

Organisatie en informatie

Rob Bots, Wendy Jansen

Zevende druk



Noordhoff Uitgevers

Organisatie en informatie

Drs. ir. R.T.M. Bots
Dr. W. Jansen

Zevende druk

Noordhoff Uitgevers Groningen

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 13

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85590-1

ISBN 978-90-01-82580-5

NUR 800

Woord vooraf bij de zevende druk

Organisatie en informatie is een toegankelijk geschreven boek waarin de essentiële samenhang wordt uitgewerkt tussen organisatie en informatie. ICT is doorgedrongen in alle aspecten van organiseren. Dit boek geeft antwoorden op de vragen: hoe wordt in organisaties geïnformeerd en gecommuniceerd en hoe kan ICT de organisatie helpen om dit beter, slimmer en sneller te doen? Zonder kennis over de manier waarop mensen in organisaties omgaan met informatie en communicatie en de rol die informatie speelt in organisaties, kan ICT niet goed worden ontwikkeld en gebruikt in de organisatie. Daarmee is het boek zowel een goede inleiding op de organisatiekunde als op de informatiekunde. Het boek is in eerste instantie geschikt voor hbo- en universitaire studenten maar ook voor professionals, managers of adviseurs, die zich willen verdiepen in de samenhang tussen organisatie en informatie, is het heel geschikt.

Na het bestuderen van dit boek heeft de lezer inzicht in de relatie tussen de belangrijke organisatorische aspecten, zoals coördinatie, organisatiestructuur, strategie, bedrijfsprocessen, taken van een manager en de rol die informatie en ICT hierbij spelen. In dit boek is een balans gevonden tussen enerzijds de fundamentele organisatiekundige en informatiekundige principes en anderzijds de doorwerking hiervan in actuele ontwikkelingen zoals de rol van sociale media, e-commerce, samenwerken in netwerken en kennis delen.

Het boek *Organisatie en informatie* is nu al meer dan vijftientig jaar een succesvol studieboek gebleken. Ondanks de snelle ontwikkelingen op het gebied van ICT en de organisatiekunde zijn de onderliggende theorieën en principes die in dit boek worden behandeld, duurzaam gebleken. Het belang van de thema's die in het boek behandeld worden is onverminderd groot, omdat de samenhang tussen organisatie- en informatievisie binnen organisaties alleen maar sterker is geworden.

Om het boek actueel te houden, is deze zevende druk naar aanleiding van nieuwe inzichten, geheel geactualiseerd. Daarnaast zijn er actuele praktijkkaders toegevoegd om de relevantie van het onderwerp in de praktijk zichtbaar te maken. Om het boek optimaal af te stemmen op de interactieve onderwijsvormen, zijn per hoofdstuk vragen en een casus opgenomen. Bij dit boek hoort een website met toetsvragen en begrippentrainers voor studenten en extra ondersteuning voor docenten.

Ten slotte willen wij iedereen bedanken die ons heeft geadviseerd en ons heeft geïnspireerd dit boek te schrijven.

Oosterhout, 's-Hertogenbosch, najaar 2013
R. Bots
W. Jansen

Inhoud

Effectief studeren 8

1 Organiseren en informeren 11

- 1.1 Belang van informatie en ICT 12
- 1.2 Enkele begrippen gedefinieerd 12
- 1.3 Informatie als productiemiddel 17
- 1.4 Impact van trends in ICT 18
 - Samenvatting 26
 - Kernbegrippen 27
 - Oefeningen 29

2 Coördinatie en informatie 33

- 2.1 Arbeidsverdeling en coördinatie 34
- 2.2 Primair proces en informatie 34
- 2.3 Coördinatiemechanismen, basisonderdelen en organisatiestructuren 37
- 2.4 Relatie tussen organisatiestructuur, coördinatiemechanisme en informatiesysteem 39
- 2.5 Noodzaak van een organisatiekundige bril 56
 - Samenvatting 58
 - Kernbegrippen 59
 - Oefeningen 61

3 Informatie en vermindering van onzekerheid 65

- 3.1 Onzekerheid en informatie 66
- 3.2 Relatie tussen taakonzekerheid en organisatiestructuur 70
- 3.3 Strategieën voor het verminderen van de taakonzekerheid 70
 - Samenvatting 78
 - Kernbegrippen 79
 - Oefeningen 80

4 Strategie en informatie 83

- 4.1 Strategievorming 84
- 4.2 Informatie verzamelen en verwerken 84
- 4.3 Methoden om de strategie te formuleren 85
- 4.4 Terugkoppelingsinformatie 98

- 4.5 Inhoud van de strategie 99
- 4.6 ICT als strategisch hulpmiddel 101
 - Samenvatting 104
 - Kernbegrippen 105
 - Oefeningen 107

5 Informatiesystemen tussen organisaties 111

- 5.1 Informatienetwerken 112
- 5.2 Netwerkaspecten 115
- 5.3 Kanalen voor e-commerce 118
- 5.4 Managementvraagstukken bij relaties tussen organisaties 124
 - Samenvatting 126
 - Kernbegrippen 127
 - Oefeningen 129

6 Beslissen, managen en informatie 133

- 6.1 Besluitvormingsmodellen 134
- 6.2 Soorten besluiten en informatie 140
- 6.3 Niveaus van besluiten 146
- 6.4 Kosten en baten van informatie 150
- 6.5 De manager en informatie 150
- 6.6 Integraal management 157
 - Samenvatting 159
 - Kernbegrippen 160
 - Oefeningen 162

7 Beheersen van bedrijfsprocessen en informatie 167

- 7.1 Beheersen van processen 168
- 7.2 Productie- of dienstverleningsproces 171
- 7.3 Logistieke proces 171
- 7.4 Personele proces 181
- 7.5 Financiële proces 185
- 7.6 Commerciële proces 188
- 7.7 Integreren van bedrijfsprocessen 193
 - Samenvatting 195
 - Kernbegrippen 196
 - Oefeningen 198

8 Vinden en delen van kennis 201

- 8.1 Kennis 202
- 8.2 Kennismanagement 1.0 204
- 8.3 Kennismanagement 2.0 206
- 8.4 Kennismanagement 3.0 208

- 8.5 ICT en kennis 215
 - Samenvatting 218
 - Kernbegrippen 219
 - Oefeningen 220

9 Informatiestrategie en informatieplanning 223

- 9.1 Plaats van de informatiestrategie 224
- 9.2 Informatiestrategie als architectuurbeleid 226
- 9.3 Informatieplan 232
- 9.4 Kwaliteit van de informatievoorziening en de informatiesystemen 242
- 9.5 Privacyaspecten 244
 - Samenvatting 248
 - Kernbegrippen 249
 - Oefeningen 251

10 Plannen van informatie als een proces 255

- 10.1 Aspecten van informatieplanning 256
- 10.2 Samenspel tussen business en ICT 259
- 10.3 Informatiseren is reorganiseren 267
- 10.4 De manager en informatieplanning 271
- 10.5 Uitvoeringsplanning 273
 - Samenvatting 278
 - Kernbegrippen 279
 - Oefeningen 280

11 Beheren van de informatievoorziening 283

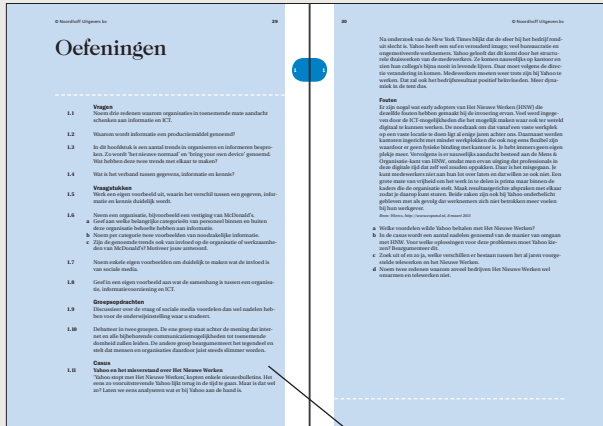
- 11.1 Beheerstrategie 284
- 11.2 Kosten van beheer 286
- 11.3 Procesbenadering van beheer 287
- 11.4 Soorten van beheer 290
- 11.5 Informatiebeveiliging 293
 - Samenvatting 298
 - Kernbegrippen 299
 - Oefeningen 301

