

# Manifest voor een informatie- en betekenisrevolutie

Rik Maes  
Dion Kotte



# Manifest voor een informatie- en betekenisrevolutie

Rik Maes  
Dion Kotteman

---

*Alles is informatie*  
KNVI/SOD documentaire, 2015, <https://vimeo.com/110982917>

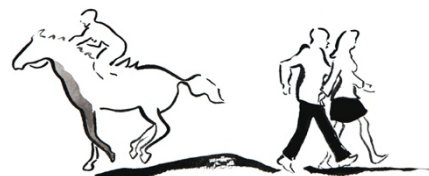
*Human beings are symbolizing, conceptualizing,  
meaning-seeking animals. They cannot live in a  
world they are unable to understand.*  
Clifford Geertz, antropoloog

*Probeer mij te vertellen wie u bent*  
Alessandro Baricco, in: Zijde

## De complexe maatschappij

Dat we in een (misschien wel: extreem) turbulente tijd zijn aanbeland, zal niemand ontkennen. Overbekend is de uitspraak van Jan Rotmans<sup>1</sup> dat we een verandering van tijdperk in plaats van een tijdperk van verandering beleven; hij trekt parallellen tussen de industriële revolutie en de veranderingen van nu, die hij benoemt als digitale revolutie. Maar er is meer aan de hand: veel eerder al betoogde Jos de Mul<sup>2</sup> dat we de overgang meemaken van een mechanistisch wereldbeeld (analyseerbaar, rechtmatig, controleerbaar) naar een informati-oneel wereldbeeld (synthetiseerbaar, programmeerbaar, manipuleerbaar). Door vast te houden aan de verouderde mechanistische postulaten loopt de westerse maatschappij vast in haar zelfgeschapen complexiteit, wat Arno Visser in zijn afscheidsinterview<sup>3</sup> als President van de Algemene Rekenkamer ook heeft beklemtoond. Tijd voor een paradigmawijziging, poneert hij!

Parallel met deze complexiteitstoename loopt de aanwas van het onzekerheidsgevoel. Is economische groei (als die al gebeurt) heilvol of integendeel de verkeerde weg? Hoe is de zorg voor de natuur te rijmen met de wereldwijde toename aan energiebehoefte? Is het afgelopen met het idee dat we steeds rijker zullen zijn dan



---

<sup>1</sup> Jan Rotmans *Verandering van tijdperk*, Aeneas, 2014.

<sup>2</sup> Jos de Mul, The informatization of the world view, *Information, Communication & Society*, 2:1 Spring 1999, 69-94.

<sup>3</sup> EW, <https://www.ewmagazine.nl/nederland/achtergrond/2022/12/we-hebben-nederland-veel-te-ingewikkeld-gemaakt-37343w/>

de generatie vóór ons? Is de voorspelling van het IMF over het einde van de globalisering en de hiermee samenhangende (pseudo?) welvaart steekhoudend? Hoe verhinderen we dat steeds meer geld van velen naar weinigen stroomt? Welke sociale conflicten staan ons te wachten? Hoe pakken we de toenemende vervreemding van grote groepen burgers aan? Welke plaats neemt Europa nog in in de wereld vol conflicten? Welke toekomst is er voor onze kinderen? Loopt Nederland onder water? Is politiek ontaard in niet meer dan pappen en nathouden? Etc. etc.

Richard Haass<sup>4</sup>, vooraanstaand 'foreign policy' expert, stelt: "There are decades where nothing happens, and there are weeks where decades happen". Hij denkt dat we in een dergelijk tijdsgewricht zijn aangeland, waar al deze ontwikkelingen samenkomen: "As with other historical hinges, the danger today stems from a sharp decline in world order". Eerder dan dat in één week een decennium voorbijgaat, vrezen wij echter dat er juist niets gebeurt (werd er maar een decennium in een week ingehaald!). De consequenties van de simultane en elkaar versterkende toenamen van complexiteit en onzekerheid werken inderdaad verlamdend. Zo is er de oplopende fragmentatie en atomisering van de maatschappij, tot in het politieke landschap aan toe. Vertrouwen in instituties en wetenschap daalt zienderogen: "A lack of faith in societal institutions triggered by economic anxiety, disinformation, mass-class divide and a failure of leadership has brought us to where we are today - deeply and dangerously polarized."<sup>5</sup> Angst neemt de bovenhand en leidt tot overdadige verfijning van regels (vastgelegd in niet meer te onderhouden systemen), blokkerend uitstelgedrag (vaak in de vorm van oneindige doorverwijzingen naar commissies, extra onderzoeken, ...) en opsplitsing in behapbare kleine processtappen (waardoor we elk overzicht verliezen en niets wezenlijks verandert). Uitwassen van bureaucratie nemen de overhand: beheer zonder vernieuwing, overheidsbeleid zonder uitvoering (of zelfs documenten zonder effectief beleid). Uitvoering besteden we zowaar het liefst uit aan algoritmes.

De vereiste paradigmawijziging kondigt zich aan, maar een echte doorbraak lukt niet. Vanuit het standpunt van organisaties is de grote vraag welke invloed dit zal hebben op hun functioneren, dan wel hoe zij hierop kunnen anticiperen. Hoe kunnen zij opereren vanuit het 'anders', eerder dan uit het doodlopende 'beter' maken van het bestaande?<sup>6</sup>

### De complexe organisatie

Geheel conform de wet van Ashby proberen organisaties de variëteit van de omgeving te matchen, aanpassing is het toverwoord. Organisaties die zich vastklampen aan het bestaande ontwikkelen zich tot mammoets in het regenwoud. Door al dit geschuif neemt hun eigen complexiteit echter gigantisch toe. Professionals (ook informatieprofessionals!) 'hel-

---

<sup>4</sup> Richard Haass, The dangerous decade, *Foreign Affairs*, September-October 2022, <https://www.foreignaffairs.com/united-states/dangerous-decade-foreign-policy-world-crisis-richard-haass>

<sup>5</sup> Edelman Trust Barometer 2023, <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>

<sup>6</sup> Rik Maes, Geen digitale transformatie zonder mentale transformatie: de nieuwe werkelijkheid van de informatieprofessional, in: *De informatieprofessional 3.0* (red. W. Bronsgeest e.a.), Boom Uitgevers, 2017, 15-27.

pen' eerder om deze complexiteit te laten toenemen dan om ze te verminderen, zoals Gabrielle Adams c.s.<sup>7</sup> aantonen; toevoegen heeft nu eenmaal meer status dan weghalen. Om deze complexiteit te bestrijden nemen organisaties hun toevlucht tot maatregelen met ongewenste en soms desastreuze neveneffecten: concentratie in semi-monopolies (Internetbedrijven, ziektekostenverzekeraars,...), reductie van doelstellingen tot 'shareholder value' en dito KPI's, het primaat van kwartaalcijfers, exclusief insteken op kostenreductie, de klant als zagezegde koning maar a priori verdacht (toeslagenaffaire, banken,...), dienstverlening verworden tot zelfdienstverlening (benzinepompen als vroege voorlopers), klantencontact teruggebracht tot een armzielige chatbox of tot ellenlang wachten aan de telefoon (als je het nummer al kunt vinden).

