

Het Amsterdams Informatiemanagement Raamwerk in theorie en praktijk

Master: Information Science
Track: Business Information Systems (BIS)

Document: Master thesis
Versie: 1.0

Datum: 28 oktober 2013

Auteur: Gweta Markosian - s10416536

Thesisbegeleiders: Prof. Rik Maes & Drs. Toon Abcouwer

Universiteit: Universiteit van Amsterdam (UvA)
Faculteit: De Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica
(FNWI)

Bedrijf: Academy for Information & Management (AI&M)

Handtekening Prof. Rik Maes:

Handtekening Drs. Toon Abcouwer:

Handtekening leden Examencommissie:

Managementsamenvatting

Introductie:

Het Amsterdams Informatiemanagement raamwerk (AIM-raamwerk) was aanvankelijk ontwikkeld als praktisch oriëntatie-instrument voor informatiemanagement maar uit waarnemingen van de opdrachtgever Prof. Rik Maes, em. hoogleraar informatiemanagement aan de Universiteit van Amsterdam (UvA), blijkt dat verschillende interpretaties en toepassingen van het AIM-raamwerk bestaan.

Doel:

Het doel van het in deze thesis gepresenteerde onderzoek is om uitspraken te doen over de betekenis/waarde van het AIM-raamwerk, gebaseerd op de verschillende interpretaties en toepassingen ervan in de praktijk en wat erover geschreven is in de (beperkte) wetenschappelijke literatuur. Voor dit onderzoek is de volgende hoofdvraag gesteld: "Welke uitspraken kunnen gedaan worden over de betekenis/waarde van het AIM-raamwerk op grond van de verschillende interpretaties en toepassingen ervan in theorie en praktijk?"

Met dit onderzoek wordt beoogd kennis te ontwikkelen over verschillende interpretaties en toepassingen in theorie en praktijk. Bovendien worden implicaties van verschillende interpretaties en toepassingen van het raamwerk geïndiceerd. Het inzicht dat verkregen is in de toepassingen en implicaties daarvan dient organisaties te begeleiden bij verdere toepassingen/uitwerkingen van het AIM-raamwerk. Dit onderzoek dient ook bij te dragen aan de wetenschappelijke kennis over het AIM-raamwerk.

Methoden:

Om kennis te ontwikkelen over implicaties van interpretaties en toepassingen door organisaties is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering, namelijk Grounded Theory (GT). Voor het verzamelen van data is gekozen voor semi- of halfgestructureerde interviews met professionals uit verschillende toepassingsorganisaties (lees (semi-)overheidsorganisaties, adviesorganisaties en bedrijven). Literatuurstudie is de tweede onderzoeksmethode. Literatuurstudie is uitgevoerd om definities te formuleren.

Op basis van de GT-onderzoeksbenadering is kennis ontwikkeld over de verschillende toepassingen van het AIM-raamwerk. Het AIM-raamwerk is niet normatief. Het schrijft niets voor. Hierdoor zijn verschillende interpretaties en toepassingen van het AIM-raamwerk

mogelijk. Wanneer vraagstukken na verloop van tijd veranderen, kunnen deze altijd weer op grond van het AIM-raamwerk behandeld worden.

Resultaten:

Er is een zestal toepassingsvormen gepresenteerd. Deze zijn: communiceren, analyseren & adviseren, ordenen/structureren, organisatie inrichten, herinrichten van de informatievoorziening en het realiseren van business-IC T alignment. Vervolgens zijn criteria opgesteld om die implicaties van de verschillende toepassingen te kunnen beoordelen. Voor de toepassingsvorm realiseren van business-IC T alignment zijn geen implicaties gegeven omdat in de wetenschappelijke literatuur aangegeven wordt dat het onmogelijk is op basis van modellen business-IC T alignment te realiseren.

De hierna volgende criteria zijn opgesteld om de implicaties van de toepasbaarheid te kunnen beoordelen.

Communiceren:

criterium 1. Voor alle partijen van de organisatie dient eenduidigheid te bestaan over de gehanteerde definities.

criterium 2. Wanneer over een vraagstuk gediscussieerd wordt is een integratieve beschouwing daarvan een vereiste.

criterium 3. Discussies dienen op een hoog abstractieniveau gevoerd te worden.

Analyseren & adviseren:

criterium 1. Voor zowel de adviserende als de geadviseerde partij dient eenduidigheid te bestaan over de gehanteerde definities.

criterium 2. Vraagstukken dienen integratief geanalyseerd te worden om de compleetheid van de analyses en het daaruit voortvloeiend advies te kunnen waarborgen.

criterium 3. Het advies dient op basis van integratieve analyse uitgewerkt te worden.

Ordenen/structureren:

criterium 1. Gedachten over vraagstukken kunnen goed geordend worden als deze op een hoog abstractieniveau en vanuit verschillende perspectieven beschouwd worden.

criterium 2. Categorisering van architectuurprincipes moet geen doel op zich worden.

Organisatie inrichten:

Criterion 1. Het raamwerk dient niet beschouwd te worden als blauwdruk voor organisatie-inrichting.

Criterion 2. Het raamwerk dient uitsluitend gehanteerd te worden om organisatie-inrichtingsvraagstukken in samenhang te adresseren.

Criterion 3. Het raamwerk dient niet als normatief model gehanteerd te worden.

Herinrichten van de informatievoorziening:

Criterion 1. Het AIM-raamwerk dient gehanteerd te worden om informatievoorzieningsvraagstukken te positioneren in samenhang.

Criterion 2. Het domein informatie/communicatie impliceert niet een extra afdeling voor informatiemanagement.

Conclusie:

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt ook dat een integratieve denk- en werkwijze past bij een succesvolle toepassing van het AIM-raamwerk. Op grond van dit inzicht is een voorstel gegeven voor het verder uitwerken/ontwikkelen van een managementstijl waarin de integratieve denk- en werkwijze centraal staat.

Een integratieve managementstijl is ongedefinieerd. Dat wil zeggen dat deze managementstijl geen vaste regels kent. Daartegenover staan gedefinieerde managementstijlen, die wel vaste regels kennen. Onderzocht moet worden of een integratieve managementstijl daadwerkelijk effectiever is dan gedefinieerde managementstijlen.

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis, het resultaat van een onderzoek naar de kennis die momenteel bestaat over het AIM-raamwerk. Dit onderzoek is het resultaat van vijf maanden werk.

Deze masterthesis vormt de afsluiting van mijn afstudeerstage bij de Academy for Information & Management (AI&M). Deze stage is onderdeel van de masterstudie Business Information Systems (BIS) aan de Universiteit van Amsterdam (UvA). Deze afstudeerstage vormt tevens de afsluiting van de bovengenoemde masterstudie.

Bij deze wil ik graag de mensen bedanken voor hun bijdrage aan deze masterthesis. Ik wil mijn begeleiders Prof. Rik Maes & Drs. Toon Abcouwer bedanken voor hun begeleiding en ondersteuning gedurende het verloop van dit onderzoek. Bovendien wil ik alle professionals bedanken die deel hebben genomen aan het onderzoek. De input van deze professionals is een enorme verrijking geweest voor dit onderzoek.

Begrippen- en afkortingenlijst

In deze thesis worden de volgende begrippen en afkortingen toegepast:

Academy for Information & Management (AI&M)

De AI&M is een spin-off van de Universiteit van Amsterdam. De AI&M verzorgt executive programma's op het gebied van informatiemanagement.

AIM-raamwerk

Het AIM-raamwerk (Amsterdams Informatiemanagement raamwerk) is ontwikkeld door Prof. Rik Maes en biedt toepassingsorganisaties ondersteuning bij het positioneren van vraagstukken op het gebied van informatiemanagement.

Strategic Alignment Model (SAM)

Een business- en IC T alignment model is ontwikkeld door Henderson & Venkatraman om bedrijven ondersteuning te bieden bij het verbeteren van de relatie tussen business en IC T.

Toepassingsorganisaties

Onder "toepassingsorganisaties" worden verstaan: (semi-)overheidsorganisaties, adviesorganisaties en bedrijven.

Inhoudsopgave

INTRODUCTIE	9
1.1 AANLEIDING	9
1.2 WETENSCHAPPELIJKE EN PRAKTISCHE RELEVANTIE	9
1.3 PROBLEEMSTELLING	9
1.4 ONDERZOEKSVRAAG	11
1.4.1 HOOFDVRAAG	11
1.4.2 DEELVRAGEN	11
1.4.3 DOELEN	11
1.5 THESISSTRUCTUUR	12
2 CONCEPTUEEL KADER	13
2.1 INTRODUCTIE	13
2.1.1 INFORMATIE	13
2.1.2 INFORMATIEMANAGEMENT	13
2.1.3 ROL VAN TECHNOLOGIE BINNEN INFORMATIEMANAGEMENT	14
2.1.4 HET AIM-RAAMWERK	14
3 METHODEN	20
3.1 ONDERZOEKSFILOSOFIE	20
3.1.1 GROUNDED THEORY ONDERZOEKSFILOSOFIE	20
3.1.2 KRITIEK OP DE GT-ONDERZOEKSFILOSOFIE	20
3.2 ONDERZOEKSMETHODEN	21
3.2.1 LITERATUURONDERZOEK	21
3.2.2 PERSOONLIJKE INTERVIEWS	21
3.2.3 VERLOOP VAN DATAVERZAMELING	21
3.2.4 SPREIDING VAN DE GEÏNTERVIEWDEN	22
3.3 DATA CODEREN	25
3.4 EVALUATIE DATA	25
3.4.1 BETROUWBAARHEID	25
3.4.2 VALIDITEIT	25
3.4.3 REPLICERBAARHEID	25
4 RESULTATEN	26
4.1 INTRODUCTIE AIM-RAAMWERK IN THEORIE	26
4.1.1 SAM-MODEL VAN HENDERSON & VENKATRAMAN	26
4.1.2 WETENSCHAPPELIJKE ARTIKEL EN RELEVANTE PUBLICATIES	27
4.1.3 DEELCONCLUSIE	32
4.2 AIM-RAAMWERK IN DE PRAKTIJK	32
4.2.1 INTRODUCTIE AIM-RAAMWERK IN PRAKTIJK	32
4.2.2 VOLWASSENHEID INFORMATIEMANAGEMENT	32
4.2.3 PERSPECTIEVEN VOOR INFORMATIEMANAGEMENT	33
4.2.4 DEELCONCLUSIE	34

4.3	TOEPASSINGEN EN IMPLICATIES VAN HET AIM-RAAMWERK	34
4.3.1	INTRODUCTIE	34
4.3.2	COMMUNICEREN	35
4.3.3	ANALYSEREN & ADVISEREN	37
4.3.4	ORDENEN/STRUCTUREREN	39
4.3.5	ORGANISATIE INRICHTEN	41
4.3.6	HERINRICHTEN VAN DE INFORMATIEVOORZIENING	43
4.3.7	REALISEREN VAN BUSINESS-IC T ALIGNMENT	45
4.3.8	EEN RAAMWERK MET VERSCHILLENDE TOEPASSINGEN EN IMPLICATIES	46
4.3.9	DEELCONCLUSIE	46
4.4	BEOORDELINGSCRITEIA	49
4.4.1	BEPALING VAN BEOORDELINGSCRITEIA	49
4.4.2	CRITERIA VOOR DE BEOORDELING VAN IMPLICATIES	53
4.5	SUCCEVOLLE TOEPASSING VAN HET RAAMWERK	55
4.5.1	ADVIESORGANISATIES	55
4.5.2	OVERHEIDSORGANISATIES	56
4.5.3	SEMI-OVERHEIDSORGANISATIES	57
4.5.4	BEDRIJVEN	58
4.5.5	DEELCONCLUSIE	59
4.6	VOORSTEL VOOR DE UITWERKING VAN EEN MOGELIJKE MANAGEMENTSTIJL	59
4.6.1	EEN INTEGRATIEVE DENK- EN WERKWIJZE	59
4.6.2	UITWERKEN VAN EEN INTEGRATIEVE MANAGEMENTSTIJL	59
4.6.3	DEELCONCLUSIE	60
5	CONCLUSIE	60
6	DISCUSSIE	63
6.1	BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK	63
6.2	NIEUW INZICHT & VERVOLGONDERZOEK	63
7	BIBLIOGRAFIE	64

Introductie

Dit thesisproject is uitgevoerd in opdracht van Prof. Rik Maes, em. hoogleraar informatiemanagement aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) en initiatiefnemer van de Academy for Information & Management (AI&M). Dit thesisproject is uitgevoerd door mevr. Gweta Markosian, studente Business Information Systems (BIS) aan de Universiteit van Amsterdam (UvA).

1.1 Aanleiding

Het AIM-raamwerk was aanvankelijk ontwikkeld als praktisch oriëntatie-instrument voor informatiemanagement. Uit waarnemingen van de opdrachtgever van AI&M blijkt dat er verschillende interpretaties en toepassingen van het AIM-raamwerk bestaan in theorie en praktijk. Het is onduidelijk op welke manier in de schaarse wetenschappelijke literatuur over het AIM-raamwerk geschreven wordt. Bovendien bestaat onzekerheid over de manieren waarop het AIM-raamwerk door organisaties geïnterpreteerd en gehanteerd wordt. Deze thesis beoogt bij te dragen aan de wetenschappelijke kennis over het AIM-raamwerk en organisaties ondersteuning te bieden bij een verdere toepassing/uitwerking ervan.

1.2 Wetenschappelijke en praktische relevantie

Het besef en de behoefte om op een gedegen manier invulling te geven aan informatiemanagement wordt bij organisaties sterker en er zijn nog veel onbeantwoorde vragen over de manieren waarop raamwerken ondersteuning kunnen bieden bij de vormgeving van informatiemanagement. Het AIM-raamwerk is ontwikkeld om organisaties ondersteuning te bieden bij het positioneren van vraagstukken op het gebied van informatiemanagement. Het AIM-raamwerk is bovendien het facto standaardraamwerk geworden voor informatiemanagement. Naast het gegeven dat organisaties het AIM-raamwerk hanteren om op een gedegen manier invulling te geven aan informatiemanagement bestaan ook andere toepassingsvormen. Er ontbreekt kennis over de implicaties voor organisaties van verschillende interpretaties en toepassingen van het AIM-raamwerk. De resultaten van deze thesis dienen lacunes in de kennis over het AIM-raamwerk aan te vullen door inzicht te geven in de implicaties van de interpretaties en toepassingen. Ook dienen de resultaten van deze thesis organisaties ondersteuning te bieden bij een verdere uitwerking/toepassing van het AIM-raamwerk.

1.3 Probleemstelling

Een belangrijk aandachtspunt voor organisaties is om op een betekenisvolle manier om te gaan met informatie. Informatiemanagement is het deelgebied dat hierover gaat; het is een brede conceptuele term waarvan verschillende

interpretaties en betekenissen bestaan. Voor organisaties is het daarom met name lastig om een duidelijke visie te hebben op informatiemanagement en de wijze waarop zij hieraan een betekenisvolle invulling kunnen geven. Het AIM-raamwerk is een praktisch oriëntatie-instrument dat organisaties helpt om vraagstukken met betrekking tot informatiemanagement te ontwikkelen en ook helpt bij het scheppen van een betekenisvolle visie op informatiemanagement. Daarmede wordt het AIM-raamwerk onder andere gehanteerd als inrichtingsmodel of een middel voor het oplossen van de business-IC T alignment problematiek.

De uitdaging van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in interpretaties en toepassingen van het AIM-raamwerk in theorie en praktijk en de implicaties daarvan. Dat inzicht is belangrijk om zinvolle uitspraken te kunnen doen over de betekenis/waarde en verdere uitwerking/toepassing van het AIM-raamwerk.

1.4 Onderzoeksvraag

Dit onderzoek betreft het ontwikkelen van meer inzicht in de wijze waarop het AIM-raamwerk wordt toegepast in theorie en praktijk. Op basis daarvan kunnen uitspraken worden gedaan over de betekenis/waarde en verdere toepassing/ontwikkeling van het AIM-raamwerk. Voor dit onderzoek zijn een centrale vraag en zeven deelvragen geformuleerd. De deelvragen bieden ondersteuning bij het beantwoorden van de centrale vraag.

1.4.1 Hoofdvraag

Welke uitspraken kunnen gedaan worden over de betekenis/waarde van het AIM-raamwerk op grond van de verschillende interpretaties en toepassingen ervan in theorie en praktijk?

1.4.2 Deelvragen

1. Wat is het AIM-raamwerk?
2. Op welke wijze wordt in de wetenschappelijke literatuur geschreven over het AIM-raamwerk?
3. Welke interpretaties en toepassingen van het AIM-raamwerk bestaan er binnen toepassingsorganisaties?
4. Wat zijn de implicaties voor de toepasbaarheid van het AIM-raamwerk gebaseerd op de verschillende interpretaties en toepassingen ervan in theorie en praktijk?
5. Welke criteria kunnen opgesteld worden voor het beoordelen van de implicaties?
6. Op basis van welke uitkomsten kan bepaald worden of de toepassing van het AIM-raamwerk succesvol is?
7. Hoe kan de succesvolle toepassing van het AIM-raamwerk worden gestimuleerd?

1.4.3 Doelen

Dit onderzoek richt zich op het maken van een kritische analyse van de betekenis/waarde van het AIM-raamwerk. Bovendien richt het zich op het formuleren van uitspraken over de verdere uitwerking van dit raamwerk. Om een kritische analyse te kunnen maken over het AIM-raamwerk is het van belang om wetenschappelijke literatuur over dit raamwerk te inventariseren. Om zinnige uitspraken te kunnen doen over de verdere toepassingen van het AIM-raamwerk is het van belang te onderzoeken op welke wijze toepassingsorganisaties invulling geven aan de toepassing van dit raamwerk.

