

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie ter afronding van mijn tweejarige masterstudie Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze twee jaren studie zijn een ware ontdekkingstocht geweest die mij veel hebben gebracht. Als afsluiting van deze bijzondere tijd heb ik een onderzoek gedaan hoe managers bepalen welke informatiebronnen zij als relevant beschouwen en gebruiken om beslissingen te nemen.

Ik wil van de gelegenheid gebruik maken om een woord van dank te uiten richting de mensen die belangrijk zijn geweest in dit enerverende traject.

Als eerst wil ik graag Dr. I. Bogenrieder bedanken. Zij heeft mij op zeer kundige en prettige manier ondersteund. Na elk gesprek had ik weer extra enthousiasme en input om verder te werken. Zeer veel dank voor uw ondersteuning.

Als tweede ben ik ontzettend blij met de steun en support vanuit mijn familie en vrienden. En dan met name van mijn vrouw, Chantal. Zonder de ruimte die ik heb gekregen om te studeren en haar enthousiasme en interesse in wat mijn studie inhield, had ik niet zover kunnen komen. Dank daarvoor schat!

Daarnaast wil ik graag nog de mensen die ik geïnterviewd heb bedanken voor hun tijd en input. Hun inzichten en openheid tijdens de interviews hebben een grote bijdrage geleverd aan dit onderzoek. Vanwege privacy zullen de namen niet genoemd worden, maar mijn dank gaat naar hen allen uit.

En tot slot wil ik Dr. B. Dietz bedanken voor zijn bereidheid en tijd om zitting te nemen in de afstudeercommissie.

Ridderkerk, 11 juli 2021

Christiaan van Middelkoop

Samenvatting

In dit onderzoek staat de hoofdvraag **“Hoe bepaalt het middelmanagement welke informatiebronnen relevant zijn om beslissingen te kunnen nemen?”** centraal. Om antwoord te geven op deze vraag zijn een vijftal deelvragen behandeld in het resultatenhoofdstuk die helpen de hoofdvraag te beantwoorden. Door middel van literatuuronderzoek en interviews is gezocht naar antwoorden. Als eerste heb ik in de beschikbare literatuur gezocht naar de beschikbare informatiebronnen, de beweegredenen om dergelijke informatiebronnen te gebruiken en welke criteria er gehanteerd kunnen worden om te bepalen of de informatiebronnen benodigd zijn. Daarnaast is ingegaan op verschillende concepten als relevantie, ervaring en gewoonten. Deze concepten blijken volgens de literatuur van waarde.

Naast de literatuur is ook veldonderzoek gedaan in de vorm van interviews. Elf middelmanagers zijn geïnterviewd en gevraagd naar hun beelden en ervaringen omtrent informatiebronnen, criteria en relevantie bepalen.

Door de data die beschikbaar kwam uit de interviews is een analyse gedaan en zijn de deelvragen beantwoord en daarmee ook uiteindelijk de hoofdvraag. In de volgende paragrafen zullen de belangrijkste deelconclusies besproken worden. Afsluitend zal de hoofdvraag en antwoord besproken worden.

Een duidelijk beeld is geschetst omtrent de gebruikte informatiebronnen. De verschillende informatiebronnen die genoemd zijn, maar zijn niet voor iedere manager een belangrijke of minder belangrijke informatiebron. Er heerst zelfs tegenstrijdigheid in het zien van bronnen waarin expliciete en impliciete bronnen verschillende “aanhangers” heeft vanuit de geïnterviewde groep managers. Oftewel, een uitputtende lijst van feitelijke informatiebronnen is niet geheel te benoemen, gezien de persoonlijke voorkeuren van iedere middelmanager die heeft deelgenomen aan dit onderzoek. Wat wel naar voren komt is de rol van de menselijke bron. Deze bron komt veel voor en wordt in tijden van “nood”, zoals tijdsdruk, veelvuldig naar voren geschoven als bron. Het blijkt dus een belangrijke informatiebron te zijn.

Naast informatiebronnen is ook ingezoomd op beoordelingscriteria die middelmanagers hanteren om informatiebronnen te beoordelen op de waarde. Het blijkt, net als de informatiebronnen, dat er geen sluitende lijst dan wel set aan criteria te benoemen is die iedere middelmanager hanteert. Er zijn verschillen van interpretatie van bepaalde criteria, zoals ervaring. Ervaring wordt niet door iedereen als criterium gezien namelijk. Maar er komen een aantal criteria sterk en vaak naar voren uit de resultaten, welke zijn vertrouwen, ervaring en imago. Daarin is imago mogelijk te lezen als autoriteit, dus een specialist in een bepaald vakgebied, of een vooraanstaand journaal, maar dekt niet de gehele lading van de autoriteit. Gezien de criteria zoals hier aangegeven, kan gezien worden dat subjectiviteit een grote rol speelt bij beoordelingscriteria, de persoonlijke voorkeuren en karaktertrekken hebben een grote invloed.

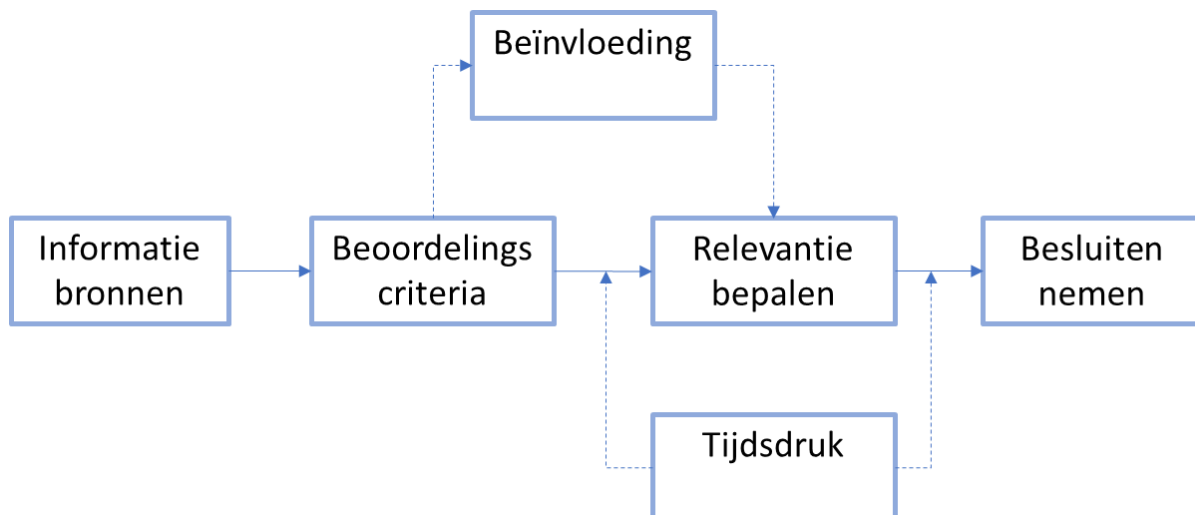
Bij het bevragen van de managers kwam relevantie bepalen naar voren als een vorm van “Bevestiging zoeken”. Bij de verschillende beschreven vormen van relevantie bepalen lijkt dit een terugkerend thema. Het blijkt dat managers graag een bevestiging zoeken in hun gedachtegang over informatiebronnen en

hun waarde daarvan. Het is interessant te noemen dat dit bevestiging zoeken beïnvloed wordt door persoonlijke voorkeur, zoals bevestiging zoeken bij gelijkgestemden of juist tegenpolen. De gelijkgestemden werden daarbij vaker genoemd als bevestigende partij. Wederom, net als bij beoordelingscriteria, staat bij relevantie bepalen door middelmanagers subjectiviteit boven objectiviteit.

De geïnterviewde middelmanagers werken in diverse omgevingen en dynamieken. Dit resulteert in diverse benaderingen van beslissingen. Wat de overeenkomst is tussen de verschillende managers, is dat iedere manager een goed gefundeerd besluit wilde nemen op basis van eigen criteria en daarmee ook de relevantie met de te nemen beslissing legt. Helaas komt er geen eenduidig antwoord naar voren voor wat betreft welke beslissingen onderbouwd worden en op welke manier. Steker nog, niet alle geïnterviewden hebben hier antwoord op gegeven.

Als laatste deelconclusie is belangrijk te noemen dat het bewust zijn van de beperkte informatie een belangrijk aspect is bij de middelmanagers. Naast alle "lijstjes" als informatiebronnen en criteria is ook veel gesproken over de invloeden en krachten die er spelen. Men is ervan bewust dat er beïnvloeding is vanuit diverse hoeken, met name de invloed van relatie, ervaring, vertrouwen, tijdsdruk en persoonlijkheid. Hierin zijn relatie en vertrouwen een belangrijke aanvulling op elkaar, zeker gezien de manier waarop relaties besproken zijn. Want zoals relaties aan de orde zijn gekomen ging het vooral om de persoonlijke relatie tussen de manager en de betreffende bron, in plaats van de puur zakelijke relatie.

Door deze opdeling in deelvragen zijn diverse aspecten naar voren gekomen die van belang zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Er kan gesteld worden dat het bepalen van de relevantie van informatiebronnen door het middelmanager sterk gestuurd wordt door een individuele set van criteria die door de jaren heen gevormd wordt/is. Met daarnaast beïnvloedende factoren (relaties met de bron, ervaring, vertrouwen in de bron en tijdsdruk) op het bepalen van de relevantie. Al deze beïnvloedende criteria en factoren helpen de manager (bewust of onbewust) de relevantie te bepalen van de beschikbare informatiebronnen, waarbij "bevestiging zoeken" voor vrijwel alle managers een zeer belangrijke activiteit blijkt te zijn. Om dit te visualiseren is een conceptueel model opgesteld naar aanleiding van de resultaten uit de interviews. Daarin is tijdsdruk expliciet opgenomen wat een modererend effect heeft op beoordelingscriteria en beïnvloedende factoren. Maar daar tegenover staat, als een soort tegenwicht, het mediërende effect van beïnvloedende factoren zoals relatie, ervaring en vertrouwen. Ervaring kan bijvoorbeeld helpen in tijden van drukte om de juiste beoordeling en/of juiste informatiebron te gebruiken.



Conceptueel model - relevantie bepalen

Er blijken dus verschillende variabelen invloed te hebben op het bepalen van relevantie van informatie ten behoeve van besluiten nemen. Oftewel, middelmanagers bewandelen diverse wegen om beslissingen te nemen, maar allemaal met als doel om in Rome te komen!

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Introductie.....	8
2. Theoretisch kader.....	11
2.1 Middelmanagement	11
2.2 Informatie	11
2.3 Internet	11
2.4 Beslissingen	12
2.5 Informatiebronnen	12
2.6 Selecteren van informatiebronnen.....	14
2.7 Bepalen van de relevantie	14
2.8 Beoordelingscriteria.....	16
2.8.1 Informatiekwaliteit	16
2.8.2 Cognitieve autoriteit	16
2.8.3 Intuïtie.....	16
2.8.4 Voorkeurscriteria.....	17
2.9 Ervaring	18
2.10 Gewoonten.....	19
2.11 Informatiebarrières	19
2.12 Informatiehorizon	20
3 Methodologie.....	22
3.1 Filosofische positie	22
3.2 Onderzoeksbenadering en strategie.....	22
3.3 Dataverzameling en analyse	22
4 Resultaten	23
4.1 Informatiebronnen	23
4.1.1 Publieke informatiebronnen	23
4.1.2 Autoriteit als informatiebron	24
4.1.3 Systemen als informatiebron	24
4.1.4 Ervaring als informatiebron	25
4.1.5 Collega's/mensen als informatiebron.....	25
4.1.6 Intuïtie als informatiebron.....	26
4.1.7 Literatuur als informatiebron	26
4.1.8 Enquêtes als informatiebron	26
4.1.9 Informatiebronnen in het algemeen	26
4.2 Beoordelingscriteria.....	26
4.2.1 Vertrouwen als criterium	27
4.2.2 Ervaring als criterium	28
4.2.3 Imago als criterium	28
4.2.4 Successen als criteria.....	28

4.2.5	Bruikbaarheid als criterium	29
4.2.6	Beschikbaarheid als criterium	29
4.2.7	Toegankelijkheid als criterium.....	29
4.2.8	Betrouwbaarheid als criterium	30
4.2.9	Onafhankelijkheid als criterium	30
4.2.10	Beoordelingscriteria in het algemeen.....	30
4.3	Relevantie van informatiebronnen	31
4.3.1	Relevantie door interpreteren	31
4.3.2	Relevantie door vergelijken.....	32
4.3.3	Relevantie door evaluatie	33
4.3.4	Relevantie door steekproeven	33
4.3.5	Relevantie door status van de bron	33
4.3.6	Bevestiging zoeken.....	34
4.3.7	Relevantie in het algemeen	34
4.4	Besluiten.....	36
4.4.1	Besluiten.....	36
4.5	Omgevingsbewust.....	38
4.5.1	Beïnvloeding.....	38
4.5.2	Subjectiviteit.....	41
4.5.3	Bewustzijn.....	42
4.5.4	Informatiepaden.....	42
5	Conclusie en discussie	44
5.1	Informatiebronnen	44
5.2	Criteria.....	44
5.3	Besluiten.....	45
5.4	Relevantie	45
5.5	Bewustwording	46
5.6	Generaliseerbaarheid	46
5.7	Conceptueel model relevantie bepalen	47
6	Afsluiting.....	48
6.1	Aanbevelingen.....	48
6.2	Beperkingen	48
	Literatuurlijst	50
	Bijlage A: Codeboom (2e orde codes).....	52

1. Introductie

Op diverse momenten worden besluiten genomen die een hoge dan wel lage impact hebben. Het kunnen besluitmomenten zijn die al in het vizier waren en waar goed op voorbereid kon worden, maar er kunnen ook ad-hoc besluiten genomen worden. Een besluit is niet een eerste actie binnen het besluitvormingsproces, er zal altijd op wat voor manier dan ook een informatiebehoefte aan vooraf gaan. Die informatiebehoefte die dient vervuld te worden voordat het daadwerkelijke besluit tot stand komt. Dus de beoordeling op zichzelf is incompleet en wordt alleen gecompleteerd in relatie tot een besluit, keuze of uitkomst (Rieh et al., 2002). En waar is deze informatie te vinden?

Er komt dus een stap (of meerdere stappen) voor het moment van het besluit(en) nemen. Zoals gezegd, zal er op welke manier dan ook informatie ingewonnen worden. Zo heeft Mintzberg et al. (1976) een onderzoek gedaan naar verschillende besluitvormingsprocessen binnen 25 organisaties door middel van interviews en observaties. In dit onderzoek schrijven zij dat elk besluitvormingsproces expliciet dan wel impliciet een stap opgenomen heeft om informatiebronnen te raadplegen dan wel nieuwe bronnen te vinden. Hier is dus aangetoond dat binnen besluitvormingsprocessen (al dan niet expliciet benoemd als te nemen stap binnen de betreffende organisaties) een moment van diagnosticeren te vinden is. Dit klinkt als een logische stap binnen besluitvormingsprocessen, maar de uitvoering is onderhevig aan verschillende invloeden, zoals cognitieve capaciteiten, interpretatie, beoordeling van de informatiekwaliteit en ervaring. Hoe deze informatie op relevantie wordt beoordeeld is dan een interessante vraag. Zeker gezien deze stap binnen besluitvormingsprocessen uit het onderzoek van Mintzberg et al. (1976) over alle 25 observaties naar voren komt.

Het is dus een interessant punt om verder in te zoomen op het beoordelen dan wel evalueren van dergelijke informatiebronnen. Zeker als we het concept “bepaalde rationaliteit” (Simon, 1956) in ogenschouw nemen. Bepaalde rationaliteit betekent dat geen enkele manager alle alternatieven op een rij kan zetten om een degelijk besluit te nemen, er is altijd een vorm van risico dat informatie niet meegenomen wordt. Oftewel, er is voor besluitvorming een belangrijke basis te leggen door gebruik te maken van relevante informatiebronnen.

In eerdere onderzoeken is gekeken naar de interpretatie van informatiekwaliteit op het internet (Rieh et al., 2002). Hier werd gekeken naar de concepten informatiekwaliteit en cognitieve autoriteit. Cognitieve autoriteit verwijst naar invloeden die een gebruiker als gepast zou herkennen, omdat de informatie volgens de gebruiker geloofwaardig en betrouwbaar wordt geacht (Rieh et al., 2002). Oftewel het kan zo zijn dat de betreffende gebruiker van informatie zijn of haar kritische houding verliest door het “vertrouwen in” of “respect voor” de bron van informatie. De gedachte achter dit onderzoek is dat het internet vol staat met informatie en hoe deze gefilterd wordt, want voor veel informatie op het web geldt geen kwaliteitscontrole aangezien documenten zonder controleslag geüpload kunnen worden en per direct beschikbaar zijn. Zo is er ook onderzoek gedaan naar de karakteristieken van informatie waarop de beoordeling is gebaseerd en is niet specifiek op een doelgroep gericht (Bradley, 1998). Daarnaast zijn onderzoeken gedaan naar de kwaliteit van consistentie van informatie, waar middels een systeem een waardering van de informatie gegeven wordt zodat iedere gebruiker de gelijke waarde gebruikt voor

deze informatie (Atkins et al., 2004). Recentere onderzoeken hebben zich gericht op systemen voor het beoordelen van documenten zoals het onderzoek van Samimi en Ravana (2014). Dit is een grote uitdaging in de huidige tijd van data gedreven werken waarin miljoenen documenten beschikbaar zijn die nooit allemaal vooraf manueel beoordeeld kunnen worden (Samimi & Ravana, 2014).

Desalniettemin wordt er beperkt ingezoomd op het individu en zijn of haar beweegredenen om informatie op waarde te schatten, zoals het middelmanagement binnen organisaties. Deze doelgroep zit veelal “middenin” de informatiebronnen; strategische keuzes van het C-level en operationele activiteiten van zijn of haar medewerkers in de uitvoerende laag van de betreffende organisatie. En het zal zeker geen verrassing zijn dat deze groep veel besluiten moeten nemen met gebruik van informatie van deze diverse bronnen. Er zijn daarin dus geen studies gedaan naar het handelen van het individu binnen organisaties omtrent informatiebehoeften (Rieh et al., 2002). Dus hoe behandelen bepaalde groepen binnen organisaties die verschillende informatiebronnen kunnen gebruiken om tot een gedegen besluit of keuze te komen?

