

Website hoofdstuk 1

ICT en organisatieverandering

Doelen

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- uitleggen hoe organisaties evolueren van pre-industriële naar post-industriële vormen en hoe ICT hierbij één van de factoren is die deze evolutie mogelijk maken;
- aangeven hoe het gebruik van ICT organisaties verandert van het ondersteunen van één organisatorische functie naar interorganisatorische procesondersteuning;
- analyseren hoe ICT en organisatiekenmerken elkaar wederzijds beïnvloeden;
- aangeven welke argumenten optimisten en critici gebruiken om aan te geven welke positieve en negatieve gevolgen ICT met zich meebrengt en hierover een eigen mening geven;
- beargumenteren hoe invoering van ICT in veel gevallen een verandering van de kenmerken van de organisatie inhoudt;
- het concept organisatorische invaliditeit toepassen in de context van de invoering van een informatiesysteem en dit relateren aan beleidsalternatieven;
- uitleggen welke visies op organisaties mogelijk zijn en dit relateren aan de toepassing van ICT;
- beargumenteren welke organisatieveranderingsstrategieën toegepast kunnen worden bij de invoering van ICT en op welke wijze die samenhangen met de aard van de verandering.

Begrippen

- pre-industriële, industriële en post-industriële organisaties
- procesinnovatie
- technologisch determinisme, organisatorisch determinisme, strategisch determinisme
- magic bullet theory
- interactieperspectief
- technologisch optimisme/utopianisme
- kritische/dystopische perspectieven
- coherente wijzigingen
- (de)professionalisering
- first, second en third order technological change
- technochange
- organisatorische (in)validiteit
- uniformiteitsvisie, systeemmodel
- pluriformiteitsvisie, partijenmodel
- stakeholdertheorie
- slapende, discrete, vragende, dominante, gevaarlijke, afhankelijke en definitieve stakeholders

- normatief-reëducatieve strategie en empirisch-rationele strategie
- incrementele en transformatieve veranderingsstrategie
- participatieve evolutie en charismatische transformatie
- gedwongen evolutie en dictatoriale transformatie

Interpolis case uitwerking

Discussievragen:

1 *Wat zijn de belangrijkste redenen om dit kantoorconcept te ontwerpen?*

De *kosten*: er was sprake van een gemiddelde leegstand van het oude kantoor van 50%.

Binnen nieuwe concept kan hier op bezuinigd worden, doordat mensen geen vaste plek hebben en dus geen ruimte innemen op het moment dat ze niet aanwezig zijn.

Het *imago*: dit nieuwe concept heeft op de buitenwereld het effect van een frisse en jonge organisatie. Hiermee hoopt Interpolis zijn stoffige en ouderwetse imago van zich af te schudden

Open *cultuur*: door de verschillende afdelingen meer door elkaar heen te laten lopen en mensen meer met elkaar in contact te laten komen hoopt men de hokjesgeest terug te kunnen dringen.

2 *Wat zijn de gevolgen voor de cultuur, de structuur, de mensen en hun werk?*

De *cultuur*: binnen de cultuur van Interpolis hoopt men hiermee een bepaalde openheid te creëren. Daarnaast wil men de werknemers het gevoel geven van een bepaalde belangrijkheid en verantwoordelijkheid door ze te omgeven met de laatste hightech snufjes en de mooiste materialen. Daarbij hoopt men ook een soort van “wij-gevoel” te creëren.

De *structuur*: doordat de van oorsprong productgeoriënteerde afdelingen werden veranderd in (minder formele) klantmarktgeoriënteerde eenheden, waren er minder eenheden nodig dan er afdelingen waren. Dit leidde tot een reductie van het aantal managementlagen (van vijf naar drie), wat een plattere organisatiestructuur tot gevolg had.

