

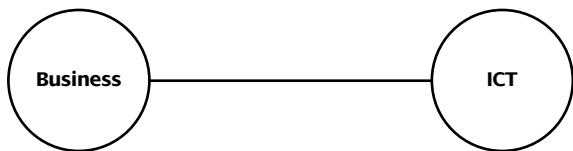
# Informatiemanagement: een provocatieve interpretatie

Rik Maes

Vraag een willekeurige manager wat zij onder informatiemanagement verstaat en zij zal onmiddellijk de relatie met computers leggen. Geen wonder: 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:



**Figuur 1**



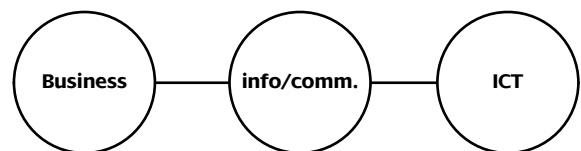
In deze situatie is informatie(management) volledig geabsorbeerd door ICT(-management) en daardoor feitelijk afwezig als specifiek aandachtsgebied. De CIO (Chief Information Officer) is, als hij al in functie is, in realiteit een CTO (Chief Technology Officer), verantwoordelijk voor ICT en, als afgeleide, voor de link ervan met de business. Zijn achtergrond is eenduidig

Prof. Dr. Ir. R. Maes is hoogleraar Informatie- en Communicatiemanagement aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie van de Universiteit van Amsterdam.

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 Boarddiscussies over informatie/communicatieaangelegenheden usance is).

**Figuur 2**

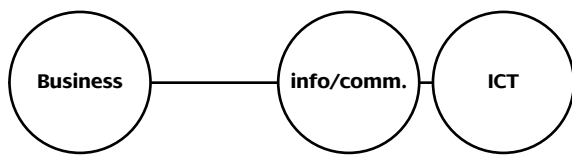


De schematische voorstelling van figuur 2, met informatie- en communicatieprocessen in het midden ('op armlengte') tussen business en ICT, is in veel gevallen symbolisch voor organisaties die informatiemanagement proberen te implementeren als een intermediaire functie. Het resultaat is vaak een informatiemanagement-functie 'stuck in the middle': missionarissen die aan de businesskant tegen dovemansoren praten,

halfbakken overlopers voor de ICT-kant en voor henzelf vredesstrijdkrachten zonder een duidelijke identiteit en missie.

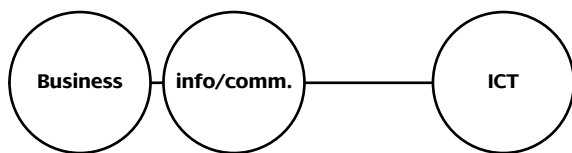
In de praktijk is informatiemanagement vaker vorm gegeven volgens het schema van figuur 3, dat wil zeggen als een verlengstuk van de ICT-functie. Het hiermee samenhangende delegeren van informatie-/communicatieverantwoordelijkheden door de businesskant is echter rampzalig: informatie, bijvoorbeeld, wordt 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 informatiemangers, als ze blijven redeneren vanuit hun technische wereld!

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

**Figuur 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 technologiegebonden geschiedenis.

### **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.

Informatiemangers zouden moeten ophouden te werken als vermomde ICT-managers. Evenmin zouden ze zich nog moeten definiëren als intermediairs tussen business en ICT. Informatiemangers zijn bouwers van betekenis voor hun organisatie; hun ultieme taak is bij te dragen aan de identiteit van hun organisatie. Informatiemangers 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 informatiemangers, 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 informatiemangers 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? ■