Literatuuroverzicht 303

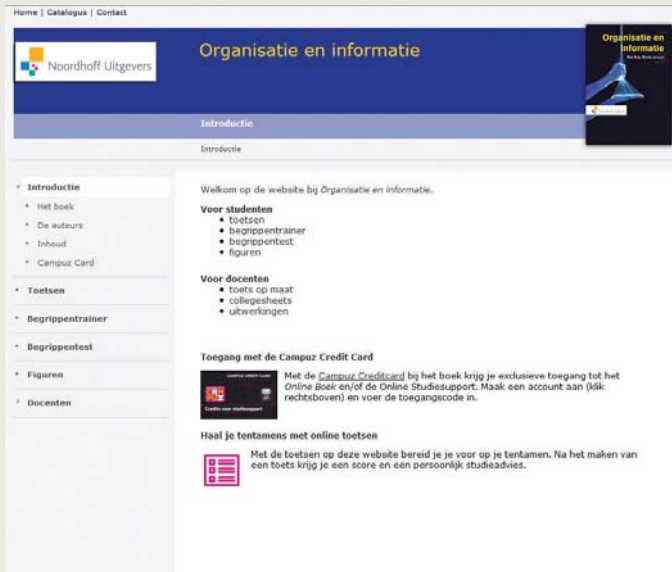
Over de auteurs 306

Illustratieverantwoording 307

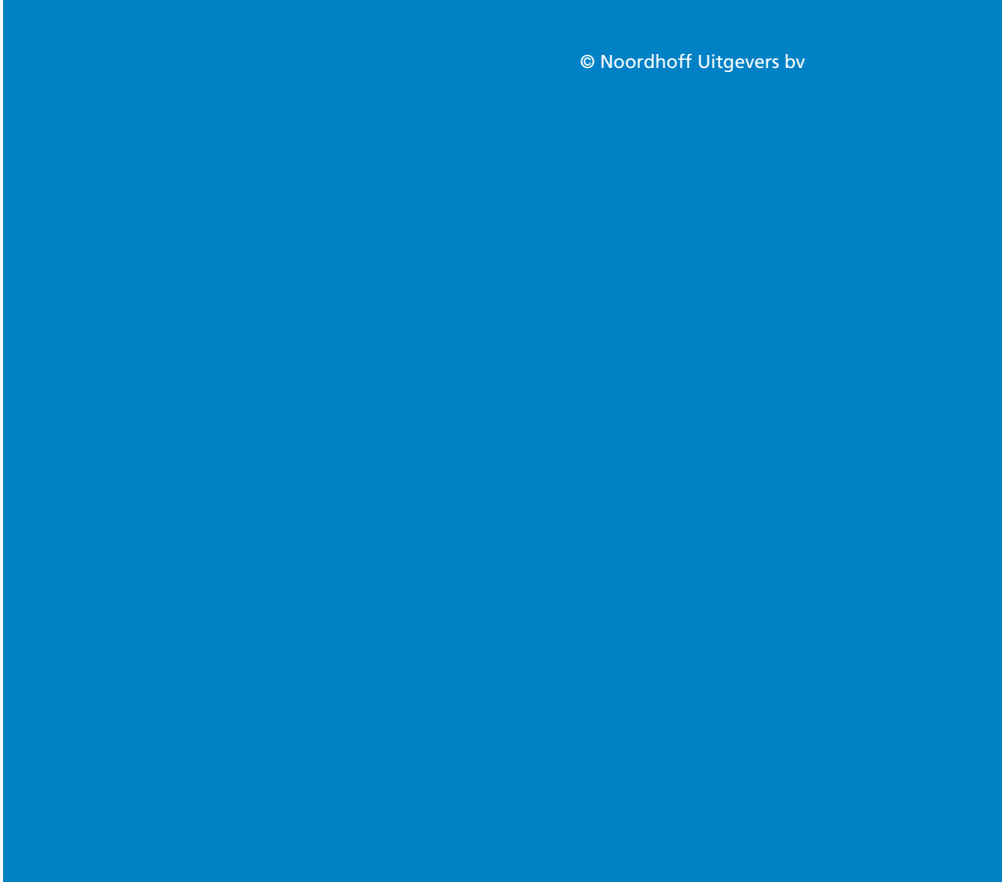
Register 308



Per hoofdstuk kun je vragen en opdrachten maken om te oefenen met de leerstof.



Op de website www.organisatieeninformatie.noordhoff.nl vind je onder andere een begrippentrainer en begrippentest en digitale toetsen per hoofdstuk met feedback en studieadvies om te oefenen met de leerstof.



1

Organiseren en informeren

- 1.1 Belang van informatie en ICT**
- 1.2 Enkele begrippen gedefinieerd**
- 1.3 Informatie als productiemiddel**
- 1.4 Impact van trends in ICT**

Organisaties 12

Communicatie 13

Gegevens (data) 13

Informatie 14

Kennis 14

Informatievoorziening 14

Informatie- en communicatie-
technologie 14

Informatiesysteem 15

Internet 16

Sociale media 16

Consumeratie van ICT 18

Bring your own devices 18

Big data 20

Cloud computing 20

Globalisering van werk 22

Kenniswerkers 23

Cyborg 23

Het Nieuwe Werken 24

1.1 Belang van informatie en ICT

Informatie- en communicatietechnologie (ICT) leidt al decennia tot grote veranderingen. Veranderingen, doordat er steeds meer informatie beschikbaar is; de technologie waarmee de informatie kan worden opgeslagen en verspreid, wordt steeds beter en steeds universeler. Maar vooral doordat de manier waarop mensen met elkaar communiceren via ICT, continu wijzigt. Was iedereen net goed gewend aan het internet, nu is door de komst van tablets en smartphones, met apps en sociale media, ICT voor bijna iedereen beschikbaar en direct toepasbaar geworden.

Maar ondanks al de ontwikkelingen in de ICT gaat het in organisaties nog steeds om dezelfde aspecten die altijd belangrijk zijn geweest, namelijk *informer* en *communiceren*. Dit boek en dit inleidende hoofdstuk gaan dan ook over de vraag: hoe wordt in organisaties geïnformeerd en gecommuniceerd en hoe kan ICT hen helpen om dit beter, slimmer en sneller te doen? In de toepassing van ICT zijn belangrijke trends te onderscheiden, die al een idee geven welke nieuwe mogelijkheden nu en in de (nabije) toekomst aan mensen en organisaties worden geboden.

VOORBEELD 1.1

Reizigers regelen het zelf wel

Vrijdag 19 november 2010 eindigde met een opmerkelijke gebeurtenis. Het was de dag dat een brand in een controlecentrum al het treinverkeer van en naar Utrecht CS had platgelegd. Eén van de vele gestrande reizigers plaatste een tweet met het verzoek om een lift en al snel liet een automobilist weten dat hij enkele mensen mee kon nemen richting Rotterdam. In een mum van tijd regelden duizenden mensen op die manier een ritje naar huis. Binnen enkele uren was de website LiftDeck in de lucht om deze ongekende demonstratie van spontane zelforganisatie te ondersteunen. De

honderden veldbedden van het Rode Kruis bleken geheel overbodig.

