

# *PrimaVera* Working Paper Series



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

*PrimaVera* Working Paper 2008-06

## **Informatiemanagement of de kunde van het balanceren: van maakbaarheid naar taalbaarheid**

Rik Maes

April 2008

Category: Academic

University of Amsterdam  
Department of Information Management  
Roetersstraat 11  
1018 WB Amsterdam  
<http://primavera.fee.uva.nl>

Copyright ©2008 by the Universiteit van Amsterdam  
All rights reserved. No part of this article may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the authors.

# Informatiemanagement of de kunde van het balanceren: van maakbaarheid naar taalbaarheid

Rik Maes

Universiteit van Amsterdam Business School

---

## Samenvatting

Informatiemanagement wordt zowel in de literatuur als in de praktijk overheerst door denken in termen van “strategic business-ICT alignment”, een automatiseringsversie van de maakbare organisatie. We vervangen deze mythische visie door een van verbondenheid, maar constateren dat de praktijk van informatiemanagement ook dan nog veel te wensen over laat en met name niet uitnodigt tot innovatief handelen. Daarom herdefiniëren we informatiemanagement als de evenwichtskunde tussen “in-form-eren” en “in-spir-eren”, vorm- en betekenisgeving. Tegelijk wijzen we met enkele voorbeelden op het belang van een aangepaste taal, die tegelijk afstand neemt van de abstracte taal van de beleidsmaker en de van technologie doordrongen taal van de ICT-er.

**INDEX**

<i>Samenvatting</i> .....	2
<i>1. Mythes in informatiemanagement</i> .....	4
<i>2. Van ‘alignment’ naar ‘verbinden’</i> .....	7
<i>3. Enige empirische vaststellingen</i> .....	9
<i>4. Informeren en inspireren in balans</i> .....	10
<i>5. De queeste naar taalbaarheid</i> .....	13
<i>6. Conclusies</i> .....	16
<i>Referenties</i> .....	17

*‘Where is this place?’  
‘It doesn’t have a name. We don’t believe in names. Names have a way  
of making things disappear.’  
‘I don’t understand.’  
‘When you name something it loses its existence to you. Things die a little  
when we name them.’*

*Ben Okri, Astonishing the Gods*

## **1. Mythes in informatiemanagement**

---

Dat informatiemanagement is uitgegroeid tot een herkenbare management-subdiscipline, heeft alles te maken met de gigantische ontwikkelingen van (de toepassing van) informatie- en communicatietechnologie (ICT). Informatiemanagement werd aanvankelijk dan ook gedefinieerd als het managen van de business-ICT relatie. Een onmiskenbaar kenmerk van deze ontwikkelingen is de drastische verlaging van de transactiekosten die met het verwerven van informatie gepaard gaan. Als gevolg hiervan ontstond de informatiemaatschappij, met de nadruk op het gebruik in plaats van de productie van informatie. Informatiemanagement kan vanuit dit perspectief worden gedefinieerd als de discipline die zich bezighoudt met het managen van informatie als een bedrijfsmiddel, een “resource”. Door de enorme beschikbaarheid van informatie wordt niet langer het beslissen in een situatie van informatieschaarste, maar het kiezen in informatieovervloed een cruciale (management)vaardigheid; tegelijk heeft informatie een duidelijke impact op de strategie en identiteit van organisaties. De vraag dringt zich bijgevolg op naar de *betekenis* van informatie voor de organisatie, maar ook voor het individu en de samenleving: informatiemanagement wordt meer en meer betekenismanagement (Maes, 2005 en Maes, 2007).

Het paradigma dat informatiemanagement het afgelopen anderhalf decennium heeft beheerst is “strategic alignment”, het maximaal in lijn brengen van de toepassing van ICT en de businessvereisten. Voorgesteld door Henderson en Venkatraman (1993), wordt “strategic alignment” sindsdien zowel in onderzoek

(bijvoorbeeld Hirschheim, Sabherwal & Goles, 2001) als in de praktijk (bijvoorbeeld Cumps, Viaene & Dedene, 2006) zowat als de Heilige Graal van informatiemanagement beschouwd. Vanaf het begin werden evenwel grote vraagtekens geplaatst bij de zinvolheid van dit concept (Ciborra, 1997); nadere beschouwing wijst uit dat recenter onderzoek naar “strategic alignment” in hoge mate gaat over factoren die deze volmaakte afstemming in de weg (b)lijken te staan (Chan, 2002 en Hirschheim & Sabherwal, 2001) dan wel over het concept zelf (Avison et. al., 2004 en Luftman, 2003), maar geen empirische evidentie ervan aanlevert. Niet voor niets wordt de business-ICT relatie nog steeds ongrijpbaar genoemd (Economist Intelligence Unit, 2006).

