden gemaakt, waarbij goede initiatieven soms worden geaccepteerd maar in het merendeel van de gevallen niet worden uitgevoerd. Om de organisatie dan toch mee te krijgen in het proces van gerichte vernieuwing zijn specifieke managementcapaciteiten noodzakelijk. Rationeel handelen, gerichtheid op stabiliteit en evenwicht, het volgen van een optimalisatiestrategie en groei centraal stellen zijn dan de karakteristieken die mogelijk moeten maken dat



de gekozen initiatieven tot wasdom komen. Deze managementcapaciteiten zijn in hoofdlijnen identiek aan de managementcapaciteiten die initieel de veroorzaker waren van de crisis. Het proces om uit de crisis te komen leidt dus in een cyclisch proces tot de initiatie van een nieuwe crisis.

Uit het beschreven cyclische gedrag van de adaptive cycle wordt duidelijk dat een organisatie doorlopend nieuwe opportuniteiten moet zoeken. Innovatie is dus enerzijds een levensnoodzaak en anderzijds een inherent risico voor een organisatie. Hoe ga je met deze tegenstelling om?

Trots op verleden, nieuwsgierig naar toekomst

De organisatie die een balans wil bereiken tussen trots zijn op het verleden en nieuwsgierig naar de toekomst moet zich bewust zijn van het sterk verschillende karakter van deze uitgangspunten.

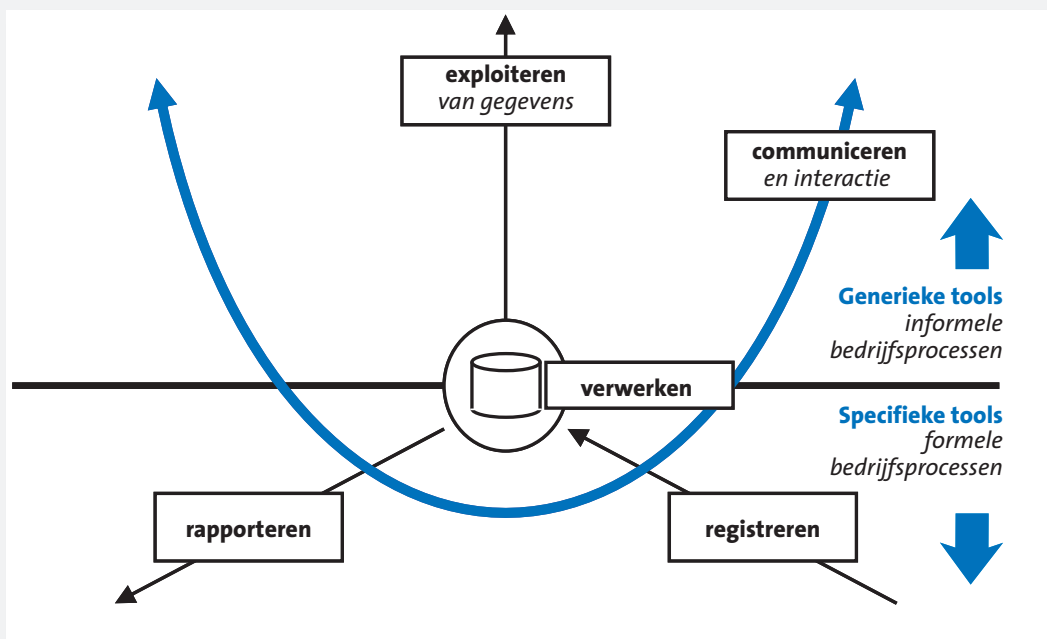
»Innovatie is een levensnoodzaak en een inherent risico«