De communicatie en zelforganisatie door de gestrande reizigers in de trein vormden een trendbreuk. De reizigers regelden met elkaar de oplossing voor dit probleem, terwijl de NS en het Rode Kruis als vanouds met elkaar (en niet met de reizigers) communiceerden en op elkaar reageerden. ICT is dus niet alleen maar een manier om intelligenter informatie te communiceren, maar dwingt organisaties om anders te gaan organiseren

Bron: V.d. Hulst, 2011

1.2 Enkele begrippen gedefinieerd

Waar gaat het eigenlijk om als we spreken over organisatie, communicatie, informatie en ICT? In deze paragraaf geven we dit aan.

Organisatie

Organisatie

Onder een *organisatie* wordt verstaan een samenwerkingsverband van mensen die activiteiten uitvoeren met behulp van middelen en een relatie onderhouden met de omgeving, gericht op het realiseren van bepaalde doelen (met name het leveren van producten of diensten). Een organisatie is dus een samenwerkingsverband van mensen die met elkaar communiceren. Via communicatie wordt informatie overgebracht.

Communicatie

Communicatie is het proces van informatie-uitwisseling tussen personen (en machines). Een definitie voor communicatie is: overbrengen van informatie door een zender met de bedoeling de mening of de handeling van de ontvanger daarmee te beïnvloeden.

De overdracht van informatie (kennis, gevoelens, inzichten en gedachten) vindt plaats in de vorm van berichten. Berichten kunnen verbaal worden overgedragen, maar kunnen ook bestaan uit gebaren, gelaatsuitdrukkingen, het fronsen van wenkbrauwen en een knipoog. Berichten worden verzonden via een medium (persoonlijk gesprek, brief, e-mail, tweet enzovoort).

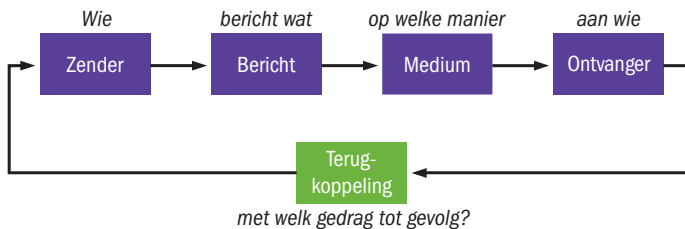
Wanneer een bericht wordt verzonden, wordt dit in een code omgezet. Voorbeelden van een code zijn de taal (in een mail of krantenbericht) of cijfers (in de stand in de eredivisie voetbal of de beurskoers). Voordat een ontvanger een bericht kan bevatten, moet hij dit na verzending 'decoderen', dat wil zeggen: de betekenis uit de code halen en het bericht ontdoen van ruis.

In de praktijk komt ruis voor in alle fasen van het communicatieproces, dat wil zeggen: in alle fasen kunnen gedeelten van het bericht worden vervormd of weggelaten, waardoor een verkeerd of onvolledig bericht bij de ontvanger aankomt. Ruis heeft tot gevolg dat meer of minder van de bedoeling van de zender verloren gaat, waardoor de communicatie niet het gewenste effect heeft.

Informatiesystemen zijn steeds belangrijker geworden als onderdeel van de communicatie in organisaties. Ook hierbij moet aandacht worden besteed aan het vermijden van ruis en het optimaliseren van de ontvangst van berichten (onder andere door terugkoppeling).

Het communicatiemodel in figuur 1.1 geeft de elementen van communicatie, inclusief terugkoppeling. Deze terugkoppeling is het gedrag van de ontvanger; hieraan kan de zender zien of het verzonden bericht het gewenste effect heeft gehad.

FIGUUR 1.1 Communicatiemodel



Informatie, gegevens en kennis

De termen gegevens, informatie en kennis zijn geen synoniemen.

Gegevens (oftewel data in het Engels) betreffen de objectief waarneembare neerslag van feiten of kennis op een bepaald medium (bijvoorbeeld op een vel papier of op een usb-stick), zodat deze gegevens uitgewisseld kunnen worden. Gegevens zijn symbolen waar nog geen betekenis aan is gegeven. Een voorbeeld van een gegeven is een weerbericht in de krant dat windkracht 11 voorspelt. Een ander voorbeeld van een gegeven is het op een bordje geschreven getal '23.15'.

Communicatie

Bericht

Decoderen

Ruis

Gegevens

Informatie

Informatie bestaat uit met elkaar in verband gebrachte en geïnterpreteerde gegevens. De ontvanger van de gegevens geeft er een betekenis aan en koppelt de nieuwe gegevens aan elkaar of aan al aanwezige informatie. Informatie is altijd gekoppeld aan een specifieke situatie. Zo verandert het getal '23.15' van een gegeven in informatie op het moment dat dit getal wordt gelezen door iemand die op een reisschema de laatste bus van Leiden naar Den Haag opzoekt. De windkracht 11 in het weerbericht wordt informatie voor degene die van plan is te gaan fietsen of zeilen.

Kennis

Kennis stelt mensen in staat om betekenis toe te kennen aan gegevens om daaruit informatie te genereren, waarmee deze kan worden gebruikt om een beslissing te nemen of een taak uit te voeren. Kennis is dus nog meer aan de persoon verbonden dan gegevens en informatie.

Het maken van een onderscheid tussen gegevens, informatie en kennis is niet altijd gemakkelijk. Wat in eerste instantie slechts een los gegeven, een gerucht of een onafhankelijke trend is, kan na verloop van tijd bij het verkrijgen van meer gegevens best bijzonder waardevolle informatie blijken te bevatten. Het is dus niet de zender maar de ontvanger die bepaalt wat wel en niet informatie is. Deze bijdrage kan inhouden dat de ontvanger de informatie als iets geheel nieuws ervaart, of als een aanvulling, versterking of correctie op iets wat hij al wist. Informatie is dus persoonsgebonden. Wat voor de één informatie is, kan voor de ander onsamenhangend en nietszeggend feitenmateriaal zijn, ook al hebben de twee personen dezelfde functie of verantwoordelijkheden.

Zoals gezegd, betreffen gegevens alle kale feiten die op mensen afkomen. De hoeveelheid van deze gegevens is enorm. Bijna de helft van de managers klaagt over een teveel aan informatie (zij bedoelen dan een teveel aan gegevens). De ontwikkelingen in de ICT zijn daar een oorzaak van, doordat zo ontzettend veel gegevens direct beschikbaar zijn. Gegevens worden informatie als ze voor de ontvanger een betekenis in een bepaalde context hebben. Bij het omzetten van gegevens in informatie beperken mensen bewust of onbewust de hoeveelheid gegevens die zij als ontvangers toelaten. Dit kan een strategie zijn bij zowel mensen als organisaties. Bij kennismanagement kan de strategie juist ook gericht zijn op de verruiming van de hoeveelheid informatie om de creativiteit te verhogen. Hierover gaat hoofdstuk 8.

Betekenis**Informatievoorziening**

Zoals hiervoor beschreven, levert de informatievoorziening een bijdrage aan het besturen en beheersen van de organisatie. *Informatievoorziening* heeft betrekking op alle middelen die nodig zijn voor het verstrekken van informatie. Binnen het geheel van de informatievoorziening speelt de ICT een grote rol. Steeds meer processen zijn geautomatiseerd met behulp van computers. Voor het gebruik van computers zijn programma's nodig.

Informatie-voorziening**Informatie- en communicatietechnologie****Informatie- en communicatie-technologie**

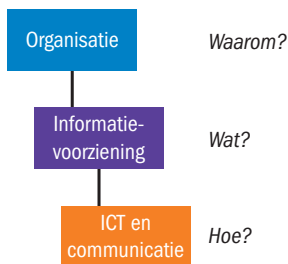
De *informatie- en communicatietechnologie* (ICT) wordt gevormd door de kennis en de middelen waarmee informatie in en tussen organisaties kan worden uitgewisseld. ICT omvat:

- hardware: computers en randapparatuur (waarbij de telecommunicatie steeds belangrijker wordt);
- software: programma's en hun toepassingen;

- humanware: alle organisatorische voorzieningen, zoals opleiding, introductie en personeel, waarmee de ICT-middelen ook effectief kunnen worden gebruikt.