Binnen dit onderzoek kunnen vier onderzoeksdoelen worden gedefinieerd.

- Onderzoeksdoel 1: Inzicht geven in de manier waarop over het AIM-raamwerk wordt geschreven in de wetenschappelijke literatuur.

- Onderzoeksdoel 2: Inzicht geven in de manier waarop toepassingsorganisaties invulling geven aan de toepassing van het AIM-raamwerk.
- Onderzoeksdoel 3: Uitspraken doen over de betekenis/waarde van het AIM-raamwerk.
- Onderzoeksdoel 4: Uitspraken doen over de verdere uitwerking/toepassing van het AIM-raamwerk.

1.5 Thesisstructuur

Deze thesis bestaat uit zeven hoofdstukken. In hoofdstuk 1 (Introductie) wordt het onderzoek geïntroduceerd door in te gaan op de aanleiding, wetenschappelijke & praktische relevantie, probleemstelling en onderzoeksvraag van het onderzoek. In het tweede hoofdstuk (Conceptueel kader) worden concepten geïntroduceerd die een belangrijk deel uitmaken van het onderzoek. In hoofdstuk 3 (Methoden) wordt ingegaan op de onderzoeksfilosofie die binnen dit onderzoek gevolgd is. Ook worden de methoden gepresenteerd die binnen dit onderzoek zijn gehanteerd om onderzoeksdata te verzamelen. Bovendien wordt ingegaan op validiteit, replicerbaarheid en betrouwbaarheid van het onderzoek. In hoofdstuk 4 (Resultaten) worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Hoofdstuk 4 is opgedeeld in zes paragrafen. Ten eerste worden wetenschappelijke literatuur en relevante publicaties over het AIM-raamwerk besproken. Ten tweede wordt ingegaan op de manier waarop verschillende toepassingsorganisaties invulling geven aan de toepassing van het AIM-raamwerk. Ten derde worden de implicaties van de verschillende interpretaties en toepassingen van het raamwerk gepresenteerd. Ten vierde worden de criteria besproken om de interpretaties en toepassingen te kunnen beoordelen. Ten vijfde worden toepassingsvormen gepresenteerd die succesvol zijn. Als laatste wordt ingegaan op welke manieren succesvolle toepassingen van het AIM-raamwerk gestimuleerd kunnen worden. In hoofdstuk 5 (Conclusie) wordt de hoofdvraag van dit onderzoek behandeld. Als laatste wordt in hoofdstuk 6 (Discussie) ingegaan op de tekortkomingen van het onderzoek en de onderzoeksmethode, onverwachte uitkomsten van het onderzoek, invloeden van het onderzoek op de bestaande kennis over het onderzoeksonderwerp en mogelijke vervolgonderzoeken. De appendices A, B en C staan in een apart document (zie document 'Appendices').

2 Conceptueel kader

2.1 Introductie

In dit hoofdstuk wordt het conceptueel kader besproken. In dit deel van de thesis worden concepten geïntroduceerd die een belangrijk deel uitmaken van het onderzoek. Er wordt ingegaan op concepten als informatie, informatiemanagement, de rol van technologie binnen informatiemanagement en het AIM-raamwerk. Een ander deel van de theorieën is gevormd op basis van de Grounded Theory (GT) onderzoeksbenadering.

2.1.1 Informatie

Informatie is een brede conceptuele term waarvan verschillende definities bestaan. De term informatie hangt nauw samen met de termen data en kennis. Volgens Choo (1996, 2002, 2005, 2006, 2013) is informatie data waaraan context is gegeven en die voorzien zijn van betekenis. Kennis is informatie die getransformeerd is door redenering en reflectie in overtuigingen, concepten en denkkaders.

2.1.2 Informatiemanagement

Informatiemanagement is volgens Maes (2003a, 2007) het managen van informatie als een bedrijfs "resource", inclusief het managen van de relatie tussen business en IC T. In de wetenschappelijke literatuur komt het managen van informatie als bedrijfs "resource" overeen met het organisatorisch perspectief op informatiemanagement (Detlor, 2010; Choo, 1996, 2002, 2005, 2006, 2013; Choo & Nadarajah, 2009). Het organisatorisch perspectief op informatiemanagement heeft betrekking op het managen van de volledige levenscyclus van de informatieprocessen (Detlor, 2010).

Het managen van informatie als bedrijfs "resource" betekent dat het strategisch potentieel van informatie wordt erkend net als alle andere bedrijfsresources (mensen, financiën, materialen, gebouwen). Veel organisaties die het strategisch potentieel van informatie erkennen zijn zich ervan bewust welke informatiebronnen bestaan in hun organisatie en de kosten die gemaakt dienen te worden voor het verwerven, opslaan, verwerken en gebruiken van informatie. Met andere woorden, organisaties zijn zich bewust van het belang van het managen van deze bedrijfsresource.

Informatiemanagement wordt vaak vanuit een objectivistische benaderingswijze bekeken. Informatiemanagement is echter een integratieve discipline en zou dus meer moeten inhouden dan alleen het managen van de informatie als een bedrijfsresource (Maes, 2007; Huizing, 2007a, 2007b). Huizing (2007a, 2007b) geeft aan dat informatie en informatiemanagement ook

vanuit de subjectivistische benaderingswijze bekeken moeten worden omdat informatie niet altijd accurate en betrouwbare representaties van de werkelijkheid kan weergeven.

Informatiemanagement wordt in de praktijk gezien als een manier om de relatie tussen business en IC T te managen. Het managen van de relatie tussen business en IC T is eind 1970 voor het eerst gedocumenteerd en sindsdien een relevant onderzoeksonderwerp voor academici. Het realiseren van alignment tussen business en IC T is sinds 1980 tevens het belangrijkste vraagstuk voor het business- en IC T management (Chan, 2002; Chan & Sabherwal, 2001; Chan en Reich, 2007a; Chan & Reich 2007b; Henderson & Venkatraman, 1993; Kempaiah & Luftman, 2007). Er bestaan verschillende omschrijvingen van het business- en IC T alignment concept. Met het business- en IC T alignment concept wordt onder andere verwezen naar de afstemming tussen de IC T-strategie en de bedrijfsstrategie (Chan & Reich, 2007a; Chan & Reich 2007b).

Volgens Chan & Reich (2007a, 2007b) en Broadbent & Weill (1993) kunnen organisatorische prestaties worden geoptimaliseerd als organisaties de relatie tussen business en IC T succesvol managen. In de wetenschappelijke literatuur worden modellen voor het managen van de relatie tussen business en IC T ook bekritiseerd (Chan & Reich, 2007a; Chan & Reich 2007b; Ciborra, 1997). Het is onmogelijk om afstemming te realiseren tussen de business en IC T omdat technologie vaak gepaard gaat met onverwachte uitkomsten, continue veranderingen en vernieuwingen en de bedrijfsstrategie onduidelijk van aard is. Maar ook omdat de bedrijfsomgeving turbulent is.

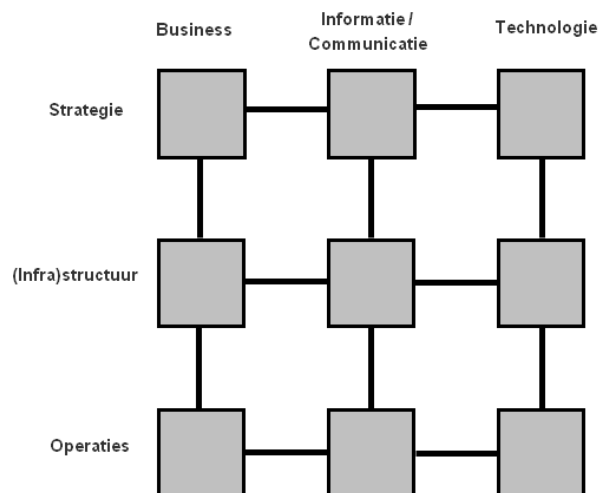
2.1.3 Rol van technologie binnen informatiemanagement

Volgens Choo (2013) is technologie nodig om een infrastructuur op te bouwen waarmee data getransporteerd, verwerkt en opgeslagen kunnen worden. Hoewel de perceptie heerst dat technologie en informatie onlosmakelijk zijn en dat een adequate infrastructuur gelijk zou zijn aan de kwaliteit van informatie is dit volgens Choo (2013) niet geheel juist. De kwaliteit van informatie is voor een groot deel afhankelijk van een adequate infrastructuur. En tot op zekere hoogte speelt de kwaliteit van informatie een belangrijk rol. Maar de behoefte aan informatie zou bij de organisatie intrinsiek moeten zijn. Men zou aan moeten geven aan welke informatie behoefte bestaat en welke informatie men wil accepteren en gebruiken bij de organisatie. Hoewel dit laatste ook niet altijd het geval is. Men vindt het vaak lastig om duidelijk aan te geven welke informatie geprefereerd wordt bij de organisatie.

2.1.4 Het AIM-raamwerk

Het AIM-raamwerk (Abcouwer e.a., 1997; Maes, 1999, 2003a, 2007) is voor het eerst verschenen in een publicatie van Abcouwer e.a. (1997) en verder uitgewerkt door Maes (1999, 2003a, 2007). Het is een praktisch oriëntatie-

instrument, ontwikkeld met als doel organisaties ondersteuning te bieden bij het behandelen van vraagstukken met betrekking tot informatiemanagement. Een belangrijke input voor het ontwikkelen van dit raamwerk is het SAM-model van Henderson en Venkatraman, volgens Chan & Reich (2007a, 2007b) tevens het meest geciteerde business- en IC T alignment model. Andere bekende toepassingen van het SAM-model kunnen aangetroffen worden in de artikelen van Avison e.a. (2004) en Kempaijah en Luftman (2007). Binnen het AIM-raamwerk hebben het informatie/communicatie-aspect en de structuurlaag een prominente rol gekregen. Het AIM-raamwerk bestaat uit een drietal rijen en een drietal kolommen. De kolommen vertegenwoordigen, van links naar rechts, de bedrijfsas, de informatie- en communicatieas en de technologieas. De rijen vertegenwoordigen van boven naar beneden de strategie van de organisatie, de (infra)structuur en de uitvoering.



Figuur 1: AIM-raamwerk (Abcouwer e.a., 1997; Maes, 1999, 2003a, 2007)

De drie bouwblokken voor de strategie zijn: business scope, kerncompetenties en business governance.

Zie Figuur 1: AIM-raamwerk (Abcouwer e.a., 1997; Maes, 1999, 2003a, 2007).

Business strategie

Business scope

- Bepalen van de producten en diensten van de organisatie
- Bepalen in welke marktsegmenten men actief wil zijn
- Een passende scope bepalen

Kerncompetenties

- Bepalen welke competenties uniek en onderscheidend zijn van de concurrentie

Business governance

- Bepalen welke fusies, partners en strategische bondgenootschappen nodig zijn

Informatie/communicatie strategie

Informatie/communicatie scope

- Bepalen van de interne en externe informatie/communicatiestrategie
- Positioneren van de algemene informatie/communicatiestrategie

Informatie/communicatiekerncompetenties

- Bepalen van onderscheidende competenties voor het hanteren en delen van informatie en kennis

Informatie/communicatie governance

- Bepalen van een strategisch partnership voor informatie-inkoop

Technologie strategie

Technologie scope

- Bepalen van een informatie/communicatie en technologiestrategie
- Beoordelen van nieuwe opkomende technologieën

Technologie kerncompetenties

- Bepalen van onderscheidende informatie/communicatie- en technologiecompetenties

Technologie governance

- Bepalen met welke technologie providers samenwerkingen gesloten kunnen worden
- Bepalen van strategieën voor het ontwikkelen en aanschaffen van technologie en welke informatie/communicatie- en technologiestandaarden nodig zijn

Er zijn twee belangrijke beslissingsgebieden op de structuurlaag, namelijk de architectuur van de infrastructuur en de totstandkoming van competenties. Zie Figuur 1: AIM-raamwerk (Abcouwer e.a., 1997; Maes, 1999, 2003a, 2007).

Business structuur

Business architectuur

- Ontwikkelen van een bedrijfsmodel
- Bepalen welke kritische bedrijfsprocessen (her)ontworpen dienen te worden

Bedrijfscompetenties

- Selecteren en ontwikkelen van veelbelovende bedrijfscompetenties
- Ontwikkelen van “strategische architecturen” voor de organisatie

Informatie/communicatie structuur

Informatie/communicatiearchitectuur

- Ontwikkelen van een informatie-, communicatie- en kennisarchitectuurmodel voor de organisatie
- Bepalen welke kritische informatie- en communicatieprocessen (her)ontworpen dienen te worden

Informatie/communicatie competenties

- Selecteren en ontwikkelen van veelbelovende informatie- en communicatiecompetenties
- Ontwikkelen van een informatie- en communicatie-infrastructuur waardoor leren mogelijk wordt gemaakt

Technologiestructuur

Technologiearchitectuur

- Ontwikkelen van een technologiearchitectuur (data, systemen, configuratie en een ondersteunende informatie/communicatie- en technologieorganisatie)
- Bepalen welke kritische informatie/communicatie- en technologieprocessen (her)ontworpen dienen te worden
- De legacy systemen identificeren

Informatie/communicatie competenties

- Selecteren en ontwikkelen van veelbelovende technologiecompetenties
- Ontwikkelen van een informatie/communicatie- en technologie-infrastructuur waardoor leren mogelijk wordt gemaakt

Om de uitvoering in goede banen te leiden dienen eisen gesteld te worden aan processen en competenties van medewerkers.

Zie Figuur 1: AIM-raamwerk (Abcouwer e.a., 1997; Maes, 1999, 2003a, 2007).

Bedrijfsvoering

Bedrijfsprocessen

- Het (her)ontwerpen, uitvoeren en monitoren van bedrijfsprocessen
- Het implementeren en monitoren van veranderingen in bedrijfsprocessen

Bedrijfsvaardigheden

- Werving, training en ontwikkeling van vaardigheden van business professionals

Informatie/communicatie uitvoering

Informatie/communicatieprocessen

- Het (her)ontwerpen, uitvoeren en monitoren van informatie/communicatieprocessen

- Het modelleren van informatie/communicatieprocessen
- Informatie/communicatievaardigheden
- Werving, training en ontwikkeling van vaardigheden van informatie/communicatieprofessionals

Technologie uitvoering

Technologieprocessen

- Het (her)ontwerpen, uitvoeren en monitoren van informatie/communicatie- en technologieprocessen
- Inrichten informatie/communicatie en technologiebeheer

Technologie vaardigheden

- Het modelleren van informatie/communicatie- en technologieprocessen
- Werving, training en ontwikkeling van vaardigheden van informatie/communicatieprofessionals

Informatiemanagement is een integratieve discipline (Maes, 2007). Het integratief karakter van informatiemanagement wordt expliciet gemaakt binnen het AIM-raamwerk. Informatiemanagement linkt strategie en uitvoering alsook de business en technologie. Dit betekent onder andere dat informatiemanagementvraagstukken in samenhang en binnen de context van de organisatie worden geadresseerd.

3 Methoden

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksfilosofie besproken die binnen dit onderzoek gevolgd is. Ook worden de onderzoeksmethoden gepresenteerd waarmee de onderzoeksdata zijn verzameld. Er wordt ingegaan op de manier waarop onderzoeksdata zijn verzameld, gecodeerd en geëvalueerd.

3.1 Onderzoeksfilosofie

3.1.1 Grounded Theory onderzoeksfilosofie

Binnen dit onderzoek wordt de Grounded Theory (GT) onderzoeksfilosofie gehanteerd (Bonner e.a., 2006; Corbin & Strauss, z.j.; Cowley & Heath, 2004; Lehmann e.a., 2010). Er is een aantal redenen voor de keuze voor de GT-onderzoeksfilosofie. Deze filosofie is gehanteerd omdat wetenschappelijke literatuur over het AIM-raamwerk schaars is. Daardoor was het vrij lastig om aan het begin van dit onderzoek voorkennis te vormen en toe te passen. Met andere woorden, het gekozen onderwerp nodigt uit tot theorievorming.

GT is met name goed geschikt voor dit soort onderzoek met weinig literatuur startmateriaal (Bonner e.a., 2006; Corbin & Strauss, z.j.; Cowley & Heath, 2004; Lehmann e.a., 2010).

Binnen dit onderzoek is een viertal doelen gepresenteerd, namelijk inzicht geven in de manier waarop over het AIM-raamwerk wordt geschreven in de schaarse wetenschappelijke literatuur (1), inzicht geven in de manier waarop toepassingsorganisaties invulling geven aan de toepassing van het AIM-raamwerk (2), uitspraken doen over de betekenis/waarde van het AIM-raamwerk (3) en uitspraken doen over de verdere uitwerking/toepassing van het AIM-raamwerk (4). Voor het realiseren van deze onderzoeksdoelen past een GT-benadering. De GT-benadering biedt de mogelijkheid om de verschillende interpretaties en toepassingen van het AIM-raamwerk in de diepte te exploreren en analyseren. Immers, wetenschappelijke literatuur over de verschillende interpretaties en toepassingen van het AIM-raamwerk is nagenoeg niet aanwezig.