Trots zijn op het verleden kan bogen op de evolutionaire groei die de organisatie heeft gebracht waar zij is. Het representeert het actuele verdienvermogen dat in stand moet worden gehouden. Afwijken van bekende en bewezen paden is vanuit dat standpunt het aangaan van onnodige risico's. Tegen vanuit hun perspectief onaanvaardbare en onbewezen nieuwlichterij moet dan ook uitdrukkelijk stelling worden genomen. Nieuwsgierig zijn naar de toekomst is echter gebaseerd op het inzicht – of de overtuiging – dat de nieuwe uitdagingen waar de organisatie mee moet omgaan niet meer kunnen worden opgelost met de historische manier van werken. In de literatuur wordt in dit verband een onderscheid gemaakt tussen 'revolt' en 'remember' (Holling 2001). Revolt representeert het vernieuwende, de nieuwsgierigheid, de creativiteit, de drive om nieuwe zaken te willen aanpakken. Dit is nood-

zakelijk om nieuwe inzichten te ontwikkelen en nieuwe kansen te onderkennen. Het vormt daarmee de basis voor het innovatievermogen waarover de organisatie beschikt. Maar lang niet alle ideeën die vanuit revolt worden aangedragen zijn realistisch en realiseerbaar. Doordraven vanuit het enthousiasme voor het nieuwe idee is een te onderkennen risicofactor. Toch moet een organisatie die wil overleven in de dynamiek van deze tijd investeren in dit 'revolt-denken'. Door een gebrek aan revolt loopt de organisatie het risico op een armoede van nieuwe ideeën waaraan ze ten onder kan gaan. Revolt kost echter geld. Veel plannen zullen niet tot wasdom komen. Vooraf is lang niet altijd te voorspellen of een nieuw idee succesvol kan worden geïmplementeerd. In tijden van crisis, wanneer juist sterke behoefte bestaat aan revolt en innovatie noodzaak is om uit de crisis te raken, is het investeren in onzekere ideeën die een beslag leggen op de toch al beperkte middelen tegennatuurlijk. Er bestaat tenslotte een druk om kosten te verlagen en opbrengsten te verhogen om zo de winstgevendheid van de organisatie te vergroten.

Tegenover revolt staat remember. Remember staat voor de trots op het verleden. De organisatie is op basis daarvan groot geworden, de kracht van de organisatie komt hierbij op natuurlijke manier tot uitdrukking. Het vermogen geld te verdienen is aantoonbaar aanwezig. De winstgevendheid van de organisatie is gebaseerd op de portfolio van producten en diensten die in een historische ontwikkeling hebben bewezen de kracht van de organisatie te representeren. Waarom veranderen in datgene wat zich reeds bewezen heeft? Elk – onzeker – experiment dat beslag legt op schaarse middelen moet worden vermeden. Het brengt de organisatie alleen maar onnodig in gevaar.

Deze twee tegengestelde 'drives' representeren de tegenstelling tussen 'trots op het verleden' en 'nieuwsgierig naar de toekomst'. Om succesvol te zijn heeft een organisatie beide nodig. Als de omgeving echt andere eisen aan de organisatie stelt, dan maakt het erop voorbereid zijn – door experimenten, pilots, scenario-analyses – het verschil tussen overleven en overlijden (zoals beschreven in het Quint IM onderzoek 2013). Het verdienvermogen van de organisatie moet enerzijds de middelen genereren om toekomstige ontwikkelingen mogelijk te maken (en is daarmee onmisbaar), maar te lang blijven vertrouwen op het verleden kan tot mummificering van de organisatie leiden en uiteindelijk tot overlijden.



Figuur 2. Formele en informele bedrijfsprocessen van de informatievoorziening

(BRON: ABCOUWER ET AL., 2006)

Het vinden van een balans tussen revolt en remember is de uitdaging waar een organisatie in dynamische tijden voor staat.