Organisaties kunnen de luiken niet langer gesloten houden. In voortdurende interactie met de omgeving worden hun processen geoptimaliseerd. Er ontstaat een sterke afhankelijkheid van andere organisaties in de vorm van ketens en ecosystemen. Dergelijke organisaties en organisatieonderdelen zijn 'loosely coupled'<sup>8</sup>, maar tegelijk 'tightly aligned'. Hun succes is afhankelijk van elkaar: "wat goed is voor een ander is goed voor ons". Zeker werken in uitgebreide, complexe ecosystemen<sup>9</sup> vergt een uitzonderlijke aanpassing van leiderschap, governance en attitude<sup>10</sup>.

Er zijn organisaties die minder consequent de luiken openen en het belang van structuur nog sterk centraal stellen. Daar wordt een functiebeschrijving en een organogram nog als iets nastrevenswaardigs gezien. In sommige beschermde bureaucratieën is dat wel even vol te houden, maar hoelang nog gegeven de turbulente en complexe omgeving?

ICT speelt bij dit alles een faciliterende en tegelijk beperkende rol. Het incorporeert de geïntroduceerde complexiteit in systemen en infrastructuren, maar botst tegen eigen grenzen op: veel systemen zijn slechts moeizaam onderhoudbaar en ze vervangen is niet zomaar mogelijk dan wel tegen hoge kosten. Menig organisatie heeft als gevolg hiervan haar informatiehuishouding niet op orde wat (focussen op) vernieuwing in de weg staat. Nieuwe technologieën verhogen ook nog eens de verwachtingspatronen van zowel interne gebruikers als de buitenwereld: "technology takes the waiting out of wanting", zoals een oude slogan stelde. Toepassingen van AI en Big Data gloren niet langer aan de horizon, maar in de vooruit. Ze veronderstellen een datakwaliteit die er te vaak niet is.

Digitalisering wordt in sommige organisaties nog teveel als iets aparts, iets van de ICT-afdeling beschouwd. In de werkelijkheid anno nu is dit niet langer vol te houden. Daar liggen verschillende zaken aan ten grondslag. Om te beginnen is het een beetje ontdaan van zijn mythische status: ICT is overal, het is beschikbaar, het is toegankelijk. Zo bestel je rekenkracht makkelijker dan een paar schoenen bij Zalando en je krijgt er allerlei applicaties bij cadeau: de cloud doet zijn werk. Voorts leunt het maatschappelijk en commercieel leven in hoge mate op ICT-toepassingen: overheden en bedrijven zien de digitale weg naar de burger/klant

---

<sup>7</sup> Gabrielle S. Adams c.s., People systematically overlook subtractive changes, *Nature*, April 2021, 258-261.

<sup>8</sup> Peter Checkland & Jim Scholes, *Soft Systems Methodology in Action*. John Wiley & Sons, 1990.

<sup>9</sup> Zo omvat het 'innovation ecosystem' van ASML ca. 8.500 partners wereldwijd.

<sup>10</sup> Ard-Pieter de Man, Ecosystemen: wat zijn dat en hoe bestuur je ze, *Holland Management Review*, Juni 2021, 31-40.

als dé weg. Daarmee is ICT een 'commodity' geworden (zoals Nicolas Carr<sup>11</sup> 20 jaar geleden al betoogde), geïntegreerd in en ondersteunend aan waar het echt om gaat: het bedrijfsproces. Dat bedrijfsproces zelf is anders dan voorheen: het is vooral kortlevend en bij leven al zeer flexibel. ICT en ICT-productie moeten zich hieraan versneld aanpassen of ze worden een blok aan het been.

### Axioma's die vragen oproepen m.b.t. organiseren en de rol van informatie en ICT

#### *Axioma 1*

*Organisaties zijn in hun huidige vorm geen geschikt startpunt voor het aanpakken van de geschetste complexiteit op organisatie- en maatschappijniveau.*

Zijn ze niet simpelweg te groot, te complex, te bureaucratisch, te afstandelijk van de werkelijkheid, te opgesplitst in silo's, te zeer zoekend naar zekerheid middels control denken, te exclusief gericht op efficiency i.p.v. effectiviteit? Bieden zij hun werknemers de juiste inbedding voor creatieve ontplooiing, ethische congruentie, verbinding, menselijke maat en bijgevolg voor hun bijdrage aan veranderbaarheid van de organisatie? Leren organisaties (nog)?

#### *Axioma 2*

*Organisaties zijn als mollen: wroetend, blind voor de wereld boven de grond die ze beschadigen.*

Hoe verhouden organisaties zich tot de buitenwereld? Zijn hun relaties meer dan klanten voor eigen gewin en voortbestaan? Hoe breed is het door hen beleefde begrip 'stakeholder' (i.p.v. 'shareholder') anno nu, misschien omvat het wel de hele samenleving? En waarom niet bijvoorbeeld toekomstige generaties als stakeholder beschouwen? Of ons erfgoed, onze voorouders en grondleggers? Hoe dwingend is het brede begrip 'stakeholder': functioneren organisaties er effectief naar? Beschouwen ze ad-hoc organisaties als actiegroepen en burgerinitiatieven als legitieme partners of beperken ze zich tot collega-instituten? Is er überhaupt nog onderscheid tussen binnen- en buitenwereld en zijn de grenzen niet veeleer fluïde? Moeten we niet eerder denken in termen van 'organiseren' i.p.v. 'organisaties'?



---

<sup>11</sup> Nicolas G. Carr, IT doesn't matter, *Harvard Business Review*, May 2003, 41-49.

### *Axioma 3*

*Organisaties digitaliseren, maar transformeren niet.*

Denken organisaties te exclusief in termen van ‘wat?’ en ‘hoe?’ en te weinig in termen van ‘waarom?’ en ‘waartoe?’ Streven zij ernaar om de dingen goed te doen of om de goede dingen te doen? Zijn ze te exclusief gericht op efficiency en te weinig op effectiviteit? Houden ze vast aan hun plannen en planningsschema’s of houden ze ruimte voor ‘zwarte zwanen’<sup>12</sup> op hun pad? Besteden ze meer tijd en energie aan hun ontworpen abstracte systemen of aan hun zich ontwikkelende menselijke systemen? Verbeteren ze het bestaande of vernieuwen ze naar de toekomst toe? Kijken ze hoofdzakelijk achteruit of vooruit?

### *Axioma 4*

*Organisaties zijn (on)bewust onbekwame informatie verwerkende entiteiten.*

Organisaties zijn primair informatie verwerkende organisaties geworden, maar gedragen ze zich hiernaar? Denken zij inmiddels in termen van informatie of nog steeds van ICT? Is hun informatiepositie actueel en volledig? Hebben zij een heus informatiebeleid, geïntegreerd in hun bedrijfsbeleid? Hebben zij een beeld van waar de informatiemaatschappij naartoe evolueert en wat dit voor hen betekent? Werken zij data-geïnformeerd, ook met betrekking tot de informele data? Hebben zij een scherp beeld van de (ir)relevantie van AI-toepassingen voor hun branche? Begrijpen zij de impact van generatieve AI? Zijn ze bestand tegen ‘deep fake’-aanvallen? Maken zij actief werk van informatie-ethiek? Werkt de ICT-afdeling geïntegreerd met de rest van de organisatie of opereert die nog steeds ‘vanuit de kelder’?

