

PrimaVera Working Paper Series



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Primavera Working Paper 99-28

Zeven stoute stellingen over informatiemanagement

R. Maes & J. Truijens

December 1999

Category: Opinion

Universiteit van Amsterdam
Department of Accountancy & Information Management
Roetersstraat 11
1018 WB Amsterdam
<http://primavera.fee.uva.nl>

Copyright © 2000 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.

Zeven stoute stellingen over Informatiemanagement

Rik Maes & Jan Truijens
Department of Accountancy and Information Management
Universiteit van Amsterdam, The Netherlands

*Worüber Menschen sprechen sollen,
darüber muß man schreiben.*

(zeer vrij naar Ludwig Wittgenstein)

Inhoudsopgave

1. Stellingname	4
2. Stoute definitie	4
Referenties	12

1. Stellingname

Informatiemanagement is niet langer wat het nooit geweest is, maar leek te zijn: een management-subdiscipline zonder scherp profiel, waarover de discussie veel meer beschouwend dan polemiserend wordt gevoerd. Dit is ons credo op de drempel van de 21^e eeuw: informatiemanagement is géén brave discipline; wie niet stout is, is gezien!

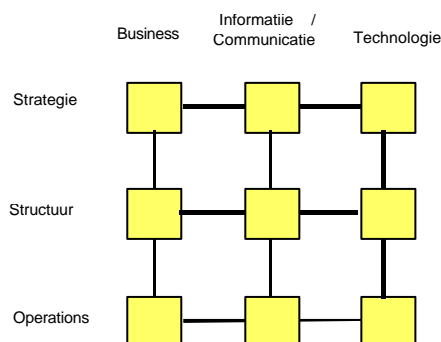
Stout, bn. bw. (-er, -st), 1. zelfbewust, kloek, vrijmoedig; 2. (in kunst of wetenschap) een hoge vlucht nemend; 3. vrijpostig, driest, brutaal; 4. tot wagen geneigd, vermetel; 5. (van kinderen) ondeugend, ongehoorzaam; 6. fors, stevig, krachtig.

Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal

2. Stoute definitie

Het informatietijdperk is aangebroken, organisaties doen dus aan informatiemanagement. Het vervelende is dat we met zijn allen niet precies schijnen te weten wat dit betekent. Een veelzeggende definitie die we in de literatuur aantreffen was deze: *“Information resource management is the management of information as a resource”*. Academische solidariteit weerhoudt ons ervan om deze erudiete bron te verklappen.

Wij trekken onze stoute (in de betekenis die u zelf mag invullen) schoenen aan en geven een definitieve (in de betekenis van: tot iets beters wordt voorgesteld) definitie van ‘informatiemanagement’. Hiertoe gebruiken we een referentiekader dat we eerder ⁽¹⁾ hebben opgesteld. Dit raamwerk helpt ons om de verschillende vraagstukken van informatiemanagement in hun onderling verband te positioneren; het wordt onder meer gebruikt als ordeningsschema voor het Executive Master in Information Management programma van de beide Amsterdamse universiteiten ⁽²⁾. Het ziet er als volgt uit:



Dit is onze stoute definitie:

Informatiemanagement is de management-subdiscipline die is gericht op het gebalanceerd managen van (de relaties tussen) de verschillende componenten van bovenstaand raamwerk.

Informatiemanagement is een management-subdiscipline: als er zoiets als integraal management bestaat, is informatiemanagement daarin besloten. Informatiemanagement is geen luxe en geen tijdverdrijf voor techneuten!

Informatiemanagement-vraagstukken worden te vaak uitsluitend in de strategische hoek gepositioneerd; ze hebben echter betrekking op strategie (richten), structuur (inrichten) en operations (verrichten). Dit wordt gerepresenteerd in de verticale dimensie van het raamwerk. Informatiemanagement relateert voorts de processen van (intern en extern) informeren en communiceren en de ondersteunende technologie aan algemene bedrijfsaspecten. Dit wordt in het raamwerk aangeduid middels de drie domeinen van de horizontale dimensie.

