PrimaVera Working Paper Series

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

PrimaVera Working Paper 99-10

Introductie van de sociaal-organisatorische component

in het denken over de informatievoorziening

A.W. Abcouwer & E.E. Hijzen

June 1999

Category: Scientific
.

Universiteit van Amsterdam
Department of Accountancy & Information Management
Roetersstraat 11
1018 WB Amsterdam
Http://primavera.fee.uva.nl

Copyright © 1999 by the Universiteit van Amsterdam.
All rights reserved. No part of this article may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the authors.

Introductie van de sociaal-organisatorische component in het denken over de informatievoorziening

Drs A.W. Abcouwer
Department of Accountancy & Information Management
Universiteit van Amsterdam, The Netherlands

Drs E.E. Hijzen
Origin, The Netherlands

Abstract: Geen zinnig mens zal nog durven te ontkennen dat informatietechnologie een belangrijke plaats inneemt binnen moderne organisaties. Toch wordt ook breed erkend dat in een veel te groot deel van de automatiserings- en informatiseringsprojecten sprake is van tijds- en budgetoverschrijding met als gevolg het niet realiseren van gestelde doelen van de organisatie. In de literatuur is veel gepubliceerd over onderzoeken waarin verklaringen worden gezocht voor deze situatie. De basis voor deze ontwikkelingen wordt daarbij vooral gezocht in marktontwikkelingen waar de organisaties aan onderhevig zijn, aan organisatorische ontwikkelingen en aan de ontwikkelingen van de technologie.

In dit artikel wordt een aanzet gegeven tot een andere beschouwingswijze die een nieuw zicht geeft op de rol die door de informatievoorziening binnen de organisatie wordt gespeeld.
De opbouw van het artikel is als volgt. Allereerst wordt kort het generieke raamwerk voor informatiemanagement beschreven dat recent is geïntroduceerd. Vervolgens wordt aandacht geschonken aan de wijze waarop bepaald wordt welke rol door de informatievoorziening binnen de organisatie wordt gespeeld. Het geïntroduceerde raamwerk wordt vervolgens uitgebreid met een nieuwe dimensie, de sociaalorganisatorische. Aan de hand van enkele voorbeelden uit de praktijk wordt vervolgens aangetoond wat het belang is van deze nieuwe dimensie. Tot slot wordt een aanzet gegeven tot een aantal vragen die bij de introductie van deze dimensie kunnen worden gesteld.

Inhoudsopgave

1. Introductie 4

2. Het Amsterdams Informatiemanagement raamwerk 4

3. Relatie tussen IT en O 6

3.1 De ondersteuning door IT van processen 6

4. Interactie binnen organisaties 12

4.1 Model McGrath 12

5. De sociaal organisatorische component 15

6. Enkele praktijkvoorbeelden 16

7. De sociaal organisatorische component – een eerste aanzet tot aandachtspunten 18

Referenties 21

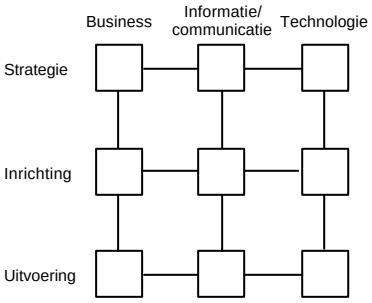
Over de auteurs 21

1. Introductie

Geen zinnig mens zal nog durven te ontkennen dat informatietechnologie een belangrijke plaats inneemt binnen moderne organisaties. Toch wordt ook breed erkend dat in een veel te groot deel van de automatiserings- en informatiseringsprojecten sprake is van tijds- en budgetoverschrijding met als gevolg het niet realiseren van gestelde doelen van de organisatie. In de literatuur is veel gepubliceerd over onderzoeken waarin verklaringen worden gezocht voor deze situatie. De basis voor deze ontwikkelingen wordt daarbij vooral gezocht in marktontwikkelingen waar de organisaties aan onderhevig zijn, aan organisatorische ontwikkelingen en aan de ontwikkelingen van de technologie.

In dit artikel wordt een aanzet gegeven tot een andere beschouwingswijze die een nieuw zicht geeft op de rol die door de informatievoorziening binnen de organisatie wordt gespeeld.
De opbouw van het artikel is als volgt. Allereerst wordt kort het generieke raamwerk voor informatiemanagement beschreven dat recent is geïntroduceerd. Vervolgens wordt aandacht geschonken aan de wijze waarop bepaald wordt welke rol door de informatievoorziening binnen de organisatie wordt gespeeld. Het geïntroduceerde raamwerk wordt vervolgens uitgebreid met een nieuwe dimensie, de sociaalorganisatorische. Aan de hand van enkele voorbeelden uit de praktijk wordt vervolgens aangetoond wat het belang is van deze nieuwe dimensie. Tot slot wordt een aanzet gegeven tot een aantal vragen die bij de introductie van deze dimensie kunnen worden gesteld.

2. Het Amsterdams Informatiemanagement raamwerk

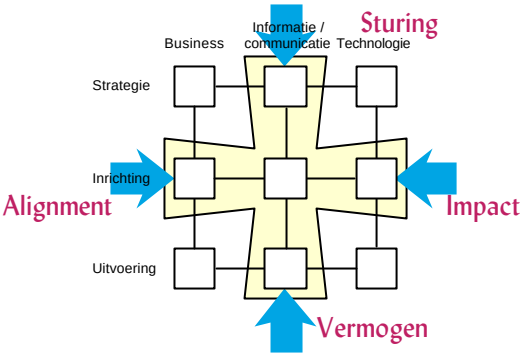


In 1997 hebben Abcouwer Maes en Truijens[1] een nieuw raamwerk geïntroduceerd waarbinnen de managementvraagstukken rond informatiemanagement kunnen worden gepositioneerd. Het raamwerk, dat door Maes in 1999 verder is uitgewerkt[2], hanteert twee dimensies: een bedrijfskundige en een informatorische. In de bedrijfskundige dimensie wordt een onderscheid gemaakt tussen de begrippen strategie (welke doelen streeft de organisatie na en op welke wijze worden deze doelen gerealiseerd), inrichting (hoe draagt de inrichting van de organisatie eraan bij om enerzijds de realisatie van de strategie te bevorderen en anderzijds deze strategie verder te ontwikkelen) en uitvoering (in welke mate weet de organisatie de optimale mix te vinden tussen “operational excellence” en toekomstgerichte flexibiliteit).
In de informatorische dimensie wordt een onderscheid gemaakt tussen het bedrijfsdomein (in welke

[1] Zie Abcouwer e.a. 1997
[2] Zie Maes 1999

business opereert de organisatie, welke bedrijfsstrategie volgt ze en hoe is ze ingericht?), het Informatie- en Communicatiedomein (op welke wijze vinden informatie- en communicatieprocessen plaats en in hoeverre faciliteert de informatievoorziening deze processen?) en het Technologiedomein (hoe is de informatievoorziening binnen de organisatie vormgegeven, hoe wordt deze verder ontwikkeld en hoe is het management ervan ingericht).