Vanuit een theoretisch oogpunt heeft Barad (2003) er op gewezen dat er iets vreemd is met entiteiten, in casu business en ICT, die we eerst artificieel van elkaar scheiden, waarna we gaan redeneren vanuit een ontologie van aparte en onafhankelijke entiteiten. We leggen hierbij vrijwel uitsluitend de nadruk op hun interactie en verliezen zicht op hun gezamenlijke constitutie. Barad pleit dan ook voor een beschouwing vanuit intra-actie in plaats vanuit interactie van separate entiteiten. In de tweede paragraaf zullen we de consequentie van deze interpretatie onderzoeken.

Mijn bezwaar tegen “strategic alignment” is in de eerste plaats dat het aansluit bij de oorspronkelijke, achterhaalde visie op informatiemanagement en bijgevolg de technologie zelf een eersterangs rol toedicht, ondanks toenemende signalen dat ICT meer en meer de kenmerken van een “commodity” vertoont en bijgevolg infrastructureel gemanaged kan worden (Carr, 2003). “Strategic business-ICT alignment” als opperste goed blijven nastreven betekent dat “informatie” als zelfstandige factor ook in de praktijk van de CIO c.q. informatiemanager te weinig aandacht krijgt.

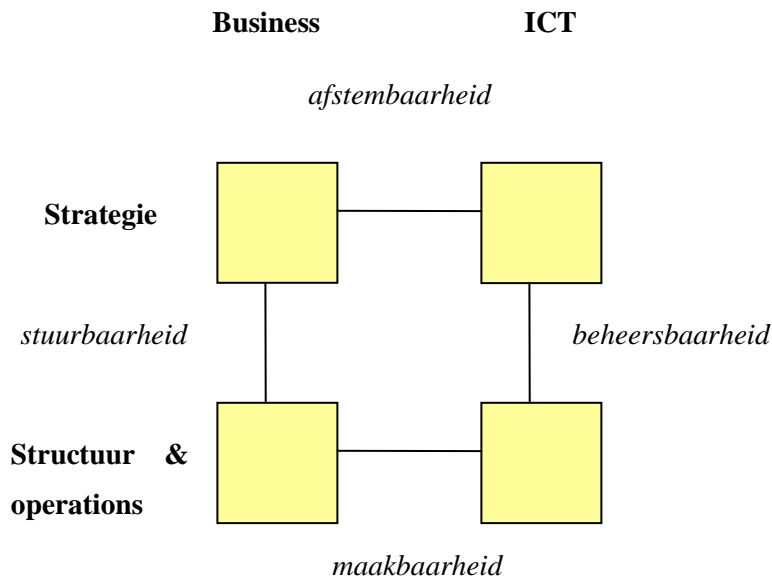
Een aanvullende beschouwing vanuit de structuralistische analyse van Roland Barthes (1975) indiceert “strategic alignment” als de voedingsbodem (de dominante ideologie) voor verborgen maar geaccepteerde betekenissen, mythes. Mythes leggen volgens Barthes vast wat als normaal en universeel wordt beschouwd, terwijl dit eigenlijk ideologisch bepaald is, en dus arbitrair en niet natuurlijk en vanzelfsprekend. Geprojecteerd op het oorspronkelijke schema van Henderson & Venkatraman (1993), betekent “strategic alignment” dat op zijn minst de volgende vijf facetten van maakbaarheid als impliciet en vanzelfsprekend uitgangspunt worden geaccepteerd (zie figuur 1): (1) business en ICT strategie kunnen perfect op elkaar worden afgestemd; (2) de structuur en operations van een organisatie kunnen geheel worden gestuurd vanuit de organisatiestrategie; (3) ICT structuur en operations kunnen vanuit een integrale ICT strategie worden beheerst; (4) de structuur en operations van een organisatie en van haar

ICT kunnen in volmaakte onderlinge samenhang worden gerealiseerd en (5) voor elk van voorgaande vier afstemmingen geldt dat maximale afstemming onder alle omstandigheden het beste is.

In dit artikel nemen we afstand van deze ingesleten mythes. In de tweede paragraaf vervangen we hiertoe het dwingende concept van “alignment” door “verbinden”: door haar alomtegenwoordigheid is informatie de verbindende factor, de informatiemanager de verbinder bij uitstek van een organisatie. Deze minder stringente visie is waardevol, maar onvoldoende zoals in de empirische analyse van paragraaf 3 wordt aangetoond. Daarom introduceren we in paragraaf 4 een nieuwe visie op informatiemanagement, met de begrippen “informereren” en “inspireren” als centrale elementen. Deze visie veronderstelt een aangepast vocabularium; in de vijfde paragraaf verkennen we de centrale plaats van taal in informatiemanagement, waarna we tot slot de consequenties van dit alles schetsen voor de rol en persoonlijkheid van de informatiemanager.