Het doel van deze scriptie is dan ook zoals hierboven al doorschemert, hoe het middelmanagement omgaat met de informatiebronnen die hen bereiken of beschikbaar zijn. Er kunnen verschillende bronnen aangeboord worden welke niet alleen schriftelijke bronnen kunnen zijn. Ook ervaringen of cognitieve ontwikkeling kan een bron van informatie vormen. Maar hoe worden deze bronnen op relevantie beoordeeld? Zijn er routines die al eerder in onderzoeken naar voren zijn gekomen, terug te vinden binnen organisaties? En worden deze beoordelingsroutines doorbroken door nieuwe inzichten?

Een extra belangrijk aspect waarom dit onderzoek uitgevoerd wordt, is in het kader van de verdere groei aan informatie. De enorme groei aan beschikbare informatie is zoals gezegd een uitdaging om manueel te beoordelen op kwaliteit (Samimi & Ravana, 2014), laat staan voor middelmanagers die een centrale positie innemen binnen organisaties en besluiten dienen te nemen op basis van informatie die gevonden moet worden uit diezelfde berg informatie.

In deze scriptie staat daarom de volgende onderzoeksvraag centraal:

“Hoe bepaalt het middelmanagement welke informatiebronnen relevant zijn om beslissingen te kunnen nemen?”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zullen de volgende deelvragen afzonderlijk beantwoord worden, om daarna tot een eindconclusie te komen:

- *Welke informatiebronnen/dimensies zijn er?*
- *Welke beoordelingscriteria gebruikt het middelmanagement?*
- *Wat betekent relevante bronnen (information quality) voor het middelmanagement?*
- *Welke beslissingen worden onderbouwd met vergaarde (extern verkregen) informatie (decision rules)?*
- *Is er bewustwording omtrent veranderende omstandigheden, zoals veranderende inzichten bij de verschillende informatiebronnen?*

In de komende hoofdstukken zullen de centrale concepten besproken worden zoals deze terug te vinden zijn in de wetenschappelijke literatuur. Daarna zal een uiteenzetting plaats vinden van de methodologie, hoe dit onderzoek verder vormgegeven is in de afgelopen maanden. Dit zal opgevolgd worden door het presenteren van de resultaten uit interviews. Vervolgens zullen een conclusie en discussie verder de diepte in gaan van de analyse van de resultaten en de verbinding al dan niet gelegd worden met de literatuur. En als afsluiting zal ingegaan worden op de aanbevelingen voor mogelijk vervolgonderzoek en de beperkingen die bij dit onderzoek ondervonden werden.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste concepten omtrent informatiebronnen en relevantiebepaling besproken worden en hoe deze terugkomen in de diverse literatuur. Het is van belang te weten wat er over deze concepten geschreven is.

2.1 Middelmanagement

Het middelmanagement kan getypeerd worden als de middenlaag binnen organisatiestructuren, zij staan tussen het hoger management en de uitvoerende laag. Deze laag is van zeer groot belang in het daadwerkelijk uitvoeren van de strategische keuzes vanuit het hoger management, het zorgdragen voor de dagelijkse aansturing van de operationele activiteiten en daaraan inherent het oplossen van dagelijkse problemen en uitdagingen die op hun pad komen. Zij moeten bovenop de uitvoerende taken zitten en zorgen voor een goede implementatie van de strategische keuzes (Rouleau & Balogun, 2011). Daarom is de aandacht voor deze beroepsgroep interessant, om te onderzoeken hoe zij omgaan met informatiebronnen. Er is in feite al een richting gegeven vanuit de strategische keuzes, maar hoe pakt men dat verder op binnen deze groep?

2.2 Informatie

Binnen de onderzoeksvraag neemt informatie een prominente rol in. Het middelmanagement staat binnen organisaties, zoals in de introductie geschreven, “er tussenin”. Het krijgt informatie van het hoger management te verwerken, maar ook informatie vanuit de operationele laag en zo ook van hun peers (Rouleau & Balogun, 2011). Maar waar hebben we het dan over, als we over informatie praten? Informatie wordt veelal in relatie gebracht met data. Een veel gebruikt concept is de pyramide van kennis, ook wel de DIKW pyramide genoemd. DIKW staat voor Data, Information, Knowledge en Wisdom en iedere laag staat in verband met de voorgaande en opvolgende. Information ontstaat uit Data, Knowledge uit Information en Wisdom uit Knowledge (Rowley, 2007). Rowley (2007) schrijft in haar artikel dat informatie geordende of herstructureerde data is. Het is dus in feite een moment van interpretatie die daar plaatsvindt, waardoor de data betekenisvol, waardevol, nuttig en relevant wordt (Rowley, 2007). Maar zoals aangegeven dat informatie een gestructureerde vorm van data is, blijkt er minder consistentie in de beschrijving van de processen hoe de onderliggende laag zich “ontwikkeld” naar de volgende laag. In dit geval hoe wordt data vertaald naar de bovenliggende informatie laag (Rowley, 2007). Dus anders gezegd, hoe wordt deze vertaalslag gemaakt? Een belangrijke vraag om mee te nemen in dit onderzoek.

2.3 Internet

Er wordt binnen verschillende onderzoeken vooral gekeken naar internet als bron (Rieh et al., 2002), (Taylor, 2012) en veelal in combinatie met studenten als de doelgroep (Kim & Sin, 2007; Kim & Sin, 2011). Daarnaast hebben informatiesystemen en het zoeken daarin met regelmaat aandacht gekregen binnen de literatuur (Jansen & Rieh, 2010; Cole, 2011) en de daaraan verbonden zoekopdrachten binnen dat informatiesysteem (Cole, 2011). Maar er zijn meerdere bronnen van informatie te vinden en te beoordelen. Daar zal in de komende paragrafen dieper op ingegaan worden.

In het onderzoek van Kim en Sin (2011) komt naar voren dat de internetbronnen (inclusief zoekmachines, websites en portals) het meest gebruikt wordt onder studenten. Dit zou voortkomen uit de criteria toegankelijkheid en gebruikersgemak. De toegankelijkheid staat met grote consistentie in de top 5 van belangrijkste selectiecriteria.

2.4 Beslissingen

Beslissingen zullen op informatie gebaseerd worden, waar deze informatie vandaan komt is voor de beslissing zelf niet zozeer van belang. Het gaat vooral om de persoon die de beslissing moet nemen. Deze wil dit al dan niet onderbouwd hebben met gedegen stappen. Om een beeld te vormen van een dergelijk besluitvormingsproces kan teruggerepen worden naar het fasenmodel van Mintzberg zoals aangehaald in de introductie. Dit is een generiek model wat opgesteld is naar uitkomsten van analyses van de verschillende observaties bij 25 organisaties. Wat specifieker ingezoomd op de stappen beschrijft Mintzberg et al. (1976) de volgende stappen:

1. Herkenning van het probleem - Recognition
2. Diagnosticeren van het probleem - Diagnosis
3. Zoeken naar bestaande oplossingen - Search
4. Ontwerpen van een nieuwe oplossing (indien nodig) - Design
5. Alternatieven screenen op haalbaarheid (samenstellen shortlist van oplossingen) - Screen
6. Keuze van oplossing - Evaluation-Selection
7. Accorderen van de keuze - Authorisation

Dit model helpt dus in dit onderzoek om een beeld te krijgen en achtergrond te schetsen in welke stap(pen) informatiebronnen geraadpleegd worden. Daarom neem ik dit model aan als uitgangspunt voor het besluitvormingsproces. Zo zullen vooral stappen 2 en 3, de diagnose stellen van het probleem & zoeken naar oplossingen, veel informatiebehoefte creëren bij de betreffende persoon. Wordt deze stap bewust dan wel onbewust genomen, zal er veelal op intuïtie worden vertrouwd om een besluit te nemen, heuristische genaamd (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011), of zijn er meerdere wegen die naar Rome leiden?

Oftewel, beslissingen worden genomen op basis van informatie. Deze informatie komt “ergens” vandaan. Vele vormen van informatiebronnen kunnen daar dus aan bijdragen. Het begint met het beoordelen van informatie om goede beslissingen te kunnen nemen. Het welbekende internationale gezegde “*garbage in, garbage out*” is ook hierop van toepassing. Het is dus een belangrijk proces voor de verantwoordelijke om hier bewust mee om te gaan en te weten hoe zijn of haar informatiebronnen gevuld worden met informatie, maar ook hoe het individu er zelf mee om gaat.

2.5 Informatiebronnen

Het interpreteren is dus een belangrijk aspect binnen de onderzoeksvraag. De middelmanagers zijn als spil binnen diverse organisatieprocessen een belangrijke speler. Om deze rol te vervullen zullen bepaalde skills van belang zijn. Zo ook het beoordelen van informatiebronnen, zoals verduidelijkt met de DIKW piramide zit er een vertaalslag. Maar waar wordt die vertaalslag op gemaakt? Welke bronnen

zijn er zoal en waar zijn die beschikbaar? Om een informatiebron te gaan gebruiken is daar een aanleiding toe. Een probleem is geconstateerd of er is enkel interesse voor een bepaald onderwerp.

Uit het onderzoek van Savolainen (2007) komen de volgende informatiebronnen naar voren:

- Mensen (zoals collega's, specialisten, vrienden en kennissen)
- Geprinte media (kranten, magazines, nieuwsbrieven, boeken en ander geprint materiaal)
- Netwerkbronnen (e-mail, mailinglijsten, internet)
- Organisatorische bronnen (ziekenhuizen, doktershuizen, bibliotheken)
- Andere bronnen (anders dan de hierboven genoemde bronnen)

De bovenstaande opsomming is een goede samenvatting van de mogelijke bronnen die beschikbaar zijn voor iedere middelmanager.

Savolainen (2007) schrijft in zijn onderzoek dat de voorkeur naar mensen gaat als belangrijkste informatiebron. Zijn onderzoek is uitgevoerd in de context van de Everyday Life Information Seeking (ELIS) en dus meer gericht op de besluitvorming in de privésferen. Maar het neemt niet weg dat de uitkomst (mensen als primaire bron) mogelijk ook zo kan zijn binnen beroepsgroepen. Als reden voor het gebruik van deze bron wordt aangegeven dat deze bronnen de capaciteit hebben gefilterde en/of op ervaring gebaseerde informatie kunnen leveren. Dus mensen die gelijksoortige problemen hebben opgelost werden als nuttige informatiebronnen genoemd, wat een belangrijke eigenschap kan zijn die gewenst is binnen het middelmanagement. Daarnaast werden criteria aangedragen als "gemakkelijk toegankelijk" en "snelle terugkoppeling" (Savolainen, 2007), welke later in dit hoofdstuk nog in detail terug komen.

Mckenzie (2003) geeft in haar onderzoek aan dat mensen die als informatiebron gebruikt worden ook als "proxy" gebruikt kunnen worden. Dus een vraag wordt gesteld aan de betreffende bron en deze zal het uit gaan zoeken in zijn of haar informatiebronnen.

De geprinte documentatie is van waarde om feiten te controleren over bijvoorbeeld specificaties van producten. Nadeel is dat het vinden van dergelijke informatie op "toeval" gebaseerd is (Savolainen, 2007). Zeker in de huidige tijd van internet is het zien van dergelijke informatie in geprinte bronnen een steeds minder voorkomend iets.

Netwerkbronnen zijn ook interessante bronnen waarbij criteria als inhoud van informatie, beschikbaarheid en toegankelijkheid als belangrijk bestempeld werden (Savolainen, 2007). Wel wordt deze informatiebron (netwerk) van hogere waarde geschat door de discussie vanwege het "nadeel" van de statische informatie uit geprinte documentatie (Savolainen, 2007). De up-to-date informatie op internet kan in sommige gevallen inderdaad van meer waarde zijn.

Netwerkbronnen zijn ook waardevol om vergelijkingen te maken tussen de verschillende informatiebronnen op het netwerk, gespecificeerde zoekopdrachten zijn bijvoorbeeld mogelijk over verschillende documenten (Savolainen, 2007). Een ander criterium die in het voordeel van netwerkbronnen spreken is de beschikbaarheid van forums waar ondersteuning gegeven kan worden, daarnaast is de beschikbaarheid van alternatieve inzichten als criterium aangehaald (Savolainen, 2007).

Er zitten wel risico's verbonden aan dergelijke bronnen, want deze bronnen hebben ook hun interpretatie en meningen over het onderwerp (Savolainen, 2007) en zullen die bewust dan wel onbewust ook ventileren. En zoals eerder aangehaald, ieder heeft zijn "beperkte rationaliteit" (Simon, 1956), wat zo goed als betekent dat het een schakeling is van interpretaties.

Dus hoe dieper we ingaan op het opsommen van informatiebronnen, hoe dieper we in moeten gaan op de beweegredenen van het individu.

2.6 Selecteren van informatiebronnen

Het selecteren van informatiebronnen kan voortkomen vanuit verschillende karakteristieken. Zo worden cognitieve en affectieve karakteristieken benoemd, waarin de cognitieve karakteristieken doelen op het verkrijgen van informatie en het daadwerkelijk verwerken van de informatie en de affectieve karakteristieken zich vertalen als de emotionele en temperamentvolle eigenschappen van het individu, zoals zelfvertrouwen (Kim & Sin, 2007).

In het onderzoek van Savolainen (2007) zijn de criteria om te kiezen voor organisatorische bronnen (ziekenhuizen, doktershuizen) vooral inhoud gericht. En daarnaast worden deze bronnen gewaardeerd om hun expertise (Savolainen, 2007). Dergelijke bronnen worden gekoppeld aan cognitieve autoriteiten. Deze autoriteiten worden snel vertrouwd. Maar anderzijds worden deze autoriteiten uitgedaagd door de netwerkbronnen, mensen verzamelen informatie en doen aan "fact checking" bij de autoriteiten op juistheid (Savolainen, 2007).

Het is dus het geval dat informatiebronnen gewaardeerd worden niet als bron an sich, maar beoordeeld worden op hun waarde per probleem dat opgelost moet worden (Savolainen, 2007).

Er zijn dus verschillende informatiebronnen die op een bepaalde manier geselecteerd worden door het individu. Het is niet zo dat voor ieder probleem alle bronnen geraadpleegd worden (beperkte rationaliteit). Er zal een selectie plaats vinden, de eerste selectie zal dan mogelijk het antwoord zijn op de eigen vraag van het individu "welke bron is het meest relevant?". Het komt er in feite op neer welke wegen vindt het individu om tot een antwoord te komen op de probleemstelling. En hier stel ik gelijk een belangrijk punt voor wat betreft het individu, de ervaring en kunde van de probleemoplossende stijl als aandachtsgebied. Het is niet onderwerp van dit onderzoek, maar wel degelijk een sturende factor. Zo is gebleken dat vertrouwen (confidence) in de eigen probleemoplossende vaardigheden of stijl van invloed is op de perceptie en het gebruik van informatiebronnen (Kim & Sin, 2007). Dit zegt zo goed als welke stijlen of vaardigheden zijn (aan)geleerd om een goede analyse van het probleem te maken. Kim en Sin (2007) schrijven ook dat de benaderings/vermijdingsstijl (avoidance) ook invloed heeft op de perceptie en gebruik. Oftewel karaktereigenschappen kunnen dus ook een rol spelen in de beoordeling van de informatiebronnen.

2.7 Bepalen van de relevantie

Het beoordelen van bronnen is het centrale punt binnen de hoofdvraag. Hier geldt dat het ook onderhevig is aan de persoonlijke eigenschappen en kennis van het individu dat hier mee werkt. Zo

kunnen culturele achtergronden een rol spelen of cognitieve capaciteit ook invloed uitoefenen op dergelijk concept.

Aan de hand van criteria wordt de relevantie bepaald en is een eenvoudig antwoord op de vraag wat relevantie eigenlijk betekent. Maar dat is te kort door de bocht. Het uitdiepen van relevantie helpt om nuances aan te brengen in het bepalen van waarde. Relevantie is een belangrijk concept in het al dan niet gebruik maken van informatie. Er komt een moment dat bepaald wordt of informatie relevant is of niet. Het concept relevantie is nauw verwant aan informatievoorkeur, maar zijn geen synoniemen van elkaar (Savolainen, 2007). Het concept informatievoorkeur bestudeert de voorkeuren die iemand heeft voor bepaalde bronnen, zoals vrienden, documentatie, internet, etc. Relevantie richt zich op beoordelingscriteria van het individu om te bepalen of een informatiebron al dan niet nuttig is om te gebruiken (Savolainen, 2007), wat voor dit onderzoek een evident begrip is.

Relevantie is niet een statisch iets. Het is wel zo dat sommige bronnen door het individu goed of slecht wordt bevonden, maar er zit nog veel ruimte tussen goed en slecht. Het kan bijvoorbeeld een acceptabele informatiebron zijn, die “voor nu” voldoet. Maar door dieper in de materie te duiken kan blijken dat het niet volstaat. Relevantie wordt beïnvloed door de affectieve en cognitieve aspecten van het individu, maar ook al dan niet aanwezige tijdsdruk (Taylor, 2012). Het is aan te nemen dat een individu handiger en kritischer wordt zodra hij of zij meer zoekacties naar informatie van een bepaald onderwerp uitvoert en dus meer kritisch kijkt naar de gebruikte onderwerpen en daarnaast ook beter weet wat niet te gebruiken is (Taylor, 2012). Maar het is in het geval van het management mogelijk dat tijdsdruk altijd een belangrijke speler is binnen het bepalen van de relevantie van bepaalde informatiebronnen. De studie gedaan door Taylor (2012) richt zich puur op het informatie zoeken, zonder context zoals een manager die onder druk kan staan om een probleem op te lossen. Het is dus een interessante kennis die gedeeld wordt, maar is het ook zo in de wereld van het middelmanagement? Dat is nog wel een belangrijke vraag die gesteld kan worden.

Door gebruik te maken van de beoordelingscriteria van het individu wordt in feite de relevantie bepaald. Ook daaruit blijkt dat het proces geen “one-way-to-go” is. Ieder persoon heeft zijn of haar eigen criteria en bepaald dus ook daaraan de eigen relevantie.

Zoals ervaring en tijdsdruk “iets” doen met het bepalen van relevantie, doet een vooraf gekozen zoekrichting of zelfs besluitrichting ook iets met de relevantie van de informatiebron. Mocht er al een besluitrichting gekozen zijn (bijvoorbeeld de keuze voor een bepaalde dure laptop omdat je altijd het beste van het beste wilt hebben), zal de waarde van de informatiebron veel lager ingeschat worden en dus ook minder invloed hebben op de besluitvorming (negatieve recensies over de laptop in het voorbeeld worden minder zwaar meegewogen), aldus het onderzoek van Savolainen (2007).