De GT-benadering past goed in dit onderzoek. GT is een gevestigde en betrouwbare methodologie voor theorievorming. Bovendien heeft GT geaccepteerde voorschriften en normen voor het uitvoeren van onderzoek en het interpreteren van de onderzoeksdata (Bonner e.a., 2006; Corbin & Strauss, z.j.; Cowley & Heath, 2004; Lehmann e.a., 2010).

3.1.2 Kritiek op de GT-onderzoeksfilosofie

De GT-onderzoeksfilosofie brengt ook vele uitdagingen met zich mee (Allan, 2003; Allen, 2010; Golafshani, 2003). Het was voor een groot deel niet mogelijk

om aan het begin van dit onderzoek te bepalen welke theorieën nodig waren voor dit onderzoek. Het conceptueel kader van dit onderzoek was dus in het begin voor een groot deel onbepaald en onvolledig. Er is verder ook kritiek op de verzameling en verwerking van de onderzoeksdata binnen de GT-onderzoeksbenadering. Bijvoorbeeld wordt gesteld dat elke geïnterviewde een eigen interpretatie heeft van de werkelijkheid. De onderzoeksdata zijn dus een verzameling van verschillende interpretaties. De onderzoeker interpreteert onderzoeksdata ook op een bepaalde wijze waaruit theorieën gevormd worden. Met andere woorden, er kan geen abstracte geldigheid worden ontleend aan de gevormde theorieën.

3.2 Onderzoeksmethoden

Een GT-onderzoeksbenadering is kwalitatief/interpretatief van aard. Er zijn twee methoden gekozen die passen bij kwalitatief/interpretatief onderzoek. Het zijn literatuuronderzoek en persoonlijke interviews.

3.2.1 Literatuuronderzoek

De eerste methode die is toegepast voor dit onderzoek is literatuuronderzoek. Literatuurstudie is van belang geweest om onder andere inzicht te ontwikkelen in de wijze waarop geschreven wordt over het AIM-raamwerk. Het is ook uitgevoerd om concepten zoals informatie- en informatiemanagement die een belangrijk deel uitmaken van het onderzoek te definiëren. Met literatuur wordt verwezen naar wetenschappelijke literatuur. Literatuur is opgehaald uit de databases van de UvA. Ook is literatuur opgevraagd bij de AI&M.

3.2.2 Persoonlijke interviews

Dankzij persoonlijke interviews is inzicht ontwikkeld in de verschillende interpretaties en toepassingen van het AIM-raamwerk. Bij deze interviews is uitgebreide informatie verworven. Voor dit onderzoek zijn semi-gestructureerde interviews toegepast. Er waren voornamelijk twee argumenten te noemen voor de keuze voor deze interviewstructuur, namelijk dat semi-gestructureerde interviews de gespreksvoering flexibel hebben gehouden en, nog belangrijker, dat semi-gestructureerde interviews min of meer structuur hebben gegeven aan de interviews en de gegevensanalyse. De interviews zijn opgenomen als geluidsbestand en getranscribeerd om de volledigheid van de onderzoeksdata te kunnen waarborgen. De participanten zijn geanonimiseerd om de vertrouwelijkheid van gegevens te kunnen waarborgen. De interviewvragen voor dit onderzoek staan in Appendix B: Interviewvragen en de transcripties van de interviews in Appendix C: Transcripties.

3.2.3 Verloop van dataverzameling

Binnen dit onderzoek zijn interviews afgenomen met vijftwintig personen, werkzaam binnen adviesorganisaties, (semi-)overheidsorganisaties en

bedrijven. Voor elk interview is dezelfde vragenlijst gehanteerd. De interviews zijn opgenomen als geluidsbestand en zijn getranscribeerd. De transcripties zijn teruggekoppeld naar de geïnterviewde personen.

3.2.4 Spreiding van de geïnterviewden

Er zijn professionals geïnterviewd die werkzaam zijn binnen adviesorganisaties, (semi-)overheidsorganisaties en bedrijven. Tabel 1: Spreiding van de geïnterviewden, geeft meer inzicht in de spreiding van de geïnterviewden over de vier categorieën. De geïnterviewden vormen een vrij divers samengestelde groep. Zij hebben binnen één of meerdere toepassingsorganisaties het AIM-raamwerk of een afgeleide vorm ervan toegepast. Bij adviesorganisaties zijn personen geïnterviewd uit de IC T- en management consultancy branche. Binnen overheidsorganisaties zijn personen geïnterviewd, werkzaam in gemeenten, provincies en ministeries. Bij semi-overheidsorganisaties zijn personen geïnterviewd, werkzaam in verschillende branches. Er zijn personen geïnterviewd uit de zorg, wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, openbare orde en veiligheid en chemie en energie. Bij bedrijven zijn personen geïnterviewd, onder andere uit de metaalindustrie, elektronica-industrie en drankindustrie. Meer over de spreiding van de geïnterviewden over deze vier categorieën in Appendix A: Overzicht spreiding van de geïnterviewden.

Toepassingsorgansiatie	Totaal participanten	Branchespecifiek/Industriespecifiek	Aantal participanten
Adviesorganisatie	6	IC T Consulting Management Consulting	5 1
Overheid	9	Ministerie Gemeente * Provincie	1 6 * 2
Semi-overheid	6	Wetenschappelijk onderwijs & onderzoek ** Chemie & energie Zorg Openbare orde & veiligheid	1 ** 1 3 1
Bedrijven	2	Staal Elektronica *** Drank ***	1 1 *** 1
Adviesorganisatie/Bedrijf/Overheid	1	Management Consulting **** Netwerk **** Luchtvaartmaatschappij **** Ministerie (Belastingdienst) ****	1 ****
Adviesorganisatie/Bedrijf	1	IC T Consulting / IC T Detachering	1

Tabel 1: Spreiding van de geïnterviewden

Legenda

- * Binnen één gemeente zijn twee participanten geïnterviewd. Reden hiervoor is dat beide medewerkers ruime kennis en ervaring hebben met de toepassing van het AIM-raamwerk en allebei in aanmerking kwamen voor het onderzoek.
- ** Participant heeft kennis en ervaring met de toepassing van het AIM-raamwerk opgedaan bij twee onderwijsinstellingen.

*** Participant heeft kennis en ervaring met de toepassing van het AIM-raamwerk opgedaan bij twee bedrijven.
**** Participant heeft kennis en ervaring met de toepassing van het AIM-raamwerk opgedaan bij vier organisaties/bedrijven.

3.3 Data coderen

Er kunnen drie vormen van coderen worden toegepast, namelijk, open, axiaal en selectief (Boeije, 2005). Begonnen is met open coderen. Het doel daarvan is het selecteren en labelen van relevant onderzoeksmateriaal. Vervolgens wordt overgegaan op axiaal coderen. Het doel daarvan is het splitsen en samenvoegen van codes en zo nodig het benoemen van nieuwe codes. Ten slotte wordt overgegaan op selectief coderen. Volgens Boeije is het doel van selectief coderen een verdere structuur aanbrengen in de veelheid van afzonderlijke hoofd- en subcodes.

3.4 Evaluatie data

Voor het evalueren van de onderzoeksdata zijn drie onderzoekscriteria gehanteerd, namelijk betrouwbaarheid, validiteit en repliceerbaarheid (Maxwell, 2013).

3.4.1 Betrouwbaarheid

Voor dit onderzoek is een tweetal onderzoeksmethoden toegepast, namelijk literatuurstudie en persoonlijke interviews. Door middel van deze verschillende onderzoeksmethoden is het probleem vanuit verschillende invalshoeken belicht waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd wordt.

3.4.2 Validiteit

Voor dit onderzoek zijn twee mogelijke onderzoeksmethoden toegepast, namelijk literatuurstudie en persoonlijke interviews. Door middel van deze onderzoeksmethoden is het mogelijk geweest om gegevens uit meerdere bronnen te verzamelen en het probleem vanuit verschillende invalshoeken te belichten. Het belichten van een probleem vanuit verschillende invalshoeken heeft er voor gezorgd dat risico's met betrekking tot validiteit verminderd zijn.

3.4.3 Repliceerbaarheid

Moeilijkheden met betrekking tot de repliceerbaarheid van dit onderzoek zijn gedeeltelijk aangepakt. Interviews zijn reeds benoemd als gevolgde onderzoeksmethode. Interviews zijn opgenomen als geluidsbestand en getranscribeerd om de volledigheid en daarmee de repliceerbaarheid van de onderzoeksgegevens te kunnen waarborgen.

4 Resultaten

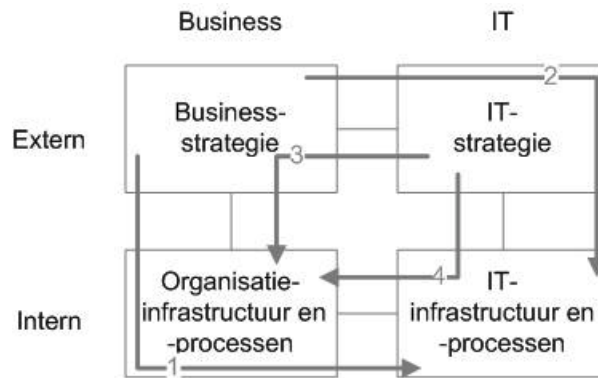
4.1 Introductie AIM-raamwerk in theorie

In dit deel worden wetenschappelijke literatuur en relevante publicaties over het AIM-raamwerk besproken. Het AIM-raamwerk is gebaseerd op het Strategic Alignment Model (SAM-model) van Henderson & Venkatraman (1993). Om deze reden wordt eerst het SAM-model toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op het AIM-raamwerk door bespreking van wetenschappelijke literatuur en relevante publicaties over het AIM-raamwerk.

4.1.1 SAM-model van Henderson & Venkatraman

Een belangrijke input voor het ontwikkelen van het AIM-raamwerk is het SAM-model van Henderson & Venkatraman, volgens Chan & Reich (2007a, 2007b) tevens het meest geciteerde alignment model voor het realiseren van alignment tussen business en techniek. De auteurs beschrijven in hun artikel vier dominante dimensies op alignment. Volgens de auteurs is het eerste perspectief een klassiek perspectief op alignment. De bedrijfsstrategie is permanent leidend en het technologiemanagement implementeert enkel de strategie die door de managementbedrijfsvoering is geschreven (1). In het tweede perspectief is de business strategie vooral leidend. De technologiestrategie wordt op basis van de business strategie geformuleerd (2). In het derde en vierde perspectief wordt het belang van het formuleren van een dominante technologiestrategie erkend. Het technologiemanagement kan als het ware een strategie voor technologie "pushen". Volgens de auteurs wordt in het derde perspectief technologie gezien als een manier om concurrentievoordeel te behalen. Het technologiemanagement bepaalt een technologiestrategie en deze wordt meegenomen in de business strategie (3). In het vierde en laatste perspectief heeft het technologiemanagement een prominente rol binnen de organisatie. De technologiestrategie en business strategie worden tegelijkertijd geformuleerd (4).

Zie Figuur 2: SAM-model (Henderson & Venkatraman, 1993).



Figuur 2: SAM-model (Henderson & Venkatraman, 1993)

Het SAM-model is ontwikkeld om organisaties een handvat te bieden voor het realiseren van alignment tussen business en IC T. Het AIM-raamwerk dient daarentegen niet als hulpmiddel om de business-IC T alignment problematiek op te lossen.

4.1.2 Wetenschappelijke artikelen en relevante publicaties

In deze paragraaf worden wetenschappelijke artikelen en relevante publicaties gepresenteerd over het AIM-raamwerk. De wetenschappelijke artikelen en relevante publicaties over het AIM-raamwerk worden chronologisch besproken.

In 1997 publiceerden Abcouwer e.a. het eerste artikel over het raamwerk. In het artikel presenteren de auteurs het "Generiek Model voor Informatiemanagement". De auteurs constateren dat er steeds twee dimensies ontbreken die de flexibiliteit van de informatievoorziening binnen een organisatie bepalen. De auteurs refereren aan het domein informatie/communicatie en de laag (infra)structuur.

Deze twee dimensies zijn toegevoegd om organisaties ondersteuning te bieden bij het verkrijgen van een beter inzicht in de relaties en verschillen tussen de verschillende strategische, structurele en operationele informatiemanagementvraagstukken. Ook wordt duidelijk gemaakt dat informatie/communicatie en technologie twee aparte grootheden zijn.

In 1999 presenteert Maes een artikel dat een verdere uitwerking is van het artikel van Abcouwer e.a. (1997).

In het artikel wordt verder ingegaan op de verschillende toepassingen van het raamwerk die waargenomen zijn bij diverse organisaties in de Benelux.

Maes (1999) geeft aan dat een viertal toepassingen van het AIM-raamwerk zijn geobserveerd. Het raamwerk wordt gehanteerd om te beschrijven, verklaren en voorspellen.

- Beschrijven: Het AIM-raamwerk wordt gehanteerd om informatiemanagement te beschrijven.
- Verklaren: Het AIM-raamwerk is grootschalig gehanteerd gedurende managementlessen om praktijkcasussen te verklaren.
- Voorspellen: Rondom de theorie van het raamwerk is aangegeven dat er een toename zou zijn in informatie/communicatierollen. Deze voorspelling is uitgekomen, de groei van I/C rollen is toegenomen (Dedene e.a., 1999).

In 2000 publiceren Goedvolk e.a. een artikel dat een verdere uitwerking is van het artikel van Maes (1999). Goedvolk e.a. (1999) presenteren het "Generiek Raamwerk voor de Business - IT Relatie". In het artikel geven de auteurs aan dat er geen eenduidigheid is over wat het business- IT alignment concept is. De auteurs herdefiniëren het business- IT alignment concept door op basis van het raamwerk aan te tonen dat het domein informatie/communicatie en de structuurlaag belangrijke toevoegingen zijn om de relatie tussen business en IT te managen.

Maes (2003a, 2003b, 2007) presenteert in een drietal artikelen het "Integratief Raamwerk voor Informatiemanagement". In deze publicaties toont Maes een nieuw perspectief op informatiemanagement. Het "integratieve perspectief" op informatiemanagement wordt gepresenteerd. In dit perspectief wordt informatiemanagement beschouwd als een discipline die business, technologie, strategie en uitvoering met elkaar verbindt.

Het "integratieve perspectief" op informatiemanagement is beperkt op twee belangrijke punten (Maes, 2007).

- Informatiemanagement kan worden beschouwd als een belangrijk subdiscipline. Maar het is niet meer dan dat. Het vakgebied draagt bij in de zin dat het kansen en uitdagingen rond informeren en communiceren op strategisch niveau adresseert.
- De verwevenheid tussen de onderdelen kan sterk beperkt worden door de mate van vrijheid binnen elk domein. Informatiemanagement wordt een vakgebied dat de relaties in het netwerk van de diverse onderdelen en organisatieniveaus dient te managen.

Maes (2003a) geeft aan dat een drietal toepassingen van het AIM-raamwerk zijn geobserveerd. Het raamwerk wordt gehanteerd om te oriënteren en te ontwerpen. Ook wordt het raamwerk als normatief raamwerk beschouwd.

- Oriënteren: Het raamwerk wordt gehanteerd om met verschillende partijen (waaronder managementbedrijfsvoering)

informatiemanagementvraagstukken te adresseren. Ook wordt op basis van het raamwerk aan de verschillende partijen van de organisatie aangetoond dat de technologiekant zich met de syntaxis van informatie bezig dient te houden, terwijl de informatiekant verantwoordelijk is voor de semantiek en ontsluiting van informatie.

- Ontwerpen: Het raamwerk wordt gehanteerd als handvat om de informatiehuishouding opnieuw vorm te geven.
- Normatief: Het raamwerk wordt gehanteerd als analyse-instrument om hiaten in de informatievoorziening op te sporen.

Maes (2003a) presenteert ook een vijftal misvattingen over het raamwerk.

- Vaak worden de rijen van het raamwerk opgevat als strategie, tactiek en operatie. Deze interpretatie is onjuist. De middelste rij omvat de infrastructurele, permanente slagkracht van de organisatie.
- Een andere misvatting is dat de onderste rij beschouwd dient te worden als minst belangrijke. Deze interpretatie is onjuist. Het gaat uiteindelijk om de uitvoering van de bedrijfsactiviteiten.
- Het informatie/communicatiedomein wordt beschouwd als een afgeleide van de andere twee domeinen. Deze interpretatie is onjuist. Goede techniek staat niet gelijk aan goed gebruikmaken van informatie.
- Een andere veel voorkomende interpretatie is dat informatiesystemen behoren tot het middelste domein. Deze interpretatie is onjuist. Informatiesystemen horen bij de rechterkolom.
- De middelste rij wordt beschouwd als het domein waarvoor een technisch onderlegde persoon verantwoordelijk is. Deze interpretatie is onjuist. Deze interpretatie veroorzaakt bovendien dat informatiemanagement onder de technische afdeling geschaard wordt.
- Een interpretatie dat er zoiets bestaat als een "natuurlijk pad" om het informatiemanagementgebied te doorkruisen, namelijk door linksboven te beginnen en rechtsonder te eindigen. Deze interpretatie is onjuist. Elk domein is dynamisch en beïnvloedt op z'n beurt een ander domein.

Maes (2003a) presenteert ook een drietal verhelderende interpretaties.

- In het rechterdomein worden data geproduceerd, in het middendomein wordt aan data betekenis gegeven door deze in een context te plaatsen en in het rechterdomein is informatie omgevormd tot kennis.
- Voor elk domein is aparte expertise nodig. Echter, informatiemanagement is een integratieve discipline en dient ook expertise te hebben op het gebied van het businessdomein en technologiedomein.

