

Hoofdstuk 1

ICT en organisatieverandering

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op veranderingen die in organisaties plaatsvinden en de rol die ICT hierbij speelt. We kunnen op twee manieren naar ICT kijken: als oorzaak van veranderingen en als hulpmiddel bij het realiseren van beoogde veranderingen. In sommige gevallen overvallen ICT-ontwikkelingen organisaties en ziet men dergelijke ontwikkelingen als een reden om zelf ook te veranderen. In zo'n geval is ICT een driver van verandering. Zo werden veel traditionele makers enkele jaren geleden overvallen door de opkomst van huizenwebsites, die ervoor zorgde dat de markt voor kopers transparanter werd. In andere gevallen wordt ICT gezien als een hulpmiddel (enabler) bij een voorgenomen verandering, bijvoorbeeld bij de invoering van een bedrijfsbreed geïntegreerd informatiesysteem.

Overzicht

Dit hoofdstuk begint met een case waarin een organisatieveranderingsproces geschetst wordt waarbij ICT een rol speelt. Deze case wordt in het hoofdstuk verder gebruikt als illustratie. Vervolgens worden op een globale wijze ontwikkelingen geschetst die zich in organisaties op het gebied van het gebruik van ICT voordoen (paragraaf 1.1). Paragraaf 1.2 gaat in op verschillende visies op de invloed van ICT op organisaties. Paragraaf 1.3 maakt duidelijk dat tegen ICT zeer verschillend kan worden aangekeken. Aan de hand van positieve, optimistische en utopische perspectieven wordt een schets gegeven van argumenten die vóór het gebruik van ICT pleiten. Daartegenover wordt een aantal kritische opinies geplaatst. Paragraaf 1.4 illustreert dat ICT altijd wordt geïmplementeerd in een bepaalde context. Een aantal elementen van die context wordt genoemd. In paragraaf 1.5 wordt op dit punt doorgedaan door het concept van organisatorische (in)validiteit te introduceren. Er is sprake van validiteit wanneer ICT 'past' bij de organisatie en van invaliditeit als ICT niet past bij de huidige organisatie. Bij invaliditeit zijn diverse acties mogelijk. Op dit concept komen we op diverse plaatsen in het boek terug. Paragraaf 1.6 geeft aan dat op verschillende manieren tegen organisaties kan worden aangekeken. Hier worden twee visies onderscheiden: de uniformiteitsvisie en de pluriformiteitsvisie. De kijk die men heeft op organisaties bepaalt vaak mede de wijze waarop men met ICT omgaat. Paragraaf 1.7 behandelt ten slotte enkele methoden van organisatieverandering.

Doelen

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- uitleggen hoe organisaties evolueren van pre-industriële naar postindustriële vormen en hoe ICT hierbij een 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 postindustriële organisaties
- procesinnovatie
- technologisch determinisme, organisatorisch determinisme, strategisch determinisme
- magic-bullettheorie
- 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

Inleiding

Interpolis (met meer dan 1500 werknemers) is een grote verzekeringsmaatschappij en maakt deel uit van het Rabobank-concern. In het begin van de jaren negentig had Interpolis een zwakke winstgevendheid en een stoffig en ouderwets imago. De cultuur was naar binnen gekeerd en het was een uitdaging voor het management om kosten te verlagen en de organisatie meer klantgericht en flexibel te maken.

Dit leidde tot reorganisaties en personeelsreducties, maar ook tot de beslissing om een nieuw gebouw te laten ontwerpen dat meer past bij moderne eisen: kleiner en efficiënter. Metingen toonden aan dat het oude gebouw een bezettingsgraad had van slechts 50 procent, met grote verschillen tussen afdelingen. In het oude gebouw, dat uit 1930 dateerde, had iedere werknemer een eigen bureau en vaak (afhankelijk van de hiërarchische positie) een eigen kamer. Een ander probleem was dat nieuwe ICT vaak dure aanpassingen vereiste, waaronder bekabeling. Ook toonde een analist aan dat het werk van de meeste Interpolis-werknemers een mix was van geconcentreerd individueel werk en teamwerk, waarbij communicatie een belangrijke rol speelde.

Nieuw kantoorconcept

Deze analyses en problemen leidden niet alleen tot het ontwerp van een nieuw gebouw, maar ook tot een volledig nieuw kantoorconcept. In het nieuwe gebouw heeft niemand een eigen werkkamer. Iedere werknemer zoekt een ruimte die het beste past bij het werk dat gedaan moet worden. Zo zijn er cockpits: kleine kantoren voor werk waarbij concentratie nodig is. Maar er zijn ook open ruimtes voor teamwerk en vergaderingen. Daarnaast zijn er ruimtes waar gasten kunnen worden ontvangen en waar gesprekken kunnen plaatsvinden. Voor al deze ruimtes gelden de hoogste kwaliteitsstandaarden, zoals klimaatbeheersing, planten, natuurlijk licht, hoogwaardig meubilair enzovoort. Peter Meijers, projectleider telewerken bij Interpolis, stelt: 'Onze inzet was dat iedereen zelf moet kunnen kiezen hoe en waar hij werkt, naar gelang de behoefte van het moment.' Werkeenheden hebben een bepaalde plaats in het gebouw maar het is niet verplicht op die plaats te werken. Werknemers kunnen redenen hebben om op andere plaatsen te werken, bijvoorbeeld vanwege projecten die door werkeenheden heen lopen. Met dit nieuwe gebouw werden vijftienhonderd vaste werkplekken ingeruild voor iets meer dan duizend flexibele.

Productgeoriënteerde afdelingen werden veranderd in (minder formele) klant-marktgeoriënteerde eenheden. Er zijn minder eenheden nodig dan er afdelingen waren in de oude afdelingsstructuur. Dit leidde tot een reductie van managementlagen van vijf naar drie. Het concept geldt voor alle medewerkers, behalve voor degenen die per se een vaste plaats nodig hebben, zoals receptionistes.

Interpolis tracht hiermee onder andere te verschuiven van een controlegerichte cultuur naar een resultaatgerichte cultuur. Niet de aanwezigheid is bepalend, maar de resultaten die voor een jaar worden afgesproken. Het bedrijf wil daarbij medewerkers faciliteren bij het realiseren van hun doelstellingen.

Vormgeving van kantoorconcept

Bij de ingang van het gebouw is een grote en goed verlichte hal met een koffiehoeke, kleine postbussen, een mededelingenbord en een bezettingsbord waarop staat aangegeven welke ruimten in gebruik zijn. Het geheel maakt een luxe indruk. Een van de managers zegt: '[...] dit geeft medewerkers een gevoel van belangrijkheid en verantwoordelijkheid. Ook stimuleert de openheid van het gebouw sociale controle, die andere vormen van controle overbodig maakt.' In een ander gedeelte van de hal kunnen medewerkers hun koffertje meenemen. In dit koffertje zit schrijfmateriaal, een mobiele telefoon en een laptop. Ook is er ruimte voor persoonlijke bezittingen, zoals foto's. Met dit koffertje kunnen medewerkers naar een zelf te kiezen werkruimte gaan. Hier kunnen ze de computer aansluiten op het netwerk en de applicatie gebruiken die ze nodig hebben.

Een teamwerkcomputerprogramma is een middel om projecten en projectgroepen te ondersteunen en om documenten te kunnen archiveren en overal te kunnen opvragen. Ook wordt communicatie hiermee ondersteund. Een manager stelt dat dit programma onmisbaar is in deze nieuwe organisatie. 'Het helpt ons de voortgang van projecten te volgen. Zonder dit programma zou ik niet meer weten waar mijn mensen mee bezig zijn. We zetten ook een kennisbank op waarin we onze ervaringen willen vastleggen. Wanneer een probleem ontstaat, kunnen we kijken of we in het verleden in andere situaties al vergelijkbare problemen hebben opgelost.' Ook heeft Interpolis telewerken geïntroduceerd. Alle gegevens en programma's zijn via internet bij medewerkers thuis bereikbaar. 'Dat laatste stuk, de uitbreiding van het flexibele kantoor tot buiten het gebouw zelf, heet strikt genomen telewerken, maar het is slechts één onderdeel van een veel grotere operatie,' aldus Meijers. 'Het grootste voordeel is dat je meer bij je gezin bent. Dat uurtje dat je met ze luncht, haal je zo weer in.' Thuis doet hij de dingen waar hij zich op moet concentreren, op kantoor is hij voor overleg.

Een medewerker die verzekeringsaanvragen behandelt zegt: 'Er zijn voordelen, maar ook nadelen. Heel lang hadden we een groep van zes dames. Gezamenlijk pauzeerden we en we werkten in een bepaald deel van het oude kantoor. Nu zien we elkaar wel regelmatig, maar het is niet meer hetzelfde. Dat geldt ook voor mijn werkplek. Ik heb een parttime baan zodat ik mijn kinderen naar school kan brengen voordat ik naar mijn werk ga. Maar wanneer ik arriveer, zijn de prettigste plaatsen vaak weg. Ook moet ik, bij een korte pauze, mijn bureau opruimen. Wanneer ik terugkom, kan iemand anders op mijn plaats zitten en moet ik opnieuw op zoek naar een nieuwe plek.'

Discussievragen

1. Wat zijn de belangrijkste redenen om dit kantoorconcept te ontwerpen?
2. Wat zijn de gevolgen voor de cultuur, de structuur, de mensen en hun werk?
3. Welke eisen moeten aan de ICT gesteld worden om dit concept effectief in te voeren?
4. Is er weerstand tegen zo'n verandering? Bij wie? Wat zijn daarvan de achtergronden? Hoe moet daarmee worden omgegaan?
5. Op welke wijze zou implementatie moeten plaatsvinden?
6. Is een dergelijk concept bij alle organisaties effectief? Zo nee, in welke wel en in welke niet?

Zie voor meer voorbeelden op dit terrein: <http://www.ecatt.com/> Zoek meer informatie over het Interpolis-kantoorconcept op Google: 'interpolis kantoorconcept'.

Deze case vormt een illustratie van de faciliterende rol die ICT kan spelen bij een gewenste organisatieverandering. ICT vormt een onmisbare schakel in het hierboven beschreven veranderingsproces. Ook wordt door de case duidelijk dat zo'n grote verandering nooit door ICT alleen kan plaatsvinden. Ook samenhangende wijzigingen op het terrein van het gebouw, de beoordelingssystemen, het leiderschap en de organisatiestructuur zijn nodig om de beoogde organisatieverandering tot stand te brengen. Hierbij is een duidelijke en helder gecommuniceerde visie van het management nodig. De implicaties van de verandering voor medewerkers zijn ook groot: de fysieke werkomgeving verandert, de benodigde competenties wijzigen en ook de sociale omgeving wordt anders. Op deze aspecten wordt in dit hoofdstuk nader ingegaan.

1.1 Ontwikkelingen in organisaties en in ICT

1.1.1 Veranderingen van organisaties

Organisaties veranderen voortdurend. Veranderende behoeften van klanten, acties van concurrenten, opkomst van nieuwe producten, maatschappelijke ontwikkelingen en nieuwe technologieën zijn belangrijke redenen voor organisatieverandering. Soms kunnen organisaties dergelijke veranderingen niet verwerken en slagen ze er niet in zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Dat leidt vroeg of laat tot problemen die het beëindigen van de bedrijfsactiviteiten tot gevolg kunnen hebben. Organizatieverandering, in de vorm van de introductie van nieuwe producten of diensten, de aanpassing van bestaande werkwijzen of het betreden van nieuwe markten is voor veel organisaties normaal. Niet veranderen en hetzelfde blijven doen, is eerder ongewoon.

Organisaties hebben zich ontwikkeld van pre-industriële naar industriële vormen. Momenteel veranderen sommige industriële organisaties zich naar zogenoemde postindustriële organisaties. In die zin wordt wel van twee revoluties gesproken: de industriële revolutie en de informatierevolutie. Hierdoor kunnen we drie soorten organisaties herkennen¹:

- pre-industriële organisaties;
- industriële organisaties;
- postindustriële organisaties.

Pre-industriële organisaties zijn ambachtelijke organisaties die niet of niet fundamenteel gebruikmaken van resultaten van de industriële revolutie of van de informatierevolutie. Het gaat dan om ambachtelijke organisaties die bijvoorbeeld kleding ontwerpen of persoonlijk advies geven. In het pre-industriële tijdperk werden op relatief kleinschalige basis en vaak vanuit woonhuizen producten of diensten geleverd. Deze diensten werden vaak op maat gemaakt voor klanten die men persoonlijk kende.

Industriële organisaties produceren op een efficiënte en grootschalige wijze, vaak met behulp van machines. Veruit de meeste organisaties werken vanuit grote gebouwencomplexen en met vergaande verdeling van taken aan een zo efficiënt mogelijke productie van goederen en diensten. Dergelijke organisaties kennen meerdere hiërarchische niveaus en hebben productieprocessen opgesplitst in functies en in deelprocessen. Standaardisatie,

efficiency en consistente kwaliteit zijn belangrijke prestatie-indicatoren. Rechtstreeks toezicht en grootschalige fysieke structuren zijn hier belangrijke kenmerken. Industriële organisaties hebben vaak de neiging het gehele productieproces zelf uit te voeren en relatief weinig uit te besteden. Men neigt ernaar de gehele keten van grondstof tot eindproduct te beheersen. Men richt zich tot klanten via massamedia en ziet klanten als deel van een doelgroep, niet als individuen met specifieke kenmerken en voorkeuren.

Postindustriële organisaties maken gebruik van elektronische verbindingen waardoor de locatie van werknemers, toeleveranciers en klanten minder van belang zijn.² Elektronische communicatie en elektronisch gestuurde werkprocessen kenmerken dergelijke organisaties. Flexibiliteit, innovatievermogen en customization (efficiënte aanpassing aan specifieke klantwensen) zijn belangrijke prestatie-indicatoren. Men is erop gericht de fysieke bezittingen te minimaliseren. Het werkelijke bedrijfskapitaal ligt in de kennis die men heeft over klanten en processen. Postindustriële organisaties besteden gemakkelijk activiteiten uit en richten zich op de eigen sterke punten.³ Rifkin stelt in dit verband dat de maatschappij verandert van een *eigendomsmaatschappij* naar een *gebruiksmatschappij*.^{4, 5} Dit houdt in dat bedrijven hun fysieke eigendommen tegen betaling beschikbaar stellen aan anderen. Hierdoor gaan bedrijfskosten vooral bestaan uit gebruikskosten in plaats van uit eigendomskosten. Bedrijven verkopen hun onroerend goed, beperken hun voorraden, leasen hun bedrijfsmiddelen en besteden activiteiten uit om zich te ontdoen van niet-noodzakelijke fysieke eigendommen. Wat overblijft, zijn kernactiviteiten en intellectuele eigendommen. Concepten, software, ideeën, imago's en merken zijn de werkelijk waardevolle activa. Met deze activa worden ook nieuwe soorten producten voortgebracht. Een steeds groter deel van het economische verkeer heeft namelijk betrekking op culturele producten, toerisme, informatie, mode, keuken, sport, muziek, film, televisie en andere niet-materiële zaken. Andere kenmerken van postindustriële organisaties zijn een grote locatieonafhankelijkheid, het opereren in een turbulente, vaak internationale omgeving en de nadruk op innovatie van producten en diensten. Zie tabel 1.1.

Het is in veel gevallen niet mogelijk om van een bepaalde organisatie te stellen dat deze volledig pre-industrieel, industrieel of postindustrieel is. Veel organisaties veranderen geleidelijk in de richting van de postindustriële organisaties. Het verzekeringsbedrijf Interpolis, beschreven in de introductiecase, is een voorbeeld van een organisatie die deze ontwikkeling doormaakt. Medewerkers hebben geen vaste plek meer waar direct toezicht plaatsvindt. Ze bewegen zich op een flexibele wijze door de organisatie en werken ook thuis. Dit alles wordt gefaciliteerd door ICT-netwerken.

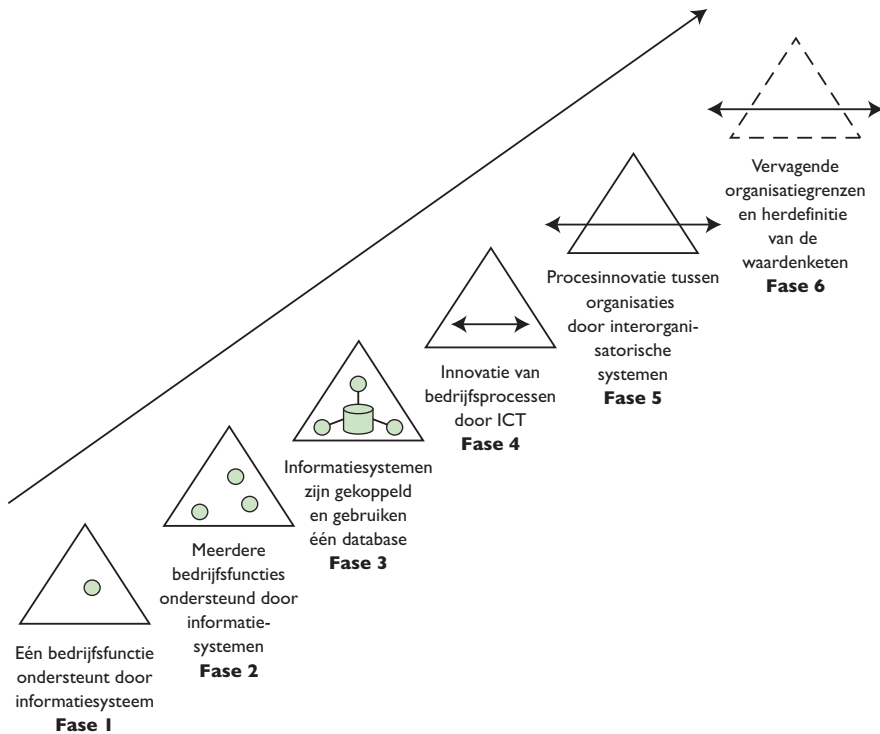
De verandering van organisaties op deze wijze is een proces dat veroorzaakt en versterkt wordt door diverse ontwikkelingen. Hieronder worden ontwikkelingen op het terrein van ICT geschetst die aansluiten bij de ontwikkeling van organisaties van pre-industrieel naar postindustrieel. Nieuwe vormen van ICT ondersteunen en versterken de ontwikkeling naar nieuwe manieren van organiseren.

Tabel 1.1 Kenmerken van pre-industriële, industriële en postindustriële organisaties

	Pre-industrieel	Industrieel	Postindustrieel
<i>Schaal</i>	Klein	Groot	Kan beide
<i>Klant</i>	Op maat gemaakt	Voor de massa gemaakt Doelgroepdenken	Customized Microsegmentatie, gericht op individuele klant
<i>Prestatie-indicatoren</i>	Klanttevredenheid	Efficiency Kwaliteit	Innovatievermogen Flexibiliteit
<i>Medewerkers</i>	Ambachtelijk en loyaal	Routinematig en gespecialiseerd op één terrein Langdurige dienstverbanden	Flexibel, adaptief, creatief en innovatief Employability, werknemer in control
<i>Middelen</i>	Ambachtelijkheid Vaardigheden	Standaardisatie Grootschaligheid	Elektronische netwerken Kerncompetenties Uitbesteden
Typische producten	Agrarisch of daaraan gerelateerd	Fysieke producten	Diensten en ervaringen, soms gecombineerd met fysieke producten
<i>Locatie</i>	Kleinschalig bij de klant	Grootschalig, dicht bij toeleverancier of bij arbeidskrachten	Door netwerken kunnen klanten, toeleveranciers en medewerkers verspreid werken Globalisering

1.1.2 Verandering van gebruik van ICT in organisaties

Geautomatiseerde informatiesystemen in organisaties werden in de eerste fase na introductie vaak gebruikt voor de ondersteuning van één bepaalde bedrijfsfunctie, bijvoorbeeld de financiële afdeling. Op de desbetreffende afdeling werd een computer met software geplaatst om bijvoorbeeld financiële transacties te verwerken.



Figuur 1.1 Fasen in het gebruik van ICT in organisaties

Wanneer men over deze toepassing tevreden was, kwamen meer geautomatiseerde informatiesystemen de organisatie binnen. Dit is fase 2 (zie figuur 1.1). Bij de afdeling marketing wilde men bijvoorbeeld gebruikmaken van een geautomatiseerd klantenbestand. Op deze wijze ontstond er een ‘lappendeken’ van computertoepassingen, verspreid over de organisatie.

Het belangrijkste probleem van deze ‘lappendeken’ is dat men geen gebruik kan maken van gegevens van andere afdelingen. Hierdoor ontstaat dubbel werk en inconsistentie van gegevens. Bij de afdeling marketing beschikt men bijvoorbeeld over andere klantgegevens dan bij financiën. Wanneer klantgegevens veranderen, moeten die op meerdere plaatsen worden aangepast. Om dit te voorkomen, worden systemen gekoppeld zoals weergegeven in fase 3 van figuur 1.1.

In deze fase zijn er wel afzonderlijke systemen die bestaande processen ondersteunen. Ze maken echter gebruik van een gezamenlijke database van gegevens. Tot in deze fase heeft automatisering vooral efficiencyvoordelen. Bestaande werkwijzen, zoals die werden uitgevoerd voorafgaand aan het computergebruik, worden voortgezet. Op sommige plaatsen worden computers gebruikt wanneer dat nuttig lijkt. Deze wijziging is vergelijkbaar met de introductie van de typemachine die het schrijfwerk veranderde: netter, efficiënter, maar niet fundamenteel anders. De toepassingen van fasen 1 tot en met 3 zijn typerend voor industrieel werkende organisaties.

ICT kan echter ook worden gebruikt om bedrijfsprocessen fundamenteel anders te organiseren. Wanneer het bijvoorbeeld mogelijk is dat gegevens elektronisch centraal worden opgeslagen, is het niet altijd meer nodig om activiteiten na elkaar uit te voeren; het kan ook tegelijkertijd. Met andere woorden: bedrijfsprocessen kunnen opnieuw worden ontworpen met ICT. Dit is fase 4, die meer in de richting gaat van de postindustriële organisatie. De kerngedachte van procesinnovatie is dat niet wordt uitgegaan van bestaande processen maar van nieuwe organisatieontwerpen die nu, vaak dankzij ICT, mogelijk zijn. De klant als uitgangspunt en het vormgeven van organisaties rondom processen in plaats van rondom functies zijn hierbij belangrijke ontwerpprincipes. In deze vierde fase van het gebruik van ICT werd ook de term *communicatietechnologie* steeds meer gebruikt. Dit is om aan te geven dat computers niet alleen worden gebruikt om gegevens op te slaan en te verwerken, maar ook om te communiceren, vaak onafhankelijk van plaats en tijd. Het gebruik van internet is hiervoor illustratief. Juist door deze nieuwe dimensie kunnen organisaties op een geheel andere wijze worden georganiseerd.

Wanneer processen binnen organisaties opnieuw zijn ontworpen met gebruikmaking van ICT, is het een logische volgende stap om te bezien of op basis hiervan de processen tussen organisaties ook opnieuw kunnen worden vormgegeven. Veranderingen van informatiestromen tussen organisaties kunnen leiden tot vervaging van organisatiegrenzen. Toeleveranciers worden bijvoorbeeld verantwoordelijk gesteld voor het voorraadbeheer van hun producten bij een supermarktketen.⁶ Organisaties gaan in deze fase van ICT-gebruik zogeheten interorganisatorische systemen inzetten, oftewel systemen die de informatiestromen over de grenzen van de organisatie heen automatiseren en de onderneming koppelen aan klanten, distributeurs en leveranciers. Met andere woorden: organisaties worden onderdeel van een ICT-ondersteund netwerk. Deze ontwikkeling wordt in figuur 1.1 weergegeven als fase 5.

In fase 5 wordt echter nog uitgegaan van dezelfde waardeketen en dezelfde functie van de diverse schakels. We kunnen echter waarnemen dat de invoering van interorganisatorische systemen aanleiding geeft tot heroverweging van de organisatie van de waardeketen. Sommige schakels worden gepasseerd (zogenoemde disintermediatie), andere worden toegevoegd (re-intermediatie), bedrijven kunnen hun rol uitbreiden of reduceren of van markt of kernactiviteit veranderen. In figuur 1.1 wordt deze situatie in fase 6 weergegeven. De mogelijkheid tot het invoeren van interorganisatorische systemen geeft aanleiding tot herontwerp van de waardeketen en een herdefinitie van de grenzen van organisaties.

In de volgende paragraaf worden deze organisatorische ontwikkelingen en ICT-ontwikkelingen met elkaar in verband gebracht.

Toepassing

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 wijzen van automatisering die in deze paragraaf aan de orde zijn gekomen.

Geef voorbeelden van organisaties die te maken hebben met ICT-toepassingen in fase 5 (procesinnovatie tussen organisaties) en fase 6 (herdefinitie waardeketen).

Praktijk

Geef van een organisatie waarmee je bekend bent aan in welke fase van automatisering deze zich bevindt. Is doorgroei naar een volgende fase mogelijk en wenselijk?

1.2 Organisaties ontwerpen en veranderen met ICT

In paragraaf 1.1 is weergegeven dat organisaties veranderen en dat het gebruik van ICT daarbij vaak een sturende of faciliterende factor is. Men zou zich kunnen afvragen of ICT de veroorzaker van de veranderingen in organisaties is, of dat ICT de gewenste verandering in organisaties alleen maar ondersteunt. Voor managers is de vraag van belang: Is ICT een drijvende en onontloopbare kracht die min of meer dwingend oplegt dat veranderingen moeten plaatsvinden, of is er veel ruimte om te kiezen hoe ICT gebruikt kan worden om de organisatie zo vorm te geven als men wenst? Hieronder worden deze visies, het technologisch determinisme versus het organisatorisch determinisme, verder toegelicht.

Een manier van kijken naar ICT die *technologisch determinisme* wordt genoemd ^{7,8}, gaat ervan uit dat organisaties worden geconfronteerd met een dwingende noodzaak nieuwe hardware en software te introduceren. Volgens technologisch deterministen heeft men geen werkelijke keuze. Banken zijn bijvoorbeeld gedwongen computers te gebruiken bij de verwerking van betalingsopdrachten en supermarkten zijn genooddaakt om scanapparatuur te gebruiken bij de kassa's. Op kantoren zijn personal computers met Office-software de standaard. Ook gebruikmaking van e-mail en het world wide web is geen optie maar een eis waar niet aan valt te ontkomen. Figuur 1.2 geeft dit verband weer. Richard Farson stelt in zijn boek *Management of the Absurd*: 'We think we invent technology, but technology also invents us.'⁹

Deze onontkoombaarheid van nieuwe informatietechnologie dringt diep door in de alledaagse realiteit. Twee voorbeelden hiervan: 1) van veel werknemers wordt verwacht dat ze steeds bereikbaar zijn; hiervoor worden mobiele telefoons en blackberry's beschikbaar gesteld. 2) Grote bedrijven eisen van kleinere toeleveranciers dat bestellingen via internet kunnen worden geplaatst. Indien ze niet aan dergelijke eisen voldoen, worden ze uitgesloten.