

Belgisch Militair Tijdschrift Revue Militaire Belge



Mentoring in Noord-Afghanistan

Kolonel Johan De Laere

Libye : Opération *Unified Protector* – Air

Lieutenant-colonel aviateur Georges Franchomme

Libië: Operatie *Unified Protector* – Marine

Korvetkapitein Ralf Otto

De NAVO-commandostructuur

Kolonel van het vliegwezen Dirk Verhaeghe

Le centre satellitaire de l'Union européenne

Lieutenant-colonel Bruno Gaspar

Militaire raadgever bij de Permanente Vertegenwoordiging OVSE

Kolonel Rudy De Brandt

Decompressie na operationele uitzending: terug naar de essentie

Majoor Erik L.J.L. De Soir

OCCAR : le choix logique pour des programmes de coopération internationale

Majoor Marc Deschryver

PPM : l'aventure belgo-congolaise

Kolonel Pascal Laureys

Information management

Kolonel Jan Lumbeek en team

Toekomstige landoperaties: alles of niets omvattend

Luitenant-kolonel Erik A. Claessen

Information management

KOLONEL JAN LUMBEECK EN TEAM

De *Director of Staff* (DOS) bewaakt de effectieve en efficiënte werking van de Defensiestaf. Deze dienst wordt geleid door kolonel Lumbeeck Jan. Samen met luitenant-kolonel Stubbe Paul, luitenant-kolonel Van Strythem Michel en majoor van het vliegwezen Van Hoeseerlande Patrick coördineert de DOS de uitbouw van het interne beheersingssysteem (ICS). Als IM Defensie bereidt de DOS het informatiebeleid met steun van alle stafdepartementen voor en stelt hij de richtlijnen op ter uitvoering van het informatiebeleid.

Qui n'aimerait pas en savoir plus pour, par exemple, surpasser son adversaire ? Sans nul doute, nombre d'entre nous ! Mais qui serait prêt à consacrer des heures de recherche pour obtenir l'information, l'assembler, éliminer les éventuelles contradictions entre les données, distinguer l'important de l'accessoire, le subjectif de l'objectif, le dépassé de l'actuel ? L'information est généralement présente au sein de l'organisation, mais introuvable dans un laps de temps raisonnable. Par ailleurs, on attend du chef qu'il fasse des combinaisons de données brillantes, qu'il ajoute le petit élément du puzzle qui manquait depuis un certain temps, qu'il ait une vision. Or, il arrive malheureusement souvent qu'il jure et fulmine contre ses proches collaborateurs parce qu'une fois de plus, il ne trouve pas rapidement ce dont il a besoin. L'information est la seule arme non létale ou non cinétique qui a le potentiel de prévenir ou de contenir une crise. C'est également le moteur d'un système efficace de gestion. Collecter l'information, la stocker, la rassembler, l'ordonner, la présenter, l'archiver, etc., requiert l'effort nécessaire pour en acquérir la capacité et pouvoir la maintenir ou lui donner une certaine orientation. Cet effort indispensable s'appelle la gestion de l'information ou information management, et cela au bénéfice et avec la collaboration de tous.

MOET INFORMATION MANAGEMENT (IM) ?

's Morgens mijn PC opstarten. Mailbox openen. De synchronisatie van mijn inbox met de server levert zoals iedere andere dag een heleboel *e-mails* op die allemaal om mijn aandacht schreeuwen. Ertussen ontdek ik een mail met de mededeling dat mijn quota aan geheugenruimte alweer overschreden is. Om deze terugkerende waarschuwing tijdelijk te ontwijken verplaats ik snel enkele mails met grote attachments naar een uitpuilende *personal folder*. Later op de dag vind ik misschien tijd om deze files te dumpen op mijn deel van de gedeelde *drive*. Tja, gedeeld? Eigenlijk een persoonlijke *drive* op de *server*. Daarin zit wel alle mogelijke informatie mooi ingedeeld volgens mijn behoeftes. Zelfs informatie uit mijn vorige functie of oude richtlijnen vind ik daarin terug. Alle binnenkomende en uitgaande informatie is netjes geklasseerd!