De rol van informatie

Een goede informatievoorziening is essentieel voor het vinden van een balans tussen revolt en remember. De eisen die worden gesteld zijn echter niet automatisch in lijn en leiden tot verschillende eisenpakketten waaraan de informatievoorziening moet voldoen. Voor een meer gestructureerde beschouwing van die rol wordt onderscheid gemaakt tussen formele en informele processen. Formele processen zijn processen waarvan de werkwijze vooraf in de vorm van een procedurebeschrijving kan worden vastgelegd. Bij uitvoering van het formele proces wordt deze (al dan niet expliciet vastgelegde) procedurebeschrijving doorlopen. In beginsel kan – als het proces niet correct is uitgevoerd – aan de hand van de procedurebeschrijving worden nagegaan waar de ‘fout’ is ontstaan. Productieprocessen in een fabriek, maar ook het verstrekken van een hypotheek bij een bank zijn vergaand in procedures beschreven. Wat als formeel proces wordt aangemerkt, hangt af van de positie van betrokkene in de organisatie. Voor mensen aan de lopende band is bijna het gehele werk als formeel proces te beschouwen. Formele processen zijn daarom over het algemeen ook gebaseerd op inzichten uit het verleden. Het management beschouwt geprogrammeerde beslissingen (aan

de linkerkant in het adaptive cycle model) meestal als formele processen. Veel andere taken van het management zijn daarentegen niet goed als formele processen te beschouwen. Die taken komen vaak neer op ‘exception handling’ en op ‘bijsturen’ en zijn vooraf niet in te vullen.

Informele processen zijn processen waarvan de werkwijze vooraf niet is vast te leggen. Tijdens de uitvoering van het proces wordt de werkwijze bepaald. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van elementaire proces-bouwstenen die wél beschreven kunnen zijn. Welke elementaire processtappen moeten worden uitgevoerd kan slecht ‘on the flight’ worden bepaald. De kwaliteit van de uitvoering van het proces wordt daarbij volledig bepaald door de keuzen die tijdens de procesuitvoering worden gemaakt. Denk bijvoorbeeld aan een handelaar op de beurs: de elementaire handelingen van het kopen en verkopen van aandelen ligt volledig vast, maar het uitvoeren van het proces ‘winst maken op de beurs’ is niet vooraf in een procedure te beschrijven. Het onderscheid tussen formele en informele processen is weergegeven in **figuur 2**. Het hier gemaakte onderscheid is niet disjunct; er is sprake van een continuüm.

Vastleggen

Over het algemeen is het voor formele processen mogelijk om vooraf de informatiebehoefte vast te leggen, net als het moment waarop in die behoefte moet worden voorzien. Deze benade-



ring van informatie en de bijbehorende informatiesystemen passen goed aan de linkerzijde van de adaptive cycle. De ontwikkelde systemen zijn veelal registratief, rapporterend of controlerend van aard. McKinsey spreekt in dat verband van 'Factory IT' (Roberts et al. 2010).

Voor informele bedrijfsprocessen is slechts gedeeltelijk vast te leggen welke informatiebehoefte zullen ontstaan. Dit stelt specifieke eisen aan de informatievoorziening. ICT-informatiesystemen zijn maar beperkt in staat om in de – in veel gevallen nog onbekende – informatiebehoefte te voorzien. Deze manier van kijken sluit aan bij de rechterzijde van de adaptive cycle. De informatievoorziening heeft hier dan ook meer het karakter van een toolbox die de business-professional ter beschikking staat. Hij kan dan naar eigen behoefte een keuze maken welke (IT-) tools zinvol kunnen worden ingezet om een hogere effectiviteit te realiseren in het streven

»Belangrijk dat een organisatie 'out of the box' denkt«

naar concurrentievoordeel door innovatie en het nastreven van groei. McKinsey spreekt in dat verband van 'enabling IT' (Roberts et al. 2010). Naast dit onderscheid moet de informatievoorziening de organisatie faciliteren in het cyclisch verlopende organisatieveranderingsproces, want het doorlopen van een cyclus in de adaptive cycle vergt van de organisatie dat onder invloed van (soms ontwrichtende) verstoringen telkens nieuwe evenwichten kunnen worden gerealiseerd. De veranderende eisen aan de informatievoorziening vergen dan ook een doorlopende aanpassing die hoge eisen stelt aan de flexibiliteit van de informatievoorziening. Deze kan slechts worden gerealiseerd als de basis voor de informatievoorziening is gebaseerd op architectuur en infrastructuur. Het vastleggen van basisvoorzieningen in wel doordachte architecturen zorgt ervoor dat deze flexibiliteit wordt gerealiseerd.