In figuur 1.2 wordt aangegeven dat de eisen en behoeften van de organisatie bepalend zijn voor de communicatie (*waarom*); dat de informatievoorziening het totaal is van de middelen die worden gebruikt om de communicatie te regelen (*wat*). Ten slotte is in de meeste organisaties ICT de manier waarop steeds meer wordt gecommuniceerd (*hoe*).

FIGUUR 1.2 Samenhang tussen organisatie, informatievoorziening en ICT



Informatiesysteem

Het belangrijkste onderdeel van de informatievoorziening is het informatiesysteem.

Een systeem is een samenstel van elementen, gericht op het bereiken van een bepaald doel of resultaat. Een *informatiesysteem* is het geheel van mensen, machines (computers) en activiteiten, gericht op het verzamelen en verwerken van gegevens om te kunnen voorzien in de informatiebehoefte van mensen binnen en buiten de organisatie. Het informatiesysteem bevat dus iedereen die en alles wat zich bezighoudt met gegevens. Maar wel met als uiteindelijk doel het voorzien in de behoefte aan informatie. Deze informatiebehoefte moet weer afgeleid zijn van het doel waaraan de organisatie werkt. Vaak bestaan er in organisaties informatiesystemen die gegevens blijven aanleveren, zonder dat hierop ook maar enige actie wordt ondernomen. Deze systemen zijn in het verleden opgezet omdat een manager bijvoorbeeld één keer heeft gevraagd om bepaalde informatie. Het opschonen van dit soort overbodige gegevensstromen en informatiesystemen kan de organisatie een stuk doelmatiger maken.

**Informatie-
systeem**

De term informatiesysteem klinkt abstract, maar in organisaties is het een concreet verschijnsel. Voortdurend zijn mensen (en computers) met elkaar gegevens aan het uitwisselen. Mensen bellen elkaar, ze mailen stukken naar elkaar, ze maken op verzoek van de manager overzichten van verkoopcijfers enzovoort. Dit zijn allemaal handelingen die onder de noemer 'informatiesysteem' zijn te brengen.

De onderdelen van een informatiesysteem zijn bijvoorbeeld een programma, een gegevensbank (database) en communicatiemiddelen tussen de gebruikers, computers en netwerken. Die onderlinge communicatie en de daardoor ontstane verbondenheid (connectiviteit) heeft geleid tot de grootste veranderingen in en tussen organisaties.

Connectiviteit

Connectiviteit

De essentie van de huidige ICT is de connectiviteit. *Connectiviteit* is de verbondenheid van alles met alles en iedereen, van mensen, van machines, van netwerken. Het internet speelt hierin een belangrijke rol. Het internet is een snel expanderend wereldwijd netwerk van informatie-uitwisseling en -opslag. Het grote verschil met de periode voor de komst van ICT en het internet is het feit dat informatie nu eindeloos kan worden gekopieerd. Voordat het internet bestond, betekende overvloed een waardevermindering van een product; nu betekent het precies het omgekeerde. Het heeft geleid tot het feit dat de overvloed aan informatie leidt tot ongekende nieuwe producten en dienstverlening die wereldwijd kunnen worden afgezet. 'Zachte' grondstoffen, zoals kennis en de natuurlijke neiging van mensen om problemen op te lossen, worden ingezet, waardoor slimme producten en processen ontstaan die veel minder energie en grondstoffen gebruiken. ICT-hardware en -software vormen slechts de bouwstenen. De combinatie van mensen, ideeën en kennis en hun verbondenheid dankzij de ICT, maakt een andere, vaak slimmere, manier van organiseren mogelijk. Het internet en als onderdeel daarvan de sociale media vormen het fundament van connectiviteit. Sociale media zijn online platformen, zoals Facebook, LinkedIn, Twitter, You Tube, waar de gebruikers, zonder of met minimale tussenkomst van een professionele redactie, de inhoud verzorgen.

Internet

Sociale media

1

VOORBEELD 1.2

Facebook geeft informatie over Costa Concordia-ramp



Costa Concordia

Nadat het cruiseschip Costa Concordia op de klippen was gelopen, opende een familielid van een passagier een pagina op Facebook. Terwijl officiële informatie door de cruisemaatschappij volledig ontbrak, konden ongeruste vrienden en familieleden van passagiers en bemanning toch snel informatie uitwisselen om achter het lot van hun

geliefden te komen. Facebook speelde ook een andere rol bij dit ongeluk, doordat de zuster van de kapitein van het cruiseschip zeven minuten voor de ramp op haar Facebookpagina had vermeld dat het schip 'heel dicht bij de kust zou komen'. Na de ramp ontstond een haatcampagne op Facebook tegen de kapitein.

Sociale media ondersteunen niet alleen positieve maar ook negatieve sentimenten. Pesten en haatcampagnes zijn net zo goed een onderdeel van de communicatie als hulp en slimmer organiseren. Het Nieuwe Werken (zie subparagraaf 1.4.5) is een voorbeeld van een slimme manier van organiseren.

Slimme manier van organiseren

1

1.3 Informatie als productiemiddel

Informatie is een levensvoorwaarde voor organisaties. Voor organisaties is informatie (kennis) net zo belangrijk als de productiemiddelen geld, arbeid en grondstoffen. Productiemiddelen zijn de middelen die nodig zijn om een product of dienst te produceren. Informatie is vanaf het ontstaan van organisaties essentieel geweest. Voor elke handeling in een organisatie is immers informatie nodig. Of het nu gaat om de activiteiten van een topmanager, de manager van de afdeling Inkoop of de student die daar stage loopt.

Productiemiddelen

Zo heeft de topmanager bij het nemen van besluiten over nieuwe producten of investeringen in nieuwe machines informatie nodig over de resultaten van de organisatie, de activiteiten van de concurrenten en belangrijke veranderingen in de markt waarop de organisatie zich beweegt. Bij al deze besluiten moet de manager weten welke keuzes hij kan maken en welke gevolgen het kiezen voor een bepaald alternatief zal hebben.

De manager Inkoop heeft informatie nodig over de hoeveelheid middelen die nog in voorraad is en hoe het met de productie en de verkoop staat, om op basis daarvan te kunnen bepalen welke en hoeveel materialen moeten worden ingekocht.

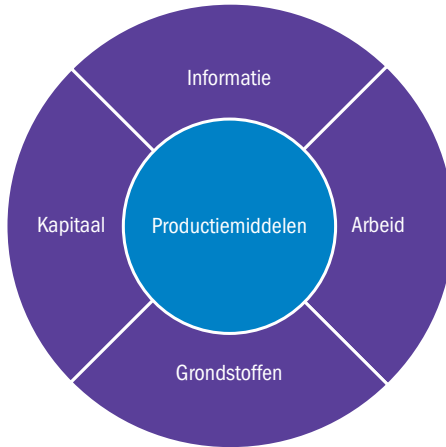
De student heeft informatie nodig over wat er van hem verwacht wordt en wat hij wel of niet kan maken in deze organisatie.

Informatie is evenals menselijke arbeid, machines, grondstoffen en materialen een productiemiddel (figuur 1.3).

Een product kan niet worden gemaakt zonder de grondstoffen, maar het komt evenmin tot stand als er geen informatie is over de manier waarop het product gemaakt moet worden, over de hoeveelheid en de aard van de te gebruiken grondstoffen en over de instellingen van de machines.

Bij het vormgeven van de informatievoorziening in organisaties moet zij dan ook aandacht besteden aan de relatie met al de genoemde productiemiddelen.