### Tussenconclusie

Te veel vraagtekens die bovendien onderling verbonden zijn en tegelijk te weinig coherent perspectief: het beter dan gisteren doen is bewezen onvoldoende; het resulteert in nog meer complexiteit, valse zekerheid, inertie en uiteindelijk fatale kwetsbaarheid. Alleen maar sleutelen aan het bestaande volstaat niet langer en is contraproductief; we hebben behoefte aan een grondige revisie, een radicale paradigmaverandering. Tijd voor een informatie- en betekenisrevolutie: niet uitgaan van wat is, maar van wat zou kunnen (moeten) zijn. Niet beter, maar anders.

### De basis voor een (re)visie: informatie en betekenis

Informatie is even onvatbaar als cruciaal in ons hedendaags bestel. Het biedt geen afbeelding van de werkelijkheid zoals traditioneel wordt beleden (en zoals informatiesystemen klassiek worden ontwikkeld), maar is hét instrument om met die werkelijkheid om te gaan, om er betekenis aan te geven. Wat meer is: het *is* de werkelijkheid, we leven in een informatiewereld waarin een term als ‘virtueel’ de lading niet langer dekt. We zijn zelf meer en meer

---

<sup>12</sup> Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan*, Random House, 2010.

onderdeel van deze wereld<sup>13</sup>. We moeten bijgevolg die informatiewereld als uitgangspunt nemen.

Dit geldt ook voor organisaties: hun informatiepositie bepaalt steeds nadrukkelijker hoe ze zich kunnen aanpassen aan een veranderende context (en die kunnen beïnvloeden). Dat kunnen ze alsmaar minder in hun eentje, ze zijn vervlochten in maatschappelijke, organisatorische en persoonlijke netwerken. In deze complexe wereld neemt de behoefte aan betekenisgeving toe: mensen willen zich verbinden met wat ze de moeite waard vinden (wat “deugt”) en bijdragen aan betekenisvolle activiteiten. Organisaties die te weinig of geen betekenis creëren (bijvoorbeeld omdat ze stikken in hun eigen complexiteit) zijn ten dode opgeschreven.

‘Betekenisgeving’ heeft in deze context een dubbele inhoud: ‘sense-making’, betekenis geven aan de externe wereld, en ‘meaning-making’, de verinnerlijking van de gegeven situatie. *“A simple way of looking at it is as follows. If sense-making asks “What is going on?”, meaning-making asks “What are the implications of what’s going on for me (or my organization)?”*<sup>14</sup>.



De revisie die wij bepleiten, het fundamenteel veranderen, verloopt via processen van diepere betekenisgeving. Betekenis(management) is het scharnierbegrip tussen ‘beter’ en ‘anders’, informatie(management) het instrument daartoe.

### Het wereldbeeld van de organisatie

De ‘purpose-driven’ organisatie (Robert Quinn<sup>15</sup>), ‘terug naar de bedoeling’ (Wouter Hart<sup>16</sup>), de ‘waarom vraag’ (Simon Sinek<sup>17</sup>), het ‘evolutief doel’ (Frederic Laloux<sup>18</sup>) etc. etc.: zoveel termen om de drang van organisaties en hun medewerkers naar nadere betekenisgeving te omschrijven. Deze ‘terugkeer naar het fundamentele bestaansrecht’<sup>19</sup> is in de afgelopen jaren alleen maar toegenomen. Wij opteren in deze zin voor een ruim begrip, de herijking van het ‘wereldbeeld’ (‘world view’, ‘Weltanschauung’, ‘wereldbeschouwing’): de compositie-term voor de uitgangspunten, het geloof, de waarden en principes die een organisatie leiden en wie erbij betrokken is motiveren.

<sup>13</sup> John Cheney-Lippold, *We are data – Algorithms and the Making of Our Digital Selves*, University Press, 2018.

<sup>14</sup> David Gurteen, *Conversational Leadership*, <https://conversational-leadership.net/sensemaking/>

<sup>15</sup> Robert E. Quinn & Anjan V. Thankor, *Creating a Purpose-Driven Organization*, *Harvard Business Review*, July-August 2018, 75-82.

<sup>16</sup> Wouter Hart, *Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling*, Boom, 2022.

<sup>17</sup> Simon Sinek, *Start with why*, Penguin Books, 2011.

<sup>18</sup> Frederic Laloux, *Reinventing Organizations*, 2016.

<sup>19</sup> Hein Schreuder, *De onderneming in de maatschappij*, *M&O*, 2023 (2), 29-46.

Iedere organisatie heeft een impliciet wereldbeeld. In het verleden was dit gegrondvest in de dominante levensbeschouwing (de 'christelijke school'), in de afgelopen decennia is het verworpen tot meetbare ('SMART') en behaalbare doelen: groei, aandeelhouderswaarde, winstmaximalisatie, tot procesoptimalisatie, klantentevredenheid, c.s. aan toe. Herijking van het wereldbeeld betekent het expliciteren van de impliciete overeenkomsten van de organisatie met haar omgeving en er een positie tegenover innemen: hoe kijken wij als organisatie fundamenteel naar de wereld en hoe passen we hierin? Om het vervolgens te vertalen naar kernwaarden, aansprekende verhalen en verantwoorde, betekenisvolle keuzes ...

Informatierijke organisaties (en welke organisaties zijn dat niet?) moeten hierbij informatiegebonden keuzes maken: in welke informatie-verbonden ecosystemen willen we functioneren, welke rol willen we hierin op ons nemen, hoe open willen we zijn, van wie zijn onze data echt, is ons datagebruik conform het maatschappelijk ethisch aanvoelen, hoe verhouden we ons tegenover ICT-innovaties, etc. etc. Niet meedoen is geen optie: bestaande business modellen en communicatiepatronen met de buitenwereld (klanten, burgers, patiënten, ...) gaan rücksichtslos op de schop. Om een voorbeeld te geven: McKinsey introduceerde recentelijk Lilli, een generatieve AI tool voor hun in-house kennis. Een eerste stap richting 'consulting as a service', ongetwijfeld zullen hun tarieven moeten volgen. Wie had dat tot voor kort durven voorspellen?

Het wereldbeeld van een moderne organisatie is bijgevolg onlosmakelijk verbonden met het innemen van een strategische informatiepositie, omgekeerd kan strategisch informatiemanagement niet voorbijgaan aan de implicaties van een herijkt wereldbeeld.

*Stelling 1: een organisatie zonder actueel, helder en (intern en extern) gedeeld wereldbeeld heeft een verleden maar geen toekomst*

*Stelling 2: een organisatie met een wereldbeeld zonder expliciete aandacht voor de informatiepositie is als een struisvogel met zijn kop in het zand*

### Beleid en planning

Ooit waren organisaties verslaafd aan meerjarige planning en beleidsvorming. Sommige zijn dat nog steeds. Op regelmatige tijdstippen (ooit vijfjaarlijks) gaan beleidsmakers hiermee aan de slag. Via interviews en sessies in een kasteeltje of op de hei worden de meningen van de top van de organisatie geïnventariseerd met als uitkomst een document waarop commentaar mag worden geleverd, wat dan weer aanleiding geeft tot een nog lijviger document dat verder voor velen in de organisatie onbekend en dus onbeminde blijft. In die organisaties is planning een stafbezigheidstherapie in een tevergeefs zekerheidszoekende context.