Samengevat neem ik in dit artikel afscheid van diverse interpretaties van “maakbaarheid” zoals die in de ICT-wereld tot op heden schering en inslag zijn:

1. Het ideaal van perfecte *afstemming* tussen bedrijfsbeleid en ICT-beleid, waarbij deze afstemming ook nog wordt doorgetrokken richting inrichting en operations, vervang ik in paragraaf 2 door het meer organische “in hun onderlinge relatie managen”;
2. De ICT-wereld legt traditioneel sterk de nadruk op *vormgeving*, onder meer middels architecturen. Impliciet wordt hierbij uitgegaan van een geïdealiseerde visie op organisaties: bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld, kunnen op logistieke wijze worden geoptimaliseerd, onafhankelijk van de concrete organisatie. In de vierde paragraaf vul ik deze beperkte visie aan met een visie vanuit betekenisgeving.
3. De *taal* van informatiemanagement is vervuld van maakbaarheid, in wezen een combinatie van jargons van de afstandelijke beleidsmaker en de automatiseerder die de beheersing van de technologie als uitgangspunt heeft. In de vijfde paragraaf doe ik een aantal suggesties voor een taalgebruik dat dichter bij de individuele aspiraties van alle betrokkenen staat.



Figuur 1

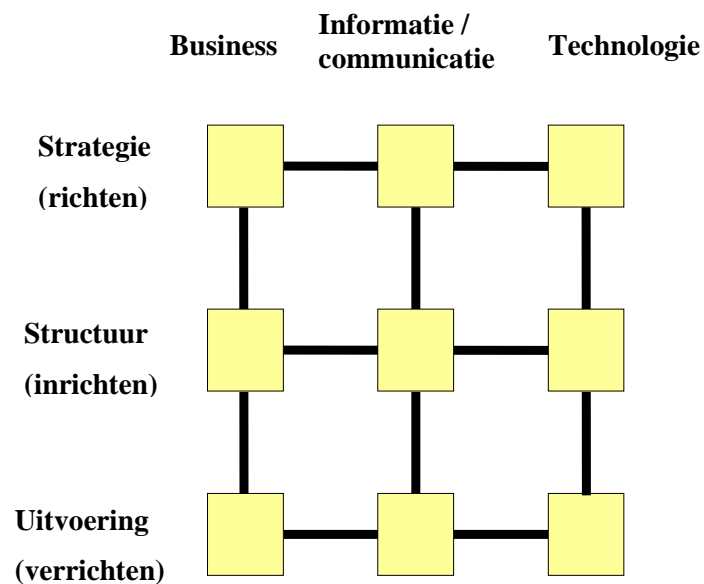
## 2. Van 'alignment' naar 'verbinden'

---

“Strategic alignment” dwingt om ICT als een aparte, van de rest van de organisatie losstaande factor te beschouwen om deze hierna te proberen in lijn te brengen met de organisatie. Om dit te realiseren veronderstelt het bovendien dat de hierboven geschetste mythes verwerkelijk worden; technologie wordt aldus het instrument bij uitstek voor het sturen van de organisatie in de vooraf bepaalde en in de strategie verankerde richting. Ciborra (2002) heeft m.i. overtuigend aangetoond dat dit een utopisch beeld van de organisatorische werkelijkheid is en dat er veeleer sprake is van “bricolage” in plaats van planmatige sturing, van zelfstandige “drifting” van de technologie en van “caring” van deze technologie als integrale organisatorische component.

Het Amsterdamse raamwerk voor informatiemanagement (Maes, 2003a en Maes, 2007) probeert aan deze tekortkomingen tegemoet te komen. Niet alleen expliciteert het de verbindende factoren “informatie/communicatie” en “structuur” als centrale componenten van informatiemanagement (zie figuur 2), maar bovenal maakt het komaf met de vooronderstellingen van “strategic alignment”: (1) de elementen van het raamwerk representeren wezenlijke, integrale componenten van informatiemanagement en kunnen niet losstaand van elkaar worden begrepen; in termen van Barad (2003) is er sprake van intra-

actie van deze componenten; (2) het raamwerk is descriptief van aard en pretendeert niet dat de componenten van informatiemanagement zo naadloos mogelijk op elkaar dienen te worden afgestemd; en (3) het raamwerk geeft enkel aan dat deze componenten altijd in hun onderling verband dienen te worden beschouwd. De informatiemanager is in deze visie de *verbinder*, die de informatiegerelateerde activiteiten van een organisatie (of van een deel ervan, dan wel over organisatiegrenzen heen) orchestreert. De door de middelste assen van het raamwerk belichaamde componenten zijn hierbij zijn belangrijkste instrumentaria.



Figuur 2

### **3. Enige empirische vaststellingen**

---

Het geschetste raamwerk is voor veel organisaties de feitelijke standaardreferentie voor het denken over informatiemanagement. Het vertelt welke elementen in overweging moeten worden genomen; sterk punt hierbij is het belang van de architecturale inrichtingslaag en van een ICT-onafhankelijke beschouwing van de informatie- en communicatieprocessen. Maar het raamwerk vertelt niet *hoe* dit moet gebeuren.