De *mensen en werk*: dit nieuwe concept geeft de mensen veel vrijheid in de keuze waar (thuis of ergens op kantoor) en de wijze waarop ze hun werk uitvoeren. De controle mogelijkheden voor het management nemen af, doordat het direct contact met de werknemer aanzienlijk bemoeilijkt wordt. Hierdoor moet de werknemer extra zelfwerkzaamheid en verantwoordelijkheid laten zien om het systeem ten volle te laten functioneren. Dit vraagt eveneens van de managers een andere wijze van managen

3 *Welke eisen moeten aan de ICT gesteld worden om dit concept effectief in te voeren?*

Om de bovenstaande ontwikkelingen in goede banen te leiden zijn onder meer goede ICT-faciliteiten onontbeerlijk. Hieronder staan de thema's informatie en communicatie verder uitgewerkt:

Informatie: doordat de werknemers niet centraal zijn terug te vinden voor een manager is het noodzakelijk dat deze op elk gewenst tijdstip inzicht kan krijgen in de werkzaamheden van zijn medewerkers. Deze informatie dient dus permanent en correct van aard te zijn. Voor de medewerkers geldt dat zij nu voor zaken als dossiers, kleine problemen en aanverwante zaken niet meer bij elkaar kunnen aankloppen. Zij moeten op het centrale informatiesysteem kunnen vertrouwen als het gaat om het opvragen van dergelijke informatie.

Communicatie: wanneer iedereen elke dag op een andere plek zit spreekt het voor zich dat dit moeilijkheden kan opleveren voor de communicatie. Zaken als e-mail en mobiele telefonie zullen dan binnen Interpolis ook een belangrijkere rol krijgen dan ooit tevoren. Dit geldt zowel voor de managers als voor de werknemers.

4: *Is er weerstand tegen zo 'n verandering? Bij wie? Wat zijn daarvan de achtergronden? Hoe moet daarmee worden omgegaan?*

Het is denkbaar dat er weerstand zal kunnen ontstaan bij het invoeren van een dergelijk vergaand concept. Allereerst is er de werknemer die er grote moeite mee heeft zijn vertrouwde plek te verlaten. Voor veel mensen geldt hun werkplek als een vaste en beschermende plek waarin men een soort territorium ziet van waaruit men de werkzaamheden verricht. Het is dus te verwachten dat er problemen ontstaan als je iemand van zijn plek haalt die al twintig jaar hetzelfde werk op dezelfde plek doet. Dwingen om met geplande veranderingen mee te doen is niet altijd de meest ideale oplossing. Er moet gezorgd worden voor een soort tussenoplossing waarin zij in een bepaalde periode geleidelijk de kans krijgen om aan de geplande veranderingen te wennen en hierin voor zichzelf een manier kunnen vinden om daarmee om te gaan. In een aantal gevallen zal dit leiden tot werknemers die inderdaad volledig in de verandering meegaan; in andere gevallen zal een werknemer wellicht binnen het bedrijf op de een of andere manier een soort vaste plek voor zichzelf creëren. Het is vermoedelijk niet te voorkomen dat een aantal mensen volgens het laatst genoemde scenario zullen reageren.

Een tweede groep die problemen zou kunnen veroorzaken zit besloten in de groep managers die er in positie er op achteruit gaan. Wanneer men besluit om van vijf management lagen naar drie managementlagen te gaan, houdt dit automatisch in dat een aantal mensen hun positie moeten opgeven. Deze mensen zullen er voor hun gevoel qua verantwoordelijkheid duidelijk op achteruitgaan wat de nodige weerstand zal veroorzaken. Deze mensen zullen er van overtuigd moeten worden dat dit niet (of in mindere mate) het geval is. Deze mensen moeten tot het inzicht worden gebracht dat de nieuwe werkwijze geen verarming, maar een verrijking is voor de wijze waarop zij hun werk kunnen uitvoeren. Dit zal echter veel overtuigingskracht en eventuele bonussen moeten opleveren als men hierin wil slagen (zie vraag 5)

5: *Op welke wijze zou implementatie moeten plaatsvinden?*

Samenspraak met werknemers

Een belangrijke voorwaarde waar men aan moet voldoen ten aanzien van de implementatie is samenspraak met werknemers. Hierbij zou je eigenlijk verder moeten gaan dan inspraak bij de implementatie zelf en de werknemers ook in het ontwerp proces laten deelnemen. Het mag algemeen bekend veronderstelt worden, dat wanneer men de mogelijkheid heeft om te participeren in dergelijke besluitvormingsprocessen dit de weerstand bij verdere implementatie aanzienlijk kan verlagen. Men heeft zo het gevoel serieus genomen te worden en onvolkomenheden waar de werknemers zich voor geplaagd zien kunnen zo in een vroegtijdig stadium er uit worden gefilterd. Daarbij wordt de indruk vermeden dat iets van hogerhand wordt opgelegd, maar heeft men het gevoel dat in goed overleg besloten is tot de geplande verandering over te gaan.