Ook informatiebeleidsvorming lijdt hieraan. In nog te veel organisaties is een informatiebeleidsplan het werk van de informatiemanagement staf, die hun visie op wat er moet gebeuren aan de rest van de organisatie presenteren om er een goedkeuringsstempel voor te krijgen. Veel van dergelijke plannen zijn bovendien verkapte ICT-beleidsstukken, wat alleen al uit hun formulering blijkt. Een recente trend is om dat plan als een tekening, film of Power-Pointpresentatie vorm te geven. Maar of dit iets wezenlijks verandert?

De werkelijkheid anno nu, vol onzekerheden, is anders en vergt een fundamenteel andere planningsaanpak. Nodig is te leren onzekerheid te accepteren en om te zetten in positieve energie, te aanvaarden dat je niet precies weet waar het naartoe gaat, dat je leert van vergissingen en durft te vertrouwen op het voortdurend proces van 'emergent strategy'<sup>20</sup>. Hierbij zijn uit het wereldbeeld afgeleide leidende principes nuttiger dan uitgebreide documenten. Korte en lange termijn vloeien in dit perspectief organisch in elkaar over. Strategie wordt van een product met een vaste geldigheidstermijn een continue praktijk<sup>21</sup>.

Top-down planning (en hieruit afgeleide KPI's) resulteert bijna onvermijdelijk in een verdere ontkoppeling van beleid en uitvoering, wat vooral in overheidsorganisaties tot rampzalige gevolgen heeft geleid. Dergelijke beleidsvorming en planning laat voorts ook veel 'menselijk kapitaal' van de organisatie onbenut. Waarom benutten we ook hier niet de 'wisdom of the crowd' en de kracht van de 'bottom-up'<sup>22</sup>-organisatie? Planning is een betekenis-generende activiteit, laten we iedereen er dan ook bij betrekken.



Nog verder van de realiteit af is planning voor crisissituaties, niet voor niets vaak 'fantasy-planning' genoemd. Veel van de hieraan ten grondslag liggende aannames blijken immers bij toets in de praktijk op drijfzand te zijn gebaseerd: *"Companies often try to convince themselves, regulators and members of the public that they have the relevant hazards under control because they have elaborate plans to deal with them. When it comes to the point, these plans turn out to be wildly optimistic and full of unjustified assumptions and inaccurate data. Their function is symbolic rather than instrumental."*<sup>23</sup> Duikt bij het lezen van dit citaat niet spontaan de 'actieve herinnering' op aan de Covid-crisis?

Eén ding staat vast: we plannen ons suf! We zoeken zekerheid en ervaren pseudo-zekerheid maar leren er niet van. Omdat het een (uit)vluuchthaven is? Zolang men plant, hoeft er niets uitgevoerd te worden en wordt men niet geconfronteerd met de echte realiteit die zich verdraaid zo weinig aantrekt van al die plannenmakerij. Soms is een plan een schaamschortje, zeker in die organisaties waar de grote meerderheid stuurt, plant, adviseert, ... en de kleine minderheid het echte werk doet. Voorbeelden ervan zijn legio. Tijd voor ont-planning!

---

<sup>20</sup> Henry Mintzberg & James A. Waters, Of strategy, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6 (3), July-September 1985, 257-272.

<sup>21</sup> Ard-Pieter de Man, Ludwig Hoeksema & Anna Plotnikova, *Einde van strategie!? Tussen wendbaarheid en koers houden*, Mediawerf, 2022.

<sup>22</sup> Floor de Ruiter, *Bottom-up! Systeemtransformatie voor doorzetters*, Boom Uitgeverij, 2023.

<sup>23</sup> Jan Hayes & Andrew Hopkins, *Nightmare Pipeline Failures: Fantasy Planning, Black Swans and Integrity Management*, CCH Australia, 2013.

Zo ook in het werk van alledag: de ingeroeste gewoonte om vergaderingen en afspraken maanden vooruit te plannen. Een symptoom van ons polderlandschap (meer consensus dan besluitvaardigheid), maar ook hier weer met angst voor de werkelijkheid; stel je voor dat er een dag eens niets in je agenda staat! Misschien kunnen we iets leren van de CEO van Dropbox, die de vollopende agenda's opmerkte en toen in één weekend alle repeterende afspraken van alle medewerkers liet schrappen. Ont-planning vergt in de eerste plaats een mentale verandering. 'Bezint eer gij begint' wordt 'Ont-plant eer gij plant', alleen zo creëer je ruimte.

*Stelling 3: onzekerheid in organisaties is de basis voor innovatie en andersom*

*Stelling 4: emergent bijstellen van beleid is het nieuwe lange termijn plannen*

*Stelling 5: de term 'voortschrijdend inzicht' moet ontdaan worden van zijn negatieve connotatie. Wat is er mooier dan groei van inzicht?*

*Stelling 6: beleidsvorming en planning zonder directe koppeling met uitvoering is luchtfietserij; het uitsluitend overlaten aan topmanagement en beleidsafdelingen is fnuikend voor de realiteitswaarde*

*Stelling 7: een organisatie die niet ont-plant, plant zich vast of is dat al*

## Inrichting

Daar waar beleid en planning uitingen zijn van de wil van een organisatie, is de inrichting ervan een proeve van haar kunnen. Te lang en nog steeds is dit kunnen vertaald in structuren en is "waar hoor ik thuis in de organisatie" gelijkgesteld met de positie in de hark (waar bij elke reorganisatie aan geschud wordt). Laten we vaststellen dat organisatievormen niet meer de prioriteit hebben, dat nadruk op organiseren in vaste structuren tijdverspilling is en dat het inrichten van een organisatie in taken, taakbeschrijvingen en verantwoordelijkheden van geen nut is. Wat dan wel?

Onze zoektocht naar een radicaal andere benadering levert ons vooralsnog de volgende inzichten op:

1. Fundamentele onzekerheid noopt tot aanhoudende flexibiliteit en kort cyclisch optreden
2. Organisatie-ethiek doet er meer dan ooit toe: organisaties moeten uitgaan van en handelen naar een inherent waardensysteem
3. Grenzen vervagen of verdwijnen, processen en samenwerken winnen het van structuren en silo's
4. Informatie is niet langer louter een hulpmiddel, maar de essentie van een organisatie

Deze inzichten zijn dan ook het kader en de ankerpunten voor een grondige revisie van het inrichtingsvraagstuk.

*Ad 1: Fundamentele onzekerheid noopt tot aanhoudende flexibiliteit en kort cyclisch optreden*



Op het inrichtingsniveau speelt de robuustheid van het bestaande niet zelden een dwingende rol. Wat als 'niet beter dan gisteren, maar anders' het karakter van een fata morgana dreigt aan te nemen omdat het huidige bestel op instorten staat (dan wel lijkt te staan)? Veel organisaties nemen hun toevlucht tot een 'basis op orde' strategie, een nooit eindigend proces dat al gauw leidt tot het uit het oog verliezen van enig toekomstperspectief. De drijfveer is hier voorspelbaarheid en betrouwbaarheid en soms ook de angst voor het nieuwe. Maar de basis is nooit op orde en dat is maar goed ook! Het gaat in essentie om de weerbaarheid van het bestaande, niet meer dan een overlevingsstrategie maar wel een belangrijke.