Samengevat, er heerst dus een vorm van voorkeur bij het kiezen, dan wel gebruiken van informatiebronnen. Vanuit verschillende studies komt naar voren dat gebruikers van informatie zich vooral richten op informatiebronnen die hun voorkeur hebben dan de bronnen die beter geschikt zijn, oftewel er wordt niet altijd de meest optimale bron gekozen (Kim & Sin, 2007). Al met al is de stap van

Data naar Informatie onderhevig aan zeer veel verschillende krachten die mede bepalen hoe het individu kijkt naar informatie en hoe deze geïnterpreteerd worden.

2.8 Beoordelingscriteria

Naast het selecteren van een informatiebron ligt het beoordelen in het verlengde daarvan, of eigenlijk overlapt het elkaar. Criteria worden ook gebruikt voor het selecteren van bronnen, maar ook worden ze gebruikt voor de waardebeoordeling van de betreffende informatiebron. Dus in het zoeken naar informatiebronnen zijn de voorkeuren van het individu van belang.

Om tot een beoordeling te komen zal ieder individu naar alle waarschijnlijkheid criteria, al dan niet bewust, hebben tot het beoordelen van verschillende bronnen. Verschillende criteria kunnen zijn; ervaring, informatiekwaliteit, cognitieve autoriteit, intuïtie en gewoonten. Al deze criteria zullen verder verdiept moeten worden om binnen dit onderzoek een uniform beeld te vormen per criterium en hoe deze in de praktijk gebruikt worden.

Hier komen de beoordelingscriteria om de hoek, zoals de accuraatheid en begrijpelijkheid van de informatie (Savolainen, 2007). In het onderzoek van Julien en Michels (2004) wordt vanuit de context van informatie zoeken in het dagelijkse leven (Everyday Life Information Seeking, ELIS) 2 belangrijke criteria benoemd, namelijk "gemak en snelheid" van gebruik en de "waarde" van de informatie.

2.8.1 Informatiekwaliteit

Als eerste is informatiekwaliteit een belangrijk criterium, zoals beschreven door Rieh et al. (2002). Als de kwaliteit in twijfel getrokken wordt, zal de betreffende besluitnemer minder zeker van zijn of haar zaak zijn.

2.8.2 Cognitieve autoriteit

Als tweede kan het criterium cognitieve autoriteit een rol spelen in het beoordelen. Zoals eerder beschreven verwijst cognitieve autoriteit naar invloeden die een gebruiker als gepast zou herkennen, omdat de informatie volgens de gebruiker geloofwaardig en betrouwbaar wordt geacht (Rieh et al., 2002). Oftewel hoe vertrouwd is het individu met de informatiebron? Het kan zo zijn dat vanuit de samenwerking met de persoon die de bron van informatie is, een grote mate van respect krijgt en deze persoon als autoriteit op een dergelijk kennisvlak geldt, daardoor een belangrijke speler wordt tijdens de diagnose van het probleem. Rieh et al. (2002) gaan in hun artikel vooral in op de criteria "kwaliteit" en "autoriteit" die een belangrijke rol spelen in het bepalen van de waarde van informatie. In hun onderzoek richten ze zich vooral op de zoektocht naar informatie op het internet waar een geweldige hoeveelheid informatie beschikbaar is.

2.8.3 Intuïtie

Beoordeling van de kwaliteit of bruikbaarheid van informatie kan op basis van intuïtie plaatsvinden, of zelfs het besluit wordt op intuïtie genomen. Dus de informatie voldoet of voldoet niet aan de intuïtie. Er zijn een soort vuistregels die de persoon hanteert als een soort "shortcut" om zo niet alle informatie te beoordelen alvorens een besluit te nemen. Deze komen dus goed van pas wanneer "tijd" een schaars goed is. Een shortcut kan bijvoorbeeld bestaan uit een herkenning van de situatie zoals die in het

verleden heeft plaatsgevonden. Bij het besturen van ons bestaan laten we ons normaliter leiden door indrukken en gevoelens. En het vertrouwen dat we stellen in onze intuïtieve opvattingen en voorkeuren is doorgaans gerechtvaardigd (Kahneman, 2011, pag.12). Intuïtie kan dus als criterium gelden voor het gebruik van informatie, “ik vertrouw in deze op mijn intuïtie dat deze informatiebron voldoet”.

2.8.4 Voorkeurscriteria

Mensen hebben hun voorkeuren, zo ook in hun criteria voor informatiebronnen. Aan deze behoeften hangen voor ieder persoon andere criteria. Maar vanuit onderzoek zijn enkele groeperingen mogelijk in de criteria die daar naar voren kwamen (Savolainen, 2007):

- Beschikbaarheid en toegankelijkheid (hoe eenvoudig is de toegang tot de informatie)
- De kwaliteit van de informatie (voorziet bijvoorbeeld in feiten, ervaringen of meningen)
- Bruikbaarheid van de bronnen (is de informatie bijvoorbeeld goed georganiseerd)
- Gebruiker specifiek

In het huidige digitale tijdperk met een overvloed van beschikbare, ongefilterde informatie en is het, met name de voor de informatie op het web, een gebrek aan informatiekwaliteitscontroles (Kim & Sin, 2011). Vele gebruikers hebben toegang tot dergelijke bronnen, waardoor er vanuit de studie van Kim en Sin (2011) naar voren komt dat er steeds meer aandacht komt voor “Information Literacy”, vrij vertaald naar Informatievaardigheden. Dit kan gedefinieerd worden als de vaardigheid die een gebruiker nodig heeft om de geloofwaardigheid van informatie te beoordelen.

Het is in verschillende onderzoeken naar voren gekomen dat in het geval van studenten zij nog steeds vertrouwen op bronnen op het internet, ook al worden deze als onbetrouwbaar bestempeld (Kim & Sin, 2011). Deze waarneming wordt ook gedaan binnen andere contexten, zoals het management (Savolainen, 2007). Het lijkt in dergelijke gevallen een vorm van gemakzucht in eerste instantie. Maar het kan ook te maken hebben met tijdsdruk, haast of onervarenheid. Is dit dan ook te vinden binnen managementlagen van organisaties? Er is in de wetenschap een zorg over deze verwaarlozing van evaluatie van informatiebronnen en vooral als het gaat om de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de bronnen (Kim & Sin, 2011). Als reden zou aangedragen kunnen worden dat studenten niet weten hoe ze dergelijke bronnen moeten beoordelen op kwaliteit (Kim & Sin, 2011). Kim en Sin (2011) schrijven over een “checklist approach” waarin stappen gedefinieerd zijn die helpen bij het beoordelen van informatiebronnen. Het aangehaald onderzoek is gericht op studenten, hoe vormt zich dit binnen andere groepen zoals in de hoofdvraag voor dit onderzoek het middelmanagement centraal staat.

Er komt het gevoel naar boven dat het een vorm van gemakzucht is die heerst binnen het bepalen welke bronnen er geraadpleegd worden en dus de voorkeur krijgen. Gebruikers neigen eerder naar het minimaliseren van verliezen dan het maximaliseren van winsten (Kim & Sin, 2011). Het zit ook in onze hersenen verankerd dat we de weg met de minste weerstand kiezen om een mentaal probleem op te lossen (Kahneman, 2011, pag. 42). Er wordt zelfs geschreven dat studenten meer om de snelheid en gemak geven dan om de kwaliteit van de informatie (Rimmer et al., 2009).

Er zitten dus verschillende beweegredenen achter de keuze voor een informatiebron, de verankerde gedachtegang in onze hersenen volgens Kahneman (2011), maar ook zijn de affectieve en perceptuele biases een onderdeel van het bepalen van de te gebruiken informatiebronnen (Kim & Sin, 2011).

Daarnaast geven Kim en Sin (2011) aan dat ervaring in het gebruik van bronnen kan helpen in het verder verbeteren van het gebruik van kwalitatief hoogwaardige bronnen. Bekendheid met de bronnen is een belangrijk aspect in het verbeteren van beoordelen van bronnen.

Wel geven de onderzochten aan dat accuraatheid de belangrijkste selectiecriteria is, maar er is helaas een gap gevonden tussen wat gebruikers denken wat ze moeten doen en wat ze werkelijk doen om een bron te selecteren (Kim & Sin, 2011).

Het is zelfs al in onderzoek uit de vorige eeuw geconstateerd dat een individu neigt naar een “bevredigend” pad te kiezen in plaats van de optimale route, omdat dit minder tijd en inspanning vergt (Simon, 1956).

Al met al zijn er verschillende criteria die kunnen bepalen hoe een informatiebron wordt geëvalueerd. Het bepalen van de waarde van de informatiebron kan deels een individueel iets zijn, maar kan ook breed gedragen worden door overeenkomsten tussen individuen, zoals cultuur, opleiding en opvoeding.

2.9 Ervaring

Ervaring is een bijzonder begrip binnen de literatuur. Zo ook binnen het kader van dit onderzoek. Ervaring kan getypeerd worden als een beoordelingscriterium, maar met ervaring worden ook veel besluiten onderbouwd (dus ervaring als informatiebron). Zoals door eerdere ervaringen met aangeboorde informatiebronnen uit het verleden die succesvol bleken te zijn, is er vertrouwen dezelfde bron of bronnen nogmaals te gebruiken en als waardevol te bestempelen. Er is onderzoek gedaan naar de relatie tussen “wat een persoon weet” (kennis) en “hoe een persoon moet acteren” (uitvoeren) in context van beoordelen (Turri et al., 2016), dus in feite hoe ontwikkeld ervaring van de persoon. Hierop gaan Turri et al. (2016) verder door te vragen welke van deze beoordelingen leidt tot de ander. Hun conclusie luidt dat “hoe een persoon moet acteren” leidt tot “wat een persoon weet”. Anders gezegd; “door te doen leert men” in plaats van “eerst leren, dan doen”. Het is dus een interessante aanwijzing hoe een individu uiteindelijk tot (snelle) besluiten komt. Hier kunnen verschillende zaken aan ten grondslag liggen, zoals culturele aspecten en ervaringen uit het verleden.

Besluiten komen voort uit een diagnose van het probleem dat zich op het moment voor doet. De diagnose wordt getriggerd en informatiebronnen dienen gebruikt te worden. Zo kan ervaring ook als een bron van informatie dienen en gebruikt worden. Maar wat is ervaring en hoe wordt daarop vertrouwd? Dat is een grote vraag die in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten wordt. Maar wat wel belangrijk is om te weten is de daadwerkelijke aanwezigheid van die ervaring. In het besluitvormingsproces kunnen eerdere ervaringen een versnelling opleveren in het daadwerkelijke besluiten nemen. Eerdere ervaringen helpen bij het begrijpen van de nuances in een dergelijk probleem (Huff & Prybutok, 2008). Huff en Prybutok (2008) geven aan dat kennis vergaard uit eerdere besluiten middels ervaring helpen in het vinden van de informatiebehoefte, maar ook welke data er niet van belang zijn. Hier komt al

impliciet naar voren dat ervaring een individuele ontwikkeling is. “Door te doen, leert men” (Turri et al., 2016). Dus om te bepalen wat de waarde en relevantie is van een informatiebron is ervaring een grote speler in het beoordelen, een belangrijk criterium. Maar daarnaast ook een informatiebron op zichzelf.

2.10 Gewoonten

Gewoonten (reasoned actions) (habits) is in de literatuur binnen vele onderwerpen te vinden. In dit onderzoek is het interessant te weten wat het doet met verschillende bronnen, dan wel het handelen van middelmanagers. Een voorbeeld is wat doet gewoonten met het blijvend gebruik maken van informatiesystemen (IS). Informatiesystemen kunnen we voor het gemak als groep zien waaronder Enterprise Resource Planning (ERP), Customer relations Management (CRM) en Product Data Management (PDM) systemen vallen, maar ook databases, KPI dashboards en zo verder. Het biedt dus informatie aan in de vorm van een scherm, een document of dergelijke. Maar er is onderzoek gedaan naar het al dan niet blijvend gebruiken van informatiesystemen en of het al dan niet intentioneel van aard is of meer een automatisch gebruik blijft van nieuwe IS (Ortiz De Guinea & Markus, 2009). Hier wordt geopperd dat het gebruik van IS minder intentioneel is, maar juist automatisch. Door taken te beschrijven die meer dwingen IS te gebruiken zorgt voor meer acceptatie van een dergelijk IS. Maar wat zegt dit dan over de gewoonten van de mens? Het geeft nog niet aan dat gewoonten minder in de weg staan voor acceptatie van een nieuwe bron, maar het neigt naar deze mogelijkheid, dat het dus minder invloed heeft. Overtuigend bewijs is er nog niet geleverd.

2.11 Informatiebarrières

Er is ook een belangrijke vraag hoe men komt tot bepaalde bronnen. Het kan buiten beschouwing gelaten worden als we alleen de gedachte hanteren dat er pas een oordeel gevormd wordt over de bron als men er daadwerkelijk mee in aanraking is gekomen, men heeft bijvoorbeeld iets gelezen op internet, artikel of gehoord van een collega. Maar er is in feite een reden om een bepaalde informatiebron te raadplegen. De aanleiding is op zich mogelijk ook bepalend in de richting van zoeken, maar de richting van het zoeken zelf wordt ook gestuurd door bepaalde triggers dan wel actoren. Dit laatste is als het concept Informatiebarrières bestempeld binnen de literatuur en in mijn ogen een belangrijk concept om te achterhalen hoe bronnen beoordeeld worden.

Het daadwerkelijk beoordelen van dergelijke bronnen heeft dus een raakvlak met het concept informatiebarrières. Het begint allemaal immers met de “wens” een bron te gaan raadplegen, alvorens men een bron gevonden heeft. En hier kunnen barrières opgeworpen zijn die voorkomen dat een individu of groep een bepaalde informatiebron wil of kan gaan gebruiken en mogelijk om deze reden bij een andere bron te raden gaat. Impliciet heeft dit invloed op de beoordeling van de uiteindelijk gebruikte bron(nen). Het zoeken naar de benodigde informatiebronnen wordt dus door dergelijke barrières beperkt in het vinden daarvan (Savolainen, 2016). Het is dus goed om te beseffen dat er voordat een bron gevonden/geraadpleegd wordt, er eigenlijk al een beoordeling heeft plaatsgevonden. Dit kan een beoordeling zijn die niet zozeer met de inhoud te maken heeft, maar met de persoonlijke voorkeuren van de persoon in kwestie. Er zijn verschillende barrières in de literatuur benoemd binnen het zoekgedrag van mensen naar informatiebronnen. Deze kunnen zowel van intern als extern komen

(Savolainen, 2015; Savolainen, 2016). De interne barrières kunnen van affectieve of cognitieve aard zijn. Affectief; zoals het eigenlijk niet willen weten wat de informatie is (denk aan mensen met een ernstige ziekte die bewust niet willen lezen wat de gevolgen zijn). Cognitief; niet bewust zijn van dergelijke informatiebronnen (oudere mensen zijn bijvoorbeeld minder bedreven in het vinden van informatie op internet. Een ander voorbeeld is dat men de taal niet machtig is, waarin de informatie is geschreven). De externe barrières worden in feite opgelegd, bijvoorbeeld afstand (b.v. afstand tot de bibliotheek), tijd (b.v. te weinig tijd beschikbaar om informatie te vinden) of socio-cultureel (b.v. bureaucratische traagheid) (Savolainen, 2016).

Oftewel, er zit dus een begrenzing aan de mogelijkheden van de persoon. Dergelijke barrières kunnen mogelijk overwonnen worden en kunnen uiteindelijk invloed hebben op het bepalen van de relevantie van de bestaande informatiebronnen. Hier spelen biases ook een belangrijke rol, die een goede beoordeling van informatie en/of de bronnen in de weg kan staan. Het moge duidelijk zijn dat het concept informatiebarrières een stap voor het daadwerkelijk beoordelen van informatiebronnen zit en niet specifiek gekoppeld is aan het expliciete beoordelen van een bron op zich, maar een meer overkoepelend concept is.

2.12 Informatiehorizon

Naast informatiebarrières is er nog een belangrijk concept te benoemen binnen het beoordelen van informatiebronnen, namelijk de informatiehorizon. Het gebruik van informatiebronnen voor het oplossen van een probleem heeft namelijk niet altijd een 1 op 1 relatie, wat daar mee bedoeld wordt is dat er meerdere bronnen gebruikt kunnen worden om probleem specifieke informatie te verzamelen. Het kan logisch zijn om meerdere bronnen te raadplegen om tot een besluit te kunnen komen (Savolainen, 2007). Er is onderzoek gedaan naar de zogenaamde informatiehorizon, waarin er naar een volgorde van raadplegen van informatiebronnen is gekeken (Savolainen, 2007; Huvila, 2009). Savolainen (2007) beschrijft dat de informatiebronnen in zones geplaatst worden als zijnde een prioritering van raadplegen. Dit impliceert dat er verschil in raadplegen van bronnen kan zitten wanneer de aanleiding van een informatiebehoefte anders is, bijvoorbeeld vanuit een oriënterend oogpunt of een probleemoplossend oogpunt.

Mensen ontwikkelen gewoonten en kunnen daaraan vasthouden in allerlei situaties. Men is snel geneigd hetzelfde pad te bewandelen, zoals het zoeken naar informatie op internet, of direct naar een bibliotheek gaan, etc. Dit kan getypeerd worden als informatiepaden, een route die iemand volgt in de zoektocht naar antwoorden op vragen (Savolainen, 2007).

Uit onderzoek blijkt dat de mens van nature lui is in het zoeken naar informatie, de bron die het best toegankelijk is wordt als eerste geraadpleegd (Savolainen, 2007), "luiheid zit in onze aard verankerd" (Kahneman, 2011, pag. 42). Onze hersenen kiezen de meest eenvoudige weg om een cognitief probleem op te lossen. In dit geval het zoeken naar de juiste informatiebron.

Dus de weg tot een te gebruiken informatiebron is ook onderdeel van het beoordelen van een bron. Alvorens een bron gebruikt wordt, zal deze middels een prioritering geraadpleegd worden.