Hoewel ik soms de indruk heb dat collega's denken te weten welke behoeftes aan informatie ik heb, zijn de vele mails maar een deel van het antwoord op mijn vragen. Ondanks de vele *gigabytes* her en der blijft de geest van de belangrijke, gemiste informatie in mijn hoofd rondspoken. Een uitgebreide zoektocht levert me veel (overbodige) hits en mijn vertrouwen neemt amper toe. Ik beschik over alle informatie binnen mijn dienst, maar is dat ook zo voor informatie erbuiten? Weet ik wat er te weten valt? En als ik zelf informatie creëer, hoe deel ik die dan?

IM-GEDEFINIEERD

Waarschijnlijk beleef je dagelijks de hierboven geschetste toestand en aanvaard je gelaten je lot als informatieverwerker, wat iedereen van ons toch een beetje is. Hopelijk besluit je op het einde van dit artikel dat het anders moet. Maar wat moet er nu juist anders?

Onder informatie (van het Latijn *informare* of vormgeven, vormen, instrueren) verstaan we alles wat kennis of bepaaldheid toevoegt en zodoende onwetendheid, onzekerheid of onbepaaldheid vermindert. In de taxonomie staat zij tussen data en kennis. Informatie wordt dus niet bepaald door zijn drager zoals mail, papier, *USB-stick*, ...

In onze tijd is er geen gebrek aan informatie, en meestal ook niet aan nuttige informatie. De uitdaging is echter om er als individu over te kunnen beschikken. Voor de organisatie moeten de medewerkers op het juiste tijdstip over de relevante informatie beschikken om de beslissingsnemers te ondersteunen en

dit tegen een aanvaardbare kostprijs. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het INTOSAI-model, dat het referentiekader voor interne beheersing bij Defensie vormt, “informatie en communicatie” als één van de vijf lagen onderkent.

Informatie komt niet toevallig terecht bij diegenen die ze nodig hebben. Er is inspanning voor nodig. Er is een kostprijs aan verbonden. Als Defensie dit op een effectieve en efficiënte manier wil verwezenlijken, dan moet op een procesmatige wijze informatie aangereikt worden. Informatiebeheer (IM = *information management*) slaat dus niet enkel op het beheer van goedgekeurde informatie – de output van een beslissingsproces – maar ook op het beheer van de informatiestromen in het beslissingsproces zelf. Informatie bevat dus ook de voorgeschiedenis van een document, “subjectieve” elementen zoals beoordelingen, enz. Informatiebeheer omvat zowel informatie onder elektronische als onder hard-copyvorm.

In de gespecialiseerde literatuur zijn er tal van definities voor informatiebeheer te vinden, maar er tekenen zich grosso modo twee groepen af: het beheren van informatie als resource en het beheren van het evenwicht tussen de vraag naar informatie en de IT-oplossingen. Volgens ons vormt de eerste groep de kern van de benadering en behelst de tweede de invoering van de IT-ondersteunende oplossingen.

ENKELE PRINCIPES

De eerste groep definities gaat ervan uit dat informatie een bedrijfsmiddel¹ is. Dit vertrekpunt vormt het eerste principe. Deze sloganeske bewering is waarschijnlijk de moeilijkste om te vatten, maar vormt tevens de hoeksteen van het beheren van informatie.

Het beschouwen van informatie, onafhankelijk van het medium of het formaat waarin de informatie voorkomt, als bedrijfsmiddel betekent dat het beheerd dient te worden naar analogie van materieel en personeel. De informatielevenscyclus is de invulling van de cyclus van het middelenbeheer – zoals beheer van materieel of personeelsbeheer – en bestaat uit vier segmenten: het bepalen van de behoefte, klaarmaken voor gebruik, gebruiken en zich ervan ontdoen. De managementuitdagingen zijn niet dus niet min.

Informatie is niet alleen een middel, soms vormt zij ook een grondstof. Zij wordt immers niet alleen gebruikt om de uitvoering van processen te ondersteunen,

want meestal wordt zij ook verwerkt tot nieuwe informatie. Of informatie nu een middel of een grondstof is, maakt niet veel uit want beide benaderingen leiden tot dezelfde aanpak.