- Het technologiedomein houdt zich bezig met de syntaxis van informatie, terwijl het informatie/communicatiedomein verantwoordelijk is voor de semantiek en ontsluiting van informatie. En het businessdomein is verantwoordelijk voor de manier waarop informatie toegepast wordt (pragmatiek).

Abcouwer & Goense publiceren in 2010 een artikel waarin gerefereerd wordt aan het "Amsterdams Informatiemanagement Model". In het artikel tonen de auteurs dat het "Amsterdams Informatiemanagement Model" als kapstok dient om vraagstukken rond informeren en communiceren in een organisatiecontext te adresseren. Abcouwer & Goense (2010) geven aan dat het raamwerk niet dient als hulpmiddel om de business-IC T alignment problematiek op te lossen wat wel vaak geprobeerd wordt. In veel wetenschappelijke publicaties wordt aangegeven dat het oplossen van de business IC T problematiek onmogelijk is (Bryson & Currie, 1995; Chan, 2002; Chan & Reich, 2007a; Chan & Reich, 2007b; Ciborra, 1997; Maes & De Vries, 2008; Maes, 2013).

In 2008 publiceren Maes & De Vries een artikel over de rol en de werkzaamheden van de CIO. In het artikel presenteren de auteurs het "Integratief Raamwerk voor Informatiemanagement". Verder wordt in dit artikel kritiek geleverd op het beeld dat heerst over de rol en de werkzaamheden van de CIO.

De kritiek wordt geleverd uitgaande van de interpretivistische onderzoeken en onderwijsfilosofie. Een van de belangrijkste uitgangspunten van de interpretivistische onderzoeks- en onderwijsfilosofie is dat de realiteit, zoals wij die nu kennen, gevormd is op basis van subjectieve interpretaties van verschillende menselijke actoren. De aanhangers van de interpretivistische onderzoeks- en onderwijsfilosofie geloven tevens dat er meerdere werkelijkheden bestaan en dat één interpretatie van de werkelijkheid op den duur dominant kan worden (Klein & Myers, 1999; Walsham, 2001).

De interpretivistische onderzoeks- en onderwijsfilosofie is ook toepasbaar op de huidige kennis over de rol en de werkzaamheden van de CIO. De CIO wordt verantwoordelijk gehouden voor enkel IC T-gerelateerde kwesties en dient datgene te leveren (aan techniek) waaraan het businessmanagement (en de rest van de organisatie) behoefte heeft (Enns e.a., 2003; Loughman & Stephens, 1994).

Deze dominante interpretatie van de rol en de werkzaamheden van de CIO in de wetenschappelijke literatuur is en wordt nog steeds door wetenschappers als basis gehanteerd voor onderzoek. Met andere woorden, de bestaande literatuur over de rol en de werkzaamheden van de CIO is en wordt nog steeds sterk beïnvloed door deze dominante interpretatie.

Studenten en beoefenaars zijn en worden ook automatisch opgebracht met en begeleid door deze dominante interpretatie.

De auteurs geven aan dat de visie op de rol en de werkzaamheden van de CIO beperkt is. De auteurs presenteren een alternatieve visie op de functie van een CIO. Maes & De Vries (2008) beschouwen een CIO als een "orkestrator" die zich bezighoudt met informatie-gerelateerde activiteiten binnen de organisatie.

Maes & Sprokholt (2013) publiceren een artikel waarin het AIM2-model wordt gepresenteerd waarmee outsourcingvraagstukken geadresseerd kunnen worden. Het AIM2-model is ontwikkeld om organisaties ondersteuning te bieden bij het zichtbaar maken van de manieren waarop uitbesteding ingericht kan worden.

Het AIM2-model is een dubbele negenvlakmodel. Het AIM2-model stelt de interactie tussen de uitbesteder en de inbesteder centraal.

De interactie tussen de uitbesteder en de inbesteder zal plaatsvinden op drie niveaus.

- Richten (strategie): De uitbesteder en de inbesteder bepalen of de uitbesteding van de resources mogelijk is.
- Inrichten (structuur): De uitbesteder en de inbesteder bepalen hoe de uitbesteding ingericht kan worden.
- Verrichten (uitvoering): De uitbesteder en de inbesteder bepalen hoe de efficiëntie en de effectiviteit van het beheer (van resources) kan worden verbeterd.

Andere wetenschappelijke publicaties:

Andere wetenschappelijke artikelen over het AIM-raamwerk zijn van Avison e.a. (2004) en Chan en Reich (2007b). Avison e.a. (2004) en Chan & Reich (2007b) citeren het artikel van Maes (1999) en Goedvolk e.a. (2000).

Avison e.a. (2004) geven aan dat in de wetenschappelijke literatuur weinig gepubliceerd is over de praktische toepasbaarheid van het SAM-model van Henderson & Venkatraman (1993). Avison e.a. (2004) hanteren onder andere de artikelen van Maes (1999) en Goedvolk e.a. (2000) om een raamwerk te ontwikkelen dat praktisch gebruikt kan worden door het (technologie-)management om het niveau van business- IT alignment te identificeren. En om een toekomstige niveau van business- IT alignment te bepalen.

Chan & Reich (2007b) geven een opsomming van 150 artikelen met betrekking tot business- IT alignment. In deze opsomming worden onder andere de artikelen van Maes (1999) en Goedvolk e.a. (2000) betrokken.

4.1.3 Deelconclusie

Wetenschappelijke literatuur over het AIM-raamwerk is zeer beperkt. Dat maakt het lastig om concrete uitspraken te doen over op welke manier in de wetenschappelijke literatuur over het AIM-raamwerk geschreven wordt.

4.2 AIM-raamwerk in de praktijk

4.2.1 Introductie AIM-raamwerk in praktijk

In dit deel van de thesis wordt eerst ingegaan op de mate waarin informatiemanagement binnen toepassingsorganisaties is ontwikkeld. Daarna worden de verschillende perspectieven gepresenteerd voor informatie en informatiemanagement binnen toepassingsorganisaties. Vervolgens worden de verschillende interpretaties en toepassingen van het AIM-raamwerk en de implicaties daarvan gepresenteerd.

4.2.2 Volwassenheid informatiemanagement

Uit de onderzoeksdata kan opgemaakt worden dat informatiemanagement binnen toepassingsorganisaties nog vrij jong is.

Aan de onderzoeksparticipanten is de vraag gesteld op welke manier binnen de organisatie naar informatiemanagement wordt gekeken. Deze participanten antwoorden allemaal vrijwel op dezelfde manier. Zo hebben zij aangegeven dat het lastig is om een aantal partijen binnen organisaties te overtuigen van de meerwaarde van informatiemanagement. Zo wordt informatiemanagement door een aantal partijen binnen organisaties beschouwd als een vakgebied dat een extra koppelvlak met zich meebrengt en daardoor dus een extra vertaalslag moet krijgen (participant: nr. ABO-24, persoonlijke communicatie, 14-07-13).

Verder is aan de onderzoeksparticipanten de vraag gesteld of een Chief Information Officer (CIO) deel uitmaakt van de raad van bestuur. Bijna alle onderzoeksparticipanten zijn van mening dat het belangrijk is dat een CIO deel uitmaakt van de raad van bestuur. Een CIO is immers een persoon die een zinvolle invulling kan geven aan de ontwikkeling van informatiemanagement (participant: nr. A-01, persoonlijke communicatie, 05-07-13). Uit de interviews blijkt dat deze verantwoordelijkheid vaak niet op het hoogste niveau in de organisatie is verankerd.

Een andere aanwijzing dat informatiemanagement nog jong is, is de profilering van de type persoon die zich bezighoudt met het vakgebied. Een organisatie kan bijvoorbeeld een Chief Financial Officer (CFO) hebben die ook de verantwoordelijkheden draagt van een CIO (participant: nr. O-13 & participant: nr. O-14, persoonlijke communicatie, 06-06-13). Of een

organisatie kan een aantal informatiemangers hebben die allen op een andere manier invulling geven aan informatiemanagement. De ene informatiemanager kan zich enkel bezighouden met het aanleveren van functionaliteit en techniek, terwijl een andere informatiemanager de informatiebehoefte van de organisatie probeert te begrijpen en te vertalen naar passende oplossingen (participant: nr. A-06, persoonlijke communicatie, 30-05-13).

4.2.3 Perspectieven voor informatiemanagement

Er bestaan verschillende perspectieven voor informatiemanagement binnen toepassingsorganisaties. Adviesorganisaties worden onderverdeeld in de ICT- of management consultancy branche. Binnen adviesorganisaties is de informatiemanagement discipline benoemd, al dan niet expliciet. Professionals van adviesorganisaties die zich bezighouden met informatiemanagement zijn op detacheringsbasis werkzaam bij klantorganisaties en houden zich vooral bezig met het geven van advies over de ontwikkeling van informatiemanagement (participant: nr. A-01, persoonlijke communicatie, 05-07-13; participant: nr. A-02, persoonlijke communicatie, 12-07-13; participant: nr. A-03, persoonlijke communicatie, 20-06-13; participant: nr. A-04, persoonlijke communicatie, 24-06-13; participant: nr. A-05, persoonlijke communicatie, 11-07-13; participant: nr. A-06, persoonlijke communicatie, 30-05-13).

Bij overheidsorganisaties zien personen die zich met het informatiemanagement vakgebied bezighouden het belang daarvan in maar het blijft een uitdaging om de rest van de organisatie te overtuigen dat informatie een belangrijk deel uitmaakt van het primair proces en de verantwoordelijkheid daarvoor te verankeren bij de raad van bestuur (participant: nr. O-07, persoonlijke communicatie, 31-05-13; participant: nr. O-08, persoonlijke communicatie, 13-06-13; participant: nr. O-09, persoonlijke communicatie, 06-06-13; participant: nr. O-10, persoonlijke communicatie, 29-05-13; participant: nr. O-11, persoonlijke communicatie, 04-06-13; participant: nr. O-12, persoonlijke communicatie, 10-06-13; participant: nr. O-13 & participant: nr. O-14, persoonlijke communicatie, 06-06-13; participant: nr. O-15, persoonlijke communicatie, 12-06-13).

Binnen semi-overheidsorganisaties zijn personen geïnterviewd, werkzaam in verschillende branches. Er zijn personen geïnterviewd uit de zorg, wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, openbare orde en veiligheid en chemie en energie. Binnen alle organisatiebranches speelt informatie en daarmee informatiemanagement een belangrijke rol. De brancheorganisaties zorg, wetenschappelijk onderwijs en onderzoek en openbare orde en veiligheid zijn informatieverwerkende organisaties. Bij deze branches heerst sterk het bewustzijn dat informatie een belangrijk onderdeel is van het primair proces (participant: nr. S-16, persoonlijke communicatie, 31-05-13;

participant: nr. S-17, persoonlijke communicatie, 09-07-13; participant: nr. S-18, persoonlijke communicatie, 03-07-13; participant: nr. S-19, persoonlijke communicatie, 18-06-13; participant: nr. S-20, persoonlijke communicatie, 05-08-13; participant: nr. S-21, persoonlijke communicatie, 13-08-13).

Bij bedrijven zijn personen geïnterviewd, werkzaam in verschillende industrieën. Er zijn onder andere personen geïnterviewd uit de metaalindustrie, elektronica-industrie en drankindustrie. Hoewel deze geïnterviewden het belang inzien van informatiemanagement kunnen bepaalde omstandigheden niet ideaal zijn om een zinvolle invulling eraan te kunnen geven. Er spelen verschillende omstandigheden een rol die bepalend zijn of een bedrijf op een zinvolle manier invulling kan geven aan de ontwikkeling van informatiemanagement. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld verandert kan de focus van de investeringen anders komen te liggen en de belangstelling voor en investeringen in informatiemanagement verminderen (participant: nr. B-22, persoonlijke communicatie, 27-06-13; participant: nr. B-23, persoonlijke communicatie, 28-06-13; participant: nr. ABO-24, persoonlijke communicatie, 06-07-13; participant: nr. AB-25, persoonlijke communicatie, 28-05-13).

4.2.4 Deelconclusie

Informatiemanagement is een onderontwikkeld vakgebied. Bovendien begrijpt niet iedereen binnen een organisatie de meerwaarde ervan. Voor informatie/communicatie managers is het eenvoudigweg lastig om een zinvolle invulling te geven aan de ontwikkeling van informatiemanagement. Immers, informatiemanagement is een integratieve discipline en de betrokkenheid van een aantal partijen is belangrijk om onder andere gezamenlijk en vanuit verschillende gezichtspunten naar informatiemanagementvraagstukken te kijken.

Informatiemanagement heeft een ondersteunend karakter. Ondersteunende vakgebieden worden door een aantal partijen vanuit strategische invalshoeken als minder waardevol beschouwen.

4.3 Toepassingen en implicaties van het AIM-raamwerk

4.3.1 Introductie

In dit gedeelte van de thesis worden de implicaties van de toepasbaarheid van het AIM-raamwerk besproken.

Data over de toepassingen zijn verkregen door de onderzoeksparticipanten hierover een aantal interviewvragen te stellen. Aan hen is de vraag gesteld om welke redenen zij begonnen zijn met het gebruik van het AIM-raamwerk. En verder welke vraagstukken uitgaande van het AIM-raamwerk behandeld worden, met welk doel het AIM-raamwerk gehanteerd wordt binnen de organisatie en of het gebruik en doel ervan veranderd zijn in de

loop der jaren. De data die op basis van deze onderzoeksdata is gewonnen is gehanteerd om de toepassingsvormen te identificeren.

Er zijn zes toepassingsvormen geïdentificeerd die binnen toepassingsorganisaties steeds weer terugkeren. Het zijn: communiceren, analyseren & adviseren, ordenen/structureren, organisatie inrichten, herinrichten van de informatievoorziening & realiseren van business-IC T alignment. In deze paragraaf worden allereerst de toepassingsvormen en de implicaties daarvan uitgebreid besproken.

Vervolgens wordt een raamwerk gepresenteerd met daarin een overzicht van de toepassingsvormen en de implicaties van elk daarvan (Tabel 2: Toepassingsvormen en implicaties).

Data over de negatieve en positieve implicaties zijn verkregen door de onderzoeksparticipanten de vraag te stellen welke voordelen en/of nadelen de toepassing met zich meebrengt. Op grond van deze data is onderscheid gemaakt tussen positieve en negatieve implicaties. Gunstige uitkomsten van een toepassing staan gelijk aan positieve implicaties. Ongunstige uitkomsten van een toepassing staan gelijk aan negatieve implicaties.

Voor de toepassingen 'communiceren en analyseren en adviseren' zijn geen negatieve implicaties geïdentificeerd. Voor de toepassingen ordenen/structureren, organisatie inrichten en herinrichten van de informatiehuishouding zijn zowel positieve als negatieve implicaties geïdentificeerd. Voor de toepassingsvorm realiseren van business-IC T alignment zijn geen implicaties gegeven. Hieronder volgen beschrijvingen van de toepassingsvormen.

4.3.2 Communiceren

De eerste toepassingsvorm van het raamwerk die besproken zal worden is communiceren. Communiceren is een toepassingsvorm van het raamwerk die bij bijna alle toepassingsorganisaties voorkomt. Het raamwerk wordt gehanteerd om communicatie te faciliteren. Het raamwerk is om een aantal redenen faciliterend bij het voeren van discussies. Het raamwerk heeft een indeling waaraan verschillende partijen van een organisatie zich kunnen relateren. De lagen strategie, structuur en uitvoering en de domeinen bedrijfsvoering, informatie/communicatie en technologie zijn herkenbaar voor verschillende partijen binnen een organisatie. De definities die in het raamwerk zijn gehanteerd worden door managementbedrijfsvoering goed begrepen. Er is op die manier dus uniformiteit over het gebruik van definities.

De mogelijkheid bestaat om dialogen met verschillende partijen (waaronder management bedrijfsvoering) te voeren. Een implicatie van het voeren van de dialoog met verschillende partijen (door uniformiteit in de gehanteerde definities) is dat de verschillende partijen uiteindelijk beter begrijpen wat ze van elkaar kunnen verwachten.

Een andere implicatie is dat er altijd een integratief beeld is over een vraagstuk waarover gediscussieerd wordt. Men wordt als het ware gedwongen om vraagstukken niet alleen vanuit het technologiedomein te beschouwen maar ook vanuit het informatie/communicatie-domein en bedrijfsvoeringsdomein. Ook wordt men gedwongen om in samenhang een vraagstuk te beschouwen.

Hoewel deze toepassingsvorm binnen alle toepassingsorganisaties voorkomt bestaan er verschillen. Adviesorganisaties hanteren het raamwerk met name om de dialoog met klantorganisaties aan te gaan. Het raamwerk wordt gehanteerd om klantorganisaties helderheid te geven met welke lagen en domeinen een vraagstuk samenhangt. Dit werkt verhelderend voor zowel adviesorganisaties als klantorganisaties. Uit een aantal voorbeelden blijkt dat het raamwerk gehanteerd wordt voor communicatie met verschillende partijen door uniformiteit in het gebruik van definities. Het raamwerk wordt door (semi-)overheidsorganisaties ook gehanteerd om vraagstukken met verschillende partijen te bespreken door uniformiteit in het gebruik van definities. Het raamwerk helpt ook om een integratief beeld van een vraagstuk te vormen. Bij bedrijven is deze toepassingsvorm niet gangbaar.

