

PrimaVera Working Paper Series



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

PrimaVera Working Paper 2005-04

Informatiemanagement: een provocatieve interpretatie

Rik Maes

Januari 2005

Category: opinion paper

Universiteit van Amsterdam
Department of Business Studies
Roetersstraat 11
1018 WB Amsterdam
<http://primavera.fee.uva.nl>

Copyright ©2004 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.

HET KORTE VERHAAL VAN EEN LANGE REIS

Gedurende decennia werd de betekenis van informatie en informatiemanagement voor organisaties in feite verborgen achter de overweldigende opkomst van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Deze laatste werd beschouwd als een strategische ‘resource’, die een directe en beslissende impact had op de business. Schematisch voorgesteld:

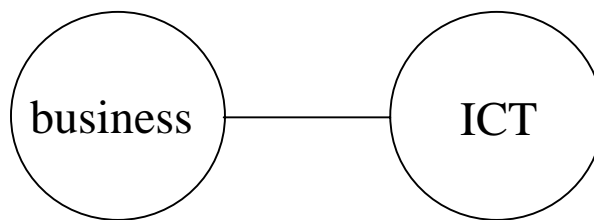


Fig. 1

In deze situatie is informatie(management) volledig geabsorbeerd door ICT(-management) en daardoor feitelijk afwezig als specifiek aandachtsgebied. De CIO (Chief Information Officer) is, als hij al in functie is, in realiteit een CTO (Chief Technology Officer), verantwoordelijk voor ICT en, als afgeleide, voor de link ervan met de business. Zijn achtergrond is eenduidig technisch en in het beste geval rapporteert hij aan de CEO. Hun “language game” is dat van strategisch business-ICT alignment. Dit is op zijn minst een oncomfortabel spel: tussen een CEO die geen idee heeft van ICT en de CTO die geen idee heeft van de business. Dit alleen al maakt de hele suggestie van strategisch alignment een illusie.

Op de keper beschouwd heeft ICT geen andere al of niet strategische impact dan via het faciliteren van informatie- en communicatieprocessen. Het expliciet maken van deze vanzelfsprekendheid, zoals schematisch is gedaan in figuur 2, lost tegelijk bovengeschetst taalprobleem op: CEO en CIO zouden zich primair moeten inlaten met ICT-onafhankelijke conversaties over de informatie- en communicatieprocessen (in hun “lingua franca”), in plaats van quasi-automatisch terug te vallen op “techno talk” (wat zelfs bij interne Board-discussies over informatie/communicatie-aangelegenheden usance is).

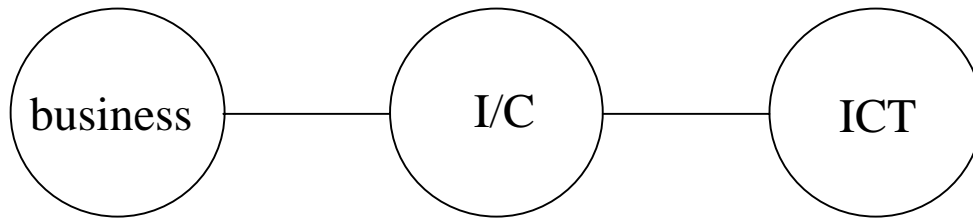


Fig. 2

De schematische voorstelling van figuur 2, met I/C in het midden (“op armlengte”) tussen business en ICT, is in veel gevallen symbolisch voor organisaties die informatiemanagement proberen te implementeren als een intermediaire functie. Het resultaat is vaak een informatiemanagement-functie “stuck in the middle”: missionarissen die aan de business kant tegen dovemansoren praten, halfbakken overlopers voor de ICT-kant en voor henzelf vredesstrijdkrachten zonder een duidelijke identiteit en missie.