Dit leidt tot de noodzaak van een aandachtsbalans: de ambidexter<sup>24</sup> organisatie. In deze organisatievorm wordt aanhoudend geschakeld tussen aandacht voor de continuïteit en voorbereiding van de innovaties die de toekomst zullen bepalen. 'Beter' verwijst op deze wijze niet langer uitsluitend naar het verleden maar krijgt een rol in het pad effenen voor het 'anders'. Dit blijft een moeilijke exercitie, die een en ander vergt van alle geledingen in de organisatie en niet alleen van de top.

Dit schakelen tussen korte en lange termijn, tussen 'change' en 'run', is de kwintessens van flexibiliteit. Enerzijds, bijvoorbeeld, processen standaardiseren, maar ze tegelijk adaptief maken voor alle (on)verwachte wijzigingen die zich zullen voordoen. De ingeslopen gecompliceerdheid slopen en tegelijk medewerkers en partner-organisaties voorbereiden op kort-cyclisch bijsturen in een complexe omgeving. Een sleutelterm blijft 'vereenvoudigen': de rapportage-organisatie radicaal rationaliseren door het afschaffen van overbodige tussenlagen en dito verslagen.

Flexibiliteit staat of valt met (vertrouwen in) het aanpassend vermogen van mensen. Het zijn uiteindelijk niet zozeer de regels maar de overtuiging 'zo doen we dat hier' die een belemmering vormen om echt te veranderen. Mentale flexibiliteit bevorderen is het allerbelangrijkste: mentale barrières opruimen, wendbaar vermogen opbouwen en gepercipieerde grenzen tussen organisaties en organisatieonderdelen in de hoofden wegwerken. De dynamiek van de omgeving als kans en niet als belemmering zien. Daar is tijd en ruimte voor nodig.

*Stelling 8: organisaties die enkel met vernieuwen bezig zijn komen op korte termijn in de problemen, organisaties die enkel met continueren bezig zijn later maar heviger*

---

<sup>24</sup> Letterlijk: 'tweehandige'; zie o.a. Charles A. O'Reilly III & Michael L. Tushman, The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, 82 (4), April 2004, 74-81.

*Stelling 9: de belangrijkste legacy van een organisatie zijn niet de informatiesystemen, maar de mensen*

*Ad 2: Organisatie-ethiek doet er meer dan ooit toe: organisaties moeten uitgaan van en handelen naar een inherent waardensysteem*

Duurzaamheid, inclusiviteit, diversiteit, het terugdringen van grensoverschrijdend gedrag ... zoveel uitingen van de toenemende druk die klanten, burgers, werknemers en het publiek in het algemeen uitoefenen op organisaties om hun 'core values' na te leven en hun waardeketens transparant te maken. Het expliciteren en regelmatig herijken van het wereldbeeld van de organisatie is een nuttig instrument om hiertoe te komen. Als algemeen referentiekader hiervoor wordt in toenemende mate gerefereerd aan de 17 United Nations Sustainable Development Goals<sup>25</sup>.

In de informatiewereld vragen organisaties aan de omgeving hen dieper dan ooit te vertrouwen via het bijhouden van persoonlijke informatie, het traceren van online gedrag, het achterlaten van digitale 'broodkruimels', etc. Tegelijk worden we overstelpt met berichten over beveiligingshacks, misbruik van persoonlijke gegevens, ontoelaatbare bias en gebrek aan transparantie van algoritmes, grootschalige mis- en disinformatie, etc.

Organisatie-ethiek is niet langer een kwestie van 'compliance' of 'PR', maar een organisatiekritische activiteit. Het formeel en informeel institutionaliseren van een valide waardesysteem vergt echter wel een en ander op inrichtingsniveau. We beperken ons tot de volgende voorbeelden:

- De roep klinkt steeds luider om enige vorm van tot voorbeeld strekkend moreel leiderschap<sup>26</sup> als tegengewicht tegenover excessief autoritair handelen; morele leiders geven positieve betekenis aan hun organisatie en haar omgeving
- Processen worden nadrukkelijker volgens waarde toevoegende lijnen ingericht, waarbij 'waarde' ruimer wordt geïnterpreteerd dan het leveren van een bijdrage aan de harde financiële resultaten
- 'Governance' verschuift als begrip van een eenzijdige invulling (hiërarchisch, 'control') naar een veel genuanceerdere interpretatie en van louter structuur governance naar een groter aandeel van relatie governance



<sup>25</sup> <https://sdgs.un.org/goals>

<sup>26</sup> Alex Brenninkmeijer, *Moreel leiderschap*, Prometheus, 2019.

- Met de stormachtige opkomst van generatieve Kunstmatige Intelligentie stijgt de aandacht voor verantwoord technologie-ontwerp en -gebruik, al of niet in de vorm van 'ethics by design'<sup>27</sup>.

Ethisch handelen in de informatiemaatschappij veronderstelt een samenhangende inspanning die begint aan de top van de organisatie: het gebruik van informatie en technologie afstemmen op de waarden van de organisatie, duidelijk het beleid en de richtlijnen formuleren die iedereen moet volgen en dit beleid inbedden in de inrichting van de organisatie. Het biedt perspectief op een ander omgaan met de buitenwereld: niet langer van transacties maar van relaties uitgaan, klanten niet indelen in doelgroepen maar als individuen en hierdoor als volwaardige partners in het ecosysteem benaderen. Ethisch handelen stelt de mens centraal.

*Stelling 10: organisaties met een ethisch beleid dat is ingebed in de inrichting van de organisatie zijn beter voorbereid op de toekomst dan organisaties die hier minder ver in staan*

*Ad 3: Grenzen vervagen of verdwijnen, processen en samenwerken winnen het van structuren en silo's*

Organisaties hebben zich de afgelopen decennia ontwikkeld als conglomeraten van functionele deelsystemen. Ze worstelen nu met hun zelf opgeworpen grenzen die hoe langer hoe meer als hinderlijk worden ervaren: de traditionele organisatievorm is allang ingeruild voor een samensmelting van activiteiten over deze organisatie- en silogrenzen heen. Dit gebeurt zowel verticaal (in de vorm van procesintegratie) als horizontaal (bijvoorbeeld over de grenzen van afdelingen met een gedeelde problematiek). Technologie doorsnijdt nu eenmaal alle functionele domeinen. Op inrichtingsniveau levert dit de nodige spanningen op. Twee aspecten zijn hierbij hardnekkig: de onopgemerkte incompatibiliteit van data en het wij-zij-denken in de hoofden van medewerkers.

Met het wegvallen van de grenzen worden systemen gretig met elkaar verbonden middels API-koppelingen. Dat geldt des te meer voor basissystemen, waar vaak grote aantallen toepassingssystemen worden op aangesloten onder het motto 'eenmalige registratie, meervoudig gebruik'. Gegevens worden op deze wijze in verschillende contexten gebruikt met elk hun eigen interpretaties en betekenissen; aan de semantische verschillen hiertussen wordt nauwelijks of geen aandacht besteed. Zo wordt bijvoorbeeld de BRP (Basis Registratie Personen, waar ettelijke duizenden organisaties zijn op aangesloten) gebruikt voor het bepalen van kiesgerechtigden, terwijl (in grote lijnen) je alleen maar in de BRP wordt opgenomen als je een adres hebt; daklozen zonder adres mogen wel stemmen maar kunnen dat de facto niet. Semantische ontsporing heeft organisatorische en maatschappelijke effecten zonder dat hier door de bank genomen aandacht aan wordt besteed<sup>28</sup>. Of nog: grenzen mogen dan

---

<sup>27</sup> World Economic Forum, *Ethics by Design: an organizational approach to responsible use of technology*, December 2020, [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Ethics\\_by\\_Design\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Ethics_by_Design_2020.pdf)

<sup>28</sup> Arjan Widlak & Rik Peeters, *De digitale kooi: (on)behoorlijk bestuur door informatiearchitectuur*, Boom bestuurskunde, 2018.

wel vervagen of overschreden worden, in systemen ingebakken structuren bieden hier halsstarrig weerstand tegen.