De volgende vier fragmenten uit interviews met participanten verduidelijken de toepassingsvorm communiceren:

Fragment 1 is afkomstig uit het interview met participant: nr. A-01 (persoonlijke communicatie, 05-07-13). Uit dit fragment wordt duidelijk dat het AIM-raamwerk als communicatiemiddel gehanteerd wordt om met management bedrijfsvoering gesprekken te starten.

Fragment 1: "Het is een goed communicatiemiddel dat zowel de bestuurders als de managers in een organisatie begrijpen, dus niet alleen de IT-deskundigen."

Fragment 2 is afkomstig uit het interview met participant: nr. A-03 (persoonlijke communicatie, 20-06-13). Uit dit fragment wordt duidelijk dat binnen het AIM-raamwerk definities worden gehanteerd die elke partij van een organisatie goed begrijpt. De dialoog kan goed gevoerd worden met verschillende partijen omdat er uniformiteit is over de gehanteerde definities.

Fragment 2: "Door dat model te gebruiken maak je een soort gezamenlijke vocabulaire waardoor je in de dialoog met elkaar goed begrijpt wat je wilt bereiken."

Fragment 3 is afkomstig uit het interview met participant: nr. A-05 (persoonlijke communicatie, 11-07-13). Uit dit fragment wordt duidelijk dat op basis van het AIM-raamwerk discussies goed gevoerd kunnen worden. Het AIM-raamwerk wordt gehanteerd om aan te geven met welke lagen en domeinen een discussie samenhangt.

Fragment 3: “En dus is het een fantastische opener om de discussie op te baseren en te beginnen omdat het iets formaliseert in termen van: waar hebben we het eigenlijk nou over? Vaak zien mensen het verschil niet tussen die verschillende gebieden (lees: lagen en domeinen), dus helpt het ons om de discussie te openen.”

Fragment 4 is afkomstig uit het interview met participant: nr. S-17 (persoonlijke communicatie, 09-07-13). Uit dit fragment wordt duidelijk dat gesprekken op basis van het AIM-raamwerk op bestuurlijk niveau gevoerd worden en dat vraagstukken op een integrale wijze besproken worden.

Fragment 4: “Het grote voordeel is, denk ik, dat je gewoon een goed integraal beeld krijgt. Dus als een vraagstuk zich aandient helpt het model om daar een goed integraal beeld van te krijgen. Een ander voordeel voor ons is dat we in staat zijn op basis van het model en de context die het biedt ook het bestuurlijk gesprek te voeren. Iedere bestuurder snapt dat op het moment dat je in een gesprek aangeeft: dit is een beslissing op strategisch niveau die aan de bestuurstafel genomen moet worden.”

4.3.3 Analyseren & adviseren

De tweede toepassingsvorm van het raamwerk die besproken wordt is analyseren en adviseren. Deze toepassingsvorm komt bij alle toepassingsorganisaties voor.

Wanneer het raamwerk gehanteerd wordt voor analyseren en adviseren heeft dit verschillende implicaties. De indeling van het raamwerk dwingt om integratief allerlei vraagstukken te benaderen. Hiermee wordt bedoeld dat men vraagstukken benadert door naar alle lagen en domeinen van het raamwerk te kijken waarmee zij samenhangen. Een implicatie is dat men bij dus altijd gedwongen wordt om compleet te zijn en alle gevolgen van eventuele beslissingen op elke laag en elk domein te overzien. Het daaruit voortvloeiend advies is ook gebaseerd op die integratieve analyse.

Deze toepassingsvorm komt binnen alle toepassingsorganisaties voor. Bij een aantal van hen is deze toepassingsvorm zeer gangbaar.

Adviesorganisaties hanteren het raamwerk gedurende adviesprocessen bij klantorganisaties. In het raamwerk worden eenduidige definities gehanteerd. Een implicatie hiervan is dat adviesorganisaties efficiënt en duidelijk met klantorganisaties kunnen communiceren over vraagstukken. Communicatie over vraagstukken verloopt efficiënt tussen adviesorganisaties en klantorganisaties omdat er uniformiteit is in de gehanteerde definities. De indeling van het raamwerk helpt ook om klantorganisaties duidelijk te maken op welke lagen en domeinen een vraagstuk betrekking heeft. Vaak is het lastig voor klantorganisaties om daar goed inzicht in te hebben. Voor adviesorganisaties, overheidsorganisaties en bedrijven is het raamwerk ook zeer bruikbaar om integratieve analyses uit te voeren op allerlei vraagstukken. Het raamwerk wordt gehanteerd om organisatorische hiaten te ontdekken. Vaak wordt het raamwerk gehanteerd om inzicht te krijgen in bijvoorbeeld governance-structuren. Met governance wordt verwezen naar taken/rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van personen. Een implicatie hiervan is dat men op basis van het raamwerk bijvoorbeeld ontbrekende of overlappende taken/rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van personen kan vaststellen.

De volgende drie fragmenten uit interviews met participanten verduidelijken de toepassingsvorm analyseren en adviseren:

Fragment 1 is afkomstig uit het interview met participant: nr. A-03 (persoonlijke communicatie, 20-06-13). Uit dit fragment wordt duidelijk dat de indeling van het AIM-raamwerk helpt om aan klanten uit te leggen met welke lagen en domeinen een vraagstuk samenhangt.

Fragment 1: “Wij gebruiken het model zeer intensief om over de as van het AIM-raamwerk te laten zien op welke gebieden onze klanten wel of geen werkzaamheden uitvoeren en om te laten zien wat zij belangrijk vinden en of dat zich op het niveau van richten, inrichten of verrichten bevindt of in het businessdomein of informatie/communicatiedomein.”

Fragment 2 is afkomstig uit het interview met participant: nr. A-04 (persoonlijke communicatie, 24-06-13). Uit dit fragment kan opgemaakt worden dat het advies dat gevormd wordt altijd compleet is. Het AIM-raamwerk heeft een indeling waarmee men als het ware gedwongen wordt om complete analyses uit te voeren. Het daaruit voortvloeiend advies is gebaseerd op complete analyses.

Fragment 2: “Daarnaast is het een goed communicatiemiddel en het dwingt je om een compleet advies te geven zonder hiaten.”

Fragment 3 is afkomstig uit het interview met participant: nr. S-17 (persoonlijke communicatie, 09-07-13). Uit dit fragment wordt duidelijk dat men vraagstukken benadert door naar alle lagen en domeinen van het raamwerk te kijken waarmee zo'n vraagstuk samenhangt. Op die manier wordt rekening gehouden met de impact van beslissingen op de desbetreffende lagen en domeinen

Fragment 3: "Dus stel dat we een nieuw systeem willen aanschaffen, dan helpt het AIM-raamwerk ons om de aanschaf van zo'n systeem op alle verschillende niveaus - dus richten, inrichten en verrichten - en op alle verschillende pijlers business, informatie/communicatie en techniek. Om die niveaus en laagjes te beschouwen bij het behandelen van zo'n vraagstuk. En om te voorkomen dat je wel een heel mooie oplossing hebt voor de business die vervolgens niet te beheren is aan de infrastructuur- en IT-kant. Dus we gebruiken het eigenlijk om zo goed mogelijk een totaaloverzicht van alle facetten van zo'n vraagstuk op tafel te krijgen en te voorkomen dat je een blokje mist of de inhoud van zo'n blokje mist. En dan moet vaststellen dat alle andere blokjes mooi gevuld zijn maar dat ene blokje net niet. En dat het ook een cruciaal blokje was om ingevuld te hebben. Je hebt een fantastisch mooi systeem maar je hebt de infrastructuur er niet voor om dat fantastisch mooie systeem te laten draaien. Ja, dan heb je wel een klein probleem. Of andersom: je hebt een fantastisch mooie infrastructuur maar het systeem past niet bij de infrastructuur. Dan heb je ook een probleem, dus we proberen juist de integraliteit in die vraagstukken (...). De vraag is: hebben we alles overzien en kunnen we dan goede beslissingen nemen om daarmee richting te geven?"

4.3.4 Ordenen/structureren

De derde toepassingsvorm van het raamwerk die besproken wordt is ordenen/structureren. Het raamwerk wordt binnen alle toepassingsorganisaties gehanteerd voor ordening/structurering.

4.3.4.1 *Positieve implicatie gedachten ordenen/structureren*

Bij alle toepassingsorganisaties wordt het AIM-raamwerk gehanteerd om gedachten te ordenen. Hiermee wordt bedoeld dat het raamwerk ondersteuning biedt om (complexe) vraagstukken op allerlei abstractieniveaus te beschouwen. Het beschouwen van vraagstukken op een hoog abstractieniveau is zeer nuttig gebleken.

4.3.4.2 *Negatieve implicatie gedachten ordenen/structureren*

Wanneer men het raamwerk hanteert om vraagstukken in detail uit te werken, bestaat het risico dat men het grotere geheel uit het oog verliest.

4.3.4.3 *Positieve implicaties ordenen/structureren in het kader van architectuurontwikkeling*

Deze toepassingsvorm komt met name voor bij overheidsorganisaties in het kader van architectuurontwikkeling. In het kader van architectuurontwikkeling wordt de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA) bij overheidsorganisaties gehanteerd. De NORA geeft grip om eenduidigheid en betrouwbaarheid te creëren bij uitwisseling van gegevens bij overheidsorganisaties (Goutier & Lieshout, 2010).

Onderdeel van de NORA-architectuurstandaard is het NORA-raamwerk. Het AIM-raamwerk heeft ten grondslag gelegen aan de ontwikkeling van het NORA-raamwerk. Het NORA-raamwerk wordt door architecten gehanteerd voor categorisering van architectuurprincipes (Goutier & Lieshout, 2010). Architectuurprincipes zijn uitspraken die richting geven aan het creëren van eenduidigheid en betrouwbaarheid van uitwisseling van gegevens bij overheidsorganisaties (Goutier & Lieshout, 2010; Van Steenbergen, 2011). Het NORA-raamwerk wordt als ladenkast gehanteerd om architectuurprincipes in te vullen. Een implicatie van het categoriseren van architectuurprincipes is dat daarin overzicht ontstaat.

4.3.4.4 *Negatieve implicatie ordenen/structureren in het kader van architectuurontwikkeling*

In het kader van architectuurontwikkeling wordt het NORA-raamwerk gehanteerd als ladenkast om architectuurprincipes in te vullen. Een (negatieve) implicatie hiervan is dat categorisering van architectuurprincipes een doel op zich wordt en oorzaak van oeverloze discussies daarover (participant: nr. A-02, persoonlijke communicatie, 14-07-13).

De volgende drie fragmenten uit interviews met participanten verduidelijken de toepassingsvorm ordenen/structureren:

Fragment 1 is afkomstig uit het interview met participant: nr. A-03 (persoonlijke communicatie, 20-06-13). Uit dit fragment wordt duidelijk dat het AIM-raamwerk gehanteerd wordt om gedachten te ordenen. Het "ordenen van gedachten" klinkt abstract maar het betekent in deze context het vereenvoudigen van de complexe werkelijkheid door deze op basis van het AIM-raamwerk betekenis te geven.

Fragment 1: "Kijk, ik denk altijd een model is zinvol om je gedachten te ordenen en om daar structuren mee aan te brengen."

Fragment 2 is afkomstig uit het interview met participant: nr. O-09 (persoonlijke communicatie, 06-06-13). Uit dit fragment wordt

duidelijk dat het AIM-raamwerk gehanteerd wordt om ordening te scheppen.

Fragment 2: “Ik kan mij daarom ook wel voorstellen dat zo’n AIM-raamwerk voor elk doel gebruikt wordt want het is gewoon een kapstok waaraan je die dingen kan hangen en dan ordenen ze zich.”

Fragment 3 is afkomstig uit het interview met participant: nr. A-02 (persoonlijke communicatie, 12-07-13). Uit dit fragment blijkt dat het AIM-raamwerk door architecten gehanteerd wordt in het kader van architectuurontwikkeling.

Fragment 3: “Nou, de manier waarop architecten het vooral gebruiken of zoals ik het heb ervaren, zeg maar (...). Architecten gebruiken het in het kader van architectuurontwikkeling en dan zijn de vraagstukken in feite het in kaart brengen van de wijze waarop je met je informatievoorziening wilt omgaan en welke regels je eraan wilt stellen. Als je informatievoorziening gaat ontwikkelen of wijzigen, dus niet zozeer om de informatiebehoefte in kaart te brengen maar meer om de informatiebehoefte te vertalen naar de manier waarop wij die gaan realiseren.”

4.3.5 Organisatie inrichten

De vierde toepassingsvorm die besproken worden is organisatie inrichten. Het raamwerk wordt binnen alle toepassingsorganisaties gehanteerd voor het behandelen van organisatie-inrichtingsvraagstukken. Er hangen verschillende implicaties samen met deze toepassingsvorm.

4.3.5.1 *Positieve implicatie*

Wanneer het raamwerk gehanteerd wordt voor organisatie-inrichting kan bijvoorbeeld inzicht worden verkregen in governance-structuren. Men kan duidelijkheid creëren over verantwoordelijkheden en de relaties daartussen. Ook kan inzichtelijk worden gemaakt of er verantwoordelijkheden zijn bij de organisatie die elkaar overlappen.

Bij alle toepassingsorganisaties wordt het raamwerk gehanteerd om organisatie-inrichtingsvraagstukken te behandelen. Voor overheidsorganisaties en bedrijven is deze toepassingsvorm bruikbaar gebleken. Voor adviesorganisaties is deze toepassingsvorm bruikbaar om klantorganisaties te helpen met het scheppen van helderheid over onder andere governance-structuren.

4.3.5.2 *Negatieve implicaties*

Bij toepassing van het raamwerk als blauwdruk voor inrichting van de organisatie heeft dit allerlei (negatieve) implicaties. Een voorbeeld hiervan is

het ontstaan van een te strikte verantwoordelijkheidsverdeling. De vlakken van het raamwerk kunnen opgevat worden als organisatieafdelingen waarin personen met een bepaalde verantwoordelijkheden ondergebracht dienen te worden. Personen met een bepaalde verantwoordelijkheid zullen zich ook alleen met de taken bezighouden waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Met andere woorden, afdelingen worden eilandjes. Een eilandcultuur veroorzaakt een communicatiekloof. Er zal minder communicatie plaatsvinden tussen afdelingen.

Doordat afdelingen zich alleen bezighouden met taken waarvoor zij verantwoordelijk zijn zal ook minder samenwerking plaatsvinden met andere afdelingen. Dit laatste betekent ook dat er minder communicatie is tussen medewerkers. Wanneer minder communicatie tussen afdelingen plaatsvindt zullen zij steeds verder van elkaar wegdrijven.

Het raamwerk kan ook als blauwdruk van organisatie-inrichting worden beschouwd. Men gaat meerdere organisatieafdelingen inrichten op basis van het raamwerk. Of organisatieafdelingen expliciet van elkaar onderscheiden. Wanneer meer organisatieafdelingen worden gevormd moet men met meerdere afdelingen communiceren. Meer communicatie tussen afdelingen betekent per definitie meer ruis waardoor een boodschap een andere betekenis krijgt.

Wanneer het raamwerk wordt opgevat als blauwdruk voor organisatie-inrichting kan een te strikt onderscheid gemaakt worden tussen de lagen en domeinen. Integratieve benadering van vraagstukken wordt hierdoor bemoeilijkt omdat een vraagstuk bij wijze van spreken in een blokje gestopt wordt.

Een ander gevolg is dat weerstand ontstaat als het raamwerk als norm voor organisatie-inrichting gehanteerd wordt. Een organisatie is metaforisch gesproken een organisme. Een organisme verandert (beweegt) voortdurend. Een organisatie kan zich niet meer vrij bewegen wanneer het raamwerk als een harnas rond de organisatie wordt gelegd.

De volgende drie fragmenten uit interviews met participanten verduidelijken de toepassingsvorm organisatie inrichten:

Fragment 1 is afkomstig uit het interview met participant: nr. A-04 (persoonlijke communicatie, 24-06-13). Uit dit fragment wordt duidelijk dat het AIM-raamwerk gehanteerd wordt om inrichtingsvraagstukken te adresseren. Inrichting van de verantwoordelijkheden en het organiseren van overlegstructuren zijn voorbeelden van organisatie-inrichtingsvraagstukken.

Fragment 1: “Ik pas het model toe als inrichtingsmodel; voor het vastleggen van verantwoordelijkheden (inhoudelijk en financieel) en het organiseren van de overlegstructuren.”

Fragment 2 is afkomstig uit het interview met participant: nr. O-13 & participant: nr. O-14 (persoonlijke communicatie, 06-06-13). Uit dit fragment wordt duidelijk dat onduidelijkheid heerste over rollen en verantwoordelijkheden. Het AIM-raamwerk is gehanteerd om daarin inzicht te krijgen.

Fragment 2: “Bovendien liepen de rollen en verantwoordelijkheden door elkaar. Met het AIM-raamwerk in het achterhoofd en dus niet op de voorgrond, is een afdelingsplan geschreven dat meer handen en voeten moet geven aan een goede manier om het gesprek en de dialoog aan te gaan met de business, nou, en daar ben ik verantwoordelijk voor.”

Fragment 3 is afkomstig uit het interview met participant: nr. S-17 (persoonlijke communicatie, 09-07-13). Uit dit fragment kan opgemaakt worden dat het AIM-raamwerk gehanteerd is om verantwoordelijkheden, bevoegdheden en eigenaarschap te definiëren.