Informatiemanagement is het *gebalanceerd* managen van al deze elementen: het is geen speeltuin voor monomanen, maar heeft betrekking op het zorgvuldig en in hun onderling verband dirigeren van de componenten van het raamwerk. Informatiemanagement heeft veel weg van het managen van menselijke netwerken, waar inlevingsvermogen en onderhandelingsvaardigheden minstens zo waardevol zijn als systematisch en modelmatig denken. Informatiemanagement is kunde én kunst!

Corollaria voor onderzoekers:

- (1) De studie van informatiemanagement is verschillend van deze van informatiesystemen.*
- (2) Research in informatiemanagement is er ten behoeve van (informatie)managers, niet andersom!*

Stoute stelling 1: *Informatiemanagement moet nog beginnen*

We hebben een hele weg afgelegd sinds de tijden van “EDP (voor de jongeren onder de 50 jaar: Electronic Data Processing) management”, zo lijkt het wel. Maar niet heus! Wie "informatiemanagement" in de mond neemt bedoelt heel vaak "ICT-management", wat in het bovenstaande schema dus uitsluitend in de rechterkolom thuishoort. Dit hardnekkige misverstand ligt wellicht ook aan de basis van de desinteresse van general managers voor informatiemanagement: het wordt zo heel gauw een weerbarstige discipline vol technische hoogstandjes. De “techno talk” van hun goedwillige automatiseringsmanagers helpt hen bovendien niet gauw uit deze nachtmerrie!

Willen we de impact van ICT op de business echt naar waarde schatten en omgekeerd betekenisvolle business-uitspraken doen over de inzet van ICT (kortom: willen we aan informatiemanagement doen),

dan moeten we beslist aandacht schenken aan onderwerpen die in de middelste kolom thuishoren: informatie, communicatie, coördinatie, coöperatie... Het vervelende is dat dit tot op heden zo weinig is gebeurd: misschien waren hierom zoveel business process redesign projecten mislukt nog voor ze begonnen werden? Bijna net zo vervelend is dat de wetenschap ons op dit gebied maar heel weinig kan helpen: de middelste kolom is grotendeels terra incognita, wat het goedkope (maar tijdelijke) succes verklaart van alles waar de term "kennis" in voorkomt! Immers: wie kennis wil managen, komt wijsheid te kort...

Intermezzo: één minuut stilte voor een helderziende collega-hoogleraar die 13 jaar geleden, toen de UvA en VU met de bovengenoemde informatiemanagement-opleiding begonnen, zonder afgunst voorspelde dat binnen 5 jaar niemand meer over informatiemanagement zou spreken!

Stoute stelling 2: De informatiefuncties van de nabije toekomst zijn niet meer wat ze nog nooit geweest zijn

ICT-functies zijn heel sterk geënt op de productie-metafoor: ontwerpers, bouwers etc. Zachman's Information Systems Architecture, een raamwerk met meer weerklank dan zorgvuldigheid, wees ons er al op dat informatiesystemen onder architectuur dienen te worden gebouwd: de informatie-architect deed zijn intrede!

Misschien wordt de ICT-er van de toekomst wel meer een soort advocaat met hele specialistische kennis die iets voor je kan regelen (en navenant Moszkowiczige rekeningen stuurt)? Misschien moeten we functies en rollen in de informatiesector (de middelste kolom) wel meer definiëren in termen van alternatieve metaforen als auteurs, bibliothecarissen, nieuwsagentschappen, filmproducenten etc. ? Informatie moet in alle opzichten prikkelen; dat kan een informatiemanager beter van Steven Spielberg dan van Bill Gates leren!