Naar alle waarschijnlijkheid geeft ieder individu volledig volgens rationele gedachten dat de beste bronnen gebruikt moeten worden voor het onderbouwen van beslissingen. Uit studies blijkt ook dat het selecteren van de juiste bronnen cruciaal is voor de bevrediging van informatiebehoeften (Kim & Sin, 2007). En in deze context is het interessant te weten dat mensen als “gewoontedieren” dus graag gebruik maken van bekende paden, dan wel lui zijn zoals Kahneman (2011) beschrijft. Oftewel, dit loopt niet helemaal met elkaar in de pas. De ene kant is het van groot belang de juiste informatiebronnen te vinden en te gebruiken, aan de andere kant willen we terugvallen op onze gewoonten en kiezen we voor de “gemakkelijkste” weg tot een informatiebron. Deze gewoonten zijn door de jaren heen een belangrijke basis geworden voor ieder individu in zijn of haar manier van werken, leren en leven. Vanuit het onderzoek van Kim & Sin (2007) komt naar voren dat studenten (waarop hun onderzoek gericht is) vaak gebruik maken van niet geëvalueerde bronnen van het internet voor onderbouwing van hun academisch werk. Dit onderzoek is gehouden in 2007 en op moment van schrijven is het 2021 en is dit 14 jaar geleden. Zou dit dan in combinatie met de gedachtegang, zoals Kahneman (2011) dat in zijn boek “Ons feilbaar denken” (luiheid zit in de mens verankerd) mogelijk nog aanwezig zijn bij de huidige middelmanagers? Want we zouden mogen aannemen dat de huidige middelmanagers mogelijk studenten waren in de periode 2000 tot 2010 en dus mogelijk ook een dergelijke kijk op informatiebronnen hadden als de studenten uit het onderzoek van Kim en Sin (2007). Want de onderzochte studenten blijken weinig kritisch te zijn op de inhoud en kwaliteit van de internet informatiebronnen.

3 Methodologie

Voor dit onderzoek gelden de onderstaande methodologische standpunten.

3.1 Filosofische positie

Het onderzoek richt zich op het middelmanagement met haar taken en verantwoordelijkheden naar het topmanagement, operationele laag en hun peers. Tijdens het onderzoek wordt vanuit een sociaal constructivistisch oogpunt gekeken naar de uitdagingen die deze middelmanagers hebben binnen het bepalen van de relevantie van beschikbare informatiebronnen. Er wordt aangenomen dat iedere manager een ontwikkeling doormaakt, of heeft doorgemaakt waardoor hij of zij op dit moment op de manier handelt zoals hij of zij dit goed acht.

3.2 Onderzoeksbenadering en strategie

De onderzoeksbenadering zal kwalitatief van aard zijn. Gezien de onderzoeksvraag is het onderzoek vooral gericht op de verandering, interpretatie en beoordeling binnen het middelmanagement en is vanuit sociaal constructivistisch oogpunt van belang een kwalitatief onderzoek uit te voeren. Er zal als strategie gekozen worden voor grounded theory, aangezien de doelgroep een brede selectie van middelmanagers zal zijn, die verspreid werkzaam zijn bij verschillende organisaties. Daarnaast is de keuze op deze methode gevallen vanwege de verschillende gedragingen binnen de doelgroep, het middelmanagement. Om vervolgens te kunnen komen tot een theorie is de strategie dus grounded theory.

Een nadeel aan het gebruik van grounded theory is dat er voor dit onderzoek een tijdsframe geldt, wat de strategie helaas niet ten goede komt. Om dit op te vangen zal uitgebreid ingegaan worden op vervolgonderzoeken die plaats kunnen gaan vinden om de tot dan ontwikkelde theorie verder te toetsen en te ontwikkelen.

3.3 Dataverzameling en analyse

Om tot een goede analyse te komen zal dataverzameling plaats vinden middels het gebruik van beschikbare artikelen, zowel wetenschappelijk als niet-wetenschappelijk. Daarnaast zullen interviews gehouden worden om aan extra rijke kwalitatieve data te komen die als onderbouwing van de analyse gebruikt kunnen worden. Deze interviews zullen gehouden worden met middelmanagers, welke een centrale positie binnen de betreffende organisaties innemen; hieronder vallen zowel lijnmanagers als projectmanagers. Beide groepen hebben te maken met zowel interne als externe informatiebronnen en zowel hogere als lagere organisatielagen. Het bijzondere aan deze data zal naar verwachting vooral zijn dat specifiek het middelmanagement met diverse invloeden te maken heeft, zowel vanuit de eigen perceptie als die van de "buitenwereld". De te verzamelen data zal dan ook een bijzonder beeld kunnen vormen vanuit dit middelpunt van de organisatie.

Er zijn 11 interviews afgenomen om zodoende een voldoende goed beeld te krijgen en een gedegen analyse te kunnen maken. De interviews zijn getranscribeerd om zo een goede analyse uit te kunnen voeren. Middels coderen/pattern matching heeft de analyse plaatsgevonden. Er wordt gezocht naar patronen/symptomen. Op deze manier zal de onderzoeksvraag (en deelvragen) beantwoord worden.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten beschreven worden die zijn voortgekomen uit de met 11 middelmanagers gehouden interviews. Doordat de interviews een semigestructureerde opzet hadden, zijn diverse onderwerpen besproken die onderdeel waren van het onderzoek. De hoofdvraag, **“hoe bepaalt het middelmanagement welke informatiebronnen relevant zijn om beslissingen te kunnen nemen?”**, is ondersteund door 5 deelvragen die per deelvraag behandeld zullen worden binnen dit resultatenhoofdstuk.

4.1 Informatiebronnen

De basis van het onderzoek richt zich op informatiebronnen. Middelmanagers, waar specifiek in dit onderzoek op is gericht, gebruiken verschillende bronnen die ze nodig achten om hun besluiten dan wel probleemanalyses op te baseren. De deelvraag die nu centraal staat is **“Welke informatiebronnen/dimensies zijn er?”**. In de komende paragrafen zullen de informatiebronnen, die tijdens de interviews naar voren kwamen, kort besproken worden. Als extra verduidelijking staat hieronder het deel uit de codeboom zoals deze is gebruikt binnen dit onderzoek, welke alvast een beeld kan geven:

Selectieve code	Code 2e orde
Informatiebronnen	Autoriteit als informatiebron
Informatiebronnen	Collega's als informatiebron
Informatiebronnen	Cultuur als informatiebron
Informatiebronnen	Enquête als informatiebron
Informatiebronnen	Ervaring als informatiebron
Informatiebronnen	Expliciete informatiebronnen
Informatiebronnen	Informele informatiebronnen
Informatiebronnen	Intuïtie als informatiebron
Informatiebronnen	Literatuur als informatiebron
Informatiebronnen	Mensen als informatiebron
Informatiebronnen	Publieke informatie als bron
Informatiebronnen	Systemen als informatiebron

Tabel 4.1: code 2^e orde Informatiebronnen

De gehele codeboom is terug te vinden in Bijlage A.

4.1.1 Publieke informatiebronnen

Publieke informatiebronnen worden door veel managers genoemd. Weliswaar haalt niet iedere manager er waardevolle informatie vandaan of baseert er zijn/haar beslissingen op, maar de publieke bronnen worden wel degelijk genoemd. Met publieke bronnen doelen de managers vooral op internet als informatiebron. Het gebruik van een dergelijke bron wordt op verschillende manieren gedaan. Zo gebruikt een persoon dit om richting te krijgen in de zoekrichting dan wel oplossingsrichting *“Maar hoe dat nou technisch precies in elkaar steekt, dat weet ik dan niet. Dus wat ik dan ga doen, is in eerste*

instantie gewoon kijken naar publieke bronnen. Bij leveranciers, Google, internet. Daar ga ik in eerste instantie eens kijken, van goh, wat voor informatie is daar nou?”. Of het wordt gebruikt als een zoektocht naar extra bewijs voor een bepaalde keuze “En op zoek naar ervaringen en soort van bewijs ook. En daar kan internet ook wel echt indienen, van wat zijn de use cases? Pro's en Con's”.

Oftewel, er wordt wel degelijk naar internet gekeken als informatiebron, als publieke bron, maar als daadwerkelijke doorslaggevende factor is deze niet benoemd. Sterker nog, er zijn ook managers die het bewust als niet relevant voor beslissingen bestempelen: *“Nee, niet echt om besluiten te nemen. Dat is voor mij vaak meer om tot een beter inzicht tot iets te komen, moet ik heel eerlijk zeggen.”*

Gezien de response lijkt internet als publieke bron alleen richtinggevend en een meer informatieve vorm van informatiebron te zijn, maar geen doorslaggevend effect creëert.

4.1.2 Autoriteit als informatiebron

Tijdens de interviews is veelal gesproken over de kennis en kunde van verschillende specialisten of gespecialiseerde organisaties, welke als autoriteit op hun vakgebied gezien worden. Deze zijn door managers vaak aangehaald en wordt als een belangrijke bron (soms zelfs als belangrijkste bron) beschouwd: *“dus bijvoorbeeld Rystad is echt in elk artikel wat geschreven wordt over de offshore als bronvermelding erin gezet”* en is voor deze persoon als een betrouwbare bron. Daarnaast scheidt de autoriteit als bron ook verwachtingen: *“...als je bijvoorbeeld iets leest in een blad, of een academisch blad, nou lees ik die niet zo veel, maar stel dat ik dat zou doen, dat ik van een Elsevier meer kwaliteit verwacht dan als ik het in de Flair lees. Of ik iets op LinkedIn vindt of op Gartner hypecycle ofzo, dan verwacht ik er meer van dan als ik toevallig iets tegenkom in een artikel”.*

Gezien de citaten vanuit de interviews worden deze autoriteiten zeker als belangrijke bron beschouwd.

4.1.3 Systemen als informatiebron

Vrijwel alle managers benoemde de informatiesystemen binnen hun organisatie als een bron van informatie, zoals ERP systemen en databases: *“Ja, dat zijn eigenlijk alle IT applicaties. Dus van Workday voor vakanties en ERP voor je uren schrijven, dus direct en indirect. In het ERP Natuurlijk ook bestellingen, de purchase behoeftes, die vind ik erg belangrijk. Ja, dus er zitten ook engineering data zit eraan transactionele data, maar die komt ook uit pdm systemen. Dus de key tussen een cad systeem waarin we het model opmaken, dat wordt dan doorgeschoten naar het revisie beheersystemen PDM systeem en daar vanuit door”.* Het bijzondere aan de reacties op de vraag hoe men tegen deze informatie aankijkt, blijkt dat er niet altijd een onverdeeld vertrouwen heerst over de beschikbare informatie in dergelijke systemen, zo geeft bijvoorbeeld een manager aan: *“Ik zet er wel heel veel kanttekeningen bij, wordt het ook gebruikt zoals het ooit voorzien is, of is het waterdicht voor waarmee ik het gebruik om te analyseren?”.* Oftewel, gebruiken mijn collega's het systeem op een gelijke manier en kan ik de informatie daarin vertrouwen? Wordt het goed en consciëntieus ingevuld?

Deze systeembronnen voorzien ook in historische gegevens. Ook deze bronnen hebben voorstanders en tegenstanders. Zo gebruikt een manager de historische gegevens om ontwikkeling te zien: *“ERP systeem of hoe zou ik het goed zeggen? Een vastgoed informatiesysteem...Je kan mooi vergelijk*

maken met bouwkosten van 10 jaar geleden en de bouwkosten van een jaar geleden. En dan kan je zien wat de ontwikkeling heeft gedaan, maar je kan ook zien wat het aan bijkomende kosten kost om zo'n gebouw te ontwikkelen". Hier wordt aangegeven dat er wel degelijk waarde ligt in de historische informatie van in dit geval de bouwkosten. Maar zo wordt ook aangegeven dat recente informatie meer van belang is dan historische: "Ja...het moet ook wel redelijk recent zijn. Kijk, als je een probleem probeert op te lossen en je gaat aan de slag met oude data dan ja, dat lijkt mij niet handig. Dus het moet recente data zijn..."

4.1.4 Ervaring als informatiebron

Ervaring blijkt tijdens verschillende interviews een belangrijke plek in te nemen. Diverse managers benoemen vol overtuiging ook dat het een belangrijke informatiebron is: "Zeker. Ja, ervaring is zeker een bron. Als je iemand die 10 jaar een relatie heeft met een groot Nederlands bedrijf en daar ook de juiste beslissingmakers kent en de influencers en de juiste personen daarin zit...Ja, dat is de ervaring die grote externe bedrijven niet voor elkaar kunnen krijgen". Of een andere manager benoemt het zelfs als belangrijkste bron "op basis van ervaring neem je ook bepaalde besluiten, dus ja. Voor mij wel als informatiebron. Misschien één van de belangrijkste".

Maar er klinken ook andere berichten door: "...ik vind ervaring geen bron van informatie, ik vind het een invloed hebben hoe je met informatie omgaat. En wat je wat voor waarde je eraan toe dicht, of wat je ervoor...wat je ermee gaat doen".

Oftewel, ervaring krijgt veel aandacht binnen de interviews en speelt een belangrijke rol. Eigen ervaring, maar ook de ervaring van anderen zoals beide citaten hierboven al aangeven.

4.1.5 Collega's/mensen als informatiebron

Naast de autoriteit als bron zoals die eerder genoemd werd in hoofdstuk 4.1.5, zijn collega's of personen ook al een belangrijke bron van informatie genoemd, "dus ook de informatie en ervaring van de mensen daarin meenemen, dat is denk ik een hele belangrijke, maar dat is wel heel lastig...". Op de vraag of mensen een belangrijke bron zijn, werd met veelal bevestigend gereageerd. En mocht de directe kring van mensen om een manager heen niet de gewenste resultaten geven, wordt er ook verder gekeken naar menselijke bronnen: "...Ja, of nog zelfs vragen aan andere mensen. Niet op mijn werk, maar in mijn vriendenkring ofzo. Met vragen als "heb jij dat wel eens gehad?" Of "We hebben dat daar toch ook gehad?", "Hoe deden we dat daar?", "Heb jij nog ergens een plan voor dit liggen?", ja, gewoon rondvragen, bij jou...template voor iets..."

Maar door de nieuwe ontwikkelingen in de industrie, genaamd het datagedreven werken, zijn ook enkele managers van mening dat mensen een gelijke of zelfs wat mindere rol spelen in de informatievoorziening, Interviewer vraagt: "Informatiebronnen In de trant van die salesmanager bijvoorbeeld. Die komt eigenlijk op een tweede plaats dan?" Manager: "Ja, het is een gezamenlijke eerste plek".

4.1.6 Intuïtie als informatiebron

Naast ervaring wordt intuïtie ook een aantal keren genoemd binnen de interviews. Het heeft (net als ervaring) geen onbetwiste status als informatiebron. Waar de een het wel als informatiebron ziet: *“Ja intuïtie wel denk ik, want op een gegeven moment krijg je inderdaad gewoon ergens een gevoel bij van hé, hier vind ik iets niet helemaal lekker lopen. Ik kan er de vinger nog niet op leggen, maar ik moet het toch even nader naar kijken, dus dat dat maakt wel uit en ook en daarmee zeker ook In het maken van beslissingen”*, ziet de ander het dat weer niet: *“Je intuïtie is ook een bron van informatie, maar zo lees ik m niet, zeg maar”*. Oftewel, een niet geheel eenduidig beeld bij een dergelijk concept als bron...

4.1.7 Literatuur als informatiebron

Naast de bronnen zoals collega's, internet en ervaring, wordt ook menigmaal naar literatuur verwezen. Dit kan dan in positieve zin als in negatieve zin zijn. Zoals een manager aangeeft wel degelijk literatuur te gebruiken, maar dan specifiek de wetenschappelijke kant: *“Ja bij mij persoonlijk wel, zeker voornamelijk dan door de studie (Parttime Master Bedrijfskunde). Als ik bepaalde vragen of opdrachten krijg, dan ga ik wel eerst ook kijken of ik daar ja frameworks of andere theorieën over kan vinden die mij daarbij kunnen helpen. Ik kijk wel of dit goed goede referenties heeft en of die vaak genoeg geciteerd is. Of het in een gerenommeerd journal uiteindelijk terecht is gekomen, dat dat wel, maar dat is meer voor frameworks die natuurlijk die in meerdere industrieën kan gebruiken”*. Maar zo heeft een ander geen belang bij literatuur als bron: *“...ik vind persoonlijk ervaring altijd heel erg belangrijk. Ik heb daar veel meer mee dan internet of uit een boek. Een boek raadpleeg ik sowieso nooit”*.

Literatuur als bron blijkt dus geen onverdeeld succes als informatiebron binnen het middelmanagement.

4.1.8 Enquêtes als informatiebron

Voor kwantitatieve onderzoeken zijn enquêtes een belangrijke bron van informatie. Bepaalde doelgroepen worden bevraagd met een lijst vragen om zo een beeld te vormen van deze doelgroep. Een manager past dit toe in haar werkomgeving om zo een beeld te vormen over een 20-tal verschillende organisaties: *“...ja we vragen of mensen daarin willen participeren. Die krijgen een enquête die ze in moeten vullen”*. Op deze manier wordt een informatiebehoefte vervuld en kan de betreffende manager haar conclusies trekken en mogelijk besluiten op baseren.

4.1.9 Informatiebronnen in het algemeen

Bovenstaande informatiebronnen zijn kort besproken en als uitputtende lijst te behandelen. Deze informatiebronnen werden genoemd en worden gebruikt binnen het middelmanagement om besluiten te nemen en problemen op te lossen. Er worden diverse bronnen genoemd waar de managers verschillend naar kijken. De ene ziet het wel als bron en de ander niet. Daarnaast is het een samenstelling van uitspraken van de verschillende managers en zodoende zal elke manager een deel van de besproken informatiebronnen uit deze lijst gebruiken.

4.2 Beoordelingscriteria

In dit subhoofdstuk staan de beoordelingscriteria centraal. De resultaten zullen bijdragen aan het beantwoorden van de volgende deelvraag: **“Welke beoordelingscriteria gebruikt het**

middelmanagement?". Ieder van belang zijnde criterium zal besproken worden en resultaten getoond worden die voortkomen uit de gehouden interviews. Het gaat in dit hoofdstuk om de criteria die bewust of onbewust gebruikt worden door de geïnterviewde middelmanagers om te oordelen of een informatiebron wel of niet voldoet om een beslissing of beslissingen op te baseren. Hieronder volgt de codeboom betreffende dit hoofdstuk:

Selectieve code	Code 2e orde
Beoordelingscriteria	Beschikbaarheid als criterium
Beoordelingscriteria	Betrouwbaarheid al criterium
Beoordelingscriteria	Bruikbaarheid als criterium
Beoordelingscriteria	Ervaring als criterium
Beoordelingscriteria	Imago als criterium
Beoordelingscriteria	Onafhankelijkheid als criterium
Beoordelingscriteria	Overeenstemming als criterium
Beoordelingscriteria	Successen als criteria
Beoordelingscriteria	Toegankelijkheid als criterium
Beoordelingscriteria	Vertrouwen in informatiebronnen

Tabel 4.2: Code 2^e orde beoordelingscriteria

4.2.1 Vertrouwen als criterium

Er is tijdens de interviews veel gesproken over vertrouwen. Vertrouwen zowel in de mens als informatiebron, maar ook vertrouwen in websites, journals, etc. Concreet gebruik van het woord vertrouwen kwam voor, maar ook in een impliciete vorm. Er kan gezegd worden dat iedere manager wel een vorm van vertrouwen als criterium gebruikt. Een sprekend voorbeeld is het intensief samenwerken met een persoon als bron: *“als je met iemand zaken wilt doen, dan is zo'n samenwerking best wel intensief. Er wordt best wel veel verwacht van elkaar. Dan zou het veel soepeler gaan als die samenwerking, ook....als het klikt. Als je door een deur kan. Als ik A zeg, dan moet de andere B kunnen zeggen, dat verwacht je dan. Maar dat zijn dingen die ik even onderbuikgevoel...of dat zijn subjectieve factoren die ook absoluut heel belangrijk zijn”*.