Zonder te willen veralgemenen, kunnen we stellen dat juist dit “hoe?”, de praktijk van informatiemanagement, nog vele tekortkomingen vertoont. Observaties in grote bedrijven en overheidsorganisaties, onder meer in het kader van de Executive Master in Information Management opleiding van de Universiteit van Amsterdam (Maes, 2003b), wijzen bijvoorbeeld op het volgende:

- (1) Informatiemanagers spenderen een behoorlijke portie van hun tijd en ontlenen een deel van hun bestaansrecht aan het maken en opvolgen van informatieplannen. Deze plannen beantwoorden echter door de bank genomen aan wat Adler (2006) in meer algemene zin noemt “replications of historical patterns of constrained pragmatism”. Informatieplannen zijn vaak ongeïnspireerd en oninspirerend; hun effect in de praktijk is beperkt en in sommige organisaties zelfs nihil, behalve een prominente plek in de rapportenkast van het management.
- (2) Mede als gevolg hiervan bungelen veel informatiemanagers in een dubbele spagaat: (a) tussen business en ICT, waarbij ze vooral met de technologie worden geassocieerd en (b) tussen strategie en operations, waarbij ze eerder in de buurt van de helpdesk dan van de boardroom worden gepercipieerd. Hun rol als verbinder met gezag wordt in dit geval wel een heel moeilijke.
- (3) De inrichting van de informatiehuishouding wordt via architecturen vormgegeven. Veel architecturen evenwel zijn technologiegestuurd, in onbegrijpelijke schema’s weergegeven en vanzelfsprekend ook onbegrepen door de rest van de organisatie. Goede architecturen scheppen ruimte voor innovatieve acties, maar in veel organisaties is het tegendeel waar: architecturen worden als belemmeringen ervaren.
- (4) Het invullen van de middelste kolom van het raamwerk, het stelselmatig nastreven en realiseren van de strategische betekenis die informatie voor de organisatie heeft, komt vaak nauwelijks van de grond. Het ontbreekt veel organisaties ook aan een instrumentarium hiervoor.

De gevolgen laten zich raden: veel organisaties willen innoveren met behulp van informatie maar blijven steken in het in de lucht houden of vervangen van het bestaande (Economist Intelligence Unit, 2006), van informatiemanagement gaat hiertoe ook te weinig stimulans uit (Maes, 2005) en informatiemanagers slagen er niet in hun rol van verbinder van het gemeenschappelijke in te vullen (Maes, 2007). Als we niet oppassen is informatiemanagement van allen, en dus van niemand.

#### **4. Informeren en inspireren in balans**

---

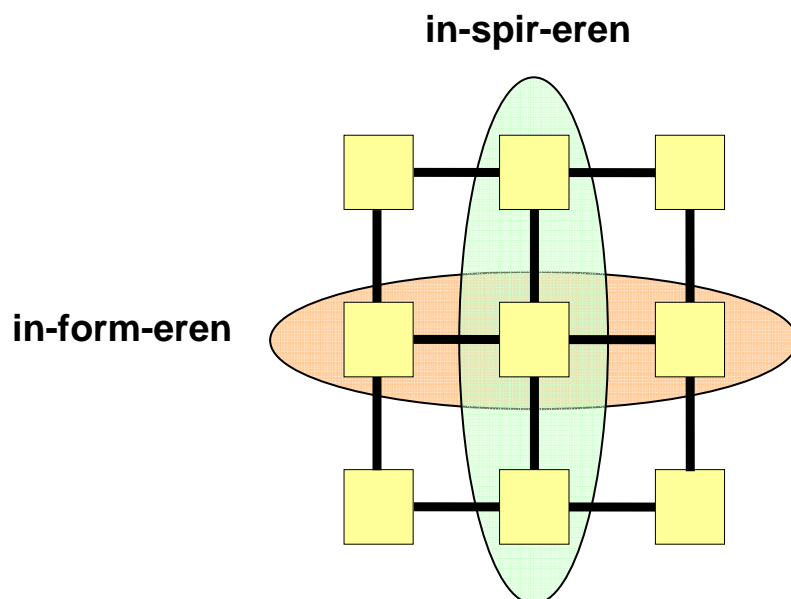
De praktijk van informatiemanagement is op zijn minst moeizaam te noemen. Is er een alternatief? Is effectief informatiemanagement mogelijk? Kunnen informatieplannen zo worden opgesteld dat ze enthousiast uitnodigen tot innovatief handelen? Kunnen architecturen er zo uitzien dat ze in de eerste plaats ruimte afbakenen waarbinnen de gedeelde creativiteit en inspiratie van medewerkers kunnen opbloeien? Kan de berg gegevens waar organisaties over beschikken worden omgezet in betekenisrijke informatie en ergo in vernieuwend inzicht en handelen? Kunnen informatiemanagers de verbindende rol vervullen die organisaties van hun verlangen c.q. zouden moeten verlangen?