De combinatie van beide invalshoeken positioneert de vraagstukken die zich met betrekking tot informatiemanagement in organisaties kunnen voordoen. Schematisch weergegeven leidt dit tot bijgaande figuur.



Binnen dit raamwerk voor informatiemanagement werken diverse dominante krachten.
In bijgaande figuur zijn de vier voornaamste krachten in het model in beeld gebracht. Onderscheid wordt daarbij gemaakt in de krachten *sturing* (als wordt uitgegaan van de strategie van de organisatie, hoe wordt de inrichting afgeleid en hoe wordt bepaald welke processen moeten worden uitgevoerd teneinde deze strategie te realiseren), *vermogen* (over welke kennis en vaardigheden beschikt de organisatie die kunnen worden ingezet bij de bepaling van de na te streven strategie), *alignment* (op welke wijze worden de eisen die vanuit het bedrijfsdomein worden gesteld vertaald in een inrichting van de informatievoorziening) en *impact* (welk faciliterend vermogen biedt de technologie en de technologische ontwikkeling opdat in het bedrijfsdomein concurrentie voordeel kan worden nagestreefd en behaald).
Deze krachten werken dynamisch op elkaar in.

De onderscheiden dynamische krachten dienen te worden beschouwd in het licht van de veranderingen die in en rond te organisatie plaatsvinden. De veranderingen zijn te categoriseren naar drie gebieden: marktontwikkelingen, (intern) organisatorische ontwikkelingen en technische ontwikkelingen.

In het spel van deze ontwikkelingen moet de informatievoorziening flexibel zijn en voldoende aanpasbaar om een dynamische rol te kunnen blijven vervullen, maar mag daarbij nooit zó complex worden dat het aanpassingsvermogen op langere termijn in het gedrang komt!

De genoemde ontwikkelingen leiden ertoe dat een traditionele hiërarchische organisatiestructuur steeds vaker niet meer als leidend organisatieprincipe volstaat. De aandacht in de laatste jaren voor alternatieve organisatieconcepties is daarvoor illustratief. We denken daarbij o.a. aan de theorievorming die momenteel plaats vindt rond nieuwe organisatievormen als de netwerkorganisatie, de clusterorganisatie, de virtuele organisatie, enz.[3]
Breed erkend wordt daarbij dat het steeds moeilijker wordt om te achterhalen welke rol door IT binnen de

organisatie kan en moet worden gespeeld. Het is daarom zinvol om stil te staan bij verschillende perspectieven van waaruit de relatie tussen IT en O kan worden beschouwd.

3. Relatie tussen IT en O

In de loop van de tijd is op verschillende wijzen gepoogd om invulling te geven aan de wijze waarop IT kan worden ingezet binnen de organisatie. We onderscheiden drie verschillende benaderingswijzen. Ondersteuning door IT van processen, het nastreven van een fit tussen structuur van de Organisatie en structuur van de IT en een benadering die uitgaat van besturingstypen die binnen een organisatie vigeren. In het hierboven geschetste raamwerk kunnen deze benaderingen eenvoudig worden geplaatst. Worden functionele aspecten als uitgangspunt genomen dan begeven we ons op het uitvoeringsniveau. De fit-benadering kiest ervoor zich vooral bezig te houden met de inrichtingsvraagstukken. De besturingsbenadering kan vooral worden gehanteerd als uitgangspunt om de relaties binnen het raamwerk te beschouwen. We beschrijven deze drie benaderingen hieronder kort.

3.1 De ondersteuning door IT van processen

Informatietechnologie kan worden ingezet ter ondersteuning van processen binnen de organisatie. Door een grondige analyse uit te voeren naar de informatiebehoeften die binnen de organisatie bestaan, kan een beeld worden verkregen over de wijze waarop informatietechnologie binnen de organisatiecontext kan worden ingezet. Deze werkwijze vormt de basis voor het overgrote deel van de systeemontwikkings-methodieken die dikwijls worden aangeduid onder de groepsnaam "watervalbenaderingen"[4]. Deze werkwijze gaat uit van een informatiebehoeftenanalyse, op basis waarvan een analyse van het gewenste systeem wordt uitgevoerd, gevolgd door achtereenvolgens ontwerp, bouw, implementatie, gebruik, onderhoud en in een enkel geval "euthanasie".

In de historische ontwikkelingen van systeemontwikkingsmethodieken is voorafgaand aan (en deels ter vervanging van) de informatiebehoeftenanalyse dikwijls een fase geïntroduceerd die wordt aangeduid als de informatieplanningsfase. In deze fase wordt een portfolio bepaald van de te realiseren systemen waarvoor na een prioriteitstelling systeemontwikkingsprojecten worden gestart. Deze benadering wordt nog steeds gehanteerd. Uitgegaan wordt daarbij van het uitvoeringsniveau binnen de organisatie waar de informatievoorziening een instrumentele rol vervult. In situaties waar sprake is van een beperkte complexiteit dan wel bij organisaties met een betrekkelijk geringe omvang zal deze benadering ook nog steeds zeer goed voldoen.

De in de voorgaande paragrafen beschreven ontwikkelingen rond de organisatie maken echter dat deze benadering steeds minder toepasbaar wordt. Gevolg van die ontwikkelingen is immers dat het steeds minder mogelijk is om een vaste relatie te definiëren tussen informatiebehoeften en de te realiseren

[3] Zie o.a. Jansen e.a. 1997, Joshi 1997, Preis 1997, Ruigrok 1994, Mills 1993 en Davidow 1992
[4] We kunnen denken aan methoden als ISAC, IE, SDM enzovoort.

informatiesystemen. De hier geschetste benadering gaat er van uit dat een organisatie de ontwikkeling van haar informatievoorziening kan sturen op basis van wensen en eisen die op basis van informatiebehoeften worden gesteld. Daarbij wordt voorbij gegaan aan de snel veranderende en complexe omgeving en de razendsnelle technologische ontwikkeling waardoor er een sterke opdrijvende werking op de toepassing van IT binnen de organisatie uit gaat. Daarbij is er nog steeds sprake van een technology-push, waar organisaties maar ten dele onderuit kunnen. Enerzijds komt dit doordat de aanbieder de "verouderde" technologie simpelweg niet meer ondersteunt en daardoor de afnemer dwingt de ontwikkelingen te volgen. Anderzijds komt dit door het verschijnsel waarbij de organisatie door de omgeving gedwongen wordt de nieuwste snufjes te implementeren, zonder dat van een directe relatie tussen functionele behoefte en toepassing sprake is.