Eén zaak is duidelijk: het analyseren, interpreteren en 'makelen' van informatie wordt belangrijker dan het produceren, of nog: de middelste kolom van bovenstaand schema geeft zin (semantiek) aan de toepassing van de nieuwe ICT-syntax in de pragmatiek van de business. De informatiemanager als informatie-lezer of informatie-makelaar? In ieder geval moet de misvatting worden ontzenuwd dat het beschikbaar hebben van informatie als vanzelf en zonder moeite of kosten leidt tot superieur gebruik ervan. Deze misvatting heeft niet alleen bij technici post gevat! Informatie is geen 'silver bullet' die volautomatisch de boosaardige weerwolf raakt. Klanteninformatie maakt zèlf geen betere marketing, financiële informatie maakt zèlf geen sluitende boekhouding en tekstverwerkers genereren uit zichzelf geen goede rapporten. Je zult de managers die verdronken zijn in een zee van betekenisloze data de kost maar moeten geven (al valt dit met verdronken personen wel mee).

Stoute stelling 3: *Het uniform van de informatiemanager is de blauwe overall*

Er was een tijd dat succesvol managen werd beschouwd als het *oplossen* van problemen: “ijdelheid der ijdelheden, het is al ijdelheid” (Pred. 1: 2). Dat geldt mutatis mutandis in nog sterkere mate voor informatiemanagement. Wie meent dat informatieproblemen blijvend kunnen worden opgelost, gaat er van uit dat mensen zijn opgehouden met nadenken en communiceren (al is het eerste in sommige organisaties niet geheel ondenkbaar). Waar het werkelijk om gaat is dat we leren *om te gaan met* informatie- en communicatiekwesities: niet omdat er geen (tijdelijk) optimum zou zijn, maar omdat we geen informatie-“Endlösung” willen. Het gaat om processen waarvoor geen eindtermen bestaan: informeren en communiceren als één groot organisatorisch perpetuum mobile. In plaats van “problem solving” methoden, kunnen we (toekomstige) informatiemanagers en ICT’ers beter leren hun boodschap te verkopen zonder de obligate PowerPoint eenrichtingscommunicatie!

Informatiemanagement is een niet te klaren klus. Dat is echter niet de enige reden tot bescheidenheid: veruit de belangrijkste bijdrage van ICT aan het bedrijfsgebeuren anno 2000 ligt op het vlak van “operational excellence”. Niet voor niets wordt het geld van een organisatie uitsluitend en alleen in het linker benedenvak van bovenstaand schema verdiend! Als we ook nog meenemen dat ICT sneller evolueert dan Japanners die kunnen perfectioneren, ligt het voor de hand dat alle megalomane pogingen om tot allesomvattende business-ICT-strategieën en –plannen te komen maar beter worden gestaakt en beperkt tot relatief eenvoudig te formuleren en regelmatig te herijken uitgangspunten (“business imperatives”). Strategie is een streven waarover Peter Keen schrijft: “He was great at strategy. He just never got anything done”. Of in eenvoudig Nederlands: het uniform van de informatiemanager is de blauwe overall.

Corollarium: De tragiek van informatiemanagers: altijd gelijk hebben, maar het haast nooit krijgen. Het eerste bepalen ze zelf, over het tweede beslissen anderen.

Stoute stelling 4: *Het komende decennium is het decennium van de communicatie(systemen) en dat zal altijd zo blijven*

We gebruiken al zo lang geautomatiseerde informatiesystemen dat we vergeten zijn waarom of waarvoor. Het begint al bij het ontwerpen: ijverige analisten achterhalen uw informatie *behoeften*, terwijl ze veel beter zouden vragen naar wat u vooral *niet* zou willen weten. Of zijn alle echte en vermeende gurus die de informatie-economie verkopen als een overvloedseconomie dan toch charlatans? In essentie zijn alle informatiesystemen transactie-ondersteunend en behappen ze gegevens die in databases kunnen worden opgeslagen. Hun kracht maar vooral hun zwakte ligt in deze “narrow-minded” reductie van de werkelijkheid: de wereld als één grote kaartenbak.