In de praktijk is informatiemanagement vaker vorm gegeven volgens het schema van figuur 3, dat wil zeggen als een verlengstuk van de ICT-functie. Het hiermee samenhangende delegeren van I/C-verantwoordelijkheden door de business kant is echter rampzalig: informatie, bijvoorbeeld, wordt gereduceerd tot feiten die beheerd worden in databases en haar kwaliteit wordt gemeten aan de hand van de kwaliteit van deze databases en andere technische artefacten, in plaats van aan de hand van haar bijdrage aan de business. ICT-ers zijn slechte informatimanagers, als ze blijven redeneren vanuit hun technische wereld!

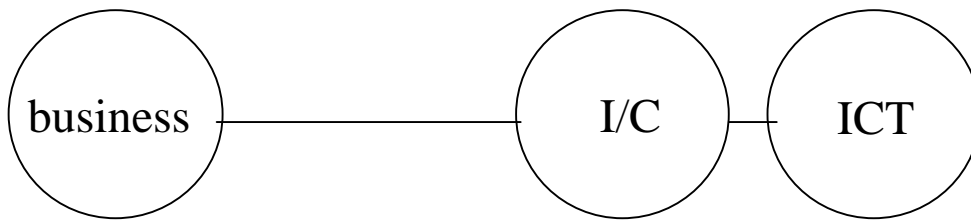


Fig. 3

De belangrijkste vereiste voor adequaat informatiemanagement is zijn positionering aan de andere kant van de business-ICT-as, zoals in figuur 4 is aangegeven. Op deze manier wordt informatie in essentie gezien als een bedrijfsmiddel en kan de relatie met ICT een contractuele zijn: ICT heeft een ondersteunende functie en moet als dusdanig gemanaged worden; outsourcing is hier een logisch uitvloeisel van. Bovendien komt hierdoor beter tot uiting dat informatiemanagement een gedeelde algemene business verantwoordelijkheid

is: separaat, in de vorm van een aparte functie, is informatiemanagement enkel accommoderend en stimulerend, maar nooit leidend.

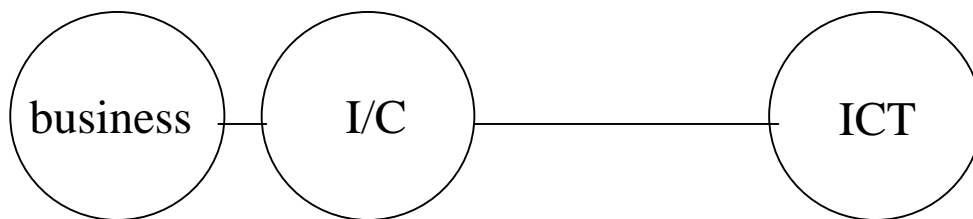


Fig. 4

Belangrijker nog, het positioneren van informatiemanagement zoals in figuur 4 opent nieuwe perspectieven, niet alleen voor de bijdrage van informatiemanagement aan de business, maar ook voor het (her)positioneren van de business zelf. Dit is de basis van het nieuwe onderscheidende vermogen van informatiemanagement, in tegenstelling tot zijn technologie-gebonden geschiedenis.

EEN KLEINSCHALIGE, MAAR ILLUSTRATIEVE CASUS

De manager van een sporthal is geïnteresseerd in een nieuw softwarepakket voor het managen van de bezetting en beschikbaarheid van haar centrum. Dit verzoek is duidelijk in lijn met figuur 3: een vraag om een technische oplossing voor een waargenomen ontoereikendheid van het gebruikte softwarepakket. Een oplossing volgens figuur 3 is recht door zee: (1) maak een inventarisatie van de informatiebehoeften van de manager en, indien gewenst, van de andere mensen die verantwoordelijk zijn voor de exploitatie van de sporthal (samen: de “klant”) en van de pakketten die op de markt verkrijgbaar zijn (het “aanbod”), (2) selecteer het beste pakket door de behoeften naast de functionele specificaties van kandidaat-pakketten te leggen, hierbij financiële en andere beperkingen in ogenschouw nemend en (3) implementeer het geselecteerde pakket. Dit is, ruwweg geschetst, de benadering die jarenlang gebruikt is, maar het ontkent de betekenisgevende kracht van informatie zoals hier wordt bepleit. Overweeg de volgende alternatieve analyse, volgend uit figuur 4.