Er wordt ook gezegd dat het werken naar een vertrouwensband een manier is om gemak te creëren voor de middelmanager zelf. Oftewel, als er vertrouwen is maakt dat het leven voor de middelmanager eenvoudiger en zullen besluiten ook eerder genomen worden, zoals dit sprekend voorbeeld aantoont: *“Die ene stap van vertrouwen bouwen en laten we elkaar kennen en laten we aan elkaar snuffelen, dan heb je dat niet meer. Dan kan je sneller richting je doel werken en misschien kan je ook sneller tot realisatie komen”*. Of zoals een manager reageerde op de vraag “Als het vertrouwen eenmaal gegeven is dat voor altijd?” met *“Ja, als je er eenmaal zit, zit het wel goed, ja. Neem ik het wel vrij snel aan”*.

Vertrouwen lijkt ook een krachtige band te zijn die nuttig blijkt te zijn voor middelmanagers gezien de tijdswinst die het ze oplevert: *“Pas als ik ontdek dat het niet helemaal werkt, maar anders hoef ik dat niet zo heel veel te toetsen. Dus als je eenmaal iemand hebt die je vertrouwd, dan moet je daar ook gewoon op kunnen bouwen op vertrouwen. Anders kan je alles zelf gaan doen”*.

Vertrouwen is dus erg belangrijk voor middelmanagers, want zoals ze zeggen levert het tijdswinst en gemak op en vinden ze dat zeer waardevol.

4.2.2 Ervaring als criterium

Wanneer ervaring ter sprake komt tijdens de verschillende interviews blijkt het niet als een eenduidige bron of criterium gezien te worden. Verschillende managers zien het niet als een criterium die informatiebronnen (menselijke) moeten bezitten. Het wordt wel als belangrijk bestempeld, maar niet als criterium. Later in dit resultatenhoofdstuk komt ervaring nog aan bod als beïnvloedende factor waar er uitgebreid bij stilgestaan wordt. Zoals gezegd wordt door een deel van de managers ervaring wel als een belangrijk criterium bestempeld, waarvan onderstaand voorbeeld laat zien hoe de waarde van ervaring wordt gezien. De vraag werd gesteld hoe de manager bepaald welke bron hij wil gaan gebruiken: *“Vaak toch door middel van ervaring...dus eerst hebben we die bron en daar maken we een analyse van (externe databron). En eigenlijk is het de ervaring van degene is die bepaalt van “is dit goed of niet goed”.* Dit voorbeeld beschrijft dat de acceptatie pas kwam nadat een ervaren bron een beeld vormde en zich uitsprak over de situatie.

4.2.3 Imago als criterium

Het laatste te behandelen criterium is imago, daarvan wordt zeer stellig geuit door de volgende manager dat het een zeer belangrijk criterium is voor het bepalen van relevantie van de betreffende informatiebron: *“heel relevant, dat het imago of reputatie of hoe je het wilt noemen. Dat vind ik heel belangrijk, omdat ik denk dat omdat er juist zoveel te vinden is en Wikipedia door iedereen geschreven kan worden, dat ik daar niet meteen (ik zou niet zeggen dat het niet klopt) maar niet meteen vanuit kan gaan dat het waar is. Ik hoop dat mensen die schrijven voor een of ander wetenschappelijk blad, dat je daar meer waarde aan hecht”.*

4.2.4 Successen als criteria

Er wordt door de managers ook gekeken naar de resultaten uit het verleden. Het is voor hen van belang om de successen te weten van de bron. Zoals de volgende manager vertelde *“...maar ik vind het ook altijd wel heel erg belangrijk van wat zijn je prestaties geweest? Dus ik kijk ook altijd naar wat diegene presteert, wat ie neergezet heeft en dat blijft natuurlijk wel doorgroeien. Als het goed is”.*

Er is wel het besef dat successen niet altijd een onderdeel kunnen zijn van de informatiebron, zoals aangegeven door een volgende manager: *“Een belangrijke overweging daarin zijn prestaties uit het verleden. Die heb je niet altijd. Denk aan nieuwe partijen...”.*

Wat ook aangegeven werd zijn de eigen successen. Het zijn dan de successen waar je zelf ontdekt hebt wat een goede aanvliegroute is om besluiten te nemen, welke basis je gebruikt, wat in het volgende citaat te lezen valt: *“...je kijkt soms toch ook wel naar behaalde succesfactoren die je in het verleden behaald hebt, wat waren bepaalde succesfactoren, waar vaar je goed op? Die probeer je wel te handhaven”.*

Al met al zijn successen die vele managers op verschillende manieren gebruiken om te bepalen of de informatie(bron) bruikbaar is of niet.

4.2.5 Bruikbaarheid als criterium

Het woord bruikbaarheid is ook gevallen tijdens de interviews. Na doorvragen op dit concept kwam niet een zeer eenduidige reactie of antwoord:

“Nou ja bruikbaarheid, zeker als de data die heel moeilijke te krijgen of naar informatie te brengen is, is gewoon echt het technische stuk wat heel moeilijk is”.

Bovenstaande voorbeeld geeft aan dat onder bruikbaarheid wel verschillende ideeën heersen. Zo is dus het technische vraagstuk van belang, er is informatie en kan ik daarbij (toegankelijkheid) en is het dan ook gelijk goed bruikbaar of moet er nog een conversie gedaan worden? Dit wordt veelal in combinatie met dashboards en rapportages genoemd.

Ook wordt bruikbaarheid in één adem met ervaring en toegankelijkheid genoemd. Toegankelijkheid wordt ook in het hierboven aangehaalde citaat genoemd, maar de combinatie is wel opvallend van dit criterium: *“Ja, er moet wel een besluit komen, ja. Ik vaar denk ik ook heel onbewust op mijn eigen ervaring en ook dus inderdaad toegankelijkheid waar je wel beschikbaarheid over hebt...een combinatie van, ja”.*

4.2.6 Beschikbaarheid als criterium

Met de term beschikbaarheid heeft niet iedereen een gevoel bij blijkt uit de interviews. Beschikbaarheid wordt met Service Level Agreements verbonden als een zakelijke afspraak. Oftewel expliciete criteria voor leveranciers om de beschikbaarheid van systemen of informatiebronnen te borgen: *“Nou, Ja, toegang is ook uit een beschikbaarheid. Ik zit dan meteen in SLA termen te denken, dat is wel heel erg. Dus hoe lang is het systeem beschikbaar, hoe toegankelijk is het? Nou laat ik het zo zeggen, het zit ook echt alleen maar in die termen, dus dan is die echt op basis van een SLA komt gespecificeerd, maar ik vind het niet een van...waar ik verder iets mee doen. Nee”*

Oftewel, het is een belangrijk criterium voor het sturen van een leverancier, maar een criterium aan eigen informatiebronnen wordt het niet gekoppeld.

Een andere manager geeft een voorbeeld waarin beschikbaarheid wel degelijk een belangrijk concept aan het worden is binnen de informatievoorziening. En daardoor wordt het gebrek aan beschikbaarheid als een risico bestempeld en tegelijkertijd ook als criterium steeds belangrijker om het eigen werk te kunnen blijven doen: *“Tegelijkertijd zie je wel In het huidige tijdperk door de toenemende van cyber security, met name binnen financiële dienstverlening, zie je dat heel erg, dat bronnen steeds meer afgeschermd worden. En dat heeft dan te maken met veiligheid. Dus om veilig te worden, we staan natuurlijk onder toezicht van de DMB en de AFM en dan ja, dan gaan organisaties gaan al hun bronnen maar afschermen om allemaal risico's uit te sluiten. En dat gaat wel ja, daardoor krijg je wel het probleem dat bronnen niet meer openbaar kunnen gesteld worden voor iedereen. Dat risico zie ik er wel in”.*

4.2.7 Toegankelijkheid als criterium

Een volgende criterium als toegankelijkheid wordt door sommige managers wel als een criterium gezien, maar niet echt als een zeer waardevol criterium. Zo spreekt het uit het volgende citaat: *“Die toegankelijkheid van informatie qua mensen, vind ik geen probleem en qua de rest kun je ook wel*

vinden. Anders moet je ervoor betalen, meestal niet veel. Dus dat vind ik eigenlijk niet eens een zo'n groot issue toegang. Bijna alles is toegankelijk”.

En andere manager noemt het eigenlijk een vanzelfsprekendheid dat toegankelijkheid er is, anders wordt het werk negatief beïnvloed: *“Nou ja, dat er bronnen gewoon beschikbaar zijn voor medewerkers om daar hun informatie uit te halen en ook, nou ja, zeker binnen Agile organisatie waar je ziet dat mensen toch wel in kleine groepen moeten opereren. Ja, dan is het belangrijk dat zij wel toegang hebben tot de bronnen van informatie om hun opdracht op te kunnen leveren”.*

4.2.8 Betrouwbaarheid als criterium

De betrouwbaarheid als criterium is voor velen vaak ook verbonden aan vertrouwen. Het is eerder een vraag die geregeld gesteld wordt, zoals de volgende manager het verwoord: *“Dat is wel wat, ja, dat gaat ook een stukje betrouwbaarheid hè die die workloadmeting bijvoorbeeld, als die data niet goed wordt bijgehouden...hoe betrouwbaar is en compleet is die informatie?”.* Het speelt wel mee als criterium, maar er hangt blijkbaar altijd een vraag omheen.

4.2.9 Onafhankelijkheid als criterium

Eén van de geïnterviewde managers sprak zich sterk uit voor onafhankelijkheid als criterium. Het gaat in zijn werk om beveiliging van gegevens en wil daarom in de zoektocht naar informatie en het bepalen daarvan dat onafhankelijkheid van de bronnen bovenaan de lijst van criteria staat, zoals te lezen is in de volgende quote uit het betreffende interview: *“is onafhankelijkheid absoluut een voorwaarde en dus die overheidsorganisatie daar weet je van dat ze redelijk onafhankelijk zijn”.*

4.2.10 Beoordelingscriteria in het algemeen

Al met al geldt voor criteria hetzelfde als voor informatiebronnen. Er is geen sluitende lijst die iedere manager gebruikt als criteria. Iedere manager heeft behoefte aan een andere set criteria.

4.3 Relevantie van informatiebronnen

De hoofdvraag die als basis geldt voor dit onderzoek heeft voor een groot en belangrijk deel te maken met de relevantie van informatiebronnen. Hoe kijken middelmanagers tegen bronnen aan en hoe beoordelen ze deze als wel of niet relevant. In dit hoofdstuk staat de vraag **“Wat betekent relevante bronnen (information quality) voor het middelmanagement?”** centraal. In het voorgaande hoofdstuk is gesproken over de criteria die een middelmanager hanteert om de kwaliteit van een informatiebron te bepalen. In de volgende paragrafen worden verschillende uitspraken besproken en samengevat hoe het middelmanagement de volgende stap doet door te bepalen of een dergelijke bron voldoende relevant is om een besluit op te baseren. Hieronder is het betreffende deel van de codeboom weergegeven:

Selectieve code	Code 2e orde
Relevantie	Beoordelen door interpreteren
Relevantie	Beoordelen info door evaluatie
Relevantie	Beoordelen info door steekproeven
Relevantie	Beoordelen informatie achteraf
Relevantie	Beoordelen van info door vergelijken
Relevantie	Beoordeling informatie door status bron
Relevantie	Bevestiging zoeken
Relevantie	Informatie valideren met andere soort informatie
Relevantie	Valideren door collega/autoriteit

Tabel 4.3: Code 2^e orde Relevantie

4.3.1 Relevantie door interpreteren

Om de relevantie te bepalen geven verschillende managers aan dat het interpreteren van de bronnen een belangrijke stap is in het uiteindelijk gebruik maken van deze bronnen om beslissingen te nemen. Doe je dat op een juiste manier; zorg je voor interpretatie dat je beeld krijgt van de waarde van informatie. Er wordt bijvoorbeeld gekeken naar context. De context weten is belangrijk om te bepalen wat de waarde is. Zo is het volgende voorbeeld daar overduidelijk in: *“Echter, een nummer, een cijfer is uiteindelijk ook maar een cijfer. Die is altijd wel contextafhankelijk en wat ik daar eigenlijk mee bedoel te zeggen is, je kan een rapportcijfer 6 scoren. Maar dat zegt nog niets, dan heb jij gewoon een 6 gescoord. Maar wat heb je daarvoor gedaan en hoe heb je dat gedaan? Dat geeft dat die 6 niet weer. Misschien heb je helemaal niks gedaan, misschien heb je er keihard voor geknukt. Dus dat is de context, zeg maar die erbij zit. En dat zie je natuurlijk niet in een rapport. Een rapport geeft gewoon een cijfer...Dus je moet dan altijd wel het cijfer, dat is een indicator en daarnaast heb je natuurlijk wel altijd de context om te gaan kijken, oké, maar wat is er dan?”*

Daarnaast wordt ook aangegeven dat een vorm van “gezond” verstand ook nodig is om de informatie te visualiseren en te interpreteren zoals een manager een voorbeeld aanhaalt van de toegang bewaking van het bedrijfsterrein: *“Je kan bijvoorbeeld...je wordt geacht via de tourniquet naar buiten te lopen. Nou, er zijn bijvoorbeeld ook in gebouw 70 begane grond, of sorry, dat is een kelder eigenlijk. Daar is*

een deur die werkt op een badge. Nou, je kan een deur kunnen openhouden voor iemand anders, dus er kunnen twee mensen naar buiten lopen. Dus je weet dat mensen naar binnen lopen, maar niet per se of ze voor mekaar de deur openhouden. Mensen kunnen gezamenlijk aankomen en vertrekken in een auto die op het terrein kan parkeren, dus je registreert niet per se iedereen bij de poort. Nou, dat zijn van die zaken waarbij je denkt van OK, hoe gaan we daar dan vervolgens mee om als ik wil weten wie er on site zijn?”

Een andere interpretatie van de informatiebronnen komt van een manager die te maken heeft met input vanuit diverse organisaties van verschillende grootte, maar wel om eenzelfde informatie gaat die vergeleken wordt ten behoeve van een gewenste rapportage over die organisaties: *“...want het zijn soms organisaties waar 10.000 mensen werken tot en met een zorgorganisatie waar 500 mensen werken. Dus dat ligt ook heel erg uiteen, dus meestal vullen een of twee mensen binnen die organisatie de enquête in en geven wij aan, van oké, we gaan er wel vanuit dat het een gedragen beeld is namens jullie organisatie, dus zij stemmen het intern weer af met ja met hun eigen medewerkers.”* Hiervan wordt dus aangegeven dat de betreffende organisaties wel een filter in de vorm van 1 of 2 personen die het beeld moeten weergeven ook daadwerkelijk dat voor de gehele organisatie doen. Er zal altijd een slag om de arm gehouden worden vanwege de grote verschillen tussen beide uitersten in aantallen medewerkers.

4.3.2 Relevantie door vergelijken

Een veel voorkomende manier van beoordelen van informatie is door een cross check te doen met andere bronnen. Dus een vergelijk te trekken tussen beide informatiebronnen. Er wordt bijvoorbeeld een vergelijking getrokken tussen nieuwe regelgeving en de betrokken partijen binnen het proces: *“En ook weer die cross check, dus we hebben nu dus een nieuwe regelgeving in Egypte rondom import. Nou dan heeft het team zelf online onderzoek gedaan op de website van Egypte, maar gaat ook met onze logistieke afdeling of partner bellen van hoe zien jullie dat? Wat weten jullie ervan? En proberen dat zo samen te brengen”.*

Maar door een dergelijke cross check kan het bevestigen van de informatie ook tot een verrassende wending komen. Zo vertelde een manager dat door verschillende bronnen te raadplegen, al die bronnen verschillende output gaven waardoor een besluit lastig te nemen was. Het bevestigen van gedachten is dus een belangrijke stap in bepalen van de relevantie, zoals de manager ook vertelde: *“...dus zegt eigenlijk ook van ja, je moet nog verder gaan, omdat het plaatje nog niet compleet is. Je moet ook wel wat bevestigingen bij verschillende bronnen vandaan krijgen. Dat je denkt van ja oké, dit is dan, nu zitten we op een juiste richting”.*

Zoals later ook naar voren komt speelt bij het vergelijken van bronnen ook vertrouwen mee. Om de waarde te bepalen vertelde een manager dat correctheid van het systeem ook toch een check verwachtte, er was dus geen vol vertrouwen in het systeem zelf; *“Correctheid is natuurlijk veel lastiger, want het systeem zegt niet, dit is fout of niet fout. Er staan daar een aantal digits en als die matchen met wat we hadden gezegd dat we zoveel digits wilde, dan is het voor het systeem prima, dus dan moet*

je crosschecks gaan doen. Ja toch wel een stukje checken van, klopt dit? Wat kom ik tegen en klopt dit en is het betrouwbaar?"

