



Presteren doe je individueel, excelleren doe je met anderen

De 'Human Factor' van BI: organisatiecultuur

Harm Geerlings en Rene van Kooten

Het is niet heel ingewikkeld, zelfs voor een leek, om vast te kunnen stellen of je een goede of een slechte wijn drinkt. Zoveel smaken, zoveel goede wijnen kun je zeggen. Hetzelfde is te zeggen over organisatiecultuur en – in de context van deze cultuur – de beoordeling van het welslagen van een BI/omgeving. "Ik vind het niks" of "Ik vind hem heerlijk"; moeilijker wordt het als de exacte verschillen aangewezen moeten worden en in de analyse gevraagd wordt waar deze verschillen op berusten.

Bij een organisatiecultuur gaat het maar deels over persoonlijke voor- en afkeuren. Het gaat om de effectiviteit en de vraag of de organisatiecultuur passend is voor de eisen die aan de organisatie gesteld worden. In de ene organisatie is een harde cultuur noodzakelijk, terwijl in de andere een zachte cultuur gewenst is. Waar het om gaat is dat een organisatie de juiste organisatiecultuur bepaalt die de effectiviteit van de organisatie optimaal laat zijn. Voor een Business Intelligence omgeving geldt dat net zo. Voor de hoogste effectiviteit van een Business Intelligence omgeving is het noodzaak om de juiste organisatiecultuur te borgen. En ja, dat geldt dan door alle lagen van de organisatie heen – dan weet u dat alvast.

Oorzaak en gevolg

In een bestaande Business Intelligence omgeving, gebaseerd op een zorgvuldig dimensioneel gemodelleerd datawarehouse, kwam het met enige regelmaat voor dat de rapportages – deze waren gebouwd op de OLAP-omgeving van het datawarehouse – niet ververst en gedistribueerd konden worden. De reden hiervan lag in het vroegtijdig afbreken van het laadproces van de OLAP-omgeving.

Een belangrijke doelgroep van de te distribueren rapportages was de Raad van Bestuur. Wanneer op de dag dat de rapportages (naar de Raad van Bestuur) gedistribueerd dienden te worden, het laadproces voortijdig werd afgebroken dan was deze rapportage niet beschikbaar. De bouwer en distributeur van deze rapportages (de afdeling Financial Control) kreeg dan de taak om de Raad van Bestuur de oorzaak hiervan uit te leggen. De cultuur bij de klant maakte dat deze taak niet tot één van de prettigste behoorde. Alhoewel de boodschapper doorgaans eerbiedig vraagt: "Don't shoot the messenger." Is de natuurlijke reactie meestal: "Let's shoot the messenger." Het gevolg was dat veel druk kwam te liggen op het op tijd voltooien van het laad-

proces van het datawarehouse en dat daarom – in het verlengde daarvan – veel druk kwam te liggen op de beheerders van het datawarehouse: de afdeling ICT.

De oorzaak van het vroegtijdig afbreken van het laadproces van de OLAP-omgeving (dat overigens volgde op een succesvol verlopen laadproces van het datawarehouse) was altijd hetzelfde: de process engine van de OLAP-tool constateerde een 'duplicate value' van een hiërarchie van een dimension en brak daarop de verwerking af. De oorzaak van het vroegtijdig afbreken van het laadproces van de OLAP-omgeving was dus datagerelateerd!

Datakwaliteit versus laadproces DWH

De matige kwaliteit van de te verwerken brongegevens kan dus leiden tot het vroegtijdig afbreken van het laadproces van het datawarehouse. De kwaliteit van de brongegevens heeft daarbij een directe relatie met de kwaliteit van de informatievoorziening van een organisatie.

De bouw- en beheeractiviteiten met betrekking tot een datawarehouse zijn (vaak) belegd bij de afdeling ICT van een organisatie. De laadprocessen van het datawarehouse dienen rekening te houden met en te anticiperen op de matige kwaliteit van de te verwerken brongegevens:

- De uniciteitsregel is in de brondatabase niet gewaarborgd. De brongegevens bevatten dubbele unieke sleutels (Primary Key Constraint);
- De referentiële integriteit is in de brondatabase niet gewaarborgd (Primary Key/Foreign Key constraint);
- Uit de gegevensbron kunnen (onbedoeld) records verwijderd zijn;
- Een change op de brongegevens is niet volledig doorgevoerd en/of een change op de brongegevens is niet volgens de vastleggingsregels uitgevoerd.

Op de eerste drie genoemde eigenschappen van brongegevens kunnen en dienen de beheerders van het datawarehouse te anti-

ciperen: ze zijn namelijk IT-gerelateerd. Zowel de Dimensional Modeling methodiek van Ralph Kimball als de Data Vault methodiek van Dan Linstedt bieden daarvoor oplossingen. De beheerders van het datawarehouse zijn verantwoordelijk (en hebben daartoe ook bevoegdheden) voor het bouwen van voorzieningen in het laadproces van het datawarehouse, die op deze eigenschappen van brongegevens anticiperen.

De vierde hierboven genoemde eigenschap van brongegevens is gerelateerd aan de uitvoering van de door de organisatie vastgestelde Administratieve Organisatie & Interne Controle (AO/IC). De eigenaren van de brongegevens zijn verantwoordelijk (en hebben daartoe ook bevoegdheden) voor de wijze waarop gegevens worden vastgelegd in de bron en ze zijn daarom ook verantwoordelijk voor de kwaliteit van de vastgelegde gegevens. De afdeling ICT is van de meeste brongegevens niet de eigenaar: dat zijn de niet-ICT afdelingen van de organisatie. De afdeling ICT heeft met betrekking tot de vastlegging van de meeste gegevens geen bevoegdheden en is dus niet verantwoordelijk voor de kwaliteit van de vastgelegde gegevens.