De verhuur van de sporthal blijkt voornamelijk te maken te hebben met scholen en sportclubs, met slechts weinig banen beschikbaar voor individuele sporters. Daarnaast blijkt de daadwerkelijke bezetting vrij laag doordat er veel mensen niet komen opdagen. De huidige sportpraktijk wijst uit dat er tegenwoordig veel meer mensen een sport beoefenen, terwijl het lidmaatschap bij sportclubs afneemt. Daarnaast is een groot deel van deze clubs bedrieglijk, omdat zij bestaan uit een klein aantal actieve spelers, aangevuld met niet-praktiserende familieleden en vrienden, om zo in aanmerking te komen om de hal te boeken. Daarom zou men een “Easy Jet”-achtig model kunnen overwegen, met flexibele reserveringen, aanpasbare prijzen etc. en met bijvoorbeeld een sms-service bij een dreigend gebrek aan bezetting. Daarnaast zou men kunnen overwegen om speciale privileges te geven aan sporters die helpen bij de exploitatie van de hal, aangezien de sporthal bijna permanent in de financiële problemen zit. Al deze (niet-uitputtende) uitwerkingen zijn gebaseerd op het onderzoeken van de potentiële betekenis van de (in de toekomst) beschikbare informatie van de sporthal. Men

zou zelfs nog een stap verder kunnen gaan in de analyse en de betekenis van de sporthal overwegen voor de omgeving, bijvoorbeeld in termen van de contributie aan sociale cohesie, aangezien de sporthal in een achterstandsbuurt is gelegen; de te voeren “policy” inzake gebruik zou vervolgens uit deze analyse kunnen worden afgeleid. Wie zei er ook al weer dat het managen van informatie een technische discipline is, ontdaan van relevantie voor het echte leven?

PROVOCATIEVE CONCLUSIE

Informatiemanagement snakt naar een nieuwe identiteit. Bijgevolg is iedere andere conclusie dan een provocatieve nutteloos. Voor de hand liggende beweringen kunnen het meest provocatief zijn.

Informatiemanagement is niet het managen van ICT, noch het managen van het ‘alignment’ van business en ICT. Informatiemanagement is het managen van informatie. Organisatorische informatie gaat niet over feiten, maar over de interpretatie van feiten.

Daarom is informatiemanagement in essentie de constructie van betekenis voor de organisatie.

Daarnaast draagt het bij aan de betekenis van de organisatie voor haar omgeving; informatiemanagement gaat over de identiteit van de organisatie.

Informatiemanagers zouden moeten ophouden te werken als vermomde ICT-managers. Evenmin zouden ze zich nog moeten definiëren als intermediairs tussen business en ICT. Informatiemanagers zijn bouwers van betekenis voor hun organisatie; hun ultieme taak is bij te dragen aan de identiteit van hun organisatie. Informatiemanagers die geen duidelijk idee hebben over hun eigen identiteit, kunnen niet bijdragen aan de identiteit van hun organisatie.

Kennis van ICT is, gezien het alomtegenwoordige karakter van ICT, absoluut onmisbaar voor informatiemanagers, maar even absoluut onvoldoende. Per slot van rekening is informatie-“governance” belangrijker voor hun slagen dan ICT-“governance”, beter informatiegebruik belangrijker dan steeds maar ingewikkelder informatieproductie en

het begrijpen van organisatorische dubbelzinnigheid belangrijker dan het vatten van technische complexiteit. Uiteindelijk zijn hun attitude en hun gedrag van vitaler belang dan hun kennis: succesvolle informatiemanagers zijn “infopreneurs”, hypergevoelig voor het onthullende karakter van menselijke activiteiten, een bijdrage leverend aan het herinterpreteren van hun organisatie en van de maatschappij als geheel en dit alles belichamend in hun professionele en persoonlijke leven. Welke moderne organisatie kan aan een dergelijke informatiemanager voorbijgaan?