Om te weten welke informatie naar de gebruikers moet doorstromen, dienen eerst de informatiebehoeften bepaald te worden. Voor Defensie zijn dit de behoeften als onderdeel van de processen om de opdracht² te concretiseren en de daaraan verbonden doelstellingen te verwezenlijken. Het is niet de bedoeling om tijd te verliezen met het opstellen van een exhaustieve inventaris, maar om te focussen op de prioritaire behoeften en geleidelijk aan de hoeveelheid van beheerde informatie uit te breiden.

Binnen het militair denken werd deze groeiaanpak van de informatie-beslisingscyclus gemodelleerd door de OODA-loop³. De overwinning is aan diegene die, weliswaar sneller dan zijn tegenstander, met meer informatie rekening kan houden, waardoor zijn beslissingen beter zijn. De capaciteit om meer informatie te verwerken en snel(ler) meerwaarde te genereren moet dus toenemen. Dit vormt het uitgangspunt van het steeds beter “begrijpen” van de situatie, gevolgd door correcte beslissingen op alle niveaus, leidend naar doeltreffende acties.

Als uitgaan van erkende informatiebehoeften een principe is en als aan deze behoeften beslissingen verbonden zijn, dan volgt daaruit dat het beheer ervan een fundamentele verantwoordelijkheid is, die leiderschap en betrokkenheid van het commando vereist.

Het lijkt misschien eigenaardig om dit als principe naar voren te schuiven, maar het is een logische conclusie uit het beslissingsondersteunend karakter van IM. Omdat de overgang van individueel naar collectief beheer een cultuurwijziging vergt, is de betrokkenheid van de chefs noodzakelijk. Maar dit is niet de belangrijkste verklaring. Hoe hoger de leidinggevende geplaatst is, hoe later hij de nood aan informatiebeheer aanvoelt. Zijn rechtstreekse medewerkers vullen immers zijn informatiebehoeften in. Het is pas wanneer de verdoken kosten zichtbaar worden of deze methode om één of andere reden niet goed werkt, dat hij het probleem persoonlijk aanvoelt. Tot die tijd leven zijn medewerkers, en dus de organisatie, al een lange tijd in informatienood.

Tegelijk vereist het uitbouwen van een doeltreffende informatieverwerkende structuur een verschuiving van middelen. Dit kan alleen met steun van de top. Het is dus een fundamenteel gegeven dat de chefs achter de toepassing van IM moeten staan, hoewel ze de voordelen ervan later zullen voelen dan hun medewerkers.



Dit betekent echter niet dat de toepassing van IM voor de medewerkers gemakkelijk zal verlopen. Om aan de informatiebehoefte te kunnen voldoen en tegelijkertijd aan goed beheer te doen, moet de informatie immers zoveel mogelijk door iedereen gedeeld worden. De nadruk ligt dus op de “plicht om te delen”. Het zal echter niet eenvoudig zijn om de hindernissen voor een succesvolle toepassing van dit principe te overwinnen.

De hoeveelheid informatie die vóór het bestaan van de computernetwerken snel tussen de delen van een organisatie overgedragen en verwerkt kon worden, was beperkt. Om met deze beperking te kunnen omgaan, werd de beschikbare informatie zoveel mogelijk gesynthetiseerd alvorens ze een afdeling verliet. Ook werd er algemeen beschikbare informatie (bv. personeelsgegevens) gekopieerd om lokale applicaties te laten draaien. Dit leidde tot de toen noodzakelijke, lokale (sub)optimalisatie.

Deze beperking in “bandbreedte” bestaat echter niet meer, maar we behielden de cultuur van het “voor zich houden van informatie”, ook omdat velen van mening zijn dat informatie macht is, hun macht. Met de huidige uitdagingen in een complexere wereld met vele uitdagingen en immer krimpende budgetten is een organisatie die werkt met lokale optimalisaties niet langer een optie. We moeten de beslissingsondersteunende informatiestromen anders en beter beheren.