Dit interpretatieverschil manifesteert zich ook buiten de wereld van de geautomatiseerde systemen, bijvoorbeeld in procedures. Zo is het in Nederland stilaan vrijwel onmogelijk om maatschappelijk te functioneren zonder bankrekening annex -pasje, terwijl banken maatschappelijk functioneren impliciet als voorwaarde stellen om een bankrekening te kunnen openen.

Het wij-zij-denken, het patroon waarin de ene groep de andere groep als een belemmering bestempelt om zelf goed te kunnen functioneren, is een taai overblijfsel uit de hokjestijd. Meestal wordt het geuit in abstracte termen ("de business verstaat ons niet") en vaak wederzijds ("de ICT-ers verstaan ons niet"). Zo ontstaat snel een vicieuze cirkel waardoor er feitelijk niets gebeurt: men blijft steken in de suboptimalisatie van de eigen winkel.

Het advies hierbij is redelijk eenvoudig: van samenwerken samen werken maken. In multidisciplinaire teams elkaar leren verstaan en hierna begrijpen, vertrouwen opbouwen, samen successen vieren, gezamenlijke expertise opbouwen en uitdragen,... Centraal staat de vraag 'Wat gaan we samen doen om vorm te geven aan een betekenisvolle toekomst?', waarbij kan uitgegaan worden van het gedeelde wereldbeeld, idealiter inclusief een balans tussen een uitdagend en een realistisch toekomstbeeld. Zo een samenwerking begint met het zoeken naar de verschillen overstijgende waarden om van hieruit nieuwe mogelijkheden te gaan verkennen en lerend te gaan experimenteren.



Het besturingsmodel van organisaties (maar ook van de maatschappij) blijft bij dit alles achter. Voor de sturing wordt geregeld de metafoor van de tanker en de speedboot gebruikt, maar dat is misleidend: het gaat in een ecosysteem om de vloot. Niet langer het optimaal sturen van een afzonderlijk schip, maar het manoeuvreren van de vloot door onderlinge afstemming en voortdurende communicatie met de schepen staat garant om samen de klippen richting 'anders' te omzeilen. Een managementtaak die bijlange nog niet iedereen onder de knie heeft. Om maar één voorbeeld te noemen: hoe moeilijk is het niet om een beloningsstructuur op keten- of ecosysteemniveau in te voeren? Of nog eenvoudiger: hoe realiseer je baten bij organisatieonderdeel X als dit investeringen bij Y veronderstelt?

*Stelling 11: zonder semantische afstemming is elke datakoppeling potentieel organisatiebedreigend*

*Stelling 12: zonder de mentaliteitsverandering van wij-zij naar wij-samen verlamt de organisatie en is 'anders' niet te realiseren*

*Stelling 13: business ecosystemen bestaan enkel bij de gratie van wij-samen, zo niet zijn ze doodgeboren kinderen*

*Ad 4: Informatie is niet langer louter een hulpmiddel, maar de essentie van een organisatie*

De factor informatie in organisaties worstelt met zijn verleden: geconcentreerd rond administratieve systemen en bijgehouden door de hogepriesters van de automatisering. In het emancipatieproces dat hierop volgde worden nog steeds ontelbare discussies gevoerd over de plaats van informatiemanagement in een organisatie. Deze varieert van centraal en dichtbij de ICT-afdeling tot decentraal en opgenomen in de businesslijnen; waarvoor gekozen wordt fluctueert nogal eens met de voorkeur van de nieuwe leidinggevende. Dit herleiden tot een structuurvraagstuk doet echter afbreuk aan de cruciale positie van informatie: informatievraagstukken anno nu zijn taaie vraagstukken ('wicked problems') die in gezamenlijkheid in multidisciplinaire teams dienen te worden aangepakt. Informatie is de bepalende factor, ICT ondersteunt alleen maar. Waar iemand hiërarchisch thuishoort is hierbij van ondergeschikt of geen belang.

In dit verband pleiten we ook voor een grondige herziening van de visie op automatiseringsprojecten. Door ze zo te benoemen, werken we niet alleen toe naar een vooraf vastgespijkerde oplossing (een nieuw of aangepast systeem), maar gaat het overgrote deel van de aandacht naar de technische implementatie en wordt vrijwel automatisch gestuurd op 'output' in plaats van 'outcome'. Positioneren we deze projecten als organisatieveranderingsvraagstukken met minder of meer automatisering, dan geven we vanaf het prille begin volle aandacht aan waar de verandering zal ingrijpen, betrekken we meer dan een paar 'key users' in het veranderingsproces en vermijden dan wel minimaliseren we wat we traditioneel weerstand tegen verandering noemen. Dat de projecten kortlopend zijn en snel moeten kunnen worden bijgestuurd is een logisch gevolg.

Veel organisaties hebben de afgelopen periode de omslag gemaakt naar zaakgericht werken, integratie via de proces-as. In het licht van 'anders' is dit een partiële benadering die de complexiteit van actuele (informatie)vraagstukken niet dekt: mensgericht werken veronderstelt een integrale aanpak die de individuele taken/processen overstijgt. Optimale taakuitvoering betekent nog niet dat de belanghebbende zich optimaal bediend weet en voelt. Hiervoor richten organisaties zich tegenwoordig tot datagericht werken, het benutten van de potentie van beschikbare data. Een en ander betekent wel dat aan een behoorlijk aantal voorwaarden moet worden voldaan: (1) de data moeten op orde en up-to-date zijn (geen 'data schuld'), (2) de data uit verschillende bronnen moeten onderling op elkaar aansluiten en vergelijkbaar zijn, (3) data moeten niet enkel gebruikt maar ook beheerd worden: de data beheerorganisatie moet ingericht zijn, (4) data impliceren interpretatie wat in de technische benadering van 'data analytics' en 'data science' nauwelijks of niet aan bod komt, (5) data zijn steeds minder stabiel maar fluïde, wat vereist dat men ook de structuur van de data ter discussie moet stellen en (6) hoe dan ook moet rekening gehouden worden met niet-geautomatiseerde data, impliciete kennis etc. Welke organisatie heeft dit voor mekaar? Niet elke

organisatie is een Spotify, Adyen of Booking.com! Naar datagericht werken kan een organisatie toegroeien, waarbij vooropgesteld moet blijven dat data een middel en geen doel zijn. Ook dat laatste wordt in de gloed van de data-euforie geregeld vergeten.