Oftewel de waarde van informatie wordt veelal bepaald door te vergelijken, zo de uitspraak was van een geïnterviewde manager, *"...dus de kwaliteit van wat ik vind, de waarde daarvan kan ik pas doen doordat ik ga vergelijken, omdat ik zelf nog geen idee heb."*

4.3.3 Relevantie door evaluatie

Evaluatie is een bekende vorm van beoordelen, zo ook van informatiebronnen. Een manager geeft daar een goed voorbeeld van, het beoordelen van specialisten waarmee samengewerkt wordt en die mogelijk als bron voor volgende opdrachten opnieuw aangesproken kunnen worden. Het voorbeeld spreekt over leveranciersmanagement: *"Ja zeker absoluut. Ja, dan ga je een beetje richting leveranciersmanagement of een soort van vendor ratingachtig vakgebieden. Kijk, iedere partij die een samenwerking verricht met ons als organisatie, je hebt een begin en eind moment. Het begin van het contract, het eind van het contract. En naar het einde van iedere contract evalueren wij niet een contract zelf, maar het project an sich. En dat wil zeggen, ik val weer even terug op de traditionele bouw adviseurs, de architecten constructeur. Die ga je vervolgens weer langs. Waar beoordeel je op? Op vakbekwaamheid, zijn ze klantgericht? Zijn ze probleemgestuurd of zijn ze juist probleemoplossend? Weet je, die aspecten die worden allemaal vastgelegd. Wat je dan ziet, je kan twee kanten op. Je kan zeggen van hé, we hebben met ze samengewerkt, uiteindelijk is de samenwerking wel goed gegaan, maar met heel veel vallen en opstaan"*

Enkele managers spraken ook over het beoordelen van informatiebronnen achteraf. Een soort evaluatie van de bron. Er wordt teruggekeken naar het verleden om zo te bepalen of de bron nog steeds bruikbaar is: *"Ja, dat je dan wel weer eventjes gaat kijken van hoe...maar ook een beetje ook hoe dat dat besluit In het verleden heeft uitgepakt. En dat je op basis daarvan weer gaat denken, gaat denken van ja, dat zou ik misschien nu anders aanpakken, ja..."*

4.3.4 Relevantie door steekproeven

Een manager gebruikt ook steekproeven om de waarde te bepalen van een informatiebron. Zo controleert deze manager een informatiebron door te kijken of een bepaald schip van een klant ook in een andere vertrouwde informatiebron voorkomt, om op deze manier een vertrouwen te krijgen dan wel te verliezen in een informatiebron: *"Ja dus die schepen, bepaalde schepen van bepaalde klanten, ja als er eentje is die je niet bekend voorkomt, dan ga je toch eventjes op die website kijken om te kijken of dat werkelijk een asset is van die klant. Om zo steekproefsgewijs te kijken van klopt deze data en steeds hoe relevant is die op dit moment? Dus is het van een jaar oud of is het echt van een week oud? "*

4.3.5 Relevantie door status van de bron

Verschillende managers kijken naar de status van de bron. Is deze van voldoende waarde door zijn of haar aanzien? Het eerder beschreven criterium "Imago" doet er dus voor deze managers wel degelijk toe. Dit kan snel accepteren van de informatie in hand helpen: *"Maar stel dat ik dat zou doen, of dat ik*

van een Elsevier meer kwaliteit verwacht dan als ik het in de Flair lees”. Of als een wat meer afwachtende houding gezien worden: *“Als het om mensen gaat, ja, kijk je ook wel naar wat voor rol hebben die? Hoe worden die in de organisatie gezien? Dus dat weeg je ook wel af”*. Of zoals een andere manager vertelde, *“Is dat inderdaad iemand die dat een keertje roept? Als iemand zegt van “Ik denk dat het dit zou moeten zijn”, Ja, nou ja goed, waar haal je dat vandaan? Waar haal je die wijsheid vandaan? Dat kan heel goed waar zijn, maar wat is dan uiteindelijk je bron”*.

Door middel van het kijken naar de status van de bron kan dit helpen om de relevantie van een dergelijke bron sneller te zien. Maar kan ook, zoals de laatste quote laat zien, vertragend werken omdat er nog geen vertrouwen is.

4.3.6 Bevestiging zoeken

Het blijkt dus dat veel managers bevestiging zoeken van hetgeen ze denken. Dat geeft de manager een gevoel op de juiste weg te zijn. *“Op het moment dat je zelf een idee hebt zoek je toch meer naar bevestiging he. Want je denkt, ik weet hoe het zit”*.

Ook wordt bevestiging gezocht als een ervaring van bijvoorbeeld 15 jaar geopperd wordt en dat dit dan gelijk geaccepteerd wordt als oplossing. Het geeft richting aan het besluit, maar dient toch nog bevestigd te worden. En bevestiging wordt als prettig ervaren: *“Dat je soort bevestiging voor krijgt...ja, dit vind ik ook altijd wel fijn. Ja”*.

Zo zoeken managers bevestiging bij collega's of een specialist waar men vertrouwen in heeft. Verschillende managers toetsen de gevonden informatie bij een collega en/of specialist: *“Voor mij is het halen van publieke bronnen één en die ga je dan toetsen zeg maar, van oké, wat is dat dan, is dat mogelijk zeg maar, is dat in praktijk ook te gebruiken. Dus wat vinden experts ervan. Dus dan ga ik naar collega's of naar leveranciers.”* Maar er komt ook voor dat het valideren van geleverde informatie van een specialist ook nog gevalideerd wordt bij een andere bron. Daarvan wordt wel duidelijk gezegd dat het om de grotere zaken gaat, maar dat wordt wel gevalideerd bij andere bronnen: *“ik zorg ervoor dat bepaalde dingen voordat we gaan implementeren, en dan praat ik over wat grotere zaken, dat we dan langs het architectenteam gaan, zodat eventuele gaten in de kennis van Corjan (technisch specialist) dicht gelopen kunnen worden door anderen. Dus ik leun sowieso zelden tot nooit echt op één persoon om grote beslissingen te maken.”*

4.3.7 Relevantie in het algemeen

Het blijkt dus dat criteria helpen in het beoordelen van de bron zelf (zoals het hoofdstuk 4.2 de verschillende criteria beschrijft). Relevantie van de bronnen is alsnog een stap die managers maken om het te kunnen koppelen aan de uitdaging of probleem die ze op dat moment bezighoudt. Daaruit komt het bevestiging zoeken boven drijven als een belangrijk aspect, wat eigenlijk een terugkerend principe is van relevantie bepalen. Door een telling te houden uit de codeboom is een eerste inzicht hier al mee te geven hoe de verhoudingen liggen binnen deze verschillende vormen van relevantie bepalen:

	Aantal coderegels
Relevantie door interpreteren	3

Relevantie door vergelijken	13
Relevantie door evaluatie	1
Relevantie door steekproeven	1
Relevantie door status bron	6

Tabel: 4.4 aantal coderegels per relevantiebepaling

Er is dus een duidelijke voorkeur voor vergelijken en daarna de status van de bron. Deze cijfers geven ook al een korte onderbouwing van het feit dat bevestiging zoeken een belangrijke stap is voor middelmanagement om de relevantie te bepalen.

4.4 Besluiten

Een belangrijk onderwerp waar managers dagelijks mee in aanraking komen is besluiten nemen. Dit zullen besluiten zijn met grote of kleine impact en wat daar tussenin zit. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is het dus ook interessant om dieper in te gaan op de besluitvorming. De volgende deelvraag staat daarom hier centraal: **“Welke beslissingen worden onderbouwd met vergaarde (extern verkregen) informatie (decision rules)?”**. Het is interessant om stil te staan bij de besluiten zelf, maar ook het proces van besluitvorming. In de volgende paragrafen wordt daar verder op in gegaan.

4.4.1 Besluiten

Er zijn diverse vormen van beslissingen de revue gepasseerd tijdens de verschillende interviews. Het kan, zoals de inleiding van dit hoofdstuk al aangaf, gaan om besluiten met zowel een grote als kleine impact. Een mooi voorbeeld om te noemen is het besluit van een manager om te komen tot een methodiek die gebruikt dient te worden om een datawarehouse in te richten, een voor de organisatie alles bepalende richting voor de komende jaren voor wat betreft databeheer. Daar zijn verschillende opties mogelijk en dus dient voor een dergelijk vraagstuk een beslissing genomen te worden: *“We zijn bezig met het invoeren van een datawarehouse. Als ik we zeg, dan snap je dat ik meekijk. Daar zijn we bijvoorbeeld mee bezig en daar kun je verschillende designs voor gebruiken. Tabelstructuren kunnen verschillend zijn, hoe je met lege waardes omgaat kan verschillend zijn, Hoe je... wat voor keys je gebruikt in je database, nou verschillende designs. Wij hebben daar gekozen voor het gebruik van een bepaalde methodiek van het Kimball Institute, volgens mij heet die meneer ook Kimball die het heeft bedacht, heeft opgezet. Die heeft daar een boek over geschreven, waarschijnlijk op basis van zijn ervaring...”*

Een ander voorbeeld is de keuze die genomen wordt welke klanten extra aandacht moeten krijgen, vanwege de staat van hun vloot of equipment. Schepen hebben over het algemeen een lange levensduur, maar zullen op een bepaald moment gereviseerd of vervangen moeten worden. Daarnaast kan ook het equipment aan boord van schepen vervangen moeten worden door slijtage of vernieuwende technologieën. En die zullen mogelijk een levensduur hebben waar weer op ingespeeld kan worden: *“...dat we eigenlijk uit de data zien dat er 3 van die bedrijven tussen staan die eigenlijk helemaal niks gaan kopen, die dus net nieuwe schepen hebben en echt helemaal niet zitten te wachten op nieuwe assets”*. Hier wordt dus geopperd deze drie bedrijven minder te volgen dan wel aandacht te geven vanuit het verkoopkanaal, wat een bewuste keuze wordt en mogelijk grote impact kan hebben.

Een veel voorkomende Oneliner is “beter iets dan niets”. En zo geldt het voor een aantal managers ook voor wat betreft besluiten nemen. Beter een besluit nemen dan helemaal geen besluit, zoals een manager zei *“Ja, keuze maken en besluiten en dan op basis daarvan maar doorgaan en dan ook eigenlijk niet zo achteraf denken, nou had ik toch maar dat of...dan ook wel doorzetten en dan ook dat besluit ook uitwerken, ja”*.

Maar 1 geïnterviewde gaf aan geen besluit te nemen als het niet voldoende onderbouwd of zeker was om een besluit te nemen. De betreffende manager werkt in de Cyber Security en stelde bij een bepaald

onderzoek naar een hack dat de oorzaak niet gevonden kon worden en dus een besluit tot aanpassingen niet genomen kon worden: *“Laten we het zo stellen, het besluit is “wij kunnen niet verder zoeken dus stoppen hier het onderzoek”. We kunnen ook geen maatregelen nemen, want we weten niet wat er gebeurd is. We weten niet precies wat er gebeurd is.”* In dit geval zocht de manager naar een oplossing van een mogelijke hack, waar een oplossing voor gevonden moest worden. Maar uiteindelijk is hier natuurlijk een besluit genomen om niets te doen vanwege beperkte informatie.

Het is dus voor verschillende managers duidelijk, er moet “iets” gebeuren, dus een besluit om een stap in een richting te zetten is nodig.

Zo is te zien dat voor het management binnen verschillende sectoren ook zeer diverse besluiten genomen moeten worden. De geïnterviewden richtten zich tijdens de interviews op hun eigen werkgebied wat van de bouwsector tot de verzekering sector rijkte. Met een breed scala aan besluiten als gevolg. Maar wat al deze besluiten gemeen hebben, is de aandacht vanuit de managers om besluiten op een naar eigen inzicht gefundeerde manier te onderbouwen.

4.5 Omgevingsbewust

Veranderende omstandigheden op de korte en lange termijn zijn veel behandeld door de geïnterviewde managers. Veel aandacht gaat uit naar diverse omstandigheden die invloed kunnen hebben op de besluitvorming. De vraag die hier beantwoord dient te worden is de volgende: **“Is er bewustwording omtrent veranderende omstandigheden, zoals veranderende inzichten bij de verschillende informatiebronnen?”**. In de hiernavolgende paragrafen wordt hier verder op in gezoomd.

4.5.1 Beïnvloeding

Zoals gezegd is men op vele vlakken terdege van bewust dat er beïnvloedende factoren zijn die het besluitvormingsproces, maar ook het bepalen van de relevantie van informatiebronnen beïnvloeden. Op andere vlakken kwam tijdens het gesprek naar voren dat er wel degelijk beïnvloeding plaats vond die niet helemaal in beeld was.

4.5.1.1 *Invloed van relatie*

Relaties worden veelvuldig benoemd als een positieve invloed op het zoeken en verkrijgen van de informatie: *“Want kijk, als jij iemand goed kent dan ben je ook beter in staat om in te schatten of die informatie dat gedeeld wordt, in hoeverre dat inderdaad betrouwbaar is of in hoeverre iemand daar een eigen agenda of eigen belangen bij heeft om dat te delen”*. Een manager wil ook zo ver gaan dat het zelfs een must is om een goede relatie te hebben met de informatiebron, met een interessante kanttekening dat het zeker ook voor informele informatie gaat: *“Dus Ik denk dat dat een goede relatie tussen de entiteiten die informatie met elkaar delen, vooral als het over informele informatie gaat, dat dat gewoon eigenlijk een criterium een voorwaarde is, zou je zelfs kunnen zeggen”*.

Naast de invloed van de relatie op het verkrijgen van informatie heeft het ook invloed op de hoeveelheid informatie die gewenst is. De volgende manager geeft aan dat bij een goede relatie de behoefte aan informatie lager is dan bij een minder goede relatie: *“We hebben een leverancier waar wij al wat meer mee wat vaker mee samenwerken. En die samenwerking, dat is gewoon goed...en is het voor mij voldoende om te zeggen dat zij ons één keer per maand een rapportje toe sturen met de prestatiegegevens...en dan kan ik wellicht daar al tevreden over zijn, wetende dat we die samenwerking al hebben”*.

Maar er zijn ook managers die gebruik maken van de mindere relatie. Zo gebruikt een manager dergelijke relaties voor een extra kritische houding, een meer formelere houding die dan aangenomen wordt door de andere partij: *“Ook de persoon die misschien wat botter is of waar je wat minder mee hebt...die kan ook hele waardevolle inzichten hebben...”*

Naast het verkrijgen van informatie is ook de neiging tot sneller accepteren van informatie. Zo wordt ook aangegeven dat bij een relatie met de informatiebron men wel sneller geneigd is de informatie voor waar aan te nemen en vaker terug te keren naar die bron: *“...met bepaalde mensen heb je gewoon vaker dat je op dezelfde golflengte zit. Dezelfde bepaalde gedachtegang. En als dat goed is...en natuurlijk kan je weleens van mening verschillen. Maar, het is zeker wel een criterium om vaker die, vaker naar die persoon terug te keren of vaker. Ja, ja, Ik vind persoonlijk ervaring altijd heel erg belangrijk”*.

4.5.1.2 *Invloed van ervaring*

Een andere invloed die genoemd werd, naast dat het ook als informatiebron werd benoemd, is ervaring. Ervaring is een bijzonder concept zoals dat binnen dit onderzoek naar voren komt. Zoals eerder beschreven, is het voor velen een informatiebron, voor anderen (ook) een criterium en nu wordt het ook bestempeld als een beïnvloeding. Zo kijkt een van de managers naar een nieuwe leverancier, om te oordelen of deze interessant is: *“...Wat ik ook heel vaak doe, ik vraag collega’s en ik heb ook heel veel collega’s die veel meer ervaring hebben dan ik, ook gewoon in jaren. Je vraagt collega’s, heb je ooit ergens nog samengewerkt met hun? Of ken je iemand die ooit met hun samen heeft gewerkt? Wat zijn die ervaringen dan?”*. Dit voorbeeld laat zien dat ervaring nog breder is dan alleen de eigen ervaring. De ervaring van andere mensen hebben ook invloed op de keuze die gemaakt wordt. Zo laat deze opmerking zien dat ervaringen van anderen kunnen helpen: *“Dus hoe vertrouwt je het? Je vertrouwt het door te kijken naar hoe het gebruikt wordt. Wordt het gebruikt elders. Zo ja, wat zijn de ervaringen ermee? En, ik denk dat je zoveel mogelijk probeert ondersteunend materiaal te vinden ofwel materiaal wat het afschiet. Waarom je het niet zou moeten doen.”*

Ervaring kan dus een belangrijke factor zijn om sneller beslissingen te kunnen nemen, om bijvoorbeeld in zee te gaan met een andere partij: *“Ja, zoals je net al zei, als jij een partij zelf benaderd, dan heb je ergens al in je systeem of uit je verleden weet je al wat die partij kan. Dus dan heb je al heel veel minder nieuwe informatie nodig. Omdat je op basis van vertrouwen of dan wel ervaring wel goed gevoel hebt”*. Het wordt ook als een uitgangspunt genomen om zoveel mogelijk gebruik te maken van ervaringen van anderen: *“Ik leun sowieso flink op mensen met kennis en ervaring”*.

Maar ervaring kan ook zorgen voor een vertraging in het vinden van relevante informatie dan wel besluiten nemen. Ervaring helpt ook de kritische noot aan te roepen van de betreffende manager: *“Nou vind ik niet alle senior developers gelijk heel goed. Maar ja, weer ervaring. Als ik de ervaring heb en ik vertrouw diegene, dan zeker”*.

4.5.1.3 *Invloed van vertrouwen*

Vertrouwen is een groot goed voor veel managers. Vertrouwen helpt in de snelheid om tot een besluit te komen. Zo geeft een manager aan dat *“...op een moment dat ik merk dat zo'n persoon op dezelfde manier erin zit als ik en ook nog goede argumenten heeft waar we wat mee kunnen, dan ben ik sneller geneigd die informatie aan te nemen”*.

Een andere manager verwoorde de kracht van vertrouwen in het kader van informatie verkrijgen mooi in het volgende voorbeeld: *“Als ik met een collega van een andere afdeling praat, dan zal die collega niet zomaar uit het niets iets vertellen over wat er speelt binnen het eigen team of wat er speelt binnen de eigen afdeling. Tenzij we een vertrouwensband met elkaar hebben en een goede relatie met elkaar hebben, en dat we dat dat we ook bereid zijn, die bereidheid hebben om die informatie met elkaar te delen”*.

4.5.1.4 *Invloed van tijdsdruk*

Tijdsdruk is een terugkerend fenomeen bij de interviews en in dit rapport. De invloed van tijdsdruk zal veel gevoeld worden en is daarom een belangrijk aspect. Door de druk worden besluiten niet zuiver

genomen, omdat er weinig tijd is om goede informatie te verzamelen, om de eigen criteria te gebruiken en zo verder. Zo geeft een manager een voorbeeld van een datapreparatie als voorbereiding op een grote migratie naar een nieuwe ERP omgeving en de druk was hoog en zijn er besluiten genomen, met achteraf spijt: *“...daar hebben we dingen overgeslagen die we gewoon die we hadden moeten oppakken en dat paste allemaal niet. Maar onder tijdsdruk hebben we gewoon gezegd van, we gaan gewoon nu door en dan vervangen met later wel. Ja, dat hadden we gewoon nooit mogen doen. Gewoon echt niet moeten doen”*.

Maar er was een manager die zich toch niet onder druk voelde gezet worden door tijd. Die gaf aan dat hij op grote lijnen wel gelijk bleef handelen: *“Ga ik er anders in zitten? Denk het in grote lijnen niet. In grote lijnen blijf je op basis van feitelijkheden acteren”*.