Mijn antwoord is genuanceerd: ja, mits... Mits we (a) een visie ontwikkelen waarbinnen informatiemanagement “niet meer louter gaat over (de organisatie van) feiten, maar evenzeer of meer over de mechanismen die betekenis geven aan deze feiten” (Introna, 1997) en (b) een taal hiervoor ontwikkelen die de “logos” van de technologie overstijgt. Immers, een organisatie is meer dan een abstracte entiteit die volgens welomlijnde principes gemodelleerd kan worden en de subtiele betekenisrijkdom van een organisatie vat je niet in XML, UML of welke formele uitdrukkingvorm ook.

In deze paragraaf verkennen we een visie op informatiemanagement op het raakvlak van informeren en inspireren, vorm en inhoud. In paragraaf 5 ontwikkelen we elementen van een taal die recht doet aan informatiemanagement binnen de complexe werkelijkheid van een levende organisatie. Om deze nieuwe visie te ontwikkelen, keren we terug naar de oorspronkelijke betekenis van “in-form-eren”, namelijk “vorm geven aan”. Zo “informeert” een timmerman de boomstam waarvan hij een tafel maakt; mensen die elkaar informeren geven vorm aan elkaars gedachten (Flusser, 1983).

Geprojecteerd op het raamwerk voor informatiemanagement, betekent dit dat de middelste structuurrij staat voor dat “in-form-eren”: middels architecturen, variërend van business architecturen tot technische architecturen, informeren we een organisatie (zie figuur 3).

Dit informeren heeft een voorschrijvend, standaardiserend karakter. Met behulp van informatiearchitecturen en –modellen wordt geprobeerd een geijkte integrale inrichting te bepalen. Het impliciete wereldbeeld achter “in-form-eren” is formeel en maakbaar, de visie op de factor informatie is cognitief (Lash & Urry, 1994) en objectivistisch (Huizing, 2007). Tegelijk staat “in-form-eren” voor het bindende karakter van een organisatie: de infrastructuur die middels architecturen wordt gerealiseerd materialiseert de competenties en tot op zekere hoogte de identiteit van de organisatie. “In-form-eren” werkt middelpuntzoekend.



Figuur 3

Te veel of te eenzijdig informeren daarentegen, een neiging waar de ICT-wereld voor moet waken, betekent stilstand, over-bureaucratisering, de spreekwoordelijke “dood in de pot”. Veel informatiearchitecturen, maar ook informatiesystemen schieten zo hun doel voorbij: ze incorporeren teveel vorm en beklemmen hun gebruikers in plaats van ze de noodzakelijke ruimte te geven.

Deze ruimte kan worden gevonden in de middelste betekenis kolom van het raamwerk: informatie en communicatie “in-spir-eren” de organisatie, ze omkleden haar met betekenis (zie figuur 3). Dit inspireren heeft een interpreterend karakter: ambiguïteit, onzekerheid en risico worden geaccepteerd als wezenlijke kenmerken van de organisatie en haar omgeving, waarmee we middels intuïtie en verbeelding proberen te handelen. Het wereldbeeld achter “in-spir-eren” wordt beheerst door het informele en inherent onmaakbare, terwijl de visie op informatie esthetisch (Lash & Urry, 1994) en subjectivistisch (Huizinga, 2007) is. Tegelijk staat “in-spir-eren” voor het innovatieve karakter van een organisatie en is bijgevolg inherent disruptief: een “geïn-spir-eerde” organisatie vernieuwt zichzelf voortdurend door haar ingenomen stellingen los te laten en haar identiteit in vraag te stellen. “In-spir-eren” is in tegenstelling tot “in-form-eren” middelpuntvliedend.

Ook hier geldt dat overdaad schaadt: te veel of te eenzijdig “in-spir-eren” zonder op het “in-form-eren” te letten leidt tot chaos. Organisaties die hun infrastructuur niet op orde hebben, zijn relatief vatbaarder hiervoor.

“In-form-eren” en “in-spir-eren” houden elkaar idealiter in evenwicht. Informatiemanagement is in dit perspectief de kunst c.q. kunde van de balans tussen beide bewaren, de informatiemanager de evenwichtskundige. Hij of zij is voortdurend op zoek naar vormen die voldoende structuur bieden maar niet beklemmen en naar betekenis die voldoende inspireert maar niet tot chaos leidt. De ideale structuur inspireert met ordening, de ideale inhoud vormt middels ideeën.