Human factor

Dat het laadproces van het Datawarehouse niet altijd met succes voltooid kan worden, is misschien niet prettig, maar in een aantal gevallen wel wenselijk. Het is namelijk een signaal, dat er 'iets' niet goed is gegaan met betrekking tot: de inrichting van het Masterdata Management; het functioneren van een applicatie; de uitvoering van een bedrijfsproces.

Een organisatie is door deze signalen in staat zich op bovengenoemde gebieden te verbeteren met als gevolg dat de kwaliteit van de bedrijfsprocessen, de applicaties en ook de managementinformatie verhoogd wordt. Het is een kansrijke kwaliteitscirkel, waarin het datawarehouse een hulpmiddel is voor optimalisatie van processen en verhogen van de effectiviteit van de organisatie.

Het 'failen' van het laadproces van het datawarehouse staat daarentegen op gespannen voet met de beschikbaarheid van het datawarehouse voor Query- en OLAP-toepassingen. Wanneer het (hoger) management van een organisatie zich niet bewust is van deze meerwaarde van het datawarehouse en het kunnen opleveren van rapportages als hoogste doel is gesteld, dan kan de situatie ontstaan dat aan de afdeling ICT gevraagd wordt een aantal gegevensmanipulerende activiteiten in het laadproces op te nemen die ervoor zorgen dat het laadproces van het datawarehouse zich altijd met succes voltooit. De organisatie beschikt dan weliswaar over een robuust laadproces, maar hoe verhoudt zich dat tot de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de informatievoorziening van de organisatie?

De cultuur binnen een organisatie bepaalt voor een groot gedeelte de wijze waarop medewerkers denken en doen. Een negatieve organisatiecultuur leidt ertoe dat mensen meer op basis van gevoel dan op rationele gronden gaan handelen. Dat kan leiden tot het maken van verkeerde keuzes, het stellen van verkeerde prioriteiten en het nemen van verkeerde beslissingen.

Oplossing

Een organisatiecultuur heeft een aantal karakteristieke dimensies, waaronder: duidelijkheid van doelstellingen, wijze van besluitvorming, mate van integratie, managementstijl, mate van prestatiegerichtheid, vitaliteit van de organisatie, beloningsstructuur en personeelsontwikkeling. De invulling van deze dimensies is bepalend voor het karakter van een organisatie: wordt het een machtscultuur (baasgericht), een rollencultuur (functiegericht), een taakcultuur (resultaatgericht) of een persoonscultuur (mensgericht)?

Sterke bedrijfsculturen hebben diep verankerde waarden en normen binnen het bedrijf die organisatiebreed worden gekoesterd, en hebben daardoor een hoge continuïteit. De algemene kenmerken zijn terug te vinden in: grote betrokkenheid van het topmanagement, voorbeeldfunctie van het management, grote zorg voor personeel en wervingsbeleid, grote zorg voor opleiding en training van het personeel, erkenning van het bestaan van een belangenverstrengeling tussen individu en organisatie, open communicatie door alle geledingen en intensieve communicatie door alle geledingen.

In organisaties die excelleren worden deze cultuurkenmerken direct verbonden met het gericht zijn op topkwaliteit en top-service, feedback-procedures voor werknemers, marktgericht (klantgericht) denken en het centraal stellen van de klant. Overtuigingen die een sterke cultuur kenmerken zijn: dat er een overeenstemming is een uitmuntende organisatie te hebben, waarin het werk zinvol en bevredigend is, waar medewerkers zelf verantwoordelijkheid (kunnen en mogen) dragen, waar zelfdiscipline de eerste discipline is en waar de werkwijze de doelstellingen efficiënt ondersteunt.

Waar negatieve opvattingen overheersen gaat dit doorgaans gepaard met een wederzijds sterk gevoelde tegenstelling tussen management en medewerkers. Desondanks worden vaak met veel energie en de beste bedoelingen pogingen gedaan om het 'goed te laten verlopen' met alle gevolgen van dien.

Zo wordt een datakwaliteitsprobleem (vastlegging van data en eigenaarschap van data) een probleem van de IT, en een laadprobleem van een OLAP-kubus een informatieprobleem van het management. Ogenschoonlijk is er op een bepaald moment niets meer van te merken en lijkt alles goed te lopen, terwijl er een grote kans blijft liggen die een werkelijke stap vooruit mogelijk maakt. In feite maakt iedereen zich druk over zaken die buiten de bevoegdheden en domeinexpertise vallen, en dit terwijl in dezelfde omgeving IT in staat is om te faciliteren in het behalen en zelfs in het overtreffen van de organisatiedoelstellingen. Presteren doe je individueel, excelleren doe je met en in relatie tot anderen. Een goede wijn behoeft geen krans, maar ervan genieten doe je samen. Wie de 'Human Factor' van BI onderkent en dit plaatst in de context van de organisatiecultuur zal snel excelleren en kunnen genieten van het resultaat.

Harm Geerlings en Rene van Kooten zijn respectievelijk als Directeur en DWH Consultant werkzaam bij KVL.