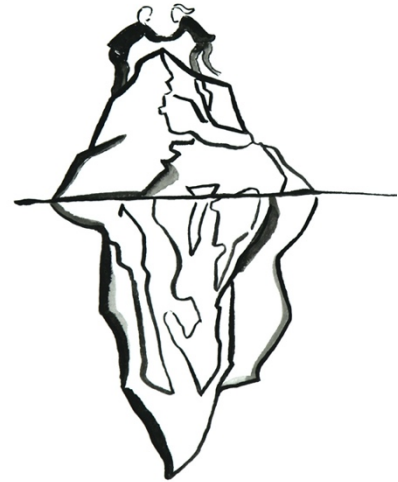
*Stelling 14: informatiemanagement is van allen, waar informatiemangers ingedeeld worden is van geen belang*

*Stelling 15: er zijn geen automatiseringsprojecten*

*Stelling 16: het strategisch gebruik van informatie is primair een inrichtingsvraagstuk*

### De paradox van de informatieprofessional

Informatieprofessionals, in het bijzonder informatiemangers, afficheren zichzelf graag als verbinders tussen de business en ICT. In essentie zien ze hun taak als het vertalen van de business wensen richting systeemoplossers. Omgekeerd dreigt het gevaar dat de business hen als dé verantwoordelijken voor de informatievoorzieningen zien en hun eigen verantwoordelijkheid als rechtmatige eigenaar van deze voorzieningen veronachtzamen. In het perspectief dat wij hier schetsen zijn beide opstellingen niet langer houdbaar (als ze dat ooit al waren!). Als informatie tot de essentie van een organisatie behoort, kan informatiemanagement alleen maar integraal en gezamenlijk worden uitgeoefend. Het verschilt in dit opzicht niet wezenlijk van personeelsmanagement of financieel management.



De CIO (Chief Information Officer) heeft een duidelijke emancipatie doorgemaakt: van buiten het hoogste bestuursorgaan naar binnen, van alleen over techniek naar informatie, van onbekend naar gezien. Maar ook deze functie wordt gaandeweg ter discussie gesteld. Als deze al wordt onderscheiden van de functie van CTO (Chief Technology Officer), wordt een CIO soms vervangen door een CDO (Chief Data Officer) dan wel geflankeerd door een meer in de business ingevoerde counterpart zoals een CMIO (Chief Medical Information Officer) in een ziekenhuis. Behalve dat het menigeen gaat duizelen (meer varianten zijn overigens nog in omloop), zijn al deze fenomenen ons inziens een uitvloeisel van de onduidelijke visie op de omgang van een organisatie met haar informatie.

De discrepantie is paradoxaal: enerzijds belijden we dat informatie een essentiële asset van organisaties is, anderzijds worstelen informatieprofessionals van hoog tot laag met hun identiteit. Dit kunnen we alleen maar opheffen door hun positionering te herwaarderen in het licht van de informatierevolutie die ons allen treft.

*Stelling 17: informatieprofessionals die zichzelf als verbinder (blijven) zien, worden in de kortste keer overbodig*

## Fundamentele omslag: de informatierevolutie

Recente generatieve AI-ontwikkelingen bevestigen wat al geruime tijd gaande is maar nu in volle omvang zichtbaar wordt. Of we het nu leuk vinden of niet: de emenscipatie (geen verschrijving!) van informatie is in volle gang. Er ontstaat een immens parallel informatielandschap dat groeit in omvang en complexiteit maar ook navenant in potentie en gevaar toeneemt. Feiten en fictie zijn er niet langer uit elkaar te houden, autonome informatie mengt zich met het bestaande. Dit informatielandschap ontwikkelt zijn eigen wetten, gebruiken, normen en waarden. Sommigen voorspellen dat onze cultuur en zelfs de mensheid zelf in gevaar komt en dringen aan op regulering<sup>29</sup>.

Voor organisaties betekent dit een fundamentele omslag: waar ze nu nog op zoek gaan naar informatie om hun business te ondersteunen, komen ze in een informatiewereld terecht waarbinnen ze zichzelf moeten weten te ontwikkelen, positioneren en verkopen. Deze wereld is vluchtig, ongrijpbaar en vol aberraties. Het interpreteren van deze wereld en er betekenis aan geven behoort voortaan tot de kerntaken van organisaties. Tot voor kort onbekende termen als 'consumerization of AI', 'invention-as-a-service', 'autonomous bots' e.d. doen hun intrede. Succes uit het verleden biedt geen garantie meer voor de toekomst want de beste strategie kan in deze wereld in enkele tellen volkomen de mist ingaan, getuige vroege voorlopers als Nokia, IBM, Kodak en vele anderen. Wat in de technologiewereld gebeurde, is een voorbode van een veel heviger ontwikkeling in de informatiewereld. Moeten organisaties zich concentreren op 'wat zal komen' of blijven vasthouden aan 'wat we willen'? Wie houdt zicht op dit zich ontwikkelend informatielandschap?

*Stelling 18: organisaties die zich nu nog niet voorbereiden op het nieuwe informatielandschap komen straks te laat.*

## Consequenties voor informatieprofessionals

De business is verantwoordelijk voor haar informatievraag, ICT voor de technologische onderbouwing; informatieprofessionals gaan over het informatielandschap. Extern of intern, de organisatievorm is hierbij van geen belang meer. Hun hoofdtaak is niet verbinden, maar het informatielandschap ontsluiten, interpreteren en betekenis geven. Deze nieuwe invulling heeft vergaande consequenties voor hun positie en hun oriëntatie. Uiteraard dragen zij zorg voor het op peil brengen van de interne datakwaliteit (zie hoger), maar er is meer:

- In het informatielandschap figureren grote bestanden aan externe data; het dataregister van de Nederlandse Overheid<sup>30</sup>, bijvoorbeeld, bevat meer dan 20.000 geregistreerde open datasets. Hebben zij zicht op de vele relevante externe gegevensbronnen?
- De hoeveelheid niet-gestructureerde gegevens in een myriade aan formats is overweldigend, deze gegevens zijn nauwelijks ontgonnen. Beschikken zij over de noodzakelijke kennis en tools hiervoor?

---

<sup>29</sup> Center for AI Safety, *Statement on AI Risk*, May 2023, <https://www.safe.ai/statement-on-ai-risk>

<sup>30</sup> <https://data.overheid.nl>

- Tot het taakveld van de informatieprofessional hoort ook aandacht voor de effectiviteitsverhoging van het *gebruik* van informatie; is bijvoorbeeld het gedeelde en het persoonlijke kennismanagement van de organisatie op orde?
- Hebben zij inzicht in het onder invloed van onder meer AI snel evoluerende externe informatielandschap, inclusief de relevante mogelijkheden en gevaren voor hun organisatie en de diverse ecosystemen waarbinnen hun organisatie opereert?
- Zijn zij in staat dit inzicht te vertalen richting proactief handelen van hun organisatie? Is hun kennis en gezag hiervoor voldoende op peil?
- Zijn zij in staat om hun omgang met informatie te toetsen aan een voldoende ontwikkeld ethisch kompas? Ontwikkelen ze ethische richtlijnen voor zowel het gebruik als de productie van informatie?

Een en ander vraagt om een rigoreus andere opstelling. Naast inhoudelijke kennis, is voor een informatieprofessional sociaal empathisch vermogen en politieke feeling nodig om de noodzakelijke veranderingen gerealiseerd te krijgen, maar in het licht van deze lijst vooral ook inspirerende kracht en ethische gevoeligheid<sup>31</sup>. Is dit voldoende? Hij moet kunnen gedijen in het steeds wisselende, onzekere informatielandschap, wendbaar maar tegelijk in staat om richting aan te geven. Zo ook zijn functie: misschien is hij morgen wel 'AI prompter'<sup>32</sup>, een functie die gisteren nog niet bestond.