Drie aandachtsgebieden

Samenvattend worden er drie aandachtsgebieden onderscheiden waarin de informatievoorziening moet voorzien om de organisatie in staat te stellen de cyclische ontwikkelingen als gevolg van de adaptive cycle te faciliteren:

1. Het faciliteren van de bedrijfsprocessen. Om optimaal te kunnen functioneren aan de linkerzijde van de adaptive cycle moet de organisatie voorzien in de basisvereisten zoals die door de organisatie worden gesteld. Het gaat daarbij veelal om formele processen, aan de linkerzijde van de cycle spelen rationalisatie en optimalisatiebenaderingen een centrale rol. Het ondersteunen van de bedrijfsprocessen is een cruciale factor. Er bestaat daarmee een nauwe band met de remember-krachten die in de organisatie actueel zijn.

2. Het ondersteunen van het zoekproces. Aan de rechterzijde van de adaptive cycle komt revolt tot uitdrukking in een doorlopend zoeken naar nieuwe kansen. De processen zijn daarvoor niet uitgekristalliseerd en dus in hoge mate informeel. Zoals opgemerkt speelt de informatievoorziening dan de rol van een toolbox waar de business-professional gebruik van kan maken.

3. Het bieden van een flexibele architectuur en infrastructuur. De basis van de informatievoorziening moet gestoeld zijn op een weldoordachte architectuur met aanzienlijke infrastructurale faciliteiten. Hierbij wordt aangesloten bij de definitie van Truijens (2010) voor een infrastructuur: 'De informatie-infrastructuur van een organisatie is dat geheel van faciliteiten, mensen, werkwijzen en procedures op het gebied van de informatievoorziening waarvan om reden van organisatiebelang is afgesproken dat het gedurende langere tijd beschikbaar is voor gemeenschappelijk gebruik en daartoe wordt beheerd.' Deze architectuur en infrastructuur vormt zo de basis voor de onder 1 en 2 beschreven toepassingsgebieden van de informatievoorziening.

Zoals in figuur 2 is aangegeven geldt voor de verschillende rollen die de informatievoorziening speelt dat er sprake is van formele en informele processen. De formele informatievoorzieningsprocessen worden veelal ondersteund door specifieke systemen met een functionaliteit die strikt binnen de context van het uit te voeren informatievoorzieningsproces wordt uitgevoerd. Voor het ontwikkelen van dergelijke systemen kan het traditionele (levenscyclus)traject worden gevolgd: behoefteanalyse, ontwerp, bouw, implementatie en gebruik. Deze systemen worden geduid als

Een voorbeeld uit de universitaire wereld

De afdeling roostering van een grote onderwijsinstelling is altijd heel goed in staat gebleken de roosters voor de vakken voor aanvang van een semester rond te krijgen. Voor het semester wordt daarbij vaak het rooster bevroren om overzichten voor studenten te kunnen genereren. In de praktijk van alledag blijkt echter steeds vaker dat ongeveer de helft van de collegezalen niet of onvoldoende wordt benut. Als gevolg van toenemende budgettaire druk wordt onderkend dat afstoten van niet-gebruikte panden tot aanzienlijke besparingen kan leiden. Dit betekent dat gezocht moet worden naar manieren om het gebruik van de collegezalen te optimaliseren. De afdeling roostering is echter met haar ervaring geneigd veel nadruk te leggen op de risico's in het roosterproces,

want studenten – zijn de klanten – zouden dan worden geconfronteerd met onzekerheid over locatie van de colleges. Het handhaven van de oude werkwijze was er nu juist op gericht deze onzekerheid te minimaliseren, dus waarom veranderen? Deze spanning van klantgerichtheid op basis van ervaringen uit het verleden versus de op financiële optimalisatie gebaseerde noodzaak tot verandering is een voorbeeld van de spanning tussen revolt en remember. Om in deze spanning innovatief handelen te kunnen faciliteren, moet de informatievoorziening enerzijds het roosterproces optimaal ondersteunen en anderzijds faciliteiten beschikbaar stellen om het zoeken naar vernieuwing mogelijk te maken.