Ook de invloed van tijdsdruk op de voorkeurscriteria wordt erkent. Onder tijdsdruk veranderen de criteria voor deze manager namelijk: *“Ja, je hebt het niet altijd de mogelijkheid om alle loketten af te gaan die je zou willen en ik denk dat dan bepaalde bronnen zwaarder gaan drukken dan anderen en dan komt intuïtie, denk ik wel iets zwaarder te wegen”*. Of zoals een andere manager duidelijk maakt dat de ervaring dan een grotere rol gaat spelen: *“Nee, ik denk dat als er hele hoge tijdsdruk is, dat we sneller schakelen naar de ervaring.”*

4.5.1.5 Invloed van persoonlijkheid

Naast invloed van buitenaf door culturen, ervaringen van anderen en hoger management is de persoonlijkheid ook een beïnvloeding die een rol speelt in het gebruik maken van informatiebronnen of zelfs besluiten nemen. Zo gaat het ook om de interesse van de persoon. Wanneer de interesse beperkt is, wat van verschillende redenen kan afhangen, is er minder behoefte veel tijd in het zoeken naar informatie te steken: *“...interesse. Ik heb er ook geen zin in zeg maar. Ik heb geen zin om...eh...om 50 dingen te zoeken. Ik vind de waarde, als je er dan bijvoorbeeld vijf ontdekt, vijf oplossingen of ehm, die andere 45 dan zouden kunnen brengen, vind ik niet zoveel gek grote meerwaarde toevoegen.”*

Het karakter bepaald redelijk wat zaken die invloed hebben op zoals de informatiebehoefte en besluitvaardigheid. *“Terwijl een ander zegt van ja, maar ik wil graag het beste, het grootste, het nieuwste, het snelste. Dat is een hele andere benadering. Hij neemt dan ook een besluit op een ander, op andere criteria...”*. Zo ook het nemen van risico's bij besluitvorming. Een manager vindt zich meer risicoavers en kritisch dan collega's: *“...dus ik zal geneigd zijn om weer eerst veel informatie te nemen, op te zoeken voordat ik een besluit nemen, zodat mijn risico zo klein mogelijk is. Terwijl iemand anders zegt, ja weet je, oh ja, ik zie het al en ja dit gaan we zo doen en ik neem dat risico wel.”*

Zo is de invloed van de persoon zijn of haar intuïtie ook aan de orde gekomen: *“...het is ook net erna hoe mensen zelf ingesteld zijn hè. De ene heeft een betere intuïtie dan een ander. De een heeft gevoel voor cijfertjes bijvoorbeeld en een andere weer niet. Maar de ander ziet weer dingen, die ziet weer heel snel wat patronen”*.

4.5.1.6 Invloed van cultuur

Zo kwam cultuur aan bod tijdens diverse interviews. Het blijkt dat verschillende culturen binnen een team een reden voor de manager is om zijn besluitvormingsproces aan te passen naar deze

omstandigheden: *“Naarmate je veel ervaring hebt met het werken met een internationaal team, zie je daar verschil in optreden. Dan ga je op basis daarvan weer verschillend handelen en besluiten”*. Dit is een sprekend voorbeeld dat cultuur misschien niet een directe invloed heeft, maar zeker in de loop der tijd een rol kan spelen, zoals deze manager verwoord. Men is zich ervan bewust dat cultuur een rol speelt, *“Ja. Ik denk dat het een factor is wat er omheen zit, dus als de cultuur heel ondernemend is. Het is een influencer eigenlijk.”* Zo wordt het in bovenstaande citaat als culturen binnen een internationaal team gezien, maar ook de eigen cultuur kan een belangrijke invloed hebben op de besluitvorming. Zo geeft een manager een voorbeeld van een keuze die een organisatie moet maken met welke leverancier zij graag verder willen: *“...met welke organisatie zie je nu jezelf prettig samenwerken? Straks kies je dan voor A of kies je dan voor B? En in die zin wordt het niet objectief, want het blijft een gevoel, maar maak je hem wel duidelijk, want alle organisaties zeiden eigenlijk van, nou, ik zie me beter bij, ik zie me daar beter bij ...”*.

4.5.1.7 Invloed van hoger management

Een andere invloed die geldt voor het middelmanagement is de invloed van het hoger management. Het hoger management heeft te maken met het commerciële belang van de organisatie. Omwille van sturing en controle wordt daarom invloed uitgeoefend vanuit hogerhand. Een manager verwoorde dat zo: *“Ik krijg natuurlijk van hogerhand ook een bepaalde richting. In hele grote mate kan ik die vaak wel zelf invullen. Maar het zijn natuurlijk bepaalde targets die je natuurlijk hebt en ook wil halen. Die krijg je van hogerhand af. Dus in zekere mate ben je ook wel beperkt natuurlijk met je besluitvorming”*.

4.5.1.8 Invloed van type probleem

Veel managers gaven aan dat ook het type probleem zeker invloed had op de gewenste oplossing: *“Ja, en tuurlijk blijft het ook nog altijd van welk probleem wil je oplossen en past hetgeen wat men zegt past dat daarbij. Zit daar een match of is daar een dikke mismatch, dat is waar je steeds waarnaar je loopt te zoeken”*.

Zo ook wordt de inzet aangehaald. De grootte van het probleem zorgt ook voor hoever men gaat in het vinden van informatie en gebruiken daarvan om tot een oplossing te komen: *“En ook de grootte van het probleem, hè? Ik Als het probleem en natuurlijk wel opgelost moet worden, maar relatief weinig impact of financieel of op een klant heeft, dan ja, moet je ook afvragen, wil ik er allemaal datasets tegenaan gooien of zeggen we nou, zo gaan we het doen...”*.

4.5.2 Subjectiviteit

Er komt ook vanuit de interviews naar voren dat de subjectiviteit een rol speelt en mogelijk zelfs bepalend kan zijn. Zo ook bijvoorbeeld tijdens leverancierskeuzes bij een manager zoals deze: *“En dat is een gevoelskwestie want, wat wij veel doen is leverancierselecties. En vaak weet je toch al vanaf dag één, van ik weet het nog zo net niet. Of, dat gaat wel de goede kant op en dan kan je daar allerlei vragenlijsten en Request for changes of proposals voor onder leggen. Vaak is dat door gevoel van, mag ik jou of mag ik jou niet? Wil ik graag met jou samenwerken, het geeft daarin ook gewoon de doorslag”*.

Het gevoel is dus een belangrijk subjectief concept dat een belangrijke bijdrage levert: *“Maar je wilt gewoon het gevoel dat je hebt, wil je bevestigen of laten bevestigen”*. Zo ook de volgende manager die

snel met de algemeen geaccepteerde denkwijze mee gaat en daar minder kritisch op is: *“Ik ga gauw mee in de main stream zeg maar. Tot het tegendeel bewezen is, tenzij ik er echt wel een apart gevoel bij heb.”*

4.5.3 Bewustzijn

De geïnterviewde managers benoemden ook verschillende zaken waar men van bewust is en die ook duidelijk meenemen in hun besluitvorming of juist om besluiten uit te stellen. Hieronder worden de belangrijkste genoemd.

4.5.3.1 Beperkte informatiebronnen

De managers die geïnterviewd zijn hadden ook een beeld bij de risico's die ze lopen van beperkte informatie. De informatie die niet voor handen was of gewoonweg niet bekend was bij de manager en dus ook niet gemist werd in de besluitvorming. Zo richt de volgende manager zich op gemiddelden als hij geen informatie beschikbaar heeft: *“Als je niets hebt en je begint net, moet je dus ergens van uitgaan. Dan is een gemiddelde altijd beter dan niets. Dat is de eerste stap, denk ik”*. Deze manager was in dit geval dus voorbereid op het feit van de weinig beschikbare informatie om op te sturen en besluiten.

Andere managers hebben daarnaast ook beeld van het onbekende. Er is altijd een deel van de informatie waar men het bestaan niet van af weet, alleen wanneer men er op gewezen wordt: *“wat ik ook wel tegenkom is, je weet pas dat iets relevant is als je het tegenkomt. En dat is wel een ervaring die ik ook wel eens heb en heel vaak heb gehad. Soms weet ik niet dat er een bron is, of soms weet ik niet dat er data beschikbaar is totdat ik het ergens tegenkom en dan bepaal ik voor mezelf dat die heel relevant is voor mijn project. Dus even in het kort gezegd, de relevantie wordt ook bepaald door iets wat je al weet. Iets wat je niet weet, kan je ook niet relevant achten”*.

4.5.3.2 Bewust van tijdsdruk

Ook bewustzijn van tijdsdruk is genoemd: *“...hoe hoger de tijdsdruk, hoe sneller je moet zoeken, dus hoe sneller je de informatie hebt. En die afweging moet je wel steeds blijven maken, van is dat dan voldoende of is dat niet voldoende”*. Hierin noemt de manager de afweging, oftewel de risico's die genomen kunnen worden of juist niet in de besluitvorming. En deze risico's worden dus bewust wel of niet genomen, zoals de eerdere quote impliceert. Zo benoemt de volgende manager dit ook: *“Nou ja, je neemt ermee een soort van risico, maar daar win je ook wat mee. Ik vind dat namelijk een overkill aan informatie, vind ik ook niet goed en ik vind een overkill aan analyse ook de snelheid en de, de kracht van je eigen besluitvaardigheid onderuithalen. Ik heb dat niet nodig...”*

4.5.4 Informatiepaden

De term informatiepad is nooit expliciet benoemd door de geïnterviewde managers. Maar er zijn wel uitspraken gedaan over de betreffende paden die bewandeld worden door de betreffende manager. Door de afhankelijkheid van zoveel verschillende variabelen die ertoe doen voor een manager om een besluit te nemen of informatie te beoordelen, heeft geen enkele manager een standaard informatiepad, die helpt bij het zoeken naar informatie. Maar verschillende managers gaven wel voorbeelden hoe ze sommige informatiebronnen zoeken: *“voordat ik echt dat besluit nemen of dat ik, zeg maar, een advies*

*moet gaan geven of met andere mensen erover ga praten, wil ik eerst weten waar we het over hebben.
Dus eerst een eigen beeld vormen van wat is dat dan? Wat betekent dat dan?"*

Managers bewandelen dus niet altijd hetzelfde informatiepad, maar er lijkt wel altijd een eerste stap die de voorkeur heeft, zoals bovenstaande quote laat zien.

5 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zullen zowel de conclusie als het onderzoek zelf bediscussieerd worden. Per paragraaf zal ingezoomd worden op de belangrijkste aspecten. Er zullen verbanden gelegd worden met de literatuur, zoals die beschreven is in hoofdstuk 2. Overeenkomsten en verschillen zullen aangestipt worden. Daarnaast zullen opvallende zaken eveneens uitgelicht worden.

5.1 Informatiebronnen

Zoals in het vorige hoofdstuk is geschreven is er geen vaste set aan informatiebronnen die iedere middelmanager gebruikt in zijn of haar besluitvorming. Iedere manager heeft zo zijn of haar eigen inzichten in het definiëren en gebruiken van informatiebronnen. Zoals in het resultatenhoofdstuk te lezen is, is een verdieping in vormen van informatiebronnen gevonden ten opzichte van de literatuur uit hoofdstuk 2, wat meer in de lijn der verwachting lag dan de nogal generieke lijst aan informatiebronnen zoals in de literatuur vermeld staat. Wat opviel uit de resultaten van de interviews was dat vrijwel iedere manager in eerste instantie aan systeembronnen denkt bij de vraag naar waar informatie beschikbaar is. Dat kunnen interne systemen/databases zijn, maar ook externe bronnen, zoals bijvoorbeeld de gemeente de kaders definieert voor woningbouw. Maar verder in de interviews komen ook andere informatiebronnen naar voren, waarin de menselijke bronnen de boventoon gaan voeren. En dat lezen we terug in de literatuur; Savolainen (2007) geeft aan dat de voorkeur van informatiebron vrijwel altijd mensen zijn, wat dus deels bevestigd kan worden met de resultaten die gevonden zijn tijdens de interviews. Wel is de kanttekening te maken dat managers meerdere bronnen gebruiken en dus wel mensen als belangrijke bron zien, maar niet alleen daar blind op vertrouwen (in ieder geval niet altijd). Wat zo goed als kan betekenen dat een systeembron naast een menselijke bron gebruikt wordt. Toch is de systeembron vaak ondersteunend dan wel bevestigend aan de menselijke bron. Wat ook een opvallende bevinding is, is de invloed van tijdsdruk op het gebruik van menselijke bronnen. Er wordt namelijk aangegeven dat bij tijdsdruk de ervaring (van de manager zelf of van anderen) meer doorslaggevend wordt dan het mogelijk al is als er geen tijdsdruk gevoeld wordt. Het lijkt dat men eerder geneigd is een ervaring als bron te accepteren onder tijdsdruk.

Als we dan wat specifiekier kijken naar de uitkomsten zijn de meest genoemde informatiebronnen te relateren aan menselijke bronnen: autoriteit, ervaring, collega's/mensen en enquêtes. De overige zijn vooral gerelateerd aan literatuur. Wat de resultaten hier nog verder in bekrachtigen is de bijzondere aandacht die uitgaat naar het belang en invloed van relaties tot de bron. Ook die geeft aan dat er vooral belang gehecht wordt aan de menselijke contacten. Zelfs dat het belangrijk geacht wordt om een goede relatie te ontwikkelen met de menselijke informatiebron. Het blijkt dus dat de verwachting overeenkomt met de resultaten, de mens geldt als primaire informatiebron, zowel in het dagelijkse leven Everyday Life Information Seeking (ELIS) volgens Savolainen (2007) als in de zakelijke omgeving van de geïnterviewde middelmanagers.

5.2 Criteria

Bij het vergelijken van de beoordelingscriteria tussen de literatuur en de resultaten zien we een verschil ontstaan in de beoordelingscriteria die door de geïnterviewde managers zijn benoemd. Wat opvallend

is, is dat er wonderbaarlijk weinig expliciet verwezen wordt naar informatiekwaliteit. Vanuit de literatuur wordt het wel als een belangrijk criterium genoemd en is ook een verwachting vooraf geweest. Zoals de criteria uit de resultaten luiden zien we vooral criteria die gebaseerd zijn op impliciete zaken als vertrouwen, geboekte successen door de bron en imago. Dat laatste komt het dichtst bij cognitieve autoriteit zoals die beschreven is door Rieh et al. (2002), maar daarnaast is het criterium gewoonten een weinig voorkomende criterium die genoemd is. Tevens zien we vooral criteria die praktisch van aard zijn, zoals beschikbaarheid en toegankelijkheid. Het is niet expliciet genoemd tijdens de interviews, maar er is te zien hoe de middelmanagers aan de hand van deze criteria bronnen om zich heen verzamelen. Het lijkt dus dat dergelijke criteria vooral gebruikt worden om de in de literatuur genoemde “gemak en snelheid” (Julien & Michels, 2004) in te vullen.

Vanuit de verschillende interviews kwam de invloed van tijdsdruk naar voren als een sterk beïnvloedend fenomeen. De tijdsdruk heeft invloed op de criteria, op kwaliteitsbehoefte en uiteindelijk ook op beslissingen. Er is dus een interessante wending te constateren in de criteria die de verschillende managers hanteren ten opzichte van de literatuur en hebben de resultaten van dit onderzoek niet uitgewezen dat kwaliteitscriteria expliciet een onderdeel is van de set criteria die managers gebruiken. Wat een opvallend iets is, want het gevoel zegt dat kwaliteit wel degelijk een criterium zou kunnen zijn.

Tijdsdruk is dus een uitermate interessant concept binnen dit onderzoek gebleken. Tijdsdruk kan bij aanwezigheid invloed uitoefenen op de kritische houding van de manager. Door de tijdsdruk is minder tijd beschikbaar om de relevantie dan wel de kwaliteit van de informatie te bepalen. Iedere manager reageert daar dan ook anders op, wat weer te verbinden is met de persoonlijkheid van de manager. De ene wil altijd kwaliteit bieden, de ander wil een besluit genomen hebben, de volgende dekt zich in met een “voorlopig” besluit.

5.3 Besluiten

Snelheid (als antwoord op de tijdsdruk) lijkt een doel op zich voor vele managers, zoals de criteria impliciet weerspiegelen. Vertrouwen als criterium voor snelle acceptatie van de bron, ervaring om eenmaal gemaakte paden te hergebruiken, successen van de bron als kwaliteitsgarantie. Kortom, veel managers zijn dus gericht op tijdswinst. Uiteraard zit daar een nuance in, het type probleem waar een besluit voor genomen moet worden. De risico's die aan een besluit hangen in combinatie met het type probleem is een afweging die vrijwel iedere manager neemt.

5.4 Relevantie

Het lijkt uit de resultaten dat middelmanagers veel bezig zijn met bevestiging zoeken, dit is in ieder geval voor de onderzoeker een onverwachte uitkomst. Vooraf was de veronderstelling dat inhoudelijke criteria als de eerder vermelde informatiekwaliteit en de meest optimale informatiebron voor het betreffende probleem een belangrijke rol spelen. Nu wil dit niet zeggen dat dit niet belangrijk wordt geacht, maar er is vooral vanuit het middelmanagement aandacht voor de bevestiging van eigen gedachten of uit de informatiebronnen (zoals een ERP systeem waar niet alle vertrouwen in data heerst), die overigens door sommige managers als niet optimale informatiebron bestempeld worden (er is minder vertrouwen in dergelijk bronnen). Het bepalen van relevantie is dus niet een puur objectieve handeling, nee, het blijkt

sterk subjectief te zijn. De affectieve aspecten blijken dus een behoorlijk zwaar aandeel te hebben binnen het bepalen van relevantie. En dat blijkt meer dan gedacht. Invloeden als relatie, vertrouwen, persoonlijkheid en tijdsdruk zijn ook hier weer belangrijke concepten die veel bepalen.

Het is opvallend hoe de eerdergenoemde invloeden een belangrijke bijdrage leveren aan het bepalen van de relevantie van informatiebronnen door middelmanagers. Naast dat de informatiebronnen middels criteria vooral gericht zijn op het doel tijdswinst en gemak, is te zien dat de relatie samen met het criterium vertrouwen een belangrijke combinatie is om de relevantie te bepalen. De affectieve karakteristieken zijn hier dus van grote invloed (Taylor, 2012).

