

# Overproductie van informatie

Veel organisaties zijn, nadat zij aandacht hebben besteed aan hun structuur en besluitvormingsprocessen, thans overgegaan tot het formuleren van een informatiebeleid. Informatie is de grondstof waarvan beslissingen zijn gemaakt. De kwaliteit van beslissingen zal derhalve onmiddellijk samenhangen met het gehalte der gehanteerde informatie. Is de organisatie geherstructureerd, zijn de besluitvormingsprocessen onder controle gebracht, dan dient nu de informatie goed geselecteerd, handig opgeslagen, eenvoudig op te zoeken, en bij voorkeur relevant te zijn.

Over organisaties hebben March en Simon zo'n 25 jaar geleden een boek geschreven dat erg bekend is geworden (1). Simon behoeft bij lezers van dit blad geen introductie: de Erasmus Universiteit Rotterdam liet haar inzicht in economen van wereldklasse blijken door Simon, en niet Friedman, een eredoctoraat aan te bieden nog vóór hij de Nobelprijs voor economie ontving, overigens voor een reeks boeken en artikelen die bijna geheel tot het domein van de bestuurs- en besliskunde en aanverwante terreinen behoren. Simon is geïnteresseerd in het rationele in de mens. Hij onderzoekt in het bijzonder welke regelmatigheden uit het beslisgedrag van mensen blijken. Hij is een groot psycholoog en computerdeskundige.

March daarentegen blijft geboeid door het onvoorspelbare, het chaotische en niet rationeel verklaarbare in het menselijk gedrag. Een wetenschappelijk werk waaraan March heeft meegewerkt staat dan ook steeds garant voor originele en cynische theorieën, waaruit steeds valt te verklaren waarom de voortgang der menselijke beschaving niet noodzakelijkerwijs ook een vooruitgang behoeft te betekenen. Zo is March medeverantwoordelijk voor de vuilnisbaktheorie in de besluitvorming: in complexe, slecht gestructureerde organisaties met een ten dele vlottende bevolking, zoals universiteiten, is het niet zo dat er netjes iemand een probleem heeft, een oplossing zoekt, kosten en baten afweegt en ten slotte beslist. Neen, iemand heeft een oplossing (bij voorbeeld een studentenassistent over), maar geen probleem. In een vergadering over de bouw van een parkeergarage ontmoet hij toevallig een collega die een assistent zoekt. De kans dat dit probleem tijdens de koffiepauze van die vergadering aan de orde kwam, was klein. De anarchie overheerst.



Samen met Feldman schreef March een artikel over informatie binnen organisaties (2). Voldoende boeiend om uw aandacht te vestigen op enkele essentiële elementen daaruit. De officiële theorieën over beslissingen binnen organisaties gaan uit van behoefte aan relevante informatie, het streven naar meer relevante informatie afhankelijk van kosten en baten, het beslissen op basis van die relevante informatie. Maar wat blijkt in de praktijk? Veel informatie binnen organisaties heeft weinig waarde voor het beslissen, veel wordt verzameld ter rechtvaardiging van een reeds genomen beslissing, veel informatie wordt niet gebruikt tijdens het besluiten, maar toch wordt daarna steeds meer informatie gevraagd. Zijn voor die voor ieder bekende verschijnselen nu ook structurele verklaringen voorhanden? Feldman en March verschaffen fraaie hypothesen.

In de eerste plaats leidt de vergaande arbeidsdeling binnen organisaties tot een splitsing tussen de informatieverzamelaars en de informatiegebruikers. Verzamelaars hebben weinig stimulans de gebruikers niet te overladen; wat relevant is, kunnen zij niet steeds beoordelen. Vervolgens verzamelen organisaties informatie over de omgeving zonder beslissingen te willen nemen: zij willen verrassingen voorkómen en daartoe is een voortdurende informatiestroom noodzakelijk.

Verder is het een bekend en belangwekkend verschijnsel dat informatie veel aspecten van een collectief goed heeft: is het eenmaal voortgebracht en gebruikt, dan kan een ieder er over beschikken zonder extra kosten.

Ten derde wordt informatie in besluitvorming gebruikt om het eigen doel te bereiken. Dus zal veel informatie bewust vervormd zijn om een bepaald doel te bereiken. Binnen en tussen organisaties kan dat betekenen dat over een zelfde onderwerp veel uiteenlopende informatie wordt verzameld en verwerkt door mensen met verschillende doelen.

Ten slotte zijn organisaties vestingen van rationeel gedrag: het gebruik van informatie symboliseert dit en suggereert competent handelen. Het is moeilijk de kwaliteit van besluiten te beoordelen: vaak blijken die pas zeer laat, of kan men over het nut van mening verschillen. Maar dat meer informatie betere beslissingen oplevert, dat geloof delen wij allen; in theorie misschien niet, maar in de praktijk wel! Aangezien het verzamelen en gebruiken van informatie (rapporten, wetenschappelijk onderzoek, statistieken enz.) bij beslissingen een belangrijke symbolische functie heeft, verzamelen organisaties (en individuen) consistent meer informatie dan orthodoxe besluitvormingstheorieën kunnen verklaren.

We kunnen ons natuurlijk best een maatschappij voorstellen waarin het steeds meer informatie willen verzamelen, het steeds vragen om meer rapporten en analyses, tekenen zouden zijn van besluiteloosheid. Maar dat vraagt om geheel andere symboliek. Dan moeten vooroordelen tegen de vlakke, zoals de gedachte dat in een tijdschriftartikel minder ideeën kunnen schuilgaan dan in een boek, dat een scriptie in elk geval een flinke lengte moet bezitten, dat veel voetnoten de kwaliteit van het geschrevene mede bepalen. Kortom, het vooroordeel dat de hoeveelheid informatie steeds de kwaliteit van de beslissingen bepaalt.

Overproductie van informatie zal vooral optreden wanneer de situatie complex is, als de kwaliteit van beslissingen pas op lange termijn blijkt, wanneer de beslissing afhangt van andere besluiten, als er geen andere legitimerende mythen bestaan (traditie of geloof). Dus vinden we overproductie van informatie vooral in het openbaar bestuur, aan de top van organisaties en eerder in universiteiten dan in een voetbalclub, meer in het bedrijfsleven dan in kerk of gezin.

Wie, aangespoord door deze column, het beschreven artikel leest, begrijpt het chaotische element in zijn omgeving misschien iets beter.

1) March en Simon, *Organizations*, Wiley, 1958.

2) Feldman en March, *Information in organizations as signal and symbol*, *Administrative Science Quarterly*, 1981, blz. 171-186.