FIGUUR 1.3 Informatie als vierde productiemiddel



1.4 Impact van trends in ICT

In de lange tijd waarin organisaties zich hebben ontwikkeld, is de ICT nog maar een heel recent verschijnsel. Toch is ICT allang niet meer nieuw en vreemd voor ons. In veel huizen liggen de apparaten verspreid in de kamers en kan iedereen overal e-mail checken, het internet opgaan of tijdens het ontbijten televisie op de tablet kijken. Het is niet overdreven om te zeggen dat een groot deel van het dagelijks leven digitaal is geworden. Wie nog over 'een digitale camera' spreekt, loopt hopeloos achter, het is tegenwoordig immers gewoon 'een camera'. Alles wat mensen doen, heeft één gemeenschappelijk kenmerk: mensen verwachten dat het digitaal is. Digitaal is 'het nieuwe normaal' (Hinssen, 2011). Zes trends in ICT zijn:

- 1 consumeratie van ICT;
- 2 in de 'cloud' gaan;
- 3 grenzeloos netwerken;
- 4 globaliseren;
- 5 kenniswerken;
- 6 centraal staan van mobiel.

Deze zes trends worden hierna verder uitgewerkt.

1.4.1 Consumeratie van ICT

Helaas is de Nederlandse vertaling van deze trend, die in het Engels 'consumeration of IT' heet, niet erg fraai. Consumeratie van ICT houdt in dat zowel de hard- en software als het gedrag van mensen thuis (de 'consumers') steeds meer doordringen in organisaties. De kennis over het omgaan met informatie, maar ook de apparaten zelf, neemt iemand mee als hij gaat werken. Het meenemen naar het werk van de eigen ICT-apparaten zoals laptops en smartphones, wordt 'bring your own devices' (BYOD) genoemd. Dit is een trend die gevolgen heeft voor het beheer en het beveiligen van de informatievoorziening in organisaties. Wij komen hierop terug in hoofdstuk 11.

Misschien nog belangrijker is het feit dat werknemers het gedrag dat ze onderling vertonen en de contacten die ze met elkaar onderhouden, meenemen naar hun werk. Er bestaan geen dichte muren meer tussen de werkereld en de leefwereld van werknemers. Via laptops, smartphones en sociale media zoals Twitter, Facebook, You Tube, chats en videoconferencing, delen mensen 24x7 binnen en buiten de organisatie beeld en geluid met elkaar. Een belangrijk probleem voor de organisatie is het bewaken van de bedrijfsgegevens en het beveiligen van de informatiesystemen. Voor de huidige werknemers is het bewaken van de balans tussen werk en privé ook een belangrijk issue.

**Balans tussen
werk en privé**

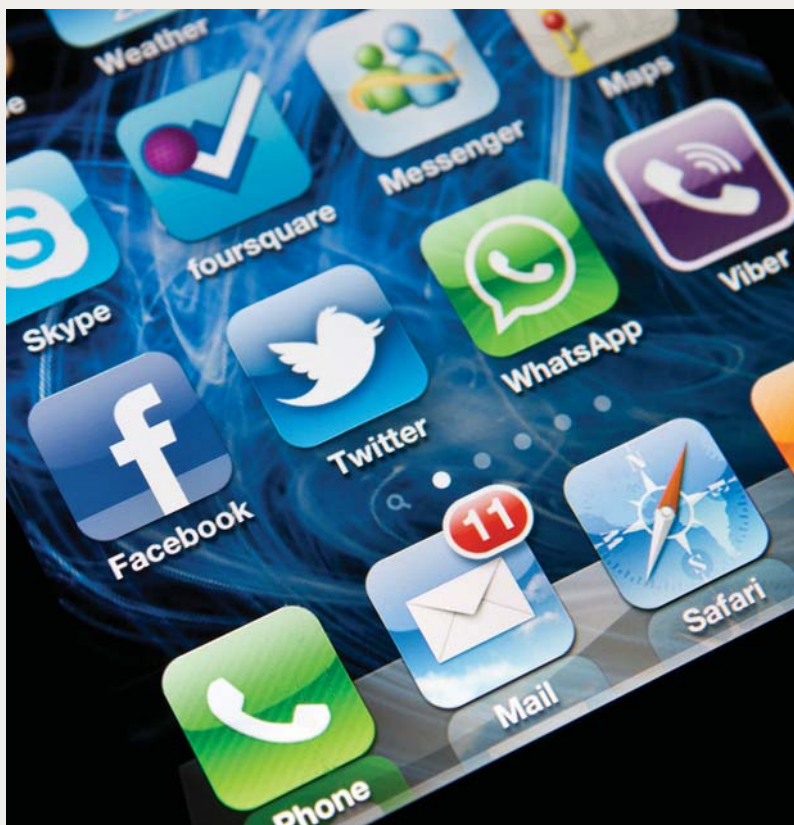
INFORMATIE, SEPTEMBER 2012

Nicky, 23 jaar, over 'on' en 'off' zijn

'In principe ben ik "always on". Tenzij ik er even geen zin in heb.

Als ik wil zou ik zeven dagen per week vierentwintig uur per dag met m'n werk bezig kunnen zijn. Maar ik vind mijn

vrienden ook belangrijk, ik wil sporten en een beetje fröbelen in huis. Ik vind het niet moeilijk om "off" te zijn..... maar wel alleen maar op die momenten dat ik het zelf wil!



'On' en 'off' zijn

1.4.2 In de 'cloud' gaan

Cloud

Iedereen kan programma's en eigen gegevens gebruiken door aan te sluiten op een zogenoemde cloud: een wereldwijd netwerk van datacentra die onderling met elkaar zijn verbonden. Ongemerkt zijn al veel programma's uit de eigen computer verdwenen, zoals Hotmail, Facebook, You Tube, Twitter en gmail. Vroeger zaten alle programma's en gegevens in de computers. De meeste ICT-apparaten hebben tegenwoordig alleen nog een internetaansluiting. De programma's en gegevens van particulieren en organisaties staan nu op afstand in de grote datacentra verspreid over de hele wereld. En dat geldt niet alleen voor de bestanden van particulieren, maar ook van organisaties.

VOORBEELD 1.3

Instagram in de Cloud

'Een mooie manier om je wereld te delen. Het is snel, gratis en leuk!' Zo wordt Instagram aangeprezen. Instagram gebruikt cloud computing als een platform om diensten aan te bieden, waarbij foto's die je zelf maakt worden gedeeld. Het interessante aan Instagram is het feit dat dit geïntegreerd

is in populaire sociale-netwerksites, zoals Twitter en Facebook. Nadat de organisatie 19 maanden aan het werk was met slechts 19 werknemers, werd het door Facebook gekocht voor 1,1 miljard dollar. Dit leidde tot veel speculaties of Facebook Instagram zal blijven bestaan om in de cloud te opereren.

Organisaties hebben voordelen van de cloud, zoals het altijd en overall kunnen werken, flexibiliteit, kostenbesparingen (betalen voor gebruik), eenvoudiger beheer en vrijwel onbeperkte capaciteit (zoals rekenkracht en opslag). Het werken in de cloud kent ook diverse schaduwzijden, zoals beveiligingsrisico's en juridische kwesties.

Hoe meer programma's er zijn, des te meer gegevens worden er gemaakt en opgeslagen. Via het internet en alle informatiesystemen binnen en buiten de organisatie ontstaan enorme hoeveelheden gegevens (big data). Daarom gaan de trends van cloud computing en big data hand in hand. Cloud computing geeft de rekenkracht en de opslagcapaciteit die nodig is voor het analyseren van dergelijke massale hoeveelheden data. Wetenschap en bedrijven hebben als het ware een 'digitale microscoop' in handen waarmee ze enorme hoeveelheden data kunnen analyseren. De schatting is niettemin dat meer dan tachtig procent van alle beschikbare data op dit moment nog onbenut blijft. Je kunt je voorstellen dat mensen in organisaties staan te trappelen om mooie dingen met al deze gegevens te doen. Door tot nu toe ongerelateerde gegevens met elkaar te koppelen, kunnen organisaties beter inzicht krijgen in allerlei belangrijke zaken.