Fragment 3: “Dus het helpt bij het organiseren. Het helpt bij het definiëren van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het helpt bij het definiëren van eigenaarschap.”

4.3.6 Herinrichten van de informatievoorziening

De vijfde toepassingsvorm van het raamwerk is het herinrichten van de informatievoorziening. Het raamwerk wordt bij alle toepassingsorganisaties gehanteerd voor het herinrichten van de informatievoorziening.

4.3.6.1 *Positieve implicaties*

Er kan inzichtelijk gemaakt worden dat het technologiedomein zich bezig dient te houden met de syntax van informatie, terwijl het informatie/communicatie domein verantwoordelijk is voor de semantiek en ontsluiting van informatie. En dat het bedrijfsvoeringsdomein verantwoordelijk is voor de manier waarop informatie toegepast wordt.

Bij toepassingsorganisaties met een afdeling informatiemanagement bestaat het besef dat informatiemanagement niet onder een stafafdeling geplaatst dient te worden. Er kan duidelijk worden gemaakt dat informatiemanagement een integratieve discipline is die business, IC T, strategie en uitvoering met elkaar verbindt.

4.3.6.2 *Negatieve implicaties*

Wanneer toepassingsorganisaties geen afdeling informatiemanagement hebben ingericht maar informatiemanagement wel aandacht willen geven, kan als response hierop wel een afdeling informatiemanagement worden ingericht. Dit kan er echter wel toe leiden dat informatiemanagement een stafafdeling wordt. En dat die afdeling zich enkel bezighoudt met taken die onder de verantwoordelijkheid van de afdeling vallen.

Bij toepassingsorganisaties wordt het raamwerk gehanteerd als instrument om de relatie tussen business en IC T te managen oftewel het verkleinen van de afstand tussen bedrijfsvoering en technologie door de toevoeging van het extra informatie/communicatie domein. Het informatie/communicatie domein tussen het businessdomein en technologiedomein brengt een extra koppelvlak met zich mee. Hierdoor kan informatiemanagement niet als een verbindend domein worden beschouwd maar als een domein dat een koppelvlak met zich meebrengt en daardoor een extra vertaalslag krijgt.

De volgende vier fragmenten uit interviews met participanten verduidelijken de toepassingsvorm herinrichting informatiehuishouding:

Fragment 1 komt uit het interview met participant: nr. A-01 (persoonlijke communicatie, 05-07-13). Uit dit fragment wordt duidelijk dat het AIM-raamwerk gehanteerd wordt om de informatiemanagementorganisatie in te richten en de informatiemanagementfunctie vorm te geven.

Fragment 1: "Inrichting van de IT-organisatie en de informatiemanagementorganisatie. De vormgeving van de informatiemanagementfunctie (...)."

Fragment 2 is afkomstig uit het interview met participant: nr. O-11 (persoonlijke communicatie, 04-06-13). Uit dit fragment wordt duidelijk dat het AIM-raamwerk gehanteerd wordt om informatiemanagement in te richten en ieders rol daarbij.

Fragment 2: "In de eerste plaats: hoe organiseren we het informatiemanagement. Op grond van het AIM-raamwerk hebben we er in Utrecht voor gekozen een informatie- en procesmanager voor elk organisatieonderdeel (Dienst) te benoemen, zodat per dienst invulling gegeven wordt aan de strategische processen voor de informatievoorziening."

Fragment 3 is afkomstig uit het interview met participant: nr. S-19 (persoonlijke communicatie, 18-06-13). Uit dit fragment kan opgemaakt worden dat het AIM-raamwerk gehanteerd wordt om

het belang van het informatiemanagementvakgebied duidelijk te maken aan de beslissers.

Fragment 3: “Het AIM-raamwerk is in ieder geval succesvol om nut en noodzaak van het informatiemanagement tussen de oren te krijgen van de beslissers. Daar is het met name goed voor omdat je op een hele simpele manier duidelijk kan maken waar je informatiemanagement positioneert en waarom je het zou moeten gebruiken.”

Fragment 4 is afkomstig van het interview met participant: nr. B-22 (persoonlijke communicatie, 27-06-13). In het fragment wordt duidelijk dat het AIM-raamwerk gehanteerd wordt om aan te geven wat informatiemanagement inhoudt.

Fragment 4: “Ik kwam hier nieuw bij een productie-eenheid en daar was informatiemanagement een nieuwe functie die ingericht moest worden en ik gebruikte dat AIM-raamwerk richting het managementteam om uit te leggen wat informatiemanagement is en welke besturingsaspecten daaraan vastzitten en hoe we dat zouden moeten inrichten.”

4.3.7 Realiseren van business-IC T alignment

De zesde toepassingsvorm van het raamwerk is het realiseren van business-IC T alignment.

De volgende twee fragmenten uit interviews met participanten verduidelijken de toepassingsvorm realiseren business-IC T alignment:

Fragment 1 is afkomstig uit het interview met participant: nr. S-19 (persoonlijke communicatie, 18-06-13). Uit dit fragment wordt duidelijk het AIM-raamwerk gehanteerd wordt om de directie het belang van het realiseren van business-IC T alignment te overtuigen.

Fragment 1: “Alleen ik was in een IC T-afdeling. En ik had allemaal technische mensen aan boord, dus eigenlijk geen mensen die met mijn interne klant konden meedenken over wat we precies nodig hebben en hoe we dat goed kunnen vertalen naar een IC T-aanbod. Nou, dat heb ik langzamerhand tussen de oren gekregen van de directie en de raad van bestuur, tot zij op een gegeven moment zeiden (...).”

Fragment 2 is afkomstig uit het interview met participant: nr. ABO-24 (persoonlijke communicatie, 06-07-13). Uit dit fragment wordt duidelijk dat het AIM-raamwerk gehanteerd wordt om betere afstemming te realiseren tussen vraag en aanbod.

Fragment 2: “Om voor zichzelf een beeld te krijgen van wat ze allemaal hebben en wat past (...). Als we het willen vertalen naar organisatieonderdelen, hoe zouden we dat kunnen doen? Hoe zouden we de verbinding tussen vraag en aanbod kunnen leggen? Als we het over regie hebben, is dat een aparte afdeling of zijn dat stukken die bij business of bij IT horen?”

Er bestaan in de wetenschappelijke literatuur twee belangrijke opvattingen over het business-IC T alignment concept. Enerzijds zou het realiseren daarvan ertoe leiden dat de afstand tussen business en IC T verkleind wordt. Daardoor zouden organisatorische prestaties verbeterd kunnen worden (Chan & Reich, 2007a; Chan & Reich, 2007b; Broadbent & Weill, 1993).

Anderzijds is het succes van business-IC T alignment nooit aangetoond (Abcouwer & Goense, 2010; Chan & Reich, 2007a; Chan & Reich, 2007b; Ciborra, 1997; Maes, 2013). Het realiseren ervan zou bovendien onmogelijk zijn omdat de business strategie onduidelijk is en technologie voortdurend verandert en vernieuwt en hierdoor onvoorspelbaar is. Maar ook omdat de bedrijfsomgeving turbulent is.

Aangezien er twee tegengestelde opvattingen bestaan over het business-IC T alignment concept en het succes ervan volgens vele auteurs uitblijft, is het om deze reden vrijwel onmogelijk om aan te geven wat de implicaties zijn wanneer het AIM-raamwerk als hulpmiddel wordt gehanteerd voor het realiseren van alignment tussen business en IC T.

4.3.8 Een raamwerk met verschillende toepassingen en implicaties

In dit deel van de thesis wordt het raamwerk gepresenteerd waarin de verschillende toepassingen zijn weergegeven. Ook worden de verschillende implicaties van de toepassingen gepresenteerd. Tabel 2: Toepassingsvormen en implicaties, geeft de verschillende toepassingsvormen en implicaties per toepassingsvorm weer. Bij de laatste toepassingsvorm, namelijk realiseren business-IC T alignment, zijn geen implicaties aangegeven omdat in de wetenschappelijke literatuur aangegeven wordt dat het succes van business-IC T alignment uitblijft.

4.3.9 Deelconclusie

Er is een zestal toepassingsvormen gepresenteerd. Deze zijn: communiceren, analyseren & adviseren, ordenen/structureren, organisatie inrichten, herinrichten van de informatievoorziening en het realiseren van business-IC T alignment. Ook zijn ten dele de implicaties van de toepassingen geïdentificeerd.

De implicaties van de toepasbaarheid kunnen positief en/of negatief zijn. De toepassingen ordenen/structureren, organisatie inrichten en herinrichten

van de informatievoorziening brengen zowel positieve als negatieve implicaties met zich mee. Er zijn geen negatieve implicaties voor de toepassingen communiceren en analyseren en adviseren geïdentificeerd.

#	Toepassingsvormen	Implicaties
1	Communiceren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wanneer het raamwerk wordt gehanteerd voor het voeren van discussies met verschillende partijen wordt communicatie met verschillende partijen versterkt. 2. Wanneer er eenduidigheid is over de gehanteerde definities weten alle partijen wat ze van elkaar kunnen verwachten. 3. Er is een integratief beeld van de besproken vraagstukken.
2	Analyseren en adviseren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vraagstukken worden integratief geanalyseerd. Een integratieve manier van analyseren zorgt ervoor dat een analyse uiteindelijk compleet is. 2. Advies voor verbetering is gebaseerd op integratieve (complete) analyse.
3	Ordenen/structureren	<ol style="list-style-type: none"> 1. In het kader van het ordenen/structureren van gedachten (over een vraagstuk). Alleen op een hoog abstractieniveau is dit zeer nuttig om het grotere geheel niet uit het oog te verliezen. 2. In het kader van architectuurontwikkeling en categorisering van architectuurprincipes kan het raamwerk bijdragen om overzicht van de architectuurprincipes te verkrijgen. 3. Categorisering van architectuurprincipes wordt een doel op zich en oorzaak van oeverloze discussies daarover.
4	Organisatie inrichten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Men krijgt een beter inzicht in governance-structuren. Er kunnen veel sneller beslissingen worden genomen omdat de governance-structuren duidelijk zijn voor iedereen. 2. Het raamwerk wordt opgevat als een blauwdruk voor organisatie-inrichting. Wanneer dat gebeurt zal men de organisatie op basis van het raamwerk gaan inrichten. Er ontstaat een eilandjescultuur binnen de organisatie. Zo'n cultuur is niet bevorderlijk voor communicatie. 3. Integratieve benadering van vraagstukken wordt onmogelijk omdat vraagstukken toegewezen worden aan een specifiek domein en dus in "hokjes" gestopt. 4. Wanneer het raamwerk als norm gehanteerd wordt ontstaat weerstand.
5	Herinrichten van informatievoorzieningen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inzichtelijk wordt dat de technologiekant zich bezig dient te houden met de syntax van informatie, terwijl de informatiekant verantwoordelijk is voor de semantiek en ontsluiting van informatie. En dat het bedrijfsvoeringsdomein verantwoordelijk is voor de manier waarop informatie toegepast wordt. 2. Het besef ontstaat dat informatiemanagement geen vakgebied is dat onder een stafafdeling valt. 3. Informatiemanagement wordt (door een organisatie) gezien als iets dat onder een geïsoleerde afdeling valt binnen de organisatie als men de middenkolom beschouwt als een (extra) afdeling.

Tabel 2: Toepassingsvormen en implicaties

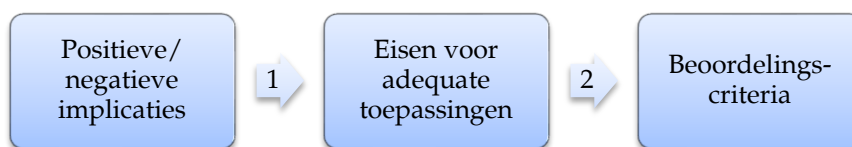
4.4 Beoordelingscriteria

In dit deel van de thesis wordt allereerst uitleg gegeven over hoe de beoordelingscriteria zijn bepaald. Daarna worden de criteria gepresenteerd om de implicaties van de toepasbaarheid te kunnen beoordelen.

4.4.1 Bepaling van beoordelingscriteria

Binnen dit onderzoek dienen de criteria gehanteerd te worden om besluiten met betrekking tot adequate toepassingen te kunnen waarborgen.

Voor het opstellen van de beoordelingscriteria zijn een tweetal stappen doorlopen. Zie Figuur 3: Bepaling van beoordelingscriteria.



Figuur 3: Bepaling van beoordelingscriteria

Toelichting van de stappen 1 en 2:

- De eisen voor adequate toepassingen zijn bepaald door zowel de positieve als negatieve implicaties van de verschillende toepassingen in ogenschouw te nemen (Stap 1).
- De eisen voor adequate toepassingen zijn gehanteerd voor het opstellen van de beoordelingscriteria (Stap 2). Tabel 3: Eisen voor adequate toepassingen, geeft een overzicht van de eisen voor adequate toepassingen.
- De beoordelingscriteria volgen daarna op de pagina's 48 en 49.

# Toepassingsvormen	Implicaties van de toepassing	Eisen voor een adequate toepassing
1 Communiceren	<ol style="list-style-type: none"> 1. De communicatie tussen de verschillende partijen in een organisatie wordt gefaciliteerd omdat er eenduidigheid is over de gehanteerde definities. 2. Het voeren van discussies op een integratieve wijze waarborgt dat rekening gehouden wordt met de impact van eventuele beslissingen op de verschillende lagen en domeinen. 3. Het voeren van discussies op een hoog abstractieniveau is nuttig om het grotere geheel niet uit het oog te verliezen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eenduidigheid over de gehanteerde definities is een vereiste. ▪ Het voeren van discussies op een integratieve wijze is een vereiste. ▪ Het voeren van discussies op een hoog abstractieniveau is een vereiste.
2 Analyseren & adviseren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integratieve beschouwingen van vraagstukken dragen ertoe bij dat analyse- en adviesconsulten compleet zijn. 2. Eenduidigheid over de gehanteerde definities voor zowel de adviserende als de geadviseerde partij waarborgt efficiënte en duidelijke communicatie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integratieve beschouwingen van vraagstukken zijn een vereiste. ▪ Eenduidigheid over de gehanteerde definities voor zowel de adviserende als de geadviseerde partij is een vereiste.

3 Ordenen/structureren

1. Het ordenen van gedachten over een vraagstuk op een hoog abstractieniveau en vanuit verschillende perspectieven draagt ertoe bij dat het grotere geheel niet uit het oog verloren wordt.
 - Het ordenen van gedachten over een vraagstuk op een hoog abstractieniveau en vanuit verschillende perspectieven is vereist.
2. Het raamwerk kan heel goed dienen om er architectuurprincipes in te categoriseren. Maar het categoriseren van architectuurprincipes moet geen doel op zich worden. En leiden tot oeverloze discussies daarover.
 - Het categoriseren van architectuurprincipes moet geen doel op zich worden.

4 Organisatie inrichten

1. Het raamwerk wordt gehanteerd als blauwdruk voor organisatie-inrichting. Er worden (extra) afdelingen ingericht. De afdelingen worden eilandjes. Een eilandcultuur veroorzaakt een communicatiekloof. Er zal minder communicatie plaatsvinden tussen afdelingen.
 - Het raamwerk dient niet gehanteerd te worden als blauwdruk voor organisatie-inrichting.
2. Wanneer het raamwerk gehanteerd wordt om organisatie-inrichtingsvraagstukken in
 - Organisatie-inrichtingsvraagstukken dienen in samenhang geadresseerd te

samenhang te adresseren, kan inzicht ontstaan in bijvoorbeeld governance-structuren.

3. Wanneer het raamwerk als normatief model gehanteerd wordt ontstaat uiteindelijk weerstand.

worden.

- Het raamwerk dient niet gehanteerd te worden als normatief model.

5 Herinrichten van de informatievoorziening

1. Informatiemanagement is een integratieve discipline. Een integratieve benadering draagt ertoe bij dat vraagstukken vanuit meerdere perspectieven gedefinieerd worden. En dus kunnen meerdere oplossingen voor vraagstukken gegenereerd worden.
2. Het domein informatie/communicatie wordt opgevat als een extra afdeling die ingericht moet worden binnen de organisatie. Of informatiemanagement wordt gezien als een aparte discipline. Integratieve beschouwingen van vraagstukken zijn hierdoor uiteindelijk onmogelijk.

- Informatiemanagementvraagstukken dienen in samenhang geadresseerd worden.
- Het beschouwen van informatiemanagement als een integratieve discipline is een vereiste.

Tabel 3: Eisen voor adequate toepassingen

4.4.2 Criteria voor de beoordeling van implicaties

In deze paragraaf zijn criteria gepresenteerd om de implicaties van de toepasbaarheid te kunnen beoordelen. Ook is de motivatie voor de keuze van de criteria aangegeven.

4.4.2.1 *Beoordelingscriteria voor communiceren*

Om de implicaties van de toepassingsvorm communiceren te kunnen beoordelen zijn de volgende drie criteria opgesteld:

- criterium 1. Voor alle partijen van de organisatie dient eenduidigheid te bestaan over de gehanteerde definities. Motivatie. Wanneer er geen eenduidigheid is over de gehanteerde definities ontstaat verwarring (gedurende discussies). Het kan zijn dat bij voorbaat uitleg is vereist aan verschillende partijen (bv. management bedrijfsvoering) die (nog) geen kennis hebben van het AIM-raamwerk en de daarin gehanteerde definities.
- criterium 2. Wanneer over een vraagstuk gediscussieerd wordt is een integratieve beschouwing daarvan een vereiste. Motivatie. Een integratieve beschouwing van een vraagstuk waarborgt dat rekening wordt gehouden met de impact van eventuele beslissingen op de verschillende lagen en domeinen.
- criterium 3. Discussies dienen op een hoog abstractieniveau gevoerd te worden. Motivatie. Gesprekken kunnen op allerlei abstractieniveaus gevoerd worden. Wanneer vraagstukken op een hoog abstractieniveau beschouwd worden is dit zeer nuttig. Het grote geheel wordt namelijk niet uit het oog verloren.