specifieke systemen. In een innovatieve context zal dit zich in veel gevallen niet voordoen. Daar wordt veel meer volgens 'trial and error' ontwikkeld. Hiervoor dient de organisatie te beschikken over een ander type functionaliteit, want er ligt niet vooraf vast op welke wijze de processen vorm krijgen. Daarvoor is functionaliteit nodig die niet gericht is op het vervullen van een specifieke set van gebruikerswensen, maar die voorzien in een set van elementaire informatieverwerkingscomponenten die kunnen worden ingezet op een niet-voorzien wijze, waarvan bij innovatie uitdrukkelijk sprake is. Systemen die op dit principe zijn gebaseerd ondersteunen de uitzonderingen van standaardprocedures. Ze faciliteren de gebruiker in onvoorzien omstandigheden en ondersteunen innovatie. Het type systemen dat is gebaseerd op dit principe, wordt aangeduid als generieke systemen.

Conclusie

In het bereiken van een nieuw evenwicht bij onbalans van een organisatie, speelt het vinden van de balans tussen revolt en remember een belangrijke rol. Hoewel er in tijden van crisis minimale financiële ruimte is om te innoveren, is het belangrijk dat een organisatie 'out of the box' denkt en nieuwsgierig kan zijn naar het nieuwe. Maar de competenties die de organisatie succesvol hebben gemaakt, mogen ook niet uit het oog worden verloren. De informatiemanager speelt een belangrijke rol in het bewaken van de balans tussen vasthouden aan het oude en zoeken naar nieuwe, innovatieve mogelijkheden. Op basis van zijn kennis over het bedrijfsproces

en de mogelijkheden die de informatiesystemen bieden om de bedrijfsprocessen te ondersteunen, kan hij sturen op de inzet van informatievoorziening om uit een crisis te raken. Zo kan hij delen van informatievoorziening inzetten en nieuwe mogelijkheden creëren, zonder daarbij de oude en vertrouwde functie van informatievoorziening uit het oog te verliezen die altijd succesvol is geweest bij de ondersteuning van het primaire bedrijfsproces.

Tanja Goense

is senior consultant bij Quint Wellington Redwood.
E-mail: t.goense@quintgroup.com

Toon Abcouwer

werkt bij de Universiteit van Amsterdam aan de Faculteit der Natuurwetenschappen Wiskunde en Informatica. E-mail: abcouwer@uva.nl

Literatuur

- Abcouwer, A. W., and Goense, T. "De dynamiek van organisatieverandering en de impact op informatiemanagement," *Informatie*: juli/augustus 2010) 2010, pp 36-42.
- Abcouwer, A. W., and Goense, T. "Balanceren tussen traditie en innovatie," *Informatie* (2013:januari-februari) 2013, pp 36-43.
- Abcouwer, A. W., and Parson, B. "Sustainable assertiveness - the adaptive cycle of resilience," Amsterdam, 2011, p. 33.
- Abcouwer, A. W., Truijens, J., and Gels, H. *Informatiemanagement en Informatiebeleid* Sdu, Den Haag, 2006, p. 344.
- Heene, A. *Praktijkboek strategie* Scriptum, Schiedam, 2002, p. 335.
- Holling, C. S. "Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems," *Ecosystems* (4:5) 2001, pp 390-405.
- Roberts, R., Sarrazin, H., and Sikes, J. "Reshaping IT management for turbulent times," *McKinsey Quarterly*, December 2010.
- Truijens, J. H. J. M. "De informatie-infrastructuur, waarborg voor de kwaliteit van de informatiehuishouding," in: *Faculty of Economics and Business, University of Amsterdam*, Amsterdam, 2010, p. 284.