Bij big data gaat het om het samenbrengen van zowel gestructureerde als ongestructureerde gegevens. Zo is bij een big-data-analyse bij een Nederlandse bank het verband tussen het weer (het al dan niet aanwezig zijn van mist), regionale omstandigheden en plofkraken van betaalautomaten gelegd. Organisaties die zich met big data bezighouden, zijn op dit moment vooral geïnteresseerd in wat ze uit deze gegevens over klantgedrag kunnen opsporen.

Big data Cloud computing

Een voorbeeld geeft het onderwijs, waar een student zijn rooster, opdrachten, tentamencijfers enzovoort kan vinden op de site van de onderwijsinstelling. De enorme hoeveelheid gegevens (data) kan worden geanalyseerd, om daaruit bijvoorbeeld aanwijzingen over studiegedrag, patronen in de studievoortgang en het gebruik van digitale leeromgevingen te krijgen. Met deze data kunnen de leerprocessen dan weer worden verbeterd.

1.4.3 Grenzeloos netwerken

Grenzen tussen leefsysteem verdwijnen. Daar waar mensen een aantal jaren geleden in hun auto bijvoorbeeld de radio als enige informatiebron hadden, komt nu de hele wereld binnen via de smartphone. Ook gaat er vanuit de auto weer informatie de wereld in die bijvoorbeeld weer gebruikt wordt om file-informatie te verzorgen. Het lijkt een kwestie van tijd voordat de Appie-app automatisch iemands concept-boodschappenlijstje op de smartphone genereert op basis van het gegeven dat sensoren in zijn huis bepaald hebben dat de melk en boter op zijn. Vervolgens wordt hij in de supermarkt automatisch langs de producten geleid die hij op zijn lijstje heeft staan en krijgt hij een signaal als hij een product van zijn lijstje vergeet te pakken. Afrekenen doet hij door met een volle kar door een poortje te lopen en via de smartphone akkoord voor betaling te geven.

Grenzen tussen organisaties vervagen. Bijna elke organisatie maakt deel uit van een keten of netwerk. Organisaties krijgen bijvoorbeeld grondstoffen of materialen van andere organisaties of zijn zelf leverancier van (tussen) fabricaten of diensten voor andere organisaties. Om te zorgen dat iedereen precies levert wat nodig is voor de volgende schakel, vindt voortdurend uitwisseling van informatie plaats. Dit geldt niet alleen voor productiebedrijven, maar ook voor organisaties die diensten verlenen. Er is steeds meer sprake van een netwerksamenleving, waarin mensen gemakkelijk contact met elkaar leggen. Dit leidt tot allerlei nieuwe samenwerkingsrelaties, die vervolgens optimaal ondersteund worden met digitale samenwerkingstools. Voor steeds meer mensen zijn deze mogelijkheden om samen te werken aanleiding om voor zichzelf te beginnen (bijvoorbeeld als zzp'er) en met elkaar en met en voor organisaties hun expertise uit te voeren. Ook dienstverlenende overheidsorganisaties, bijvoorbeeld gemeenten, werken intensief samen in ketens zoals Werk&Inkomen, Veiligheidshuis en Regionale Uitvoeringsdiensten.

Het werken van mensen en organisaties in netwerken leidt tot een totaal andere manier van omgaan met ICT. Waar organisaties vroeger gewoon een soort slotgracht rond hun ICT-netwerk bouwden en alleen vertrouwde en geautoriseerde werknemers toelieten, werken medewerkers nu vanuit huis en mogen partners in het netwerk en klanten ook meedoen op het organisatienetwerk. Dit betekent dat organisaties heel ander risicomangement moeten voeren dan vroeger (zie hoofdstuk 11).

De grenzen tussen de virtuele wereld en de werkelijke wereld vervagen. In Tilburg kunnen mensen de virtuele Vincent van Gogh-wandeling lopen: de route die Vincent als 13-jarige jongen liep van huis naar het gebouw waar hij zijn tekenlessen volgde, kan in 3D worden gevolgd. VVV's kunnen interactieve stadswandelingen ontwikkelen waarbij de klant aanvullende digitale informatie krijgt over een bepaald pand op het moment dat zijn smartphone op dat pand wordt gericht. Ditzelfde gebeurt in musea, waar de klant door het richten van een smartphone of tablet op een schilderij,

Virtuele wereld
Werkelijke wereld

beeld enzovoort een filmpje krijgt met informatie over hoe dat voorwerp is gemaakt. Schoolboeken en readers kunnen eenvoudig worden verrijkt met digitale content (video's, animaties) die wordt ontsloten via een smartphone of tablet. Voor sommige doelgroepen is interessanter de mogelijkheid om de favoriete zanger of popgroep op deze manier virtueel in de eigen kamer te laten optreden.

1.4.4 Globalisering van werk

De ICT-ontwikkelingen hebben ook gevolgen voor de werkgelegenheid en de kwaliteit van het werk in organisaties. Een belangrijk gevolg is de globalisering van werk, dat wil zeggen dat werk door het inzetten van ICT kan worden uitgevoerd in andere landen. Dit kunnen lagelonenlanden zijn, maar ook landen waar de noodzakelijke expertises meer aanwezig zijn of waar meer politieke rust is. Bij elke invoering van een nieuwe technologie is voorspeld dat deze de werkgelegenheid zou vernietigen, terwijl na verloop van tijd is gebleken dat de nieuwe technologie juist periodes van ongekende (economische) bloei als gevolg had. Toch is er een aantal redenen om aan te nemen dat de gevolgen van ICT voor de werkgelegenheid ingrijpender zijn dan de technologische ontwikkelingen in het verleden.

De eerste reden is de verschuiving van werkgelegenheid over de hele wereld, die mogelijk is doordat informatie niet meer noodzakelijkerwijs op dezelfde plaats moet worden verwerkt en gebruikt. Door de globalisering kunnen werknemers uit de hele wereld in feite hun diensten aanbieden op de Nederlandse arbeidsmarkt (en omgekeerd natuurlijk).

Software wordt bijvoorbeeld ontwikkeld in een 'treintje'; medewerkers van het bedrijf starten met het werk in Dallas, daarna gaat het naar softwareontwikkelaars in Bangalore; als de zon ondergaat in Bangalore, wordt het programma in ontwikkeling doorgemailed naar Hawaii, waar het ten slotte weer aan Dallas wordt overgedragen.

Dat dergelijke wereldwijde samenwerking overigens niet alleen maar voordelen heeft maar ook nadelen, blijkt uit onderzoek. Verschillen in tijd en afstand, communicatieproblemen, instorten van de coördinatie, verschillende achtergronden, ontbreken van teamgeest en onderling vertrouwen zijn problemen waarvoor organisaties oplossingen moeten vinden (Parviainen, 2012).

De tweede reden is dat de invloed van de ICT in elke sector waarneembaar is. De technologische innovaties van vroeger, zoals het spinnewiel en het weefgetouw, beïnvloedden slechts een beperkt gedeelte van de economie. Zelfs een enorme innovatie als de lopende band beïnvloedde nergens meer dan veertig procent van de werkgelegenheid. Ook de snelheid waarmee de inzet van ICT in alle sectoren van de economie om zich heen grijpt, is niet te vergelijken met die van eerdere technologische ontwikkelingen. Dit betekent dat de maatschappij veel minder tijd heeft om zich aan te passen. De mogelijkheden om de mensen die hun baan verliezen om te scholen en opnieuw inzetbaar te maken in nieuwe, zich ontwikkelende sectoren, zijn nog beperkt. Er vindt een grote uitstoot plaats van werknemers, niet alleen van laag geschoolde, maar ook van hoger geschoolde werknemers, doordat ICT ook greep krijgt op de managementniveaus. Denk alleen maar aan het enorme verlies aan werkgelegenheid in de financiële sector, waar gemiddeld 25 banen per dag verdwijnen.