4.4.2.2 *Beoordelingscriteria voor analyseren en adviseren*

Om de implicaties van de toepassingsvorm analyseren en adviseren te kunnen beoordelen zijn de volgende drie criteria opgesteld:

- criterium 1. Voor zowel de adviserende als geadviseerde partij dient eenduidigheid te bestaan over de gehanteerde definities. Motivatie. Om efficiënte en duidelijke communicatie te waarborgen dient er eenduidigheid te zijn over de gehanteerde definities. Ook wordt voorkomen dat verwarring ontstaat (gedurende discussies). Het kan zijn dat bij voorbaat uitleg is vereist door de adviserende partij aan de geadviseerde partij die (nog) geen kennis heeft van het AIM-raamwerk en de gehanteerde definities daarin.
- criterium 2. Vraagstukken dienen integratief geanalyseerd te worden om de compleetheid van de analyses en het daaruit voortvloeiend advies te kunnen waarborgen. Motivatie. Wanneer een vraagstuk integratief beschouwd wordt kan ook rekening worden gehouden met de impact van eventuele beslissingen op verschillende lagen en domeinen.
- criterium 3. Het advies dient op basis van integratieve analyse uitgewerkt te worden. Motivatie. Op deze manier wordt ervoor zorggedragen dat het advies van de adviserende partij aan de geadviseerde partij compleet is.

4.4.2.3 *Beoordelingscriteria voor ordenen/structureren*

Om de implicaties van de toepassingsvorm ordenen/structureren te kunnen beoordelen zijn de volgende twee criteria opgesteld:

- criterium 1. Gedachten over vraagstukken kunnen goed geordend worden als deze op een hoog abstractieniveau en vanuit verschillende perspectieven beschouwd worden. Motivatie. Door gedachten op een hoog abstractieniveau te ordenen wordt hiermee het grotere geheel niet uit het oog verloren.
- criterium 2. Categorisering van architectuurprincipes moet geen doel op zich worden. Motivatie. Categorisering van architectuurprincipes is alleen nuttig wanneer het overzicht geeft van de architectuurprincipes. Als de categorisering van architectuurprincipes overloze discussies oproept is het nut daarvan ontkracht.

4.4.2.4 *Beoordelingscriteria voor organisatie inrichten*

Om de implicaties van de toepassingsvorm organisatie inrichten te kunnen beoordelen zijn de volgende drie criteria opgesteld:

- criterium 1. Het raamwerk dient niet beschouwd te worden als blauwdruk voor organisatie-inrichting. Motivatie. Wanneer de vlakken van het raamwerk opgevat worden als organisatieafdelingen kan op basis hiervan een organisatie worden ingericht. Deze afdelingen kunnen eilandjes worden. Een eilandcultuur is niet bevorderlijk voor de communicatie tussen medewerkers.
- criterium 2. Het raamwerk dient uitsluitend gehanteerd te worden om organisatie-inrichtingsvraagstukken in samenhang te adresseren. Motivatie. Het AIM-raamwerk kan helpen om inzicht te krijgen in bijvoorbeeld governance-structuren. Ontbrekende of overlappende verantwoordelijkheden kunnen ontdekt worden.
- criterium 3. Het raamwerk dient niet als normatief model gehanteerd te worden. Motivatie. Een organisatie is bij wijze van spreken een organisme dat continu verandert en dus steeds “beweegt”. Wanneer het raamwerk als een harnas rond de organisatie wordt gelegd wordt vrij bewegen bemoeilijkt. Er ontstaat uiteindelijk weerstand.

4.4.2.5 *Beoordelingscriteria voor herinrichten van de informatievoorziening*

Om de implicaties van de toepassingsvorm herinrichten van de informatievoorziening te kunnen beoordelen zijn de volgende twee criteria opgesteld:

- criterium 1. Het AIM-raamwerk dient gehanteerd te worden om informatievoorzieningsvraagstukken te positioneren in samenhang. Motivatie. Informatiemanagement is een integratieve discipline. Wanneer vraagstukken vanuit meerdere perspectieven gedefinieerd worden kunnen dus meerdere oplossingen voor vraagstukken gegenereerd worden.
- criterium 2. Het domein informatie/communicatie impliceert niet een extra afdeling voor informatiemanagement. Motivatie. Het informatie/communicatie domein is tussen het business en technologie domein geplaatst om aan te tonen dat informatie een onlosmakelijk deel uitmaakt van het primair proces en dat een belangrijk onderdeel van informatiemanagement gaat over de semantiek en ontsluiting van informatie.

4.5 Succesvolle toepassing van het raamwerk

In deze paragraaf worden succesvolle toepassingen van het AIM-raamwerk besproken. Succesvolle toepassing van het AIM-raamwerk is voor elke toepassingsorganisatie verschillend. Voor elke toepassingsorganisatie is aangegeven wat succesvol is bij de toepassing van het raamwerk.

4.5.1 Adviesorganisaties

Het raamwerk wordt bij adviesorganisaties onder andere gehanteerd voor analyseren en adviseren.

Het raamwerk dient als een hulpstuk voor adviesorganisaties omdat vraagstukken voor klantorganisaties verduidelijkt kunnen worden. Dit heeft te maken met de indeling van het raamwerk en definities die erin gehanteerd worden. De indeling van het AIM-raamwerk kan gerelateerd worden aan de indeling van een organisatie. De adviserende organisatie kan aan de geadviseerde organisatie op een eenvoudige wijze aantonen welke lagen en domeinen samenhangen met een vraagstuk. De gehanteerde definities zijn veelgebruikt en voor zowel de adviserende als de geadviseerde partij eenduidig. Eenduidigheid over definities maakt communicatie tussen de adviserende en geadviseerde partij efficiënt en duidelijk.

Ter verduidelijking wordt Fragment 1 uit het interview met participant: nr. A-02 (persoonlijke communicatie, 12-07-13) gehanteerd:

Fragment 1: "Ik denk dat met name de lagen van business, informatie(/communicatie) en technologie wel heel veel gebruikt worden en dat zie je ook wel in andere raamwerken terug. Dat is wel een indeling die heel succesvol is en die heel veel mensen snappen en die je ook kunt gebruiken om duidelijke scheiding te brengen in hetgeen waarover je het hebt en geen perspectieven door elkaar gooit."

Adviesorganisaties die het AIM-raamwerk hanteren zijn in staat om complete analyses uit te voeren en adviezen daarop te baseren. Ter verduidelijking wordt Fragment 2 uit het interview met participant: nr. A-04 (persoonlijke communicatie, 24-06-13) gehanteerd:

Fragment 2: "Het is een heel duidelijk hulpmiddel om de vraagstelling goed in beeld te brengen. Daarnaast is het een goed communicatiemiddel en het dwingt je om een compleet advies te geven, zonder hiaten."

Klantorganisaties die op basis van het AIM-raamwerk werken beseffen het belang van de gezamenlijke aanpak van onder andere informatiemanagementsvraagstukken.

Klantorganisaties die beter in staat zijn om gezamenlijk informatiemanagementsvraagstukken aan te pakken, werken vaak efficiënter; dit draagt uiteindelijk bij aan het succes van de organisatie.

Ter verduidelijking wordt Fragment 3 uit het interview met participant: nr. A-01 (persoonlijke communicatie, 05-07-13) gehanteerd:

Fragment 3: “Kijk, ik denk dat daar waar we het organisatiemodel gebruiken, dat daar veel meer besef is over hoe ze samen IT-vraagstukken en informatie-vraagstukken (lees: informatiemanagementsvraagstukken) aanpakken en tot een succes kunnen brengen. Dus ik denk dat het model wel bijdraagt aan het succes van de klantorganisaties. Dat het allemaal wat efficiënter en wat beter loopt.”

4.5.2 Overheidsorganisaties

Bij overheidsorganisaties zijn verschillende toepassingsvormen van het raamwerk succesvol. Bij overheidsorganisaties wordt het raamwerk gehanteerd om communicatie met verschillende partijen te faciliteren (waaronder management bedrijfsvoering). Het raamwerk wordt ook gehanteerd om vraagstukken te analyseren en organisatie-inrichtingsvraagstukken te behandelen. Het raamwerk wordt in het kader van architectuurontwikkeling gehanteerd als ordeningsmechanisme.

Het AIM-raamwerk is zeer succesvol gebleken ter ondersteuning van analyses en het aangaan van discussies met verschillende partijen.

Ter verduidelijking wordt Fragment 1 uit het interview met participant: nr. O-13 & participant: nr. O-14 (persoonlijke communicatie, 06-06-13) gehanteerd.

Fragment 1: “Succesvol in de zin dat het ons helpt om witte vlekken te signaleren. Het gesprek aan te gaan, ook met mensen zonder informatieachtergrond.”

Het model is niet dwingend en biedt vrijheid van interpretatie. Een organisatie verandert voortdurend en wordt door haar omgeving beïnvloed. Vraagstukken veranderen hierdoor ook voortdurend. Succesvol aan het raamwerk is dat veranderende vraagstukken op basis van het raamwerk steeds weer besproken en behandeld kunnen worden omdat het raamwerk vrijheid biedt voor interpretatie.

Ter verduidelijking wordt Fragment 2 uit het interview met participant: nr. O-15 (persoonlijke communicatie, 12-06-13) gehanteerd.

Fragment 2: “De vraag is wanneer heb je het doel bereikt? Je organisatie verandert voortdurend, dus eigenlijk heb je het er voortdurend over en in dat opzicht vind ik het succesvol. Op het moment dat je met organisatievraagstukken bezig bent kun je het continu gebruiken maar het is nooit een eindproduct. Het is nooit iets van: het is ingericht en gemodificeerd, dus is het klaar. Nee, want morgen verandert het allemaal of voor een deel. Dus ja, het is in dat opzicht succesvol dat je het continu kan raadplegen en gebruiken en in je overdracht met anderen kan gebruiken, maar het is nooit een eindsituatie. Er is ook geen ideaalsituatie wat dat betreft.”

Er kleeft echter ook een risico aan vrijheid van interpretatie van het AIM-raamwerk. Men gaat het AIM-raamwerk als een normatief raamwerk of blauwdruk voor organisatie-inrichting beschouwen. Het raamwerk is nooit succesvol als men het hanteert als blauwdruk voor inrichting van de organisatie.

Men gaat namelijk een organisatie op basis van een raamwerk inrichten en beseft niet dat de organisatiewerkelijkheid complex is en een organisatie zich te veel moet forceren om aan te sluiten bij de indeling van het raamwerk. Wanneer een organisatie dat toch moet doen ontstaan botsingen en weerstand omdat men zich te veel bij het raamwerk moet aanpassen; dit leidt uiteindelijk nooit tot succes (participant: nr. A-03, persoonlijke communicatie, 20-06-13).

4.5.3 Semi-overheidsorganisaties

Bij semi-overheidsorganisaties zijn verschillende toepassingsvormen van het AIM-raamwerk succesvol. Bij deze organisaties wordt het AIM-raamwerk met name gehanteerd ter ondersteuning van communicatie met verschillende partijen en het uitvoeren van analyses. De toepassing van het AIM-raamwerk is bovendien succesvol gebleken om informatie als eigen entiteit, los van bedrijfsvoering en techniek, in het vizier te krijgen van management bedrijfsvoering.

Het AIM-raamwerk kan goed worden uitgelegd aan verschillende partijen doordat het een eenvoudige en herkenbare indeling heeft. Ook worden binnen dit raamwerk definities gehanteerd waaraan verschillende partijen zich goed kunnen relateren.

Het AIM-raamwerk kan hierbij dus goed gehanteerd worden om met management bedrijfsvoering vraagstukken te bespreken.

Het raamwerk biedt mogelijkheden om vraagstukken integratief te benaderen. Deze mogelijkheden zorgen ervoor dat analyses altijd compleet zijn en men op grond daarvan advies kan uitbrengen of beslissingen kan nemen.

Ter verduidelijking is Fragment 1 uit het interview met participant: nr. S-17 (persoonlijke communicatie, 09-07-13) gehanteerd:

Fragment 1: "Ik denk dat het succesvol is in de integraliteit. Maar je kunt ook zeggen de breedte waarmee je kijkt naar informatievoorzieningsvraagstukken daar helpt het ons bij. Maar dat is meer een gedachtegang dan dat we echt zeggen: nou we zitten nu hier in het AIM-raamwerk. Snap je wat ik bedoel? Dus het helpt mij en mijn collega's om het goede gesprek te kunnen voeren en ook het gesprek met elkaar te kunnen voeren. Om een heel praktisch voorbeeld te noemen: wie is nou eigenaar van een applicatie? Waar bevindt zich dat eigenaarschap? Zit dat links? Zit dat in het midden? Zit dat rechts? Is de business eigenaar van applicaties? Zo ja, wie is dan eigenaar van de infrastructuur? Is dat IC T? Zo ja, hoe praten die dan met elkaar? Hoe organiseren we dat? Ik denk dat het ons helpt met name om de integraliteit van de wijze waarop wij informatievoorziening binnen het bedrijf inrichten, om dat goed te doen en vanuit alle perspectieven goed te hebben bekeken, meer dan dat we het als een modelletje gebruiken. Dus het is meer een denkmodel dat mij en mijn collega's helpt om met elkaar te praten en dan bedoel ik niet IC T maar ook de business kant. Het faciliteert het gesprek zodat je eerder snapt wanneer de ander praat over de business kant van de vraagstuk en ik over de IC T kant van het vraagstuk. Ik denk dat die toepassing ervan voor ons op die manier het praktisch toepasbaar en daarmee succesvol maakt."

4.5.4 Bedrijven

Een aantal toepassingsvormen van het AIM-raamwerk is bruikbaar gebleken. Een ervan is het herinrichten van de informatievoorziening.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat een succesvolle toepassing van het AIM-raamwerk afhankelijk is van allerlei omstandigheden.

Wanneer een organisatie verandert kan zij hierdoor op een andere manier naar informatiemanagement kijken. Participant: nr. B-22 (persoonlijke communicatie, 27-06-13) heeft aangegeven dat op het moment dat het bedrijf waarin hij werkzaam is een verandering onderging, de belangstelling voor en de investeringen in informatiemanagement verminderden. Met andere woorden, er is een zeker draagvlak nodig om een zinvolle invulling te kunnen geven aan informatiemanagement. En de raamwerken die gehanteerd worden, om informatiemanagement daarmee invulling te geven.

Een andere omstandigheid is de manier waarop een bedrijf denkt over termen als "business", "informatie/communicatie" en "techniek" (participant: nr. B-23, persoonlijke communicatie, 28-06-13; participant: nr. A-05, persoonlijke communicatie, 11-07-13).

Bij "moderne bedrijven" is het gebruik van die termen veel minder (geworden). De domeinen business, informatie/communicatie en technologie zijn meer en meer met elkaar verweven geraakt, terwijl de grenzen ertussen steeds vager worden. In het AIM-raamwerk wordt dit onderscheid nog sterk gemaakt. Met andere woorden, de denkwijze bij bedrijven komt niet overeen met de theorie in het AIM-raamwerk waardoor het lastig is zo'n raamwerk te hanteren.

Ter verduidelijking is Fragment 1 uit het interview met participant: nr. B-23 (persoonlijke communicatie, 10-07-13) gehanteerd:

Fragment 1: "Als ik bijvoorbeeld ondernemers zie van een jongere generatie, zij maken helemaal niet meer het onderscheid tussen business, informatie en technologie. Nee, het is één ding. Het is allemaal innovatie voor *lack of a better word*. Natuurlijk zijn er technologische componenten en informatiecomponenten waar over na moet worden gedacht. Wat mij betreft hoe wij geld met de componenten gaan verdienen. Maar voor mijn gevoel maken zij veel minder dat harde onderscheid omdat het voor hen gewoon een integraal iets is. Waarbij gelukkig ook de bruikbaarheid en het gebruikersgemak vooral leidend zijn in het denken erover en aan alle andere dingen onderhevig. Daarin heb ik het idee dat het model langzaam tekort begint te schieten of dat er behoefte is aan een soort een aanvullend model dat dit op de een of andere manier *captured* of misschien aan die discussie wel een nieuwe ambitie meegeeft. Als dat helemaal geïntegreerd zou zijn, hoe zou dat er dan uitzien? In hoeverre kun je daar iets generieks aan ontleen? Wat bijna universeel toepasbaar is want dat was natuurlijk wel de kracht van het AIM-raamwerk. Het was ondanks dat het verschillende perspectieven faciliteerde wel redelijk universeel in het denken in termen waar wij toen voor stonden en dat was wel heel krachtig."

4.5.5 Deelconclusie

Het AIM-raamwerk heeft een universeel karakter. Hierdoor zijn verschillende toepassingen mogelijk. Verschillende toepassingen zijn succesvol mits een integratieve denk- en werkwijze het uitgangspunt is.

4.6 Voorstel voor de uitwerking van een mogelijke managementstijl

In dit deel van de thesis wordt een voorstel gegeven voor het verder uitwerken/ontwikkelen van één managementstijl die past bij een succesvolle toepassing van het AIM-raamwerk.