De exacte balans tussen “in-form-eren” en “in-spir-eren” is situatiegebonden. Organisaties, bijvoorbeeld, die hun informatiesystemen ongebreideld hebben laten uitdeinen, zullen die balans veel eerder in de buurt van “in-form-eren” zoeken, verbureaucratiseerde organisaties daarentegen zullen eerder moeten streven naar een positie die tot “in-spir-eren” leidt. Informatieplannen, zo leert de ervaring, besteden traditioneel de meeste aandacht aan “in-form-eren”; hier heeft de informatiemanager zijn rol als evenwichtskundige nog niet gevonden. Het natuurlijke proces verloopt overigens van “in-spir-eren” naar “in-form-eren”: ideeën krijgen vorm en creëren een nieuwe werkelijkheid, de geïnspireerde organisatie. Hier ontvouwt zich het meesterschap van de informatiemanager: te snel vastleggen leidt tot gestolde betekenissen zonder grote toegevoegde waarde, te traag tot wilde ideeën die niet breed landen in de organisatie.

## **5. De queeste naar taalbaarheid**

---

Vertalen we de empirische vaststellingen van paragraaf 3 naar de visie van vorige paragraaf, dan is duidelijk dat informatiemanagement lijdt aan een overdaad aan vormelijk denken; het is dan ook niet verwonderlijk dat het niet de inspirerende kracht uitstraalt waar innovatief handelen uit voortvloeit. Deze overdreven vormelijkheid heeft zich ook genesteld in de taal van informatieplannen, -architecturen e.d. De taal van informatiemanagement is deze van het op-en-top “in-form-eren”: vol structuurtermen die weliswaar een eigen leven gaan leiden in de organisatie, maar geen weerslag zijn van welke doorleefde werkelijkheid dan ook. Als het waar is dat taal de gemeenschappelijke kijk op de werkelijkheid van de mensen in een organisatie representeert en dus laat zien wat zij echt belangrijk vinden, dan hebben veel organisaties in de discours over hun informatievoorzieningen het basale contact met die werkelijkheid verloren.

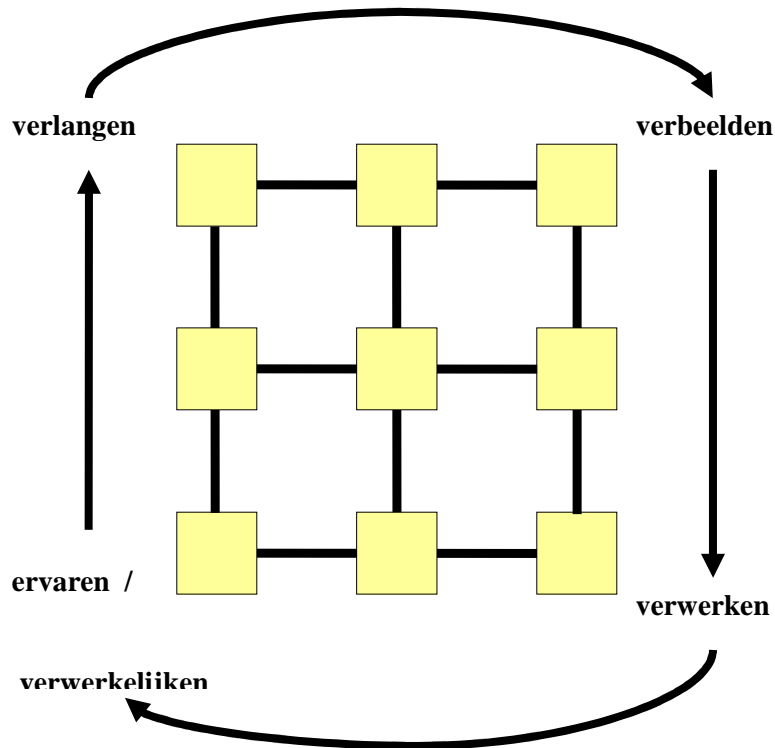
Willen we de innovatieve mogelijkheden van de toepassing van informatie en technologie fundamenteel adresseren, dan zal de taal hiervoor moeten worden bevrijd van de abstracte taal van de beleidsmaker en de van technologie doortrokken taal van de automatiseerder. De taal van het “in-spir-eren” is tegelijk aanvullend op de taal van het “in-form-eren” en er aan voorafgaand: het is de taal van de narratieve modus van kennisverwerving, waarmee we betekenis genereren en uitzoeken wat in de rijke organisatorische context mogelijk is. Het is de taal van “hospitality”, “improvisation” en “caring” (Ciborra, 2002), niet die van procesbeschrijvingen en structuurschema’s. Het is de taal waarin we onze dromen articuleren, de taal van geraaktheid, ontroering en verbeelding als startpunt voor ons denken en van vrije ruimte waarbinnen dat denken zich kan ontwikkelen (Kessels, Boers & Mostert, 2002 en Zandee, 2007).