5.5 Bewustwording

Een bijzondere uitkomst uit de interviews is dus het belang van relaties in het vinden en accepteren van informatiebronnen. De waarde die gehecht wordt aan goede relaties tot de bron (een persoon, een internetsite van een gerenommeerd bedrijf of een journaal) is bijzonder opvallend. In de literatuur wordt over de informatiebarrières gesproken daarin opgesplitst in affectieve en cognitieve barrières. Het is duidelijk dat vertrouwen onder de affectieve barrières valt. Het is in feite een vorm van barrière opwerpen voor alles wat niet vertrouwd lijkt. Zoals een geïnterviewde al zei over de positie van een vertrouwde informatiebron *“Ja, als je er eenmaal zit, zit het wel goed, ja. Neem ik het wel vrij snel aan”*. Het lijkt dus een stukje gemak in het vinden van een informatiebron, maar misschien ook wel luiheid, zoals Kahneman (2011) al schreef. In ieder geval zou het een mogelijkheid zijn dat luiheid een oorzaak kan zijn van het hebben van vertrouwde informatiebronnen, maar tijdsdruk zou misschien ook wel de aanstichter kunnen zijn. Het lijkt ook vloeiend over te gaan in een ander beschreven concept in hoofdstuk 2, informatiehorizon. Daar wordt geschreven dat mensen graag eenzelfde manier van informatiepaden af gaat naar de gewenste informatie. Zo is het concept blijkbaar goed te verenigen met vertrouwen. Dit vertrouwen bepaald namelijk mede de informatiepaden die men bewandeld om informatie te vinden waar uiteindelijk de besluiten op genomen worden.

Ervaring blijkt, net zoals de literatuur laat lezen, een bijzonder fenomeen te zijn. Vanuit de resultaten is te lezen dat ervaring gezien kan worden als een informatiebron, als criterium voor een informatiebron maar het wordt ook gezien als een beïnvloeding van een geheel proces. De verwevenheid van ervaring is wat dat betreft een bijzondere eigenschap. Het blijkt uit de literatuur en de resultaten dat het in feite een moeilijk te vangen concept is dat zich in dit onderzoek in ieder geval niet zo laat typeren. Het lijkt zich niet te laten vangen met één definitie.

5.6 Generaliseerbaarheid

Vanuit de interviews en de literatuur is een belangrijk beeld geschetst van de wereld waarin middelmanagers acteren. De verschillende informatiebronnen en criteria zijn besproken. Tevens is een beeld gevormd van het bevestiging zoeken van de middelmanagers bij andere bronnen. Een interessante vraag kan dan zijn of dit dan specifiek voor deze groep middelmanagers van toepassing is, of dat er ook mogelijk eenzelfde beeld geldt voor andere doelgroepen. Het antwoord hierop kan geen simpel “ja” of “nee” zijn. De huidige doelgroep (middelmanagers) doet denken dat het een homogene groep mensen betreft, maar niets is minder waar. Aangezien ieder zijn of haar eigen karaktertrekken

heeft, zijn of haar eigen werkomgeving/cultuur heeft, zijn of haar eigen ervaringen. Dus diversiteit is behoorlijk groot. Dit zou kunnen impliceren als andere groepen ook een dergelijke heterogeniteit vertonen, dezelfde resultaten van toepassing kunnen zijn. Ook dat is geen sluitend verhaal, want met dergelijke verschillen binnen een doelgroep kunnen ook zeer uiteenlopende resultaten komen. Men kan zich bijvoorbeeld voorstellen dat een gelijk onderzoek gericht op het operationele niveau er veel meer op kwaliteit gekeken wordt om het werk goed uit te kunnen voeren. Of dat gewoonten een veel sterker aandeel heeft in de resultaten. Zo zal dat ook gelden voor het topmanagement, waarin politieke belangen mogelijk een zeer grote invloed hebben. Al met al, lijkt dit onderzoek met de beschikbare data vooral gericht op middelmanagement, vanwege de specifieke positie van de managers binnen de organisaties.

5.7 Conceptueel model relevantie bepalen

Zoals in de samenvatting aan het begin van dit onderzoekrapport een conceptueel model is gepresenteerd is het interessant te zien hoe dit in verband te brengen is met de literatuur. Zoals verwacht, worden informatiebronnen “tegen het licht” gehouden middels criteria. En zo worden deze informatiebronnen gebruikt bij het bepalen van de relevantie. Zoals in de samenvatting het mediërende effect van beïnvloedende concepten als relatie, ervaring en vertrouwen genoemd werd, klopt dat specifiek voor ervaring met de literatuur. “Door te doen, leert men” is daar geschreven en kan ervaring dus helpen in het beoordelen van informatiebronnen en de relevantie bepalen. Voor de concepten relatie en vertrouwen is daar geen beeld van gevormd vanuit de literatuur. Tevens laat het model zien dat tijdsdruk een modererend effect heeft op meerdere momenten. In de literatuur kwam dat niet zo expliciet naar voren. Tijdsdruk zou “iets” doen, maar duidelijker werd dat niet beschreven. Daarom is het interessant te zien waar het effect van tijdsdruk plaats vindt.

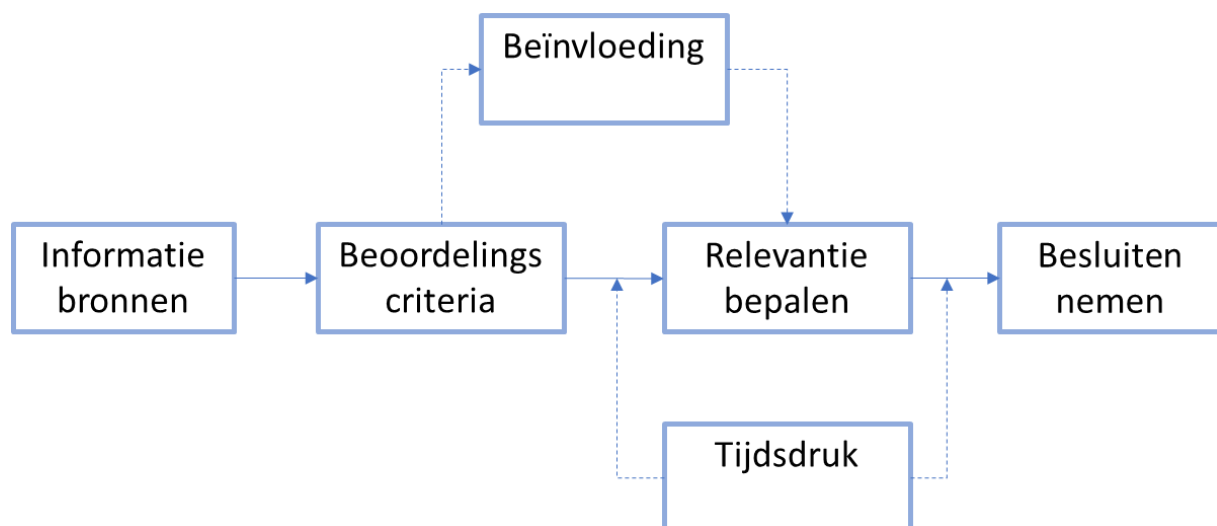


Fig. 5.1: Conceptueel model - relevantie bepalen

Het model zorgt het voor een heldere visualisatie en geeft goed weer hoe de relaties liggen tussen de verschillende concepten die behandeld zijn binnen dit onderzoek.

6 Afsluiting

Ter afsluiting zullen in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan worden voor vervolgonderzoek, om verdere stappen te kunnen zetten in het begrijpen van de manier van relevantie bepalen door het middelmanagement. Daarna zullen de beperkingen besproken worden die tijdens dit onderzoek zijn ondervonden.

6.1 Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn een aantal aanbevelingen te vermelden. Zo kan gemeld worden dat deze studie een eerste onderzoek is naar het bepalen van relevante informatiebronnen binnen het middelmanagement. Er is gebruik gemaakt van een doelgroep die niet specifiek binnen één marktsegment actief is. De doelgroep bestond uit teammanagers en projectmanagers die, zoals in de introductie beschreven staat “er tussenin” zitten. Maar het generaliseerbare aspect is in deze slechts beperkt. Het zou ten goede van een vervolgonderzoek komen een dergelijke doelgroep verder te verfijnen tot een specifiekere selectie, wat het uiteindelijk mogelijk maakt verschillende van dergelijke selecties met elkaar te vergelijken. Uiteraard wanneer iedere selectie apart onderzocht is.

Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek komt naar aanleiding van het feit dat dit onderzoek kwalitatief van aard is en daardoor een zeer klein bereik heeft voor wat betreft het aantal respondenten. Binnen Nederland werken zeer veel teammanagers en mogelijk nog meer projectmanagers die allen input kunnen leveren voor een onderzoek wat kwantitatief van aard kan zijn. Middels enquêtes zijn deze groepen te benaderen en kunnen uit dergelijke data nieuwe conclusies of vragen getrokken worden.

Als derde is het een interessante vraag wat het daadwerkelijke effect van tijdsdruk is. Dit concept loopt als een rode draad door het onderzoek heen en is expliciet in het conceptueel model opgenomen als belangrijke invloed. Het zou interessant zijn dit effect van tijdsdruk op relevantie bepalen van het middelmanagement specifiek te onderzoeken.

Als laatste aanbeveling kan genoemd worden het toetsen van conceptueel model door middel van kwantitatief onderzoek. Met als focus op specifieke invloeden zoals vertrouwen, ervaring en imago. Het zijn interessante modererende effecten die het onderzoeken waard zijn.

6.2 Beperkingen

Wat een belangrijke beperking is, is dat de interviews semigestructureerd zijn afgenomen. Dit had tot gevolg dat een grote hoeveelheid informatie beschikbaar is gekomen, maar in sommige gevallen was dit niet bruikbaar voor dit onderzoek. Daarnaast kan mijn onervarenheid in het afnemen van interviews ook als beperkend gezien worden. Deze vaardigheid dient ontwikkeld te worden, hetgeen op dit moment bij mij nog in de beginfase staat.

Wat in dit onderzoek ook als een beperking heeft gewerkt is dat ten tijde van dit onderzoek de corona crisis heerste. Dit heeft ervoor gezorgd dat alle interviews via online meetings gehouden werden. Dit was uiteraard erg praktisch qua planning, maar het moeilijk kunnen lezen van de non-verbale communicatie maakte het hierdoor uitdagend.

Een andere belangrijke beperking die genoemd kan worden is het tijdgebrek. De strategie grounded theory vraagt veel tijd door het “heen en weer” gaan van interviews naar de literatuur en zo verder tot er volledige saturatie heeft plaatsgevonden op alle concepten die van toepassing zijn. Doordat er beperkte tijd beschikbaar was, is een verdiepingsslag op theorie in combinatie met veldonderzoek achterwege gebleven.

Literatuurlijst

- Atkins, D., Eccles, M., Flottorp, S., Guyatt, G. H., Henry, D., Hill, S., Liberati, A., Oxman, A. D., Phillips, B., Schünemann, H., Tan-Torres Edejer, T., Vist, G. E., Williams Jr, J. W., & Grade, T. (2004). Systems for grading the quality of evidence and the strength of recommendations I: Critical appraisal of existing approaches The GRADE Working Group. *BMC Health Services Research, 4*(38). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-4-38>
- Bradley, J. (1998). APPLIED INFORMATION QUALITY: A FRAMEWORK FOR THINKING ABOUT THE QUALITY OF SPECIFIC INFORMATION. *Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine, 75*(4), 864–877.
- Cole, C. (2011). A Theory of Information Need for Information Retrieval That Connects Information to Knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology, 62*(7), 1216–1231.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology, 62*, 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>
- Huff, R. A., & Prybutok, V. R. (2008). Information Systems Project Management Decision Making: The Influence of Experience and Risk Propensity. *Project Management Journal, 39*(2), 34–47. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Huvila, I. (2009). Analytical information horizon maps. *Library & Information Science Research, 31*, 18–28. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2008.06.005>
- Jansen, B. J., & Rieh, S. Y. (2010). The Seventeen Theoretical Constructs of Information Searching and Information Retrieval. *Journal of the American Society for Information Science and Technology, 61*(8), 1517–1534. <https://doi.org/10.1002/asi.21358>
- Julien, H., & Michels, D. (2004). Intra-individual information behaviour in daily life. *Information Processing & Management, 40*, 547–562. [https://doi.org/10.1016/S0306-4573\(02\)00093-6](https://doi.org/10.1016/S0306-4573(02)00093-6)
- Kahneman, D. (2011). *Ons feilbaar denken*. Business Contact.
- Kim, K.-S., & Sin, S.-C. J. (2007). Perception and Selection of Information Sources by Undergraduate Students: Effects of Avoidant Style, Confidence, and Personal Control in Problem-Solving. In *The Journal of Academic Librarianship* (Vol. 33, Issue 6). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.09.012>
- Kim, K.-S., & Sin, S.-C. J. (2011). Selecting quality sources: Bridging the gap between the perception and use of information sources. *Journal of Information Science, 37*(2), 178–188. <https://doi.org/10.1177/0165551511400958>
- Mckenzie, P. J. (2003). A model of information practices A model of information practices in accounts of everyday-life information seeking. *Journal of Documentation, 59*(1), 19–40. <https://doi.org/10.1108/00220410310457993>

- Mintzberg, H., Raisinghani, D., Théorêt, A., & Theoret, A. (1976). The Structure of “Unstructured” Decision Processes The Structure of “Un-structured” Decision Processes. In *Quarterly* (Vol. 21, Issue 2).
- Ortiz De Guinea, A., & Markus, M. L. (2009). Why Break the Habit of a Lifetime? Rethinking the Roles of Intention, Habit, and Emotion in Continuing Information Technology Use. In *Quarterly* (Vol. 33, Issue 3).
- Rieh, A., Young, S., & Young Rieh, S. (2002). Judgment of information quality and cognitive authority in the web. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(2), 145–161. <http://hdl.handle.net/10150/106023>
- Rimmer, C., Blandford, J., Gow, A., & Buchanan, J. (2009). Cognitive economy and satisficing in information seeking: A longitudinal study of undergraduate information behaviour. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(12), 2402–2415. <https://doi.org/10.1002/asi.21179>
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Samimi, P., & Ravana, S. D. (2014). Creation of Reliable Relevance Judgments in Information Retrieval Systems Evaluation Experimentation through Crowdsourcing: A Review. *The Scientific World Journal*, 2014, 1–13. <https://doi.org/10.1155/2014/135641>
- Savolainen, R. (2007). Source preferences in the context of seeking problem-specific information. *Information Processing & Management*, 44, 274–293. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2007.02.008>
- Savolainen, R. (2015). Cognitive barriers to information seeking: A conceptual analysis. *Journal of Information Science*, 41(5), 613–623. <https://doi.org/10.1177/0165551515587850>
- Savolainen, R. (2016). Approaches to socio-cultural barriers to information seeking. *Library & Information Science Research*, 38, 52–59. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2016.01.007>
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and structure of the environment. *Psychological Review*, 63(2), 129–138.
- Taylor, A. (2012). User relevance criteria choices and the information search process. *Information Processing & Management*, 48, 136–153. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2011.04.005>
- Turri, J., Buckwalter, W., & Rose, D. (2016). Actionability Judgments Cause Knowledge Judgments. *Thought-A Journal of Philosophy*, 5(3), 212–222. <https://doi.org/10.1002/tht3.213>

Bijlage A: Codeboom (2e orde codes)

Selectieve code	Code 2e orde
Beïnvloeding	Beïnvloeding door cultuur
Beïnvloeding	Invloed van ervaring
Beïnvloeding	Invloed van hoger management
Beïnvloeding	Invloed van persoonlijkheid
Beïnvloeding	Invloed van relatie
Beïnvloeding	Invloed van reputatie
Beïnvloeding	Invloed van tijdsdruk
Beïnvloeding	Invloed van type probleem
Beïnvloeding	Invloed van vertrouwen
Beïnvloeding	Meer op ervaring leunen bij tijdsdruk
Beoordelingscriteria	Beschikbaarheid als criterium
Beoordelingscriteria	Betrouwbaarheid al criterium
Beoordelingscriteria	Bruikbaarheid als criterium
Beoordelingscriteria	Ervaring als criterium
Beoordelingscriteria	Imago als criterium
Beoordelingscriteria	Onafhankelijkheid als criterium
Beoordelingscriteria	Overeenstemming als criterium
Beoordelingscriteria	Successen als criteria
Beoordelingscriteria	Toegankelijkheid als criterium
Beoordelingscriteria	Vertrouwen in informatiebronnen
Besluitvormingsproces	Altijd besluit nemen
Besluitvormingsproces	Besluit nemen op basis van intuïtie
Besluitvormingsproces	Besluit op basis van schatting
Besluitvormingsproces	Besluit op feitelijkheden
Besluitvormingsproces	Door tijdsdruk meer risico nemen
Bewust zijn	Beperkte informatie voor besluit
Bewust zijn	Beperkte rationaliteit
Bewust zijn	Bewust van slechte informatie
Bewust zijn	Overdaad aan informatie
Bewust zijn	Uniformeren van informatiebronnen
Bewust zijn	Zoekgedrag naar informatie
Informatiebronnen	Autoriteit als informatiebron
Informatiebronnen	Collega's als informatiebron
Informatiebronnen	Cultuur als informatiebron
Informatiebronnen	Enquête als informatiebron
Informatiebronnen	Ervaring als informatiebron
Informatiebronnen	Expliciete informatiebronnen
Informatiebronnen	Informeel informatiebronnen
Informatiebronnen	Intuïtie als informatiebron
Informatiebronnen	Literatuur als informatiebron
Informatiebronnen	Mensen als informatiebron
Informatiebronnen	Publieke informatie als bron
Informatiebronnen	Systemen als informatiebron
Informatiepaden	Eerste stap bij zoeken

Informatiepaden	Hoeveelheid moeite steken in zoeken naar info
Informatiepaden	Informatiepad varieert
Informatiepaden	Vasthouden aan standaard zoekmethode
Relevantie	Beoordelen door interpreteren
Relevantie	Beoordelen info door evaluatie
Relevantie	Beoordelen info door steekproeven
Relevantie	Beoordelen informatie achteraf
Relevantie	Beoordelen van info door vergelijken
Relevantie	Beoordeling informatie door status bron
Relevantie	Bevestiging zoeken
Relevantie	Informatie valideren met andere soort informatie
Relevantie	Valideren door collega/autoriteit
Subjectiviteit	Subjectieve beoordeling
Tijdsdruk	Tijdsdruk beïnvloedt zoekproces niet
Tijdsdruk	Tijdsdruk heeft negatief effect
Tijdsdruk	Vertrouwen in bron blijft onder tijdsdruk
Zienswijze	Zienswijze op autoriteit
Zienswijze	Zienswijze op ervaring
Zienswijze	Zienswijze op informatiebronnen
Zienswijze	Zienswijze op intuïtie