*Stelling 19: het informatielandschap waarbinnen een organisatie opereert wordt zo complex dat adequate informatieprofessionals-nieuwe-stijl cruciaal zijn voor het welslagen van de organisatie*

*Stelling 20: op elk niveau verschilt de informatieprofessional-nieuwe-stijl wezenlijk van de huidige; deze laatste is toe aan een grondige update van kennis en attitude*

## Conclusie

De verlammeende spiraal van complexiteit en onzekerheid doorbreek je niet door nog meer complexiteit toe te voegen, maar door radicaal anders denken en handelen. Kennis uit het verleden biedt geen zekerheid voor de toekomst, integendeel. Organisaties functioneren in een door informatie verweven ecosysteem met fluïde grenzen. Continu meebewegen of kopje onder gaan is de boodschap, met een doordacht en gedeeld waardesysteem als bakken. Niet meedoen is geen optie.

Dat alles vergt moed en durf: inzicht gaat niet langer vooraf aan actie, maar actie creëert inzicht; zonder gewaagde en eventueel foute actie bouw je geen goede inzichten op. De informatiepositie van een organisatie is hierbij cruciaal. Dit is onze harde boodschap: organisaties

---

<sup>31</sup> Rik Maes, De informatiemanager: een schaap met vijf poten?, in: *Smart Humanity* (red. W. Bronsgeest e.a.), KNVI, 2020, 55-63.

<sup>32</sup> Tyler Barnett, The Role Of Professional AI Prompters In Ensuring Successful AI Implementations, *Forbes*, Feb. 2, 2023.

die informatie niet serieus nemen en bijgevolg hun informatiehuishouding niet op orde hebben, hebben geen toekomst. Niet ICT is hierbij van belang, maar de kwaliteit en verwevenheid van informatie en informatiestromen. Dit vergt informatieleiderschap van eenieder.

John Naisbitt, de invloedrijke futuroloog, merkte ooit op: “We are drowning in information, but we are starving for knowledge”. In het geschetste informatielandschap is dit meer dan ooit waar. Hier ligt het speelveld en de toekomst van informatieprofessionals, zij zijn de ‘key players’ in deze omslag. Ze nemen het voortouw in het strategisch toegankelijk maken van informatie in welke vorm ook en faciliteren het verantwoord gebruik ervan. Inhoudelijke kennis van het bestaande volstaat niet langer, maar verbeelding van wat zou kunnen omzetten in wat kan. Dit vraagt om mentale flexibiliteit en ‘smoel’. Informatieprofessionals hebben de toekomst, maar dat is een andere dan die van vandaag; ze moeten die zelf creëren. Ook hier geldt: niet meedoen is geen optie.

### Tijd voor actie

“Now this is not the end.  
It is not even the beginning of the end.  
But it is, perhaps, the end of the beginning.”

Winston Churchill

Dit manifest is een uitnodiging aan de informatiegemeenschap om zich te bezinnen op een fundamenteel andere positionering, inhoud en werkwijze. Als we onze professie serieus nemen, moeten we samen nadenken hierover en er samen vorm aan geven.

Een manifest is echter niet meer waard dan de actie die eruit voortvloeit. Dat geldt des te meer voor dit manifest, anders valt het in dezelfde kuil die het juist aan de kaak stelt: die van schoonschrijverij zonder actie, van idee zonder uitwerking. De belangrijkste fase van een manifest is dan ook deze: na de publicatie ervan. We schetsen enige krachtlijnen voor vervolg:

- Dit manifest is gericht op het aanzwengelen van een beweging die de kracht en de fase van het papier, van het idee, ontstijgt. Dat is het uiteindelijk doel van dit manifest: daadwerkelijke vernieuwing realiseren middels het serieus nemen van de factor informatie en hiermee zorg dragen voor het blijvend bestaansrecht van de informatiefunctie in welke vorm ook.
- Hiertoe moeten de ideeën van het manifest door meerdere partijen worden verspreid en gesteund; de beroepsorganisatie KNVI kan hierin met haar diverse kanalen een voortrekkersrol vervullen.
- Er zijn diverse onderwerpen in het manifest die om uitwerking vragen. Dit geldt zowel voor de businesszijde (informatiemanagement als actief aandachtsgebied van iedereen vorm geven), de informatieprofessie (zoals de taak van de CIO en die van de informatie-manager-nieuwe-stijl) als het maatschappelijk debat in bredere zin (wat betekent het om de samenleving vorm te geven in een informatiewereld?).

- Opleidingsprogramma's voor informatieprofessionals op alle niveaus dienen te worden aangepast aan de nieuwe realiteit; ze leiden primair gidsen in het informatielandschap op.

*Stelling 21: een manifest zonder actie is een papieren tijger; van een papieren tijger ligt niemand wakker.*

Dit alles vergt van informatieprofessionals in organisaties een mentale transformatie: ze dienen uit hun intermediaire rol te stappen en ruimte te creëren voor 'anders'; hierin schuilt hun essentieel bestaansrecht. CIO's kunnen hierin het voortouw nemen: ze zijn de betekenisgevers van een organisatie en creëren voorwaarden om de organisatie haar plek in de nieuwe werkelijkheid te laten innemen.

Tot slot: dit manifest adresseert niet alleen de informatieprofessional in strikte zin. In de nieuwe werkelijkheid (het 'never normal' van Peter Hinssen) is iedereen informatiewerker en behoort een behoorlijke mate van informatieprofessionaliteit tot zijn/haar bagage. Wie zijn weg niet vindt in het informatielandschap kan niet langer een leidersrol vervullen. Ook voor die geldt dat informatieleiderschap essentieel onderdeel van integraal leiderschap uitmaakt. Wat een wonderlijke toekomst wacht op ons allen!

We eindigen met een waarschuwing van de dichter<sup>33</sup> T. S. Eliot, niet in de laatste plaats gericht aan onszelf: "Nothing pleases people more than to go on thinking what they have always thought, and at the same time imagine that they are thinking something new and daring: it combines the advantage of security and the delight of adventure". Vandaar, met een knipoog, onze laatste stelling:

*Stelling 22: "Een expert is iemand die is opgehouden met denken. Waarom? Omdat hij het weet" (architect Frank Lloyd Wright); wie het beter weet, mag het zeggen.*

---

Rik Maes is emeritus hoogleraar informatiemanagement aan de Universiteit van Amsterdam en stichter/aanstichter van de Academy for Information & Management. Contactinformatie: [maestro@ienm.nl](mailto:maestro@ienm.nl)

Dion Kotteman is voormalig RijksCIO, partner bij Grey Matter Matters en C-level adviseur. Contactinformatie: [dion@dionkotteman.com](mailto:dion@dionkotteman.com)

---

<sup>33</sup> "Le poète a toujours raison" (Louis Aragon, gezongen door onder meer Jean Ferrat, Léo Ferré en Yves Montand)

De afbeeldingen in dit manifest zijn gemaakt door Marjanne Vodegel: [www.mooiestreken.com](http://www.mooiestreken.com)