Dit betekent zeker niet dat het dumpen van alle beschikbare informatie op een gemeenschappelijk drive de oplossing is. We moeten immers naast het delen ervan, er ook mee leren omgaan. Meestal is wat we nu op intranet lezen afgewerkte informatie die door een autoriteit bekrachtigd is en dus officieel gecommuniceerd mag worden. Dit is de verspreiding van het eindresultaat van een beslissingsproces en valt onder de noemer communicatie. Informatie is echter de grondstof die door het beslissingsproces loopt en dit verlaat nadat ze omgevormd is tot beslissing. Toegang tot informatie, die meestal geen afgewerkt product is, vraagt dus een zekere maturiteit om ermee om te gaan. Dit vergt een leerproces voor velen en dat belooft een hobbelig parkoers te worden.

Daarom moeten de informatiebeheerders rekening houden met de mogelijke negatieve impact van de deelplicht tot het bereiken van de gestelde objectieven. Tevens mogen we wettelijke bepalingen zoals de wet op de *privacy* en de principes van de militaire veiligheid niet met voeten treden.

Een andere reden waarom het dumpen niet leidt tot beter beheer, bestaat erin dat ieder individu zijn eigen beheersregels toepast. Je collega heeft een andere

indeling van haar *c-drive* en een andere manier van het benoemen van *files* dan jij. Gebruikt zij wel metadata? Toegang tot haar *drive* is nog geen garantie dat je de nodige informatie ook zal vinden, tenzij je haar methode kent.

Zo ook moeten we binnen Defensie komen tot het vastleggen van afspraken. Een standaardisatie van informatievoorstellingen en -structuren is een voorwaarde om de uitwisseling en de samenwerking te verbeteren. Informatie als bedrijfsmiddel moet immers door het bedrijf beheerd worden. Als iedereen dezelfde regels toepast, geholpen door *IT-tools*, dan moet het individu geen tijd meer steken in het beheer van binnenkomende informatie. Deze informatie, door iemand anders geproduceerd, wordt immers volgens collectieve regels bewaard. Het volstaat om die regels toe te passen bij je zoektocht.

Terecht merk je nu op dat dergelijke regels al bestaan. Als je iets aan je hoger echelon wil melden, dan gebruik je immers een nota. Voor nota's bestaan *templates* en die verstuur je met MITS (*Mail Indicating and Tracking System*). Het probleem is echter dat de informatie gevangen zit in de silo van de drager. Indien je niet weet dat deze informatie in een nota gegoten is, dan zal je ze niet vinden.

Informatiebeheer steunt natuurlijk ook nog op een aantal andere principes, maar het is niet de bedoeling om deze in dit artikel te behandelen omdat ze gericht zijn op de informatiebeheerders. Dit betekent echter niet dat ze van ondergeschikt belang zijn.

EN NU? HOE MOET HET PRAKTISCH?

Principes bepalen de spelregels van het beheer, maar zeggen weinig over de concrete acties. De goedkeuring ervan is slechts een eerste stap in de invoering van IM binnen Defensie. De omzetting van de principes zal gebeuren door het bekendmaken van de eerste afspraken door middel van het publiceren van richtlijnen. De eerste tastbare tekenen zijn immers het toepassen van collectieve afspraken bij het behandelen van informatie. Naarmate er ervaring opgebouwd wordt, zal de beheerde omgeving uitgebreid worden.

Deze aanpak volgt die van de NAVO. Zoals bij Defensie werd er werk gemaakt van het ontwikkelen van principes en een raamwerk, maar werd IM pas tastbaar bij het uitrollen van hun campagne gericht op de informatieverwerker. In 4 simpele stappen betrekken ze de medewerkers erbij. De informatieproducent – en hij

alleen – moet de informatie volgens de regels en met het doelpubliek voor ogen markeren (*Mark*). Daarna moet hij ze bewaren op een gedeelde plaats met een snel en gemakkelijk gebruik voor ogen (*Store*). Als ze beschikbaar is, meldt hij dit aan de anderen door bv. een mail te sturen met de link naar de informatie (*Share*). Delen is dus niet alleen beschikbaar stellen, maar ook laten weten dat de informatie bestaat. Als de informatie haar relevantie voor de organisatie verliest, dan moet ze gearchiveerd (*Archive*) of vernietigd worden.