Ik beperk mij in wat volgt tot twee illustraties van dergelijke taalelementen in het kader van respectievelijk de totstandkoming van business- en informatiearchitecturen en de eerste fase van een informatieplanningscyclus. Beide illustreren “how words may inspire worlds” (Zandee, 2007).

Architecturen komen in de praktijk van informatiemanagement vrij ongewoon tot stand. Daar waar het technische architecturen betreft, wordt de doelgerichtheid meestal gevonden in flexibelere informatiesystemen: onder architectuur gebouwde systemen zijn makkelijker aanpasbaar, onderhoudbaar etc. De doelgerichtheid van meer businessgerelateerde architecturen is niet altijd even helder; vaak worden ze, merkwaardig genoeg, verbonden met tijdgerelateerde aspecten zoals de stroomlijning van

processen of het gemak c.q. de snelheid waarmee informatiesystemen vervolgens kunnen worden gebouwd. In de klassieke architectuur gaat dit heel anders in zijn werk. Daar speelt het begrip “ruimte” een heel bepalende rol. Architectuur dient om ruimte te creëren waarbinnen de gebruikers ervan betekenis genereren. Deze ruimte is uitnodigend: “Ruimte maken en ruimte laten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, permanent moet de openheid voor nieuwe interpretaties aanwezig blijven. Het dilemma dat hier speelt is dat hoe geschikter, geëigender je iets maakt, hoe sterker één bepaalde betekenis zich eraan zal vasthechten. Deze bepaalde betekenis leidt vervolgens een hardnekkig leven. Hoe vaster ruimte aan betekenis geklonken zit, hoe minder ruimte er overblijft voor andere betekenissen en ervaringen.” (Hertzberger, 1999, p. 25). Wordt het niet tijd om een dergelijk ruimtebegrip als uitgangspunt voor eender welke business- en informatiearchitectuur te nemen? Wordt het niet tijd om te vertrekken van de vraag welke ruimte medewerkers nodig hebben om tot creatieve en innovatieve invulling van hun werk te komen en dan de architectuur hiervoor in te richten? Wordt het niet tijd voor architecturen die inspireren in plaats van aan banden leggen? De huidige architectuuropvattingen binnen informatiemanagement vertrekken te veel van de premisse dat buiten de vast omkaderde architectuur alleen maar de chaos van de absolute vrijheid bestaat, terwijl het zojuist geschetste ruimtebegrip juist de gepaste combinatie van “in-spir-eren” (als uitgangspunt) en “in-form-eren” (als ordening) in zich draagt. “In-spir-eren” gaat vooraf aan “in-form-eren” en een juiste interpretatie en invulling van het ruimtebegrip is een nuttige tussenschakel in dit proces.

Informatieplanning is in heel veel organisaties een combinatie van beleidsmatig en “alignment”-denken, resulterend in een vagelijk op business-eisen gebaseerde prioriteitsstelling en een technologisch gekleurde ordening. De stereotiepe gevolgen hiervan werden in paragraaf 3 al aangegeven; ik ken nauwelijks informatieplannen die ook maar enig organisatiebreed enthousiasme opwekken. In figuur 4 laat ik sterk vereenvoudigd zien hoe een op “in-spir-eren” gebaseerde eerste planningscyclus er met aangepast vocabularium zou kunnen uitzien.



Figuur 4

Uitgangspunt is dat in deze ideeëngenererende eerste cyclus teruggegrepen wordt naar de individuele input van zoveel mogelijk betrokkenen en dat dit gebeurt buiten elk verkokerd jargon. Op basis van gedeelde ervaringen worden verlangens (en niet: beleid of strategie) geuit en gedeeld. Dit gemeenschappelijke verlangen wordt verbeeld middels de mogelijkheden die technologie ervoor biedt, waarna onderzocht wordt of dit wel verwerkt en vervolgens verwirkelijkt kan worden. De verbindingen binnen deze cyclus, de pijlen in figuur 4, zijn bij uitstek narratief: middels verhalen, metaforen, beelden, documentaires etc. delen de deelnemers hun creatieve gedachten en gevoelens. Het resultaat van deze cyclus kan in vele vormen worden gepresenteerd, mits deze vormen maar resoneren in de organisatie als geheel. Betrokkenheid, herkenning, losweken uit ingesloten taal en gewoonte zijn belangrijke variabelen van deze eerste cyclus, waarin de informatiemanager een stimulerende en in zeker opzicht ontwrichtende rol dient te vervullen. Na deze grotendeels divergerende cyclus, gericht op het ontdekken van het “in-spirerende” in de organisatie, kan een tweede cyclus worden ingezet gericht op convergentie, vastlegging, inbedding in c.q. aanpassing van architecturen etc. Pas dan, als het innovatieve in de organisatie is aangesproken en geëxpliciteerd, kan met het “in-form-erende” worden begonnen.