Ook al is hun uniform een blauwe overall, toch kunnen informatiemanagers veel leren van filosofen (vooral van die filosofen die geen uniform verdragen). Zo maakt Michel Foucault in “Surveiller et Punir. Naissance de la Prison” een verpletterend onderscheid tussen de visies op de mens als een object van informatie, dan wel een subject voor communicatie. Hoezo object-oriented modelleren? Hoezo data mining, nadat je eerst je kantoordirecteur vervangen hebt door een automaat in de muur? Schaalgrootte of schrale grootte?

Echte communicatie tussen mensen, in de betekenis van Foucault, is vele malen belangrijker dan welke informatie-ontginning dan ook. Niet voor niets spreken ICT'ers met afgunst over de beslissingen die “op de golfbaan” worden genomen. Communicatie gebeurt niet via databases, maar via narratieve structuren, “storytelling” etc.! De informatiemanager die dit niet inziet (en die zelf geen storyteller is) moet ook niet klagen dat de werkster hem vraagt of hij een nieuwe lamp wil indraaien als ie op de zeepkist gaat staan.

Zelfs softwareconstructeurs beginnen dit ook te beseffen: ze houden zich tegenwoordig niet voor niets met dialoogscenario's bezig. Op geformuleerde behoeften afgaan biedt, zo is de ervaring, onvoldoende leidraad voor een goed dialoogontwerp, dat immers de interactie moet bevorderen. Men streeft in dergelijke scenario's naar narratieve compleetheid. Anders geformuleerd: het 'verhaal' moet deugen anders deugt de implementatie niet. En dat is een héél ander probleem dan het normaliseren van gegevens. Wie is er ook eigenlijk geïnteresseerd in opslagmethoden en gegevensstructuren? Gebruikers stellen geen belang in de technische schoenendoos. Ze willen de schoen uitpakken en aantrekken. Hij kan dan maar beter passen.

Corollarium bij de formulering van de stelling: aangezien het komende decennium op 1 januari 2001 start, hoeven we er ook geen decennium op te wachten. Als het tweede deel van de stelling opgaat, hoeven we ons echter überhaupt niet te bekommeren om dergelijke subtiliteiten.

Stoute stelling 5: *Business en ICT "alignment" pretendeert alles en is dus niets*

“Business - ICT alignment” is één van de tien geboden van de moderne (informatie)manager: een bedrijf dat alignment niet hoog op de managementagenda heeft staan, is het kennelijk niet waard om door de enquêteurs van CSC of Computerworld bezocht te worden. Alignment is zo een “self-fulfilling prophecy” geworden: het is in, *dus* is het nastrevenswaardig!

Maar wat bedoelt u, mevrouw/mijnheer de enquêteur, als u het over alignment hebt en niet mag terugvallen op tautologische definities à la “alignment is het op elkaar afgestemd zijn van de business en de ICT voorzieningen”? Doelt u bijvoorbeeld met alignment op een (haalbare?) eindsituatie of juist op het proces dat ertoe moet leiden? Bent u tevreden als de business en de ICT *strategie* (de “papieren

tijgers”) op elkaar afgestemd zijn, of betreft u hierbij ook de inrichting en de operationele processen (de twee onderste rijen van het eerder genoemde negenvlak)? Bedoelt u met ICT de volledige automatisering van een organisatie, of maakt u onderscheid tussen ICT als “business driver” en ICT als facilitaire voorziening? Hoe meet u alignment, of is een bevestigend antwoord van een oplettende (informatie)manager die zijn literatuur bijhoudt en niet uit de toon wil vallen voldoende voor een vinkje op uw enquêteformulier?