NATO Information Management Authority

De laatste van de reeks tekeningen die deze 4 stappen binnen de NAVO promoot, toont ook duidelijk de relatie met de *mission*. Informatiebeheer vergt wel degelijk een inspanning van iedereen om te komen tot het succesvol invullen van onze opdracht.

Laten we, om te schetsen wat de impact op ons dagelijks werk kan zijn, even een paar jaren vooruitkijken en de informatieverwerking schetsen in een omgeving waarbij informatiebeheer toegepast wordt.

EEN TOEKOMST MET INFORMATIEBEHEER

Terug uit verlof open ik mijn *mailbox*. Enkele mailtjes vallen binnen zoals de duiven. Eéntje verdient mijn aandacht en dat is die met de samenvatting van 'mijn' projecten. Mijn collega's hebben zich goed van hun taak gekwetend. Per project krijg ik een kort overzicht van de wijzigingen en de te ondernemen acties. Alleen de mails die ze niet hebben behandeld, staan *Unread* in mijn *mailbox*. Na een tiental minuten kan ik al van start gaan met mijn eerste taak.

Het document dat ik vóór mijn verlof gevonden en gelezen had, staat nog altijd op dezelfde plaats. Mijn *C-drive* is leeg want ik heb er alle vertrouwen in dat het document op dezelfde plaats in de centrale bibliotheek zal staan. Geluk-

kig, want ik bemerk dat het een gewijzigde versie is. Ik zie ook dat er iemand anders zich over het onderwerp buigt. Straks contact met haar opnemen. Door de goede informatiestroom heb ik meer tijd voor persoonlijke contacten. Deze contacten vind ik belangrijk en ze laten me toe de context van de verkregen informatie beter te begrijpen.

De wijziging in het document betreft een domein waarover ik te weinig weet. Even zoeken op de informatiesite van Defensie en ik kan mijn kennis bijschaven. Ik weet dat het bestaat, dus vind ik het! Zoeken buiten de informatieomgeving van Defensie geeft weinig toegevoegde waarde, want al de informatie gekend door onze experts is beschikbaar.

Met een gerust gemoed kan ik mijn chef mijn volledig beslissingsdocument aanbieden. Het is immers gebaseerd op alle relevante informatie. Nog even volgens de regels van IM bepalen welke metadata ik aan het document moet toewijzen en waar ik het voor collectief gebruik moet wegschrijven. Dit beetje extrawerk voor mij als informatie-producer is mijn persoonlijke bijdrage tot informatiebeheer. Het voordeel is echter dat ik dit niet meer moet doen voor binnenkomende informatie, want dat heeft een andere informatiewerker voor ons gedaan. En ons gezamenlijk werk vraagt veel minder inspanning, zodat ook Defensie er baat bij heeft. Een win-winsituatie voor zowel het individu als de organisatie.

Waarom aan informatiebeheer doen? Ik vind dat het moet!



Trefwoorden: Informatie – Informatiebeheer – Interne beheersing

¹. Binnen het *NATO Information Management framework*: 'Information is a Corporate Resource'.

². Zie richtlijn CHOD-APG-MISSION-001.

³. De 'Observation, Orientation, Decision and Action'-loop werd door Kol VI John Boyd ontwikkeld.



Belgisch Militair Tijdschrift

De doelstelling van dit tijdschrift is de militaire en burgerlijke verantwoordelijken op de hoogte te houden van wat er leeft bij Defensie en wat de uitdagingen zijn. Dat gebeurt door middel van artikelen in het politiek-militaire domein, de internationale relaties, de operaties en alle aanverwante thema's.

Revue Militaire Belge

Cette revue a pour objet d'informer les responsables militaires et civils des réalités et des enjeux qui touchent la Défense dans les domaines politico-militaires, des relations internationales, des opérations ou des ressources qui y sont liées.



**DEFENSIE
LA DÉFENSE**

ISBN 90 77762 321

NUR 853 / 654