4.6.1 Een integratieve denk- en werkwijze

Die kracht van het AIM-raamwerk schuilt erin dat het niets voorschrijft en vrijheid biedt voor verschillende interpretaties waardoor verschillende toepassingen mogelijk zijn. Vraagstukken kunnen na verloop van tijd veranderen maar het AIM-raamwerk kan elke keer opnieuw gehanteerd worden om veranderende vraagstukken te adresseren.

Op dit moment is een aantal toepassingen van het AIM-raamwerk ook succesvol. In dit onderzoek is een vijftal toepassingen gepresenteerd die succesvol zijn, namelijk communiceren, analyseren & adviseren, ordenen/structureren, organisatie inrichten en herinrichten van de informatievoorziening.

Bij de toepassing communiceren dient een vraagstuk waarover gediscussieerd wordt integratief beschouwd te worden. Hierdoor kunnen meerdere oplossingen voor dat vraagstuk gegenereerd worden. De toepassing analyseren en communiceren is nuttig wanneer een vraagstuk op een integratieve wijze geanalyseerd wordt. Dankzij integratieve analyses wordt voor een groot deel zorggedragen dat de analyses compleet zijn. Het daaruit voortvloeiend advies is ook gebaseerd op integrale (complete) analyses. Gedachten over bepaalde vraagstukken kunnen goed geordend worden wanneer deze op een hoog abstractieniveau gepositioneerd worden op de verschillende vlakken van het raamwerk. Het adresseren van informatiemanagementvraagstukken is alleen nuttig wanneer dit in samenhang gebeurt. Het adresseren van organisatie-inrichtingsvraagstukken is nuttig wanneer men bijvoorbeeld beter wil begrijpen hoe taken/rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van personen met elkaar samenhangen.

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat informatie/communicatiemanagers en technische managers die het AIM-raamwerk hanteren gestimuleerd worden om op een integratieve wijze te denken. Ook managers van bedrijfsvoering die het AIM-raamwerk hanteren worden gestimuleerd om op een integratieve wijze te denken (participant: nr. S-17, persoonlijke communicatie, 09-07-13).

4.6.2 Uitwerken van een integratieve managementstijl

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat een integratieve denk- en werkwijze past bij een succesvolle toepassing van het AIM-raamwerk.

Een manager met een integratieve denk- en werkwijze is een persoon die voor een multidisciplinaire aanpak van oplossingen tracht daarbij verschillende partijen in een organisatie te betrekken (Pruden e.a., 1969). Een manager met een integratieve denk- en werkwijze heeft volgens Pruden e.a. (1969) verschillende vaardigheden. Hij moet overtuigingskracht hebben, over gevarieerde kennis beschikken en in verschillende groepen goed kunnen functioneren. Deze manager moet ook een ruimdenkend persoon zijn. Een ruimdenkende manager is beter in staat zich in te leven in verschillende standpunten.

Zo'n manager behoort zelf niet tot een groep in de organisatie maar acteert als een persoon tussen verschillende groepen. Deze positie maakt het mogelijk dat hij problemen vanuit meerdere invalshoeken kan belichten.

Volgens Bleicher (1994) is integratief management noodzakelijk door het feit dat de omgeving verandert en onvoorspelbaar is. Een organisatie wordt door deze veranderende omgeving beïnvloed.

Hiermee veranderen voor een organisatie ook de vraagstukken. Gedefinieerde managementstijlen zouden volgens Bleicher (1994) om deze reden niet toepasbaar zijn. Volgens Bleicher zouden vraagstukken waarmee organisaties te maken krijgen op een veel flexibelere wijze aangepakt moeten worden. Bleicher geeft aan dat een integratief management ongedefinieerd is en geen vaste regels kent waardoor vraagstukken op flexibelere wijze aangepakt kunnen worden.

4.6.3 Deelconclusie

De omgeving waarin een organisatie acteert verandert en is onvoorspelbaar. Een integratieve managementstijl kan hier een antwoord op geven omdat deze managementstijl flexibel van aard is. De scope van dit onderzoeksproject is echter te beperkt om onder andere vast te stellen of een integratieve managementstijl daadwerkelijk effectiever is dan gedefinieerde managementstijlen.

5 Conclusie

Voor dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: "Welke uitspraken kunnen gedaan worden over de betekenis/waarde van het AIM-raamwerk op grond van de verschillende interpretaties en toepassingen ervan in theorie en praktijk?" Er zijn zeven deelvragen geformuleerd. De zeven deelvragen helpen om antwoorden te vinden op de hoofdvraag.

De eerste deelvraag luidt: Wat is het AIM-raamwerk? Deze vraag is beantwoord in paragraaf 4.1. Het AIM-raamwerk biedt organisaties ondersteuning bij het adresseren van informatiemanagementvraagstukken in samenhang.

De tweede deelvraag luidt: Op welke wijze wordt in de wetenschappelijke literatuur geschreven over het AIM-raamwerk? Deze vraag is beantwoord in paragraaf 4.1. Wetenschappelijke literatuur over het AIM-raamwerk is schaars. Er zijn daarom geen concrete uitspraken gedaan over op welke manier in de wetenschappelijke literatuur over het AIM-raamwerk geschreven wordt. Gesteld kan worden dat het AIM-raamwerk weinig belangstelling getrokken heeft.

De derde deelvraag luidt: Welke interpretaties en toepassingen van het AIM-raamwerk bestaan er binnen toepassingsorganisaties? Deze vraag is beantwoord in de paragrafen 4.2 en 4.3. Er zijn binnen dit onderzoek zes toepassingsvormen van het AIM-raamwerk geïdentificeerd. Het AIM-raamwerk wordt gehanteerd voor communiceren, analyseren & adviseren, ordenen/structureren, organisatie inrichten, herinrichting van de informatievoorziening en realiseren van alignment tussen business en IC T.

De vierde deelvraag luidt: Wat zijn de implicaties voor de toepasbaarheid van het AIM-raamwerk gebaseerd op de verschillende interpretaties en toepassingen ervan in theorie en praktijk? Deze vraag is beantwoord in de paragrafen 4.2 en 4.3. De implicaties van de toepasbaarheid kunnen positief en/of negatief zijn. De toepassingen ordenen/structureren, organisatie inrichten en herinrichten van de informatievoorziening brengen zowel positieve als negatieve implicaties met zich mee. Voor de toepassingen 'communiceren en analyseren en adviseren' zijn geen negatieve implicaties geïdentificeerd. In dit onderzoek zijn er geen uitspraken gedaan over de implicaties van de toepassingsvorm realiseren van alignment tussen business en IC T omdat in de wetenschappelijke literatuur aangegeven wordt dat het realiseren van alignment op basis van modellen onmogelijk is.

De vijfde deelvraag luidt: Welke criteria kunnen opgesteld worden voor het beoordelen van de implicaties? Deze vraag is beantwoord in paragraaf 4.4. De beoordelingscriteria dienen gehanteerd te worden om besluiten met betrekking tot adequate toepassingen te kunnen waarborgen.

De zesde deelvraag luidt: Op basis van welke uitkomsten kan bepaald worden of de toepassing van het AIM-raamwerk succesvol is? Deze vraag is beantwoord in paragraaf 4.5. Het AIM-raamwerk heeft een universeel karakter. Hierdoor zijn verschillende toepassingen mogelijk. De toepassingen die in dit onderzoek zijn gepresenteerd kunnen succesvol zijn mits een integratieve denk- en werkwijze het uitgangspunt is.

De zevende deelvraag luidt: Hoe kan de succesvolle toepassing van het AIM-raamwerk worden gestimuleerd? Deze vraag is beantwoord in paragraaf 4.6. Een integratieve denk- en werkwijze past bij een succesvolle toepassing van het AIM-raamwerk. Er is een voorstel gegeven voor het verder uitwerken/ontwikkelen van één managementstijl die past bij een succesvolle toepassing van het AIM-raamwerk.

Het antwoord op deze deelvragen helpt mij een antwoord te verwoorden op de hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag luidt: Welke uitspraken kunnen gedaan worden over de betekenis/waarde van het AIM-raamwerk op grond van de verschillende interpretaties en toepassingen ervan in theorie en praktijk?

Het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek luidt, dat het AIM-raamwerk vrijheid biedt voor interpretaties waardoor verschillende toepassingen mogelijk zijn. Het spreekt vanzelf dat elke organisatie uniek is. Voor een organisatie is het dus van belang om te beschikken over vrijheid voor het ontwikkelen van betekenisvolle interpretaties en toepassingen.

6 Discussie

6.1 Beperkingen van het onderzoek

Bij dit onderzoek is de GT-onderzoeksfilosofie gevolgd. De keuze daarvoor is gemaakt op basis van de doelen die gepresenteerd zijn in dit onderzoek. Een belangrijke kritiek op GT-onderzoeksfilosofie is dat geen abstracte geldigheid ontleed kan worden aan de gevormde theorieën door de manier waarop de onderzoeksdata verzameld en geïnterpreteerd worden. Gesteld kan worden dat theorieën gebaseerd op andere wetenschappelijk bewijzen meer valide zijn. Echter, wetenschappelijke literatuur over het AIM-raamwerk is schaars en kennis over de toepasbaarheid van het AIM-raamwerk is niet aanwezig. Het AIM-raamwerk is de facto standaard geworden en wordt in het bedrijfsleven binnen verschillende segmenten steeds vaker toegepast. De resultaten van deze thesis hebben lacunes in de kennis over het AIM-raamwerk voor een deel aangevuld door inzicht te geven in de implicaties van de toepasbaarheid ervan. Bovendien geven de resultaten van dit onderzoek organisaties ondersteuning bij een verdere uitwerking/toepassing van het AIM-raamwerk.

Een andere beperking is dat bijna alle participanten van het onderzoek professionals zijn die een informatie/communicatie of technische achtergrond hebben. Een kritiek hierop zou kunnen zijn dat het perspectief op de toepassing van het AIM-raamwerk sterk eenzijdig is omdat enkel participanten met een informatie/communicatie of technische achtergrond zijn geïnterviewd. Het perspectief op de toepassing van het AIM-raamwerk met professionals zonder informatie/communicatie of technologieachtergrond zou anders geweest kunnen zijn. Met andere woorden, de onderzoeksresultaten hadden completer kunnen zijn wanneer ook professionals zonder informatie/communicatie of technologieachtergrond betrokken zouden zijn geweest bij het onderzoek.

6.2 Nieuw inzicht & vervolgonderzoek

Een nieuw ontstaan inzicht is dat de grenzen tussen domeinen als “business”, “informatie/communicatie” en “techniek” steeds vager worden. Het gevolg hiervan is dat gedefinieerde managementstijlen ontoereikend worden omdat deze managers enkel binnen een specifiek domein acteren. Een integratieve managementstijl kan een oplossing zijn, omdat een “integratief manager” op de “grenzen” van deze domeinen acteert.

Een integratieve managementstijl is ongedefinieerd. Onderzocht moet worden of een integratieve managementstijl daadwerkelijk effectiever is dan een gedefinieerde managementstijl.

7 Bibliografie

- Abcouwer, A.W. & Goense, T.** (2010). De dynamiek van organisatieverandering en de impact op informatiemanagement. *Informatie*, 36-42.
- Abcouwer, A.W., Maes, R. & Truijens, J.** (1997). Contouren voor een generiek model voor informatiemanagement. 1-14.
- Allan, G.** (2003). A critique of using grounded theory as a research method. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(1), 1-9.
- Allen, L.M.** (2010). A Critique of Four Grounded Theory Texts. *The Qualitative Report*, 15(6), 1606-1620.
- Avison, D. Jones, J. Powell, P. Wilson, D.** (2004). Using and validating the strategic alignment model. *Journal of Strategic Information Systems*, 13, 223-246.
- Bleicher, K.** (1994). Integrative management in a time of transformation. *Long Range Planning*, 27(5), 136-144.
- Boeije, H.** (2005). *Stappenplan kwalitatief onderzoek*. <http://www.analysereninkwalitatiefonderzoek.nl/documenten/stappenplan.pdf> (bezocht op 19 mei 2013).
- Bonner, A., Francis, K. & Mills, J.** (2006). The development of Constructivist Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 1-10.
- Broadbent, M & Weill, P.** (1993). Improving business and information strategy alignment: Learning from the banking industry. *IBM System Journal*, 32(1), 162-179.
- Bryson, C. & Currie, W.** (1995). IT strategy: formal rational orthodoxy or contingent adhocracy? *Omega*, 23(6), 677- 689.
- Chan, E.Y.** (2002). Why Haven't We Mastered Alignment? The Importance of the Informal Organization Structure. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 97-112.
- Chan, E.Y & Reich, B.H.** (2007a). IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology*, 22(4), 297-315.
- Chan, E.Y. & Reich, B.H.** (2007b). IT alignment: an annotated bibliography. *Journal of Information Technology*, 22, 316-396.
- Chan, E.Y & Sabherwal, R. &** (2001). Alignment between business and IS strategies: A study of prospectors, analyzers, and defenders. *Information Systems Research*, 12(1), 11-33.
- Choo, C.W.** (1996). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make*

- Decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329-340.
- Choo, C.W.** (2002). *Information management for the intelligent organization: The art of environmental scanning*. Medford, New Jersey: Information Today, Inc.
- Choo, C.W.** (2005). Information Failures and Organizational Disasters. *Sloan Management Review*, 46(3), 8-11.
- Choo, C.W.** (2006). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
- Choo, C. W.** (2013). <http://choo.fis.utoronto.ca/Imfaq/> (bezoekt op 9 mei 2013).
- Choo, C.W. & Nadarajah, I.** (2009). Information Use and Early Warning Effectiveness: Perspectives and Prospects. *Journal of the American Society for Information Science*, 60(5), 1071-1082.
- Ciborra, C.U.** (1997). De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 9(1), 67-82.
- Corbin, J. & Strauss, A.** (z.j.). Grounded theory methodology: An overview. 273-285.
- Cowley, S. & Heath, H.** (2004). Developing a grounded theory approach: a comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*, 4, 141-150.
- Dedene, G. Jägers, H.P.M. & Maes, R.** (1999). Emerging information and communication roles in organizations. *Prima Vera Working Paper*.
- Detlor, B.** (2010). Information Management. *International Journal of Information Management*, 103-108.
- De Vries, E. & Maes, R.** (2008). Information Leadership: Information leadership the CIO as orchestrator and equilibrist. *PrimaVera Working Paper*, 1-29.
- Enns, G.H., Higgins, A.C. & Huff, L.S.** (2003). CIO Lateral Influence Behaviors: Gaining Peers' Commitment to Strategic Information Systems. *MIS Quarterly*, 27(1), 155-176.
- Goedvolk, H., Maes, R., Rijsenbrij, D. & Truijens, D.** (2000). Redefining business – IT alignment through a unified framework. *PrimaVera Working Paper*, 1-25.
- Golafshani, N.** (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.

- Goutier, H & Lieshout, J.v.** (2010). NORA 3.0 - Principes voor samenwerking en dienstverlening. 1-75.
- Henderson, J. & Venkatraman, N.** (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 472-484.
- Huizing, A.** (2007a). Objectivist by default: Why Information Management needs a New Foundation. *PrimaVera Working Paper Series*, 1-24.
- Huizing, A.** (2007b). The Value of a Rose: Rising Above Objectivism and Subjectivism. *PrimaVera Working Paper Series*, 1-24.
- Kempaiah, R. & Luftman, J.** (2007). An update on business-IT alignment: "a line" has been drawn. *MIS Quarterly Executive*, 6(3), 165-177.
- Klein, H.K. & Myers, M.D.** (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 69-94.
- Lehmann, H., Myers, D.M. & Urquhart, C.** (2010). Putting the "theory" back into grounded theory: guidelines for grounded theory studies in information systems. *Information Systems Journal*, 357-381.
- Loughman, T. & Stephens, C.** (1994). The CIO's Chief Concern: Communication. *Information & Management*, 2(27), 129-137.
- Maes, R.** (1999). A Generic Framework for Information Management. *PrimaVera Working Paper*, 1-22.
- Maes, R.** (2003a). Informatiemanagement in kaart gebracht. *PrimaVera Working Paper*, 1-18.
- Maes, R.** (2003b). On The Alliance of Executive Education and Research in Information Management at the University of Amsterdam. *International Journal of Information Management*, 23(1), 249-257.
- Maes, R.** (2007). An Integrative Perspective on Information Management. In A. Huizing & E.J. De Vries (red.), *Information Management: Setting the Scene* (11-26). Amsterdam: Elsevier.
- Maes, R.** (2013). Grafrede business/IT-alignment. *Informatie*, 40.
- Maes, R. & Sprokholt, A.** (2013). Dynamisch raamwerk voor IC T-outsourcing. *Informatie*, 10-18.
- Maxwell, A.J.** (2013). *Qualitative Research Design An Interactive Approach*. London: SAGE Publications Ltd.
- Pruden, H.O., Stark, B.J. & Ziller, C.R.** (1969). Marginality and Integrative Management Positions. *The Academy of Management Journal*, 12(4), 487-495.

Van Steenbergen, M. (2011). Maturity and Effectiveness of Enterprise Architecture (Doctoraal proefschrift). Opgehaald van <http://igitur-archive.library.uu.nl/dissertations/2011-0609-200519/steenbergen.pdf>.

Walsham, G. (2001). The emergence of interpretivism in IS research. *Information Systems Research*, 6(4), 376-394.