Zelfs als we de onduidelijkheid van het business – ICT alignment concept even voor lief nemen, blijft de informatiemanager, de manager op de bok van business en ICT, met de vraag achter of het wel een haalbare kaart is... De ICT-voorzieningen (om maar te zwijgen van het ICT-personeel) hebben immers een heel sterk infrastructureel karakter, met lange omsteltijden en een hoge insluitingsgraad: het is voor een informatiemanager net zo moeilijk om de SAP-backbone van zijn organisatie wat om te buigen als het is om zijn eigen rug recht te houden! Of we het leuk vinden of niet, externe partijen (Microsoft, SAP, Oracle...) beslissen in hoge mate over de verandersnelheid van de ICT-voorzieningen: de “command and control” gedachte achter het alignment concept, waarbij de manager als een alchemist, op zoek naar artificieel goud, business en ICT in elke verhouding met elkaar kan mengen, is een gevaarlijke illusie.

Corollarium: wie niet in staat is te richten, kan ook nooit gelijkrichten!

Stoute stelling 6: *Informatiemanagement is (g)een schaakspel: eenvoudig voor beginners en moeilijk voor gevorderden*

Informatiemanagement lijkt op schaken omdat zowel de juiste zet moet worden gedaan als een goede stelling moet worden behouden; dat we met het negenvlak voor informatiemanagement opschuiven in de richting van een heus schaakbord, versterkt alleen maar deze gedachte.

De gelijkenis met schaken gaat echter fundamenteel mank, hoewel de CIO in menige organisatie erg veel weg heeft van een grootmeester in blindsimultaan: er komen steeds meer stukken op het bord en daarbij worden de spelregels ook nog complexer. Naarmate men vordert wordt het spel ingewikkelder, kunnen de stukken steeds moeilijker afzonderlijk worden verschoven en lijkt het wel alsof het bord steeds maar groter wordt. Wie niet tijdig maatregelen neemt, eindigt met een eindspel met op elk veld van het gigantische bord een stuk dat niet geslagen kan worden... de ultieme patstelling! Totale afhankelijkheid van de informatievoorziening is, helaas voor de Kasparovs onder ons, geen spelletje meer!

Informatiemanagement moet kunnen omgaan met de toenemende complexiteit van de informatievoorziening. Flexibiliteit, een geliefd kauwgom-begrip in de managementliteratuur, is een vereiste: nieuwe technologie moet zonder continuïteitsrisico's kunnen worden geadopteerd, ingevoegd en

uitgebaat. Dat wordt steeds moeilijker; daarmee is overigens niet gezegd dat het steeds minder goed zal lukken! Oscar Wilde merkte ooit op: "wie veel verleden heeft, heeft weinig toekomst". Maar dat hoeft niet op te gaan voor de informatievoorziening, want die kan worden gekloond, ververst en vernieuwd. De kunst van dit spel is tijdig de stukken te vervangen en de regels aan te passen: "inventing the future", daar gaat het om! (hoewel veel automatiseringsafdelingen iets weg hebben van "pre-empting the future"). Zó bezien is informatiemanagement een prachtig spel, waar Kasparov tussen twee saaie remises in alleen maar kan van dromen!

Retorische vraag: hoe komt het dat modellen die vanuit de wetenschap worden aangedragen om (informatie)managementvragen te positioneren en modelleren, telkens weer op uiterst vereenvoudigde schaakborden lijken?

Stoute stelling 7: Informatiemanagement is gevaarlijk

Informatiemanagement gaat over de bloedsomloop van organisaties, vanaf de grote centrale die het hart heet tot de processen in de haarvaten die maken dat het geheel leeft en werkt.

Informatiemanagement is daardoor ongelooflijk spannend, vitaal en bijgevolg gevaarlijk. Je kunt je maar beter niet met informatiemanagement inlaten, als je hecht aan een plek in de Raad van Bestuur en een comfortabele oude dag (zeker niet als beide in uw organisatie ook nog samenvallen!).