Goede voorbeeld door topmanagement & sleutelfiguren

Een andere aanbeveling heeft betrekking op de rol die het topmanagement moet spelen bij de implementatie. Deze mensen zullen het goede voorbeeld moeten geven ten aanzien van de verandering die zij van de medewerkers wensen. Zij kunnen dit nog verder ondersteunen door hier eveneens bepaalde sleutelfiguren bij te betrekken. Deze moeten voldoende in de organisatie verankerd zitten om de geplande verandering op gang te kunnen helpen en tevens positief tegenover de geplande verandering staan. Men moet dus een dusdanige groep van representatieve mensen zien samen te stellen dat wanneer er een schaap (of groep schapen) over de dam is er meerdere zullen volgen.

6: *Is een dergelijk concept bij alle organisaties effectief? Zo nee, wanneer wel en wanneer niet?*

Een dergelijk concept is niet bij alle organisaties effectief. Het primaire proces een dergelijke ontwikkeling moet toelaten. Hiermee zijn dus veel productiebedrijven uitgesloten waarbij fysieke aanwezigheid van het personeel op een bepaalde plaats van wezenlijk belang is voor het voortbrengingsproces.

Een tweede aspect waar men rekening mee moet houden is het gemiddelde niveau van de werknemer. Bij vraag twee is al aangegeven dat de werknemer als gevolg van het verminderen van de directe controle van bovenaf een bepaalde mate van zelfstandigheid en zelfwerkzaamheid zal moeten hebben of ontwikkelen om dit concept tot een succes te maken. Dus het niveau van de werknemers moet ook meegenomen worden in de afweging.

Toepassing 1.1

Algemeen: Is een verdere fase van ICT-gebruik altijd wenselijk? Leg bij de beantwoording van deze vraag de relatie tussen de soorten organisaties en de wijze van automatisering die in deze paragraaf aan de orde zijn gekomen.

De wijze van inzet van ICT zal altijd gerelateerd moeten worden aan de doelen en de mogelijkheden van organisaties. Het bereiken van een verdere fase van ICT-gebruik kan nooit een doel op zich zijn.

Toepassing 1.2

Algemeen: Geef van bovenstaande perspectieven aan welke je meer en minder belangrijk vindt. Motiveer waarom.

Praktijk: Geef van je organisatie aan welke optimistische en kritische perspectieven van toepassing zijn. Plaats ze in volgorde van belangrijkheid. Benoem van de kritische punten oorzaken en oplossingen.

Bij deze vragen gaat het om het ordenen en het wegen van de genoemde optimistische en kritische perspectieven. Sommige hebben een individueel karakter, andere liggen op een organisatorisch of een boven-organisatorisch (bijv. maatschappelijk niveau).

Toepassing 1.3

Praktijk: Geef van een informatiesysteem dat je kent aan wat daarvan de invloed is op bovenstaande elementen. Wat is bijvoorbeeld de invloed van e-mail of van e-commerce op de organisatie?

Bij deze vraag gaat het om het concreet aangeven van de gevolgen van een informatiesysteem voor taken, processen, structuur, mensen, macht en cultuur. Dit kan bijvoorbeeld aangegeven in het geval van een bank die het aantal lokale vestigingen vermindert en meer diensten wil verlenen via het internet en via een centraal call-centre. Deelnemers dienen per genoemd element gevolgen aan te geven. Dit kan bijvoorbeeld worden uitgewerkt door diverse groepen één element te laten uitwerken en hierover te laten rapporteren.