1.4.5 Kenniswerken

Naast de beschreven kwantitatieve ontwikkelingen in de werkgelegenheid zien we vooral kwalitatieve ontwikkelingen. Het groter wordend belang van

Werkgelegenheid
Globalisering
van werk

Invloed van
de ICT

informatie en ICT weerspiegelt zich in het *soort* werkgelegenheid dat ontstaat. Een steeds groter deel van de werkende bevolking houdt zich bezig met het produceren, verzamelen of verwerken van informatie en kennis. Werknemers die zich hiermee bezighouden, worden vaak kenniswerkers genoemd. Uit onderzoek in Nederland en de Verenigde Staten blijkt dat al eind vorige eeuw in bijna alle bedrijfstakken een verschuiving heeft plaatsgevonden van uitvoerende beroepen naar informatie- en kennisintensieve beroepen. Deze verschuiving zet nog steeds door. Een ander aspect is de invloed van ICT op kennis en de manier om hiermee om te gaan. Je zou kunnen zeggen dat mensen allemaal cyborgs (fysieke samensmeltingen van mens en machine) zijn geworden, omdat computers en internet en de menselijke intelligentie een systeem zijn gaan vormen.

**Soort werk-
gelegenheid**

Kenniswerkers

Cyborgs

1

VOORBEELD 1.4

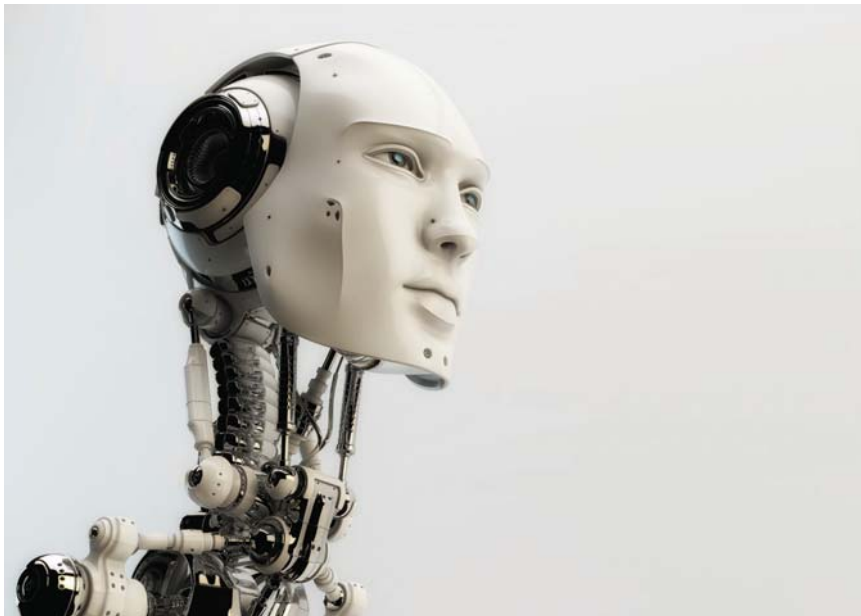
Ons geheugen verandert door computers

In 2011 is onderzoek gedaan naar de invloed van Google op het geheugen van mensen. Hieruit blijkt dat computers en internet een belangrijk onderdeel zijn van het geheugen. Dit is overigens geen verrassend onderzoeksresultaat is voor de gemiddelde (westerse) mens.

Het onderzoek toont aan dat de menselijke geheugenprocessen zich aanpassen aan

de komst van computers en ICT. Mensen leren wat de computer 'weet' en waar ze informatie in hun computergeheugens hebben gestopt. Ze worden symbiotisch met hun computertools en ontwikkelen zich tot onderling verbonden systemen.

Bron: Sparrow e.a., 2011



We zijn allemaal cyborgs geworden

1.4.6 Centraal staan van mobiel

Gartner (2012) voorspelt dat in 2016 minstens vijftig procent van de mensen een tablet of smartphone zal gebruiken in plaats van een desktop computer. Het gebruik van mobiele apparaten om overal informatie te delen of op te vragen bij de klant, op reis enzovoort past ook veel natuurlijker in de manier waarop mensen werken en met elkaar omgaan.

Deze mobiliteit leidt tot kwalitatieve veranderingen in werk dat Het Nieuwe Werken wordt genoemd. Werkzaamheden zijn onafhankelijk(er) van tijd en plaats. Overal waar een internetverbinding is, kan er in principe gewerkt worden, dus de medewerkers van een organisatie hoeven niet bij elkaar in een gebouw te werken maar kunnen een deel van hun werk thuis uitvoeren.

Mobiele apparaten

Het Nieuwe Werken



Het Nieuwe Werken

Gebrek aan controle

Voor bedrijven is Het Nieuwe Werken aantrekkelijk om kosten (huisvesting, energie, milieu) te besparen. Het gebrek aan controle op de thuiswerkers blijft echter voor veel managers een probleem. Voor de werknemers gelden onder andere de voordelen dat ze zelf de werktijden kunnen plannen en een hogere productiviteit leveren. Een nadeel is met name het ontbreken van sociaal contact. Waarschijnlijk is een gedeeltelijke uitvoering van het werk binnen de organisatie de oplossing die bedrijven en werknemers vinden voor deze nadelen.

Deze trends hebben allemaal met elkaar te maken. Het zijn geen losse ontwikkelingen. De grenzen vervagen bijvoorbeeld doordat alles mobiel wordt, en alles mobiel is pas mogelijk als cloud computing goed is georganiseerd, waardoor big data kunnen worden verzameld en verwerkt. Het is verleidelijk om bij alle mogelijkheden en vaak prachtige toepassingen vooral aandacht te hebben voor de technologie. Maar technologie werkt alleen als

deze past bij de mensen en bij de manier waarop de mensen in organisaties samenwerken. Wereldwijd verspillen bedrijven en overheden ongeveer 4.200 miljard euro aan niet goed lopende ICT. En dat gaat al jaren zo. Voor een groot deel komt dat doordat organisaties zich onvoldoende bezighouden met de vraag hoe mensen omgaan met informatie en communicatie en welke rol informatie speelt in organisaties. Zonder deze kennis kan ICT niet goed worden ontwikkeld en gebruikt in organisaties. Daarom is dit boek geschreven.

Samenvatting

1

- ▶ Het belang van informatie en kennis voor organisaties is groot en zal alleen maar groter worden. Voor organisaties heeft het productiemiddel informatie en kennis dezelfde waarde als de productiemiddelen geld, arbeid en techniek.
- ▶ De grote mogelijkheden van ICT om informatie te verzamelen, te verspreiden en op te slaan, heeft grote veranderingen tot gevolg. Grenzen vervagen door de ICT en dat heeft een impact op wereld-, organisatie- en persoonsniveau.
- ▶ ICT heeft internationale impact vooral in de vorm van verschuiving van werk over de hele wereld. In organisaties kan slimmer en efficiënter worden gewerkt, intern maar vooral extern. Daar ontstaan allerlei nieuwe samenwerkingsrelaties tussen organisaties, die optimaal ondersteund worden door digitale samenwerkingstools. Bij mensen is ICT onderdeel van het normale leven geworden: 'het nieuwe normaal'.
- ▶ Mensen werken steeds vaker als kenniswerker in organisaties, doordat al sinds vele jaren een verschuiving van uitvoerend werk naar informatie- en kennisintensieve werk plaatsvindt.
- ▶ Zes trends in de ICT zijn:
 - 1 consumeratie van ICT;
 - 2 in de 'cloud' gaan;
 - 3 grenzeloos netwerken;
 - 4 globaliseren;
 - 5 kenniswerken;
 - 6 centraal staan van mobiel.
- ▶ Ondanks alle ICT-mogelijkheden en ontwikkelingen blijft informatie- en kennisuitwisseling mensenwerk. Communicatieproblemen, gebrek aan vertrouwen en coördinatie zijn problemen die niet zomaar door ICT kunnen worden opgelost. Ook de uitvoering van ICT-projecten gaat nog steeds moeizaam en hierbij worden jaarlijks nog steeds miljarden verspild. Kennis over de manier waarop mensen en organisaties omgaan met informatie en kennis is essentieel om deze problemen te verminderen.

Kernbegrippen

Big data	Grote hoeveelheden ingewikkelde gegevens, zowel gestructureerde als ongestructureerde.
Bring your own devices (BYOD)	Het op het werk gebruiken van de eigen ICT-apparaten zoals laptops en smartphones.
Cloud computing	Via het internet op aanvraag beschikbaar stellen van apparatuur (hardware), programma's (applicaties) en gegevens.
Communicatie	Proces van gegevensuitwisseling tussen personen (en machines).
Consumeratie van ICT	Gegeven dat de hard- en software, maar ook het gedrag van mensen thuis (de 'consumers') steeds meer doordringen in organisaties.
Cyborg	Fysieke samensmelting van mens en machine.
Gegevens (data)	Objectief waarneembare neerslag van feiten of kennis op een bepaald medium (bijv. papier, dvd, usb-stick)
Globalisering van werk	Toenemende verspreiding van productie en dienstverlening over de wereld.
Het Nieuwe Werken	Het plaats- en tijdonafhankelijk uitvoeren van werkzaamheden waarbij gebruik wordt gemaakt van mobiele technologie.
Informatie	Met elkaar in verband gebrachte en geïnterpreteerde gegevens door de ontvanger.
Informatie- en communicatie-technologie (ICT)	Kennis en de middelen waarmee informatie in en tussen organisaties kan worden uitgewisseld op elektronische wijze.
Informatiesysteem	Geheel van mensen, machines (computers) en activiteiten, gericht op het verzamelen en verwerken van gegevens om te kunnen voorzien in de informatiebehoefte van mensen binnen en buiten de organisatie.
Informatievoorziening	Alle middelen die nodig zijn voor het verstrekken van informatie.

Internet	Snel expanderend wereldwijd netwerk van informatie-uitwisseling en -opslag, gebaseerd op algemeen geaccepteerde normen, technieken en standaarden.
Kennis	Basis voor het betekenis toekennen aan gegevens om daaruit informatie te genereren, voor het nemen van een beslissing of het uitvoeren van een taak.
Kenniswerkers	Personen die werk hebben dat voornamelijk gericht is op het produceren, verzamelen of verwerken van informatie en kennis.
Organisaties	Samenwerkingsverbanden van mensen die activiteiten uitvoeren met behulp van middelen en een relatie onderhouden met de omgeving, gericht op het realiseren van bepaalde doelen (met name het leveren van producten of diensten).
Sociale media	Online platformen, zoals Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube, waar de gebruikers, zonder of met minimale tussenkomst van een professionele redactie, de inhoud verzorgen.

Oefeningen

Vragen

- 1.1 Noem drie redenen waarom organisaties in toenemende mate aandacht schenken aan informatie en ICT.
- 1.2 Waarom wordt informatie een productiemiddel genoemd?
- 1.3 In dit hoofdstuk is een aantal trends in organiseren en informeren besproken. Zo wordt 'het nieuwe normaal' en 'bring your own device' genoemd. Wat hebben deze twee trends met elkaar te maken?
- 1.4 Wat is het verband tussen gegevens, informatie en kennis?

Vraagstukken

- 1.5 Werk een eigen voorbeeld uit, waarin het verschil tussen een gegeven, informatie en kennis duidelijk wordt.
- 1.6 Neem een organisatie, bijvoorbeeld een vestiging van McDonald's.
- a Geef aan welke belangrijke categorieën van personeel binnen en buiten deze organisatie behoefte hebben aan informatie.
 - b Noem per categorie twee voorbeelden van noodzakelijke informatie.
 - c Zijn de genoemde trends ook van invloed op de organisatie of werkzaamheden van McDonald's? Motiveer jouw antwoord.
- 1.7 Noem enkele eigen voorbeelden om duidelijk te maken wat de invloed is van sociale media.
- 1.8 Geef in een eigen voorbeeld aan wat de samenhang is tussen een organisatie, informatievoorziening en ICT.

Groepsopdrachten

- 1.9 Discussieer over de vraag of sociale media voordelen dan wel nadelen hebben voor de onderwijsinstelling waar u studeert.
- 1.10 Debatteer in twee groepen. De ene groep staat achter de mening dat internet en alle bijbehorende communicatiemogelijkheden tot toenemende domheid zullen leiden. De andere groep beargumenteert het tegendeel en stelt dat mensen en organisaties daardoor juist steeds slimmer worden.

Casus

- 1.11 **Yahoo en het misverstand over Het Nieuwe Werken**
'Yahoo stopt met Het Nieuwe Werken', kopten enkele nieuwsbulletins. Het eens zo vooruitstrevende Yahoo lijkt terug in de tijd te gaan. Maar is dat wel zo? Laten we eens analyseren wat er bij Yahoo aan de hand is.

Na onderzoek van de New York Times blijkt dat de sfeer bij het bedrijf ronduit slecht is. Yahoo heeft een suf en verouderd imago; veel bureaucratie en ongemotiveerde werknemers. Yahoo gelooft dat dit komt door het structurele thuiswerken van de medewerkers. Ze komen nauwelijks op kantoor en zien hun collega's bijna nooit in levende lijven. Daar moet volgens de directie verandering in komen. Medewerkers moeten weer trots zijn bij Yahoo te werken. Dat zal ook het bedrijfsresultaat positief beïnvloeden. Meer dynamiek in de tent dus.

Fouten

Er zijn nogal wat early adopters van Het Nieuwe Werken (HNW) die dezelfde fouten hebben gemaakt bij de invoering ervan. Veel werd ingegeven door de ICT-mogelijkheden die het mogelijk maken waar ook ter wereld digitaal te kunnen werken. De noodzaak om dat vanaf een vaste werkplek op een vaste locatie te doen ligt al enige jaren achter ons. Daarnaast werden kantoren ingericht met minder werkplekken die ook nog eens flexibel zijn waardoor er geen fysieke binding met kantoor is. Je hebt immers geen eigen plekje meer. Vervolgens is er nauwelijks aandacht besteed aan de Mens & Organisatie-kant van HNW, omdat men ervan uitging dat professionals in deze digitale tijd dat zelf wel zouden oppakken. Daar is het misgegaan. Je kunt medewerkers niet aan hun lot over laten en dat willen ze ook niet. Een grote mate van vrijheid om het werk in te delen is prima maar binnen de kaders die de organisatie stelt. Maak resultaatgerichte afspraken met elkaar zodat je daarop kunt sturen. Beide zaken zijn ook bij Yahoo onderbelicht gebleven met als gevolg dat werknemers zich niet betrokken meer voelen bij hun werkgever.

Bron: Wiercx, <http://www.expand.nl>, 8 maart 2013

- a** Welke voordelen wilde Yahoo behalen met Het Nieuwe Werken?
- b** In de casus wordt een aantal nadelen genoemd van de manier van omgaan met HNW. Voor welke oplossingen voor deze problemen moet Yahoo kiezen? Beargumenteer dit.
- c** Zoek uit of en zo ja, welke verschillen er bestaan tussen het al jaren voorgestelde telewerken en het Nieuwe Werken.
- d** Noem twee redenen waarom zoveel bedrijven Het Nieuwe Werken wel omarmen en telewerken niet.