## **6. Conclusies**

---

Informatiemanagement is niet het exclusieve domein van het “in-form-eren”, het geïntegreerd vormgeven aan het samenspel van organisatie, informatie en technologie. Organisaties anno nu hebben behoefte aan informatiemanagement dat tegelijk ruimte biedt aan “in-spir-eren”, dat letterlijk de spirit in de organisatie (terug) brengt. Hiertoe moeten we durven teruggrijpen naar het verbeeldend vermogen van alle betrokkenen, zowel binnen als buiten de organisatie. Dat vermogen is individueel en wordt gedeeld middels verhalen, metaforen, uitbeeldingen etc; het is beladen met poëtische zeggingskracht (Zandee, 2007).

De informatiemanager heeft een beslissende rol in het samenbrengen van “in-form-eren” en “in-spir-eren”, maar evenzeer in het verbinden van het verbeeldend vermogen: het ligt op zijn pad allianties te vormen van “zij die iets te zeggen hebben”. Hiertoe kan hij niet langer terugvallen op een houding van functionaris: in een open netwerkgeving wordt je evenzeer gekozen als je zelf kiest en wie kiest voor minder dan de volledige inzet als het op innovatie en vernieuwing aankomt? Alleen zo, als volwaardig individu, kan hij het idee van “information leadership” volledig inhoud en vorm geven. De informatiemanager heeft de toekomst, maar hij moet die wel zelf ook uitstralen!

## Referenties

---

Adler, N. (2006). The arts & leadership: now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning and Education* 5 (4), 486-499.

Avison, D., Jones, J., Powell, P. & Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *Journal of Strategic Information Systems* 13, 223-246.

Barad, K. (2003). Posthumanist performativity: toward an understanding of how matter comes to matter. *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 28 (3), 801–831.

Barthes, R. (1975). *Mythologieën*, Amsterdam: De Arbeiderspers.

Carr, N. (2003). IT doesn't matter anymore. *Harvard Business Review* (5), 41-49.

Chan, Y.E. (2002). Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure. *MIS Quarterly Executive* 1 (2), 97-112.

Ciborra, C. (1997). De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment, *Scandinavian Journal of Information Systems* 9 (1), 67-82.

Ciborra, C. (2002). *The Labyrinths of Information: Challenging the Wisdom of Systems*, Oxford: Oxford University Press.

Cumps, B., Viaene, S. & Dedene, G. (2006). Managing for Better Business-IT Alignment. *IT Professional* 8 (5), 17-24.

Economist Intelligence Unit (2006). *Great Expectations: The Changing Role of IT in the Business*. London: The Economist.

Flusser, V. (1983). *Für eine Philosophie der Fotografie*. Göttingen: European Photography.

Henderson, J.C. & Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal* 32 (1), 4-16.

Hertzberger, H. (1999). *De ruimte van de architect: lessen in architectuur 2*. Rotterdam: 010.

Hirschheim, R. & Sabherwal, R. (2001). Detours in the path toward strategic information systems alignment: excessive transformations, paradoxical decisions, and uncertain turnarounds. *California Management Review* 44 (1), 87-108.

Hirschheim, R., Sabherwal, R. & Goles, T. (2001). The Dynamics of Alignment: A Punctuated Equilibrium Model. *Organization Science*, 12 (2),179-197.

Huizing, A. (2007). The value of a rose: Rising above objectivism and subjectivism. In: A. Huizing & E. de Vries (eds), *Information Management: Setting the Scene*. Oxford: Elsevier, 91-110.

Introna, L. (1997). *Management, information and power: A narrative of the involved manager*. London: Macmillan.

Kessels, J., Boers, E. & Mostert, P. (2002). *Vrije ruimte: filosoferen in organisaties*. Amsterdam: Boom.

Lash, S. & Urry, J. (1994). *Economies of Signs & Space*. London: Sage Publications.

Luftman, J. N. (2003). Assessing IT/Business Alignment. *Information Systems Management* 20 (4), 9-15.

Maes, R. (2003a). Informatiemanagement in kaart gebracht. *Maandblad voor Accountancy & Bedrijfseconomie* 77 (11), 521-529.

Maes, R. (2003b). On the alliance of executive education and research in information management at the University of Amsterdam. *International Journal of Information Management* 23 (3), 249-257.

Maes, R. (2005). Informatiemanagement: een provocatieve interpretatie. *Maandblad voor Accountancy & Bedrijfseconomie* 79 (6), 254-255.

Maes, R. (2007). An integrative perspective on information management. In: A. Huizing & E. de Vries (eds), *Information Management: Setting the Scene*. Oxford: Elsevier, 12-25.

Zandee, D.P. (2008). The poetics of organizational design: how words may inspire worlds. In: M. Avital, R.J. Boland & D.L. Cooperrider (eds), *Designing Information and Organizations with a Positive Lens*. Oxford: Elsevier, 131-146.