Toepassing 1.4

Algemeen

- *Geef van iedere benadering van bovenstaande figuur een voorbeeld waarbij ICT een rol speelt bij de verandering. Benoem ook van iedere benadering het belangrijkste voor- en nadeel.*

Participatieve evolutie is geschikt bij systeemaanpassingen die op verzoek van de gebruikers(gemeenschap) worden uitgevoerd.

Gedwongen evolutie vindt plaats wanneer bedrijfsprocessen met behulp van ICT veranderd worden vanuit een top-down perspectief.

Charismatische transformatie en dictatoriale transformatie vinden plaats bij grootschalige veranderingen die met ICT ondersteund worden. Dit kan bijvoorbeeld betrekking hebben op het centraliseren van back-office processen, het invoeren van centrale inkoopprocessen via e-commerce en het bedrijfsbreed invoeren van een ERP-systeem.

- *'Dictatoriale transformatie', 'Druk en dwang om veranderingen door te voeren'. Veroorzaakt dit geen demotivatie, weerstand en een neerwaartse druk op prestaties? Welke argumenten kunnen er voor dictatoriale transformatie zijn? En welke tegen?*

Deze strategieën kunnen gemakkelijk weerstand en demotivatie veroorzaken, met name wanneer het projectmanagement zich primair op de informatietechnologische kant richt. Bij grootschalige veranderingen met ICT dient gepaard te gaan met adequaat verandermanagement, zie hiervoor ook hoofdstuk 5.

Discussie- en verwerkingsvragen hoofdstuk 1

- 1) *Geef voorbeelden van organisaties die sterk pre-industrieel, industrieel en postindustrieel werken. Gebruik daarvoor de genoemde kenmerken van tabel 1.1. Geef ook aan in hoeverre ICT een belangrijke rol speelt bij de door jou genoemde organisaties.*

Pre-industriële organisaties werken op een ambachtelijke wijze en op maat. Kunstenaars, meubelmakers, bouwers van klantspecifieke huizen en jachten zijn hiervan voorbeelden. ICT speelt bij dergelijke organisaties hooguit een ondersteunende rol bij administratie en beheer. Industriële organisaties (bijv. producenten van consumentenelektronica, energieleveranciers en autofabrikanten) kunnen ICT inzetten bij het optimaliseren van bedrijfsprocessen, zodat massale verwerking informatie mogelijk wordt.

Bij postindustriële organisaties wordt juist ICT ingezet om bedrijfsprocessen specifiek aan te laten sluiten bij klantenwensen.

- 2) *Geef voorbeelden van een computertoepassing waar je bekend mee bent uit elk van de vijf fasen van computergebruik: 1) geïsoleerd, 2) gekoppeld, 3) één database, 4) procesgericht en 5) interorganisatorisch.*

Geïsoleerd	een financieel systeem
Gekoppeld	koppeling van klantgegevens tussen een marketingsysteem en een financieel systeem
Eén database	een patiëntendatabase in een ziekenhuis
Procesgericht	workflowmanagementsystemen, veel ERP-systemen
Interorganisatorisch	e-commercesystemen

- 3) Als fase 6 van ICT gebruik worden ‘vervagende organisatiegrenzen en herdefinitie van de waardeketen’ als kenmerken genoemd. Kun je hiervan voorbeelden noemen? Welke bedrijfstakken zijn hierdoor sterk veranderd? Wie zijn daarbij verliezers en winnaars?

Voorbeelden van vervaging van organisatiegrenzen zijn:

Klanten kunnen systemen van banken rechtstreeks muteren.

Toeleveranciers kunnen rechtstreeks in voorraadniveaus van afnemers raadplegen.

Frontoffice en backoffice activiteiten kunnen door verschillende organisatie worden uitgevoerd, zonder dat de klant dit merkt.

Bedrijfstakken die dit merken zijn financiële dienstverlening, de reiswereld, de productiesector enz.

- 4) *Hebben organisaties naar jouw mening veel keuze met betrekking tot de inzet van ICT of ligt er veel vast?*

De mening van de auteur is dat succesvol gebruik van ICT vooral afhangt van de rol van het management. Deze rol heeft onder meer betrekking op de keuze van de ICT-toepassing, de wijze van invoering en de wijze van gebruik. Tegelijkertijd kan gesteld worden dat bepaalde toepassingen als onontkoombaar ervaren worden.

- 5) *Met welke van de optimistische perspectieven op ICT ben je het vanuit eigen ervaring eens? Motiveer je antwoord. Met welke ben je het oneens?*

Dit is een discussievraag met het doel de genoemde aspecten op de eigen ervaring te betrekken.

- 6) *Met welke van de kritische perspectieven op ICT ben je het vanuit eigen ervaring eens? Motiveer je antwoord. Met welke ben je het oneens?*

Dit is een discussievraag met het doel de genoemde aspecten op de eigen ervaring te betrekken.

- 7) *ICT kan vaak beschouwd worden als een organisatieverandering. Geef een voorbeeld van een nieuw ICT-systeem en geef aan hoe dat systeem een verandering veroorzaakt in taken, processen, structuur, mensen, macht en cultuur.*

Zie toepassing 1.3.

- 8) *Bij invaliditeit van een ICT-systeem met een organisatiekenmerk zijn er vijf opties: 1) organisatie aanpassen, 2) systeem aanpassen, 3) beide aanpassen, 4) invaliditeit laten*

voortduren, 5) systeemimplementatie stoppen. Geef bij het voorbeeld van het Ministerie van Justitie aan voor welke optie is gekozen. Welke motieven zullen aan deze keuze ten grondslag hebben gelegen? Hoe zou je alternatieve beslissingen beoordelen?

Bij het ministerie is gekozen voor het stoppen van de implementatie. Vermoedelijk achtte de ministerie verdere implementatie kansloos of te duur. Ook was het project vermoedelijk te ver gevorderd om het systeem aan te passen. Een vergaande organisatieverandering was op dat moment wellicht politiek onhaalbaar.

10 In dit hoofdstuk wordt gesproken over 1st, 2nd en 3rd order technological change. Wat kun je zeggen over het veranderingsmanagement bij iedere orde van technologische verandering?

Naarmate de diepgang, dus de orde, toeneemt is de verandering complexer en is dus intensiever veranderingsmanagement nodig. In veel gevallen vraagt de complexe technologie zoveel aandacht dat hiervoor te weinig aandacht overblijft. Zie hiervoor bijvoorbeeld het artikel van Markus over Technochange.

Relevante literatuur voor verdere studie over ICT en organisatieverandering

Boddy, D., Boonstra, A. en Kennedy, G. (2005), *Managing Information Systems, an Organisational Perspective*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

Inleiding in ICT en uitwerking daarvan op de strategie, de structuur, de mensen en ICT-projecten.

Castells, M., *The Rise of the Network Society* (1996), *The Power of Identity* (1997) en *End of Millennium* (1998), Blackwell, Oxford.

Gedegen studies van een gerenommeerd socioloog over de veranderingen in de samenleving en de invloed die technologie hierin heeft.

Collins, D. (1998), *Organizational Change: Sociological Perspectives*, Routledge, London.

Overzicht van denken over organisatieverandering. Kritisch over allerlei fasenbenaderingen en goeroe-achtig managementjargon.

Cummings, Th.G. & Worley, Ch., (2001) *Organization Development & Change*, Mason: Thomson South-Western.

Grondig overzicht met diverse benaderingen voor organisatieontwikkeling en organisatieverandering.

McLoughlin, I. (1999), *Creative Technological Change*, Routledge, London

Interessant wetenschappelijk werk over de invloed van ICT en andere technologieën op organisaties.

Markus, M.L. (2004), 'Technochange management: using IT to drive organizational change', *Journal of Information Technology*, vol. 19, pp. 4-20.

Artikel waarin ICT-projecten, organisatieverandering en technochange naast elkaar worden geplaatst en qua gewenste benadering vergeleken worden.

Steyaart, J. en Haan, J. de (2001), *Geleidelijk digitaal. Een nuchtere kijk op de sociale gevolgen van ICT*. Sociaal en Cultureel Planbureau. (Online opvraagbaar bij www.scp.nl.)

Zeer leesbare verkenning over de veranderingen in de samenleving door ICT. Over zich veranderende productie, consumptie en communicatiepatronen.