De woordspeling is te vaak gemaakt om nog leuk te zijn: CIO staat voor "Career Is Over". Waar juist in deze tijd van intrapreneurship behoefte aan is zijn "Chief Imagination Officers", die in staat zijn de creativiteit in de organisatie op te sporen, te bundelen en tot werkbare concepten te brengen. Maar helaas voor menige organisatie hebben deze CIO's allang het onzekere voor het onmogelijke gekozen en zijn hun eigen IPO aan het voorbereiden (of genieten inderdaad al van hun comfortabele helemaal niet zo oude dag!)...

Voor ICT'ers in het algemeen is informatiemanagement een aanlokkelijk mijnenveld. Voor hen betekent informatiemanagement vaak mee kunnen praten over de andere disciplines in de organisatie (ze lijken in dit opzicht erg op accountants!). Het gevolg is een woud van amateuristische would-be marketeers, controllers, strategen etc.: te groot voor het servet en te klein voor het tafellaken...

Informatie is de zuurstof van de organisatie en daarom het belangrijkste onderwerp waar general managers zich mee bezig moeten houden. In teveel organisaties is de informatiemanagementfunctie een schaamschortje voor general managers en indiceert het aantal informatiemanagers niet veel meer dan het onvermogen van het 'general management'. Zo bekeken, is informatiemanagement als zelfstandige

activiteit ook voor organisaties potentieel gevaarlijk. Het kan in de afwezigheid van verlichte general managers bijgevolg maar beter niet worden beoefend!

Kennismanagement is een uiting van hetzelfde type misvatting: een te delegeren kernactiviteit, die te vaak wordt geïnterpreteerd als iedereen in de organisatie een kraantje op het hoofd monteren en vervolgens een watermanager aanstellen! Of, anders gesteld: een intranet installeren, documentatieregels uitvaardigen ("iedereen moet alles opschrijven") en vervolgens wachten of de organisatie zich als een digitaal marionettentheater gaat gedragen. Quod non (maar deze uitdrukking kende Seneca al)!

Om de cirkel van dit opiniërend artikel rond te maken: over informatiemanagement wordt veel geschreven door organisatiekundigen die niet weten hoe de technologie werkt en daarom denken dat ze alles al eens eerder hebben uitgevonden, door technologen die niet begrijpen dat mensen irrationeel lijken maar in feite rationeler handelen dan welke versie van Windows ook, door bibliothecarissen die denken te kunnen meepraten omdat ze hun wetenschap in het Engels ook "information (resource) management" noemen, door consultants die hun boterham dik beleggen met vele lagen dunne hypes, door rasechte wetenschappers die niet door hebben dat het tempo van verandering vraagt om "academische journalistiek" in plaats van om onderzoek dat per definitie geschiedschrijving geworden is op het moment van publicatie...

Informatiemanagement is inderdaad gevaarlijk, en dat zullen we weten ook!

Referenties

- (1) Zie:
 - Abcouwer, A.W., Maes, R. & Truijens, J., Contouren van een generiek model voor informatiemanagement, *Tijdschrift Management & Informatie*, 5 (3), 1997, pp. 92-102.
 - Maes, R., Reconsidering information management through a generic framework, Universiteit van Amsterdam, PrimaVera Working Paper 9915, 1999, 27 pp.

- (2) Informatie hierover is te vinden op: <http://www.IenM.nl>. Het PrimaVera Working Paper van (1) kan voor persoonlijk gebruik van deze website worden gecopieerd (zie onder “Programma → Raamwerk”), of van <http://primavera.fee.uva.nl> (zie onder “Working Papers”).

Over de auteurs

Rik Maes is hoogleraar informatie- en communicatiemanagement aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is decaan van het Executive Master in Information Management programma en leider van het PrimaVera onderzoeksprogramma. Zijn actuele onderzoeksinteresses betreffen de grondslagen van informatiemanagement, communities en de toekomst van de informatie-economie.

Jan Truijens is afdelingsdirecteur bij de Rabobank en docent Informatie- en Infrastructuurplanning aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is co-auteur van twee boeken, over computernetwerken en over informatie-infrastructuur.