Zoals al opgemerkt plaatsen we deze benadering in het informatiemanagement raamwerk, zoals dat hiervoor is besproken, dan speelt de afstemming tussen het bedrijfsdomein en het ICT domein zich vooral af op het uitvoeringsniveau. De benadering redeneert in de hier beschreven vorm vanuit het bedrijfsdomein naar het ICT domein. In aanvulling hierop kan worden gewezen op de ICT enabled Business Process Redesign dat zich richt op de mogelijkheden die door ICT worden geboden om bedrijfsprocessen opnieuw vorm te geven. Het grote aantal mislukkingen dat bij business process redesign projecten blijkt voor te komen is illustratief voor de problemen die zich op dit uitvoeringsniveau in het raamwerk voordoen.
De snelle technologische innovaties maken dat een breed scala aan verschillende technologieën in de organisatie wordt geïntroduceerd die noodzaken tot beheersinspanningen met de daarbij behorende nieuwe technologiekeuzes (leidend tot een nieuwe afgeleide technology-push). Deze situatie heeft er mede toe geleid dat de behoefte is ontstaan om op organisatieniveau aandacht te besteden aan de afstemming van de diverse systemen waaruit de informatievoorziening is opgebouwd. Het streven daarbij is om een fit te realiseren tussen de informatievoorziening enerzijds en de organisatiestructuur anderzijds. Deze afstemming vormt de basis van het tweede type benadering van de relatie tussen ICT en organisatie.

3.2 Het nastreven van een fit tussen organisatiestructuur en architectuur van de IV

De toenemende integratie van de informatievoorziening in de organisatie was er mede aanleiding toe dat er uitgebreid onderzoek is gedaan naar de relatie tussen organisatiestructuur en architectuur van de informatievoorziening. Dit onderzoek is veelal gericht op het normatief formuleren van eisen ten aanzien van de inrichting van de informatievoorziening.
Als voorbeeld voor dit type onderzoek wijzen we op het onderzoek van Leifer[5], dat analyseert of er een relatie is te leggen tussen de organisatietypologie van Mintzberg en de structuur van de toegepaste informatietechnologie. In een vervolg onderzoek[6] wordt gesignaleerd dat een specifieke vorm van Informatiesystemen-structuur beïnvloed wordt door organisatieontwerpvariabelen als formalisatie,

[5] Leifer (1988) Matching Computer Based Information Systems with Organizational Structure

specialisatie, standaardisatie, hiërarchie, centralisatie en complexiteit, maar ook door omgeving, omvang, technologie en organisatiedoelen. Een nadeel van een dergelijke benadering wordt door Baskerville en Smithson[7] genoemd. Zij merken op dat de wereld in een staat is gekomen van een continue transformatie door deregulatie, het toetreden van nieuwe spelers, toenemende klantbehoeften en radicale veranderingen in de technologie. Op deze veranderingen wordt door organisaties ingespeeld met een warwinkel aan nieuwe organisatievormen welke we hiervoor reeds hebben genoemd. Benaderingen als die van Leifer zijn niet in staat in een dergelijke dynamische situatie zinvolle generieke uitspraken te doen over de inrichting van de informatievoorziening. Daarvoor zijn een aantal argumenten aan te voeren:

- In de diverse onderzoeken wordt dikwijls gezocht naar 'de correcte formule' die een universele relatie schetst tussen IT en OS. Daarbij wordt eenvoudig over de nieuwe juist door de IT gecreëerde problemen heen gekeken;
- IT wordt te vaak aangeduid als het key-element dat leidend is in het proces van organisatieverandering;
- Veelal wordt een relatie gelegd tussen de organisatiestructuur en de structuur van de technologie zonder dat daarbij wordt uitgewerkt welke rol door deze technologie in de organisatiecontext wordt gespeeld. Cruciaal vanuit het organisatieperspectief is echter de bijdrage die daadwerkelijk door de technologie wordt geleverd en niet de technologie die daarbij wordt ingezet.

We hebben reeds gesignaleerd dat we in het informatiemanagement raamwerk deze benadering kunnen positioneren op het inrichtingsniveau.

Samenvattend geldt dat in het type onderzoek waarop hier wordt gedoeld, geen eenvoudige causale relatie gevonden is tussen de architectuur van de IV en de organisatiestructuur.

Toch geldt dat naast de benadering die in de voorgaande paragraaf is besproken met betrekking tot procesautomatisering, het expliciet aandacht schenken aan de structuur van de informatievoorziening een noodzaak is. Wanneer de ontwikkeling van de informatievoorziening geheel vrij wordt gelaten dan dreigt namelijk een structuur te ontstaan die moeilijk beheersbaar is, met alle negatieve gevolgen voor het functioneren van de organisatie. Het blijkt alleen dat zowel de procesbenadering als de structuurbenadering niet in staat zijn om er in alle gevallen beleidsuitspraken ten aanzien van de informatievoorziening op te baseren. In de volgende paragraaf zullen we onderzoeken of het mogelijk is via een andere invalshoek toch uitspraken te doen over de inrichting van de informatievoorziening.

---

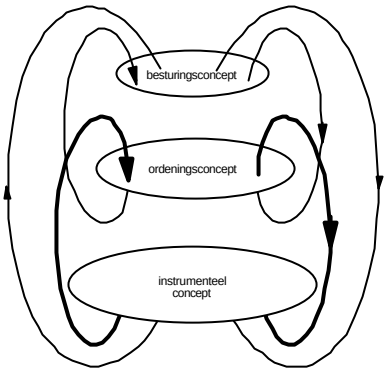
[6] Lee,S and R.P. Leifer (1992), A framework for linking the structure of information systems with organizat ional requirements for information sharing.

[7] Zie Baskerville and Smithson 1995

3.3 Besturingsconceptie als basis voor het zoeken naar "fit"

In de twee besproken benaderingen is de relatie van de informatievoorziening en de organisatie vanuit twee invalshoeken beschouwd. Daar beide benaderingen elk hun waarde maar ook beperkingen bleken te hebben, kan worden overwogen of een beschouwing vanuit de gehanteerde besturingsconcepten aanknopingspunten biedt om aanvullende uitspraken te doen over de relatie tussen IV en organisatie. De aanleiding om dit niveau van beschouwing in ogenschouw te nemen kan worden gevonden in een nadere beschouwing van het begrip organisatie.

Als we de organisatie beschouwen als een veranderlijke en veranderbare menselijke constructie, die ontworpen is en onderhouden wordt om doelen te bereiken[8], ontstaat de noodzaak tot sturing. Deze noodzaak vindt zijn basis in het feit dat binnen een organisatie mensen actief zijn, die met hun activiteiten samen moeten werken om de te bereiken doelen te realiseren. Om hierbij tot een werkbare verdeling te komen van de te besturen aspecten die rond deze samenwerking binnen de organisatie bestaat, moeten we een ordening aanbrengen. Deze ordening vormt de basis van de organisatie.



Deze beschouwing van de organisatie impliceert dat besturing een centrale rol in de organisatie speelt en dat de besturingsconcepten mede bepalend zijn voor de ordeningsconcepten die voor de organisatie opgang doen. Maar ook geldt dat binnen de organisatie op verschillende niveaus aan besturing wordt gedaan. Besturing is dus een gelaagd begrip.

Jägers[9] heeft een model ontwikkeld dat nauw aansluit bij deze visie op een organisatie. Dit model dat is weergegeven in bijgaande figuur, maakt een onderscheid tussen het besturingsconcept, het ordeningsconcept en het instrumentele concept. Deze indeling sluit nauw aan bij de verschillende in dit artikel onderscheiden benaderingen van de relatie tussen ICT en de organisatie. De hiervoor beschreven procesbenadering sluit aan bij het instrumentele concept. De benaderingen die een link leggen tussen een organisatie typologie en de architectuur van de informatievoorziening bewegen zich op het niveau van het ordeningsconcept. De derde benadering die we hier willen onderscheiden gaat uit van de besturingconcepten die in de organisatie worden gehanteerd.

Om op basis van de gehanteerde besturingsconcepten uitspraken te kunnen doen met betrekking tot de inrichting van de informatievoorziening, dienen we te beschikken over een besturingstypologie. In de literatuur zijn een aantal verschillende besturingstypologieën beschreven. Een veel gehanteerde typologie wordt aangereikt door Mintzberg (de coördinatiemechanismen). In dit artikel hanteren we echter een andere typologie en wel die van de Geus[10] die is gebaseerd op de politieke filosofie.

---

[8] Zie bv. Van der Krogt en Vroom 1991
[9] Zie Jägers 1989
[10] Zie De Geus 1989

Argumenten voor deze keuzen zijn:

- In de hier gehanteerde benadering wordt een onderscheid gemaakt in drie niveaus namelijk het instrumentele, het ordenings- en het besturingsniveau. Het verdient aanbeveling om een typologie te hanteren die zo min mogelijk gerelateerd is aan het ordening of instrumentele niveau. De typologie van Mintzberg verbindt de diverse coördinatiemechanismen rechtstreeks aan de typologie van organisatiestructuren.
- Daar waar we in de voorgaande paragraaf onderzoek hebben besproken dat zich richtte op het doen van uitspraken over de relatie tussen organisatie en IT op organisatieniveau, biedt de benadering via de besturingsconcepties de mogelijkheid tot een gelaagde beschouwing. We komen hierop ook in de volgende paragraaf nog nader terug. De gehanteerde typologie moet hiertoe mogelijkheden bieden.

De Geus maakt in zijn proefschrift onderscheid tussen rationele, integrerende en libertaire besturing. We beschrijven deze typen hieronder in het kort.

- *Rationele besturing*[11]*;* als binnen een organisatie of binnen een deel ervan de gezagsverhouding in de vigerende managementstijl dominant is, dan zal men in die organisatie neigen naar een gedrag dat de reductie van onzekerheid en instabiliteit bewerkstelligt. Bij veranderingen en bij motiveringen van gedrag zal de tamelijk veilige formele weg van rationalisatie de voorkeur genieten. Deze voorkeur geldt ook voor de technocratische opvatting van de werkelijkheid, waarin organisaties en mensen als nuttige instrumenten worden beschouwd, die aan prestatie- en efficiency-criteria moeten voldoen en die worden aangestuurd binnen een bestel van welomschreven functies en taken.
- *Integrerende besturing*[12]*;* als in de heersende managementstijl de overlegcultuur dominant is, dan zal het gedrag in die organisatie primair gericht zijn op integratie van veranderingen en relaties. De zekerheid en stabiliteit wordt gezocht in het bereiken en handhaven van gemeenschappelijkheid. Het scheppen en verzorgen van goede overlegstructuren krijgen dan ook veel aandacht. Intermenselijk contact en groepsbesef nemen een belangrijke plaats in. In (netwerken van) overlegorganen worden de beslissingen binnen een raamwerk van richtlijnen voorbereid en in gedeelde verantwoordelijkheid genomen. Er zijn marges voor situationeel beslissen en handelen.
- *Libertaire besturing*[13]*;* als autonomie tot in de onderste lagen van de organisatie het dominante managementbeginsel is, dan kent men een hoge mate van vrijheid in het omgaan met en incorporeren van veranderingen. Zekerheid en stabiliteit worden ontleend aan professionaliteit en specialisatie. Continuïteit wordt alleen verzekerd door ontplooiing en – aldus – het op peil houden van een hoog ontwikkelingsniveau. Zelfmanagement en zelfstandigheid staan hoog in het vaandel. Vrije toegang tot bronnen van kennis, het (kunnen) opdoen van ervaring en het perfectioneren van vaardigheden zijn essentieel.

---

[11] Als belangrijkste politieke filosofen noemt de Geus hier Plato, Hobbes en Weber.
[12] Voor de integrerende conceptie hanteert de Geus Aristoteles, Locke en Rousseau als bron
[13] De libertaire conceptie baseert de Geus op Bakunin en Kropotkin.

Het is van belang in te zien dat de hierboven geschetste beschouwingswijze inhoudt dat elk van de onderscheiden besturingstypen in elke organisaties in een of ander vorm terug te vinden is. Maar het gewicht van de verschillende typen zal per organisatie verschillen.

Het belang per organisatieonderdeel kan zelfs verschillend zijn. Zo kan een organisatie die in een dynamische markt functioneert een marketingafdeling bezitten die primair is ingericht om flexibel op externe ontwikkelingen te reageren terwijl tegelijkertijd diezelfde organisatie voor haar productieafdeling de hiërarchie als leidend besturingstype hanteert, daartoe gedwongen door de complexiteit en grootschaligheid van de productieprocessen.

Zoals uit het voorgaande blijkt is het *rationele* besturingstype sterk gericht is op rationele 'planning & control'. Het merendeel van de activiteiten is op efficiency gericht en het spreekt voor zich dat de informatievoorziening door dat streven sterk beïnvloed wordt. Dit uit zich door strak hiërarchisch georganiseerde architecturen die sterk topdown worden ontwikkeld.
Bij het *integrerende* besturingstype dat meer gericht is op flexibiliteit en service, past een ander type informatievoorziening dan bij de hiërarchische organisatie; top-down ontwikkeling van architecturen is er in ieder geval minder dominant.
In het *libertaire* besturingstype, gericht op vrije professionele ontplooiing, is het management van de informatievoorziening zeker níet op organisatie-efficiency gericht – dat kàn zelfs niet omdat voor dit type besturing harde efficiencycriteria ontbreken. Efficiencyverhoging door de inzet van informatietechnologie vindt hier dus alleen op gebruikersniveau plaats.

Het verdient aanbeveling om te onderzoeken of op basis van de hier gehanteerde benadering de mogelijkheid bestaat om op basis van de besturingsconcepties uitspraken te doen over de gewenste inrichting van de informatievoorziening. In TMI van december 1996 is een eerste aanzet hiertoe gegeven[14].

Kenmerkend voor de hier beschreven benadering is dat een onderscheid wordt gemaakt in de visie op de mens. Zo wordt in de rationele conceptie de mens gezien als een individu die leiding nodig heeft. In de integrerende conceptie is het individu in staat tot meebesturen. Deze benadering houdt dus in dat er zowel sprake is van zowel vrijheid als medebeschikking. In de libertaire conceptie is het uitgangspunt autonomie en vrijheid. Het gevolg is dat het individu in staat is tot zelfstandige actie. Uit deze verschillende beschouwingen van het individu volgt een verschillend beeld van de rol die de organisatieleden binnen de organisatie spelen. In de rationele conceptie creëert de elite politiek, hebben de organisatieleden geen inspraak en ontvangen zij alleen orders. In de integrerende conceptie wordt politiek geregeld op gelijke voet. Iedereen neemt daarin deel, spreekt, handelt en aanvaardt

verantwoordelijkheid. In de libertaire conceptie regeert men zich zelf. Iedereen is verantwoordelijk voor zichzelf.

Een direct onderscheid in de verschillende concepties is de zelfstandigheid van het individu. De beweging die in de moderne organisatietheorie is te onderscheiden, kenmerkt zich door een beweging weg van de traditionele rationele conceptie (en de daaruit voortvloeiende hiërarchie) naar een situatie waarin individuen meer zelfstandig kunnen opereren. Daaruit vloeit voort dat er meer aandacht moet worden geschonken aan de wijze waarop mensen binnen de organisatie interacteren. In de volgende paragraaf zullen we dit aspect van interactie nader beschouwen.

4. Interactie binnen organisaties

Het verdient aanbeveling de wijze waarop intera ctie plaatsvindt tussen mensen in een organisatie op een modelmatige wijze te beschouwen. Het model van McGrath[15] biedt voor deze beschouwing een goed aanknopingspunt. We beschrijven het hieronder kort.

4.1 Model McGrath

Steeds meer wordt er in het denken over organisaties een belangrijke plaats ingeruimd voor het individu. Cruciale begrippen daarbij zijn participatie en empowerment. Immers, deze zorgen ervoor dat:

- er een verschuiving plaats vindt van aandacht voor formele informatiestromen naar informele informatiestromen,
- er verschuiving is van de nadruk op verticale informatiestromen (rapportage en verantwoording) naar horizontale informatiestromen vooral gericht op samenwerking en coördinatie.

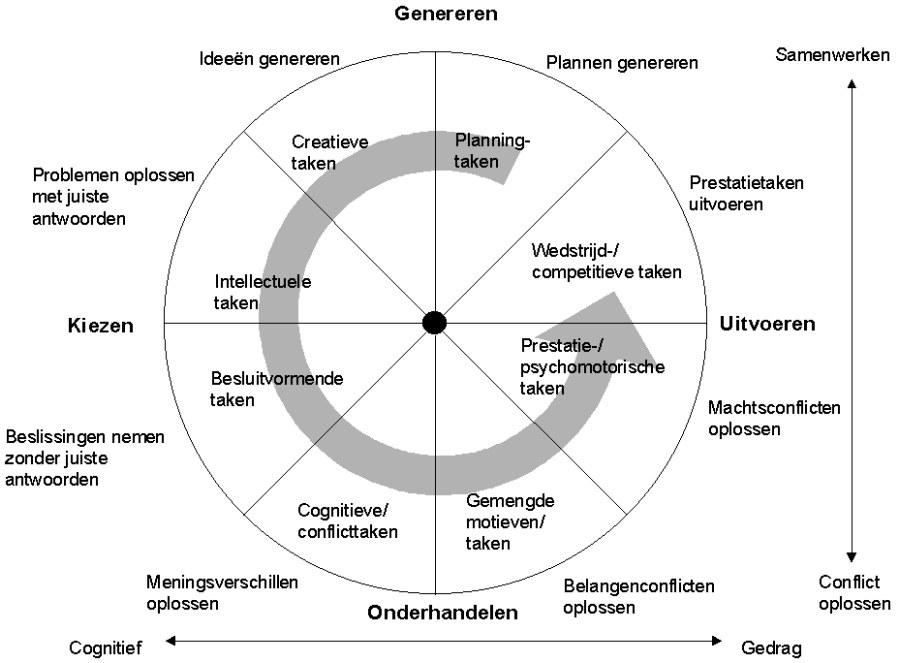
Tevens bestaat er meer aandacht voor de feitelijke organisatie en de informele processen. Er kan echter niet een duidelijke relatie gelegd worden tussen deze processen en de inrichting van de informatievoorziening. Dit betekent dat de hiervoor genoemde procesbenadering voor de bepaling van de inrichting van de informatievoorziening niet kan worden gehanteerd. Noodzakelijkerwijs betekent dit dat moet worden uitgeweken naar de organisatie-fit benadering dan wel de besturingsconceptie benadering.

- De **formele organisatie** (De Leeuw, 1994): 'de officiële normatieve uitspraken (regels) met betrekking tot de organisatie, in het bijzonder omtrent wat moet worden nagestreefd, taakgebieden van mensen en onderlinge relaties'.
- De **feitelijke organisatie** (De Leeuw, 1994): 'het geheel van relaties dat vanuit een bepaald functioneel perspectief in de werkelijkheid wordt waargenomen en uit die werkelijkheid wordt geselecteerd'.

- **Formele processen** (Abcouwer e.a. 1997): 'de processen waarvan de uitvoering vooraf in de vorm van procedurebeschrijvingen wordt (of kan worden) vastgelegd'.
- **Informele processen** (Abcouwer e.a. 1997): 'processen waarvan de uitvoering niet vooraf kan worden vastgelegd' (Abcouwer e.a., 1997). Dit onderscheid is van belang voor de rol van de informatievoorziening.

[14] Zie Abcouwer e.a. 1996

Vanuit het moderne organisatiedenken bestaat behoefte aan flexibele communicatiemogelijkheden. Dit betekent dat naast formele communicatieprocessen ook informele communicatieprocessen ondersteund dienen te worden. De formele communicatieprocessen waaraan bij de rationele besturingsconceptie groot belang werd gehecht, laten zich relatief eenvoudig automatiseren omdat de processen van tevoren vast staan. De informele informatie- en communicatieprocessen staan niet van tevoren vast en spelen een grote rol bij de integrerende en libertaire besturingsconceptie. Om deze processen te kunnen ondersteunen met informatietechnologie is inzicht noodzakelijk in de manier waarop de informele processen verlopen. Inzicht in deze processen kan verkregen worden door te kijken naar de taken welke uitgevoerd worden en waarvoor steeds andere communicatieprocessen noodzakelijk zijn. Hiervoor kunnen modellen zoals het taaakcircumplex van McGrath beschouwd worden:



Uit het voorgaande blijkt dat de aandacht bij McGrath vooral ligt op de ondersteuning van individuen die in groepsverband werken. In de optiek van McGrath beginnen teams met het genereren van plannen, gaan door een periode van gegevens verzamelen en creativiteit, die gevolgd wordt door het oplossen van problemen op basis van gegevens en geaccepteerde principes. Het team lost resterende problemen op door een opeenvolging van meer competitieve conflictoplossende processen, van vraagstukken zonder juiste antwoorden, tot meningsverschillen en belangenconflicten. Eventuele onopgeloste machtskwesties escaleren en dienen opgelost te worden in de hiërarchie. Terwijl taken duidelijker worden en problemen worden opgelost, produceren acties concrete uitkomsten. Uiteraard kunnen sommige stappen in een team worden overgeslagen of kunnen sommige stappen domineren en daarmee een team als geheel typeren[16]. Afhankelijk van de situatie kunnen na het vaststellen van de taken instrumenten, processen, vaardigheden

[15] Zie McGrath 1984
[16] Zie Lipnack e.a.1998

en competenties bepaald worden. Elke taak afzonderlijk kent zijn eigen informatie- en communicatieprocessen. Aspecten aan de linkerkant in het model ('Kiezen') zullen zeer informatie-intensieve processen kennen. De taken aan de rechterkant ('Uitvoeren') zullen meer communicatie-intensieve processen kennen.

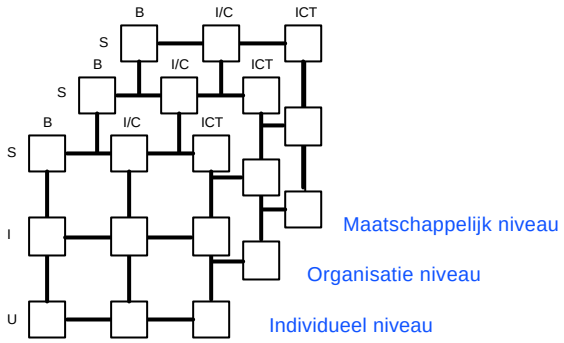
Op basis van de voorgaande beschouwing kan het werken in een team worden teruggevoerd op 3 basiscomponenten:

- Communiceren. Hierbij gaat het om onder andere het uitwisselen van ideeën en het onderhouden en verstevigen van relaties tussen de samenwerkers. Traditioneel vindt communicatie voor een groot deel plaats tijdens vergaderingen en telefoongesprekken, waarbij gelaatsuitdrukkingen of intonatie van essentieel belang zijn voor het verkrijgen van wederzijds vertrouwen en begrip. Een communicatiesysteem probeert hieraan via integratie van tekst, audio en video ondersteuning te bieden.
- Coördineren. Effectief gebruik van gemeenschappelijke informatie wordt pas realiteit wanneer de activiteiten van groepsleden op elkaar worden afgestemd. Een systeem dat zich hierop richt moet zorgen voor deze coördinatie om conflictsituaties en nodeloze herhaling van acties te vermijden. Wel moet de nodige ruimte gelaten worden om uitzonderingen op te vangen.
- Samenwerken. Het bundelen van kennis en expertise om de gezamenlijke doelstellingen te bereiken is de hoofddoelstelling van samenwerking. Effectief kunnen samenwerken vereist dat betrokken personen een gemeenschappelijke informatieruimte ('shared work space') kunnen delen, die de juiste groepscontext weerspiegelt en waarin personen elkaars acties kunnen waarnemen.

Deze drie aspecten doen onmiddellijk denken aan die aspecten die ten grondslag liggen aan kennismanagement en collaborative working. Daarmee komt de nadruk ook sterk te liggen op de middelste kolom, het Informatie en Communicatie domein.

Het raamwerk zoals aan het begin van het artikel is beschreven, kenmerkt zich door het hanteren van de organisatie als beschouwingsniveau. We zien nu echter dat de rol, de taken en het gedrag van het individu bepaald wordt door de besturingsconceptie volgens welke de organisatie getypeerd kan worden. In de volgende paragraaf zal het raamwerk daarom ook worden uitgebreid met een extra dimensie die we aanduiden als de sociaal organisatorische.

5. De sociaal organisatorische component



In veel van de trajecten die in organisaties worden ingezet om te bepalen hoe de informatievoorziening moet worden vormgegeven, wordt uitgegaan van de al of niet vooraf vastgelegde organisatiedoelen. In dit artikel zijn echter verschillende benaderingen geschetst waarin een belangrijkere plaats is ingeruimd voor het binnen de organisatie functionerende individu. Ook het beschreven model van McGrath onderscheidt zeer uitdrukkelijk het individu dat in een teamstructuur moet samenwerken. We hebben daarom ook stil gestaan bij de plaats die moet worden ingeruimd voor de verschillende wijzen waarop interactie binnen de organisatie plaatsvindt. De wijze van interactie beïnvloedt immers steeds sterker de mate waarin de organisatie in staat is haar doelen te realiseren. In het licht van de erkenning van het toenemende belang van het individu binnen de organisatie kan de vraag worden gesteld of het niet wenselijk is nog een stap verder te gaan in het onderscheid dat wordt gemaakt tussen de diverse sociaalorganisatorische niveaus binnen de organisatie. Keuzen die binnen een organisatie worden gemaakt hebben namelijk vergaande implicaties voor het individu binnen de organisatie en worden vaak door maatschappelijke omstandigheden bepaald. Deze situatie is in het bijgaand kader met een eenvoudig voorbeeld geïllustreerd.

> Voorbeeld: maatschappelijk is vastgelegd dat elke organisatie minimaal een percentage aan allochtonen in dienst moet hebben. Om dit te kunnen bepalen moet van iedere medewerker de etnische achtergrond worden bepaald. Vanuit de individuele medewerker kan hier grote weerstand tegen bestaan (denk bijv. aan niet-jood verklaringen e.d.). Wanneer niet de impact op beide niveaus in beschouwing wordt genomen loopt de organisatie het risico te worden geconfronteerd met opportunistisch gedrag van haar medewerkers die maken dat de wettelijke opgelegde informatieverplichting niet kan worden nagekomen.

Het volstaat dus niet om bij de inrichting alleen rekening te houden met de rol die de informatievoorziening in organisatieperspectief moet vervullen. Door rekening te houden met het sociaalorganisatorische perspectief dient gekozen te worden of de organisatie wordt beschouwd als een doelrealiserend of als faciliterend systeem. Binnen een doelrealiserend systeem worden mensen en middelen ingezet ter realisering van de organisatiedoelstelling. Bij een faciliterend systeem wordt de organisatie beschouwd als het middel dat haar participanten in staat stelt doelen te realiseren[17]. Deze verschillende benaderingen hangen nauw samen met de beschouwing van het individu. Een vergelijkbare beschouwing kunnen we zien in de relatie die de overheid heeft ten opzichte van organisaties en individuen. We kunnen overheid zien in de rol van “vadertje Staat die de verantwoordelijkheid draagt” of in de rol van facilitator waarbij zij de organisatie en individuen in staat moet stellen goed te functioneren.

De introductie van deze sociaal organisatorische component in het informatiemanagementraamwerk

[17] We kunnen hier ook de metafoor van het vliegtuig gebruiken: is een organisatie een middel om mensen en goederen te transporteren van A naar B dan wel “a bunch of spareparts flying in close formation”?

betekent dat we een extra dimensie moeten introduceren. Het raamwerk is immers te definiëren zowel op individueel, organisatorisch en maatschappelijk niveau. In bijgaande figuur is dat weergegeven. Eventueel kan in de beschouwing ook nog een concernniveau of businessunit niveau worden geïntroduceerd hetgeen een extra niveau tot gevolg heeft in de sociaal organisatorische dimensie.

Het introduceren van deze sociaalorganisatorische dimensie heeft vergaande invloed op de wijze waarop de informatievoorziening binnen een organisatie moet worden vormgegeven. Het is namelijk de vraag welk niveau in de sociaal organisatorische dimensie leidend is voor de inrichting van de informatievoorziening. Naarmate de organisatie zich meer kenmerkt door de integrerende of libertaire besturingsconceptie zal het individuele niveau een belangrijkere plaats innemen.

Echter de vraag welk niveau als leidend moet worden gekozen kan niet in algemene termen worden vastgesteld. We betogen op deze plaats dat tot op zekere hoogte aan alle niveaus van de sociaalorganisatorische dimensie aandacht moet worden geschonken. Te vaak wordt in de praktijk alleen vanuit organisatieperspectief geredeneerd. Het is aannemelijk dat hierin een van de redenen kan worden gevonden waarom een te hoog percentage van informatiesystemen in de praktijk blijkt te falen. In de volgende paragraaf zullen we aan de hand van een aantal groupware projecten proberen te illustreren dat deze benadering zinvol lijkt te zijn.

6. Enkele praktijkvoorbeelden

Unilever[18] heeft enige jaren geleden besloten om het research te faciliteren met een groupware-toepassing. Deze groupware-toepassing was er op gericht om ideeënuitwisseling mogelijk te maken binnen de organisatie. Daarbij werd de trechter-gedachte gehanteerd. Als alle nieuwe ideeën vrijelijk beschikbaar zouden zijn binnen de organisatie zou het proces aandacht kunnen krijgen waarin de keuze wordt gemaakt welke ideeën voor verdere ontwikkeling in aanmerking zouden komen. Iedereen had dan ook toegang tot het systeem en kon reageren op de voorgestelde ideeën. In eerste instantie verliep het proces naar wens. Echter toen een top-manager zich in de discussie mengde bleek het gebruik van de groupware-toepassing van het ene op het andere moment in te storten. De werkvloer werd zich opeens bewust van de 'big-brother' mogelijkheden van de technologie. Na een herstructurering van de toepassing is uiteindelijk toch sprake van een succesvolle toepassing, maar er heeft zich een verschuiving voorgedaan van de doelen die met het inzetten van de toepassing werden nagestreefd.

De in bijgaande tekstkaders besproken voorbeelden illustreren het dilemma waarin organisaties zich dikwijls bevinden. Het voorbeeld van Unilever leert hoe belangrijk het is om aandacht te besteden aan de positie van de individuele medewerker. Als die het beeld heeft dat hij in zijn eigen functioneren wordt ondersteund door de mogelijkheden van de informatievoorziening dan zal hij van de mogelijkheden enthousiast gebruiken maken. Er dient echter wel een garantie te zijn dan het gebruikte systeem niet tegen het individu gebruikt kan worden. Ontstaat dat beeld dan zal het gebruik daar direct door worden

[18] Zie Ciborra & Patriotta 1996.

beïnvloed.

De leiding van een middelgroot politiebureau[19] bestaande uit 250 – 300 rechercheurs vroeg zich af hoe informatietechnologie kon worden ingezet ter ondersteuning van haar taak om de misdaad te bestrijden. Teneinde inzicht te krijgen in hoeverre reeds gebruik werd gemaakt van informatieverwerkingshulpmiddelen werd besloten een telling uit te voeren van het aantal gegevensverzamelingen dat binnen de organisatie in gebruik was. Na een eerste telling bleek dat aantal in ieder geval boven de 500 te liggen, waarbij een groot scala aan toegepaste hulpmiddelen, variërend van de traditionele "schoenendoos" tot redelijk geavanceerde IT toepassingen. Er is toen een advies ingewonnen over de vraag hoe de informatie waar in de organisatie over werd beschikt beter ten nutte van de organisatie kon worden gebracht. De voorgestelde oplossing, om alle informatie op te nemen in een grote centraal onderhouden database is echter nooit tot implementatie gekomen omdat een aanzienlijk percentage van de rechercheurs te kennen gaf niet aan een dergelijke centrale implementatie mee te willen werken.

Uit het politievoorbeeld komt naar voren dat het van groot belang is om het beheer van de content goed in de organisatie te beleggen. Ook dient een organisatie zich er bewust van te zijn dat de positie van een individuele medewerker voor een deel afhankelijk is van het eigendom en de toegang tot specifieke informatiebronnen. Het is niet te verwachten dat iemand geneigd is deze positie in de waagschaal te stellen ten gunste van het algemeen belang.

Als internationale financiële instelling wordt de Wereldbank[20] geconfronteerd met een breed spectrum aan gebeurtenissen die voor haar functioneren van belang is. Om in staat te zijn hier op adequate wijze op te reageren bestaat binnen de organisatie een grote vergadercultuur. Vergaderen werd zoals in vele grote organisaties een doorlopende bron van klachten. Ondanks alle vergaderingen bleek het zeer moeilijk om tot een gezamenlijke visie te komen om de bank in staat te stellen doelgericht te handelen. In 1993 is er voor gekozen om via een groupware-toepassing een impuls te geven om de inefficiënte vergadercultuur om te vormen tot een bron van productieve samenwerking.

Gekozen werd om GroupSystems te introduceren. GroupSystems is een group-decision tool dat is gebaseerd op de metafoor van de vergadering en biedt participanten de gelegenheid ideeën te uiten, discussies te voeren enz. Een typische GroupSystems architectuur bestaat uit een netwerk computers (dikwijls maar niet noodzakelijk in dezelfde kamer) die communicatie mogelijk maakt.

Bij de introductie van de tool werd een pilot-periode in het acht genomen waarbij de aandacht vooral was gericht op de mogelijkheden tot brainstorming, het vormen van focusgroups en in mindere mate voor besluitvorming. De verwachtingen waren hooggespannen en de resultaten kwamen daar in hoge mate aan tegemoet. Na de pilot-periode bleek echter dat er een aanmerkelijke verschuiving had plaats gevonden in de toepassingsgebieden van de software.

De mogelijkheden om via GroupSystems te brainstormen werden eigenlijk nauwelijks meer gebruikt, het aantal besluitvormingssessies nam ondanks de niet al te hoog gespannen verwachtingen nog met de helft af en de mogelijkheden voor het vormen van focusgroups nam enorm toe.

Uit het genoemde onderzoek kwam naar voren dat breed in de organisatie het idee werd gedragen dat de elektronische vorm van vergaderen te prefereren is boven de traditionele variant, maar dat het ondersteunen van besluitvormingsprocessen met elektronische hulpmiddelen maar beperkt mogelijk is.

---

[19] Dit voorbeeld is gebaseerd op een aantal gesprekken die zijn gevoerd met verschillende medewerkers van de I&A afdelingen van een aantal politieregio's. Het betreft dus geen beschrijving van een enkele politieregio.

[20] Zie Bikson, T.K. 1996.

Uit het voorbeeld van de wereldbank komt naar voren dat de geplande organisatorische voordelen dikwijls niet zullen worden gehaald, hoe bescheiden die ook vaak zijn opgesteld. Het succes van de focusgroepen in deze casus toont aan dat daar waar individueel belang in het geding is de gestelde doelen veel makkelijker kunnen worden gerealiseerd.

Alle drie de aangehaalde voorbeelden maken duidelijk dat het niet in ogenschouw nemen van een ander niveau in de sociaalorganisatorische dimensie tot substantiële problemen in de acceptatie van het betreffende informatiesysteem heeft geleid. Wordt dit feit onderkend in de organisatie dan doemt direct de vraag op hoe op deze situatie kan worden ingespeeld. In de huidige beschikbare theorie is maar zeer ten dele een antwoord op dit dilemma voorhanden. In de volgende paragraaf zullen we ter afronding van dit artikel een aantal vragen poneren die het waard zijn dat ze in dit verband worden gesteld.

7. De sociaal organisatorische component – een eerste aanzet tot aandachtspunten

We begonnen dit artikel met de signalering dat IT een steeds belangrijkere plaats inneemt in organisaties. Tevens hebben we gekeken langs welke wegen gewerkt wordt aan het realiseren van een toegespitste informatievoorziening voor de organisatie. Duidelijk naar voren kwam daarbij dat in de verschillende benaderingen op zeer verschillende wijze wordt aangekeken tegen de rol en de positie van het individu binnen de organisatie. Vooral in de beschreven benadering van de Geus wordt dit verschil in visie duidelijk onder de aandacht gebracht.
Gesignaleerd is verder dat in moderne organisaties steeds meer aandacht bestaat voor de individuele medewerker binnen de organisatie. Daarom verdient het aanbeveling dat bij de inrichting van de informatievoorziening de sociaalorganisatorische component in het denken wordt geïntroduceerd.
Bij de introductie van deze dimensie dienen een aantal vragen de revue te passeren. We kunnen daarbij denken aan de volgende aandachtspunten:

- *Facilitering van organisatie of individu*
  De traditionele beschouwing van de rol van de informatievoorziening behelst in veel gevallen dat de organisatie het startpunt van de redenering vormt. We hebben hiervoor gezien het noodzakelijk is om ook aan de rol die de informatievoorziening speelt voor het individu aandacht te schenken. Het is zelfs goed te verdedigen dat de informatiebehoeften van het individu centraal staan bij de inrichting van de informatievoorziening. In veel gevallen zal immers het beter faciliteren van het individu impliciet ook tot het beter functioneren van de organisatie leiden.
- *Heroverweging van het begrip eigendom*
  Binnen iedere organisatie doet zich de vraag voor wie de eigenaar is van de informatie waarover door de individuele medewerkers wordt beschikt. Introductie van de sociaalorganisatorische dimensie betekent dat het niet meer vanzelfsprekend is dat het eigendom van de informatie bij de organisatie

ligt. Maar al te gemakkelijk kan deze benadering van het informatie-eigendom immers leiden tot opportunistisch gedrag van de organisatieleden. Het daadwerkelijk erkennen en onderkennen dat (een deel van) de informatie binnen de organisatie eigendom is van de individuele medewerker verheldert de relatie en maakt dat de organisatie bewuster kan omgaan met de belangentegenstellingen die uit het verschil in visie op eigendomsverhoudingen voortkomt.

- *Hernieuwde aandacht voor beloningsstructuren*

  Wanneer we kijken naar de standaard uitgangspunten die binnen organisaties worden gehanteerd met betrekking tot de beloningsstructuren dan wordt duidelijk het beschikbaar stellen van informatie, waardoor anderen in de organisatie beter kunnen functioneren, voor een individu nadelig kan uitpakken.

  Het eigen functioneren (in de zin van het bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen) vormt immers de basis waarop toenemende beloningen en promoties worden toegekend. Het betreft hier in veel gevallen het direct bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. De indirecte bijdrage waardoor anderen in staat zijn beter te functioneren speelt daarbij slechts een ondergeschikte rol. Door te erkennen dat informatie behoort aan het individu en dat het beschikbaar stellen van deze informatie een individuele gunst is aan de organisatie die ook beloning verdient, dan wordt er op een positieve wijze een bijdrage geleverd aan het beter functioneren van de organisatie als geheel.

- *Creëren van vertrouwen*

  Uitgangspunt van het voorgaande dient te zijn dat de individuele medewerker het vertrouwen heeft dat het beschikbaar stellen van zijn informatie op termijn niet kan leiden tot ondermijning van de eigen positie. Het geven moet in deze situatie welhaast hoger worden gewaardeerd dan het ontvangen. Deze benadrukking van vertrouwen binnen de organisatie kan leiden tot een veel natuurlijkere situatie van geven en nemen. Kennisuitwisseling wordt op die manier ook veel meer gestimuleerd met alle positieve effecten die dat kan hebben voor de organisatie. Vertrouwen wordt door Lipnack aangehaald als belangrijke basis voor het bestaan van relaties in een team. IT kan een belangrijke rol spelen bij het creëren van dat vertrouwen. Indien er sprake is van vertrouwen, kunnen er stevigere relaties gevormd worden welke van belang zijn voor samenwerking in een team wat weer van belang is om het uiteindelijke doel te realiseren. Normaliter wordt vertrouwen eenvoudig gecreëerd door bijvoorbeeld face-to-face meetings. In tijd- en plaatsonafhankelijk situaties zijn dus andere middelen nodig om dit vertrouwen te creëren.

- *De betrokkenheid van gebruikers*

  Deze andere wijze van benaderen van het individu binnen de organisatie zal ook leiden tot een andere betrokkenheid van de medewerkers. Het goed functioneren van de organisatie zal in dat geval niet het na te streven doel zijn. De organisatie zal veel meer de rol vervullen van middel ter verwezenlijking van de zelfrealisatie van de betrokken medewerkers. Deze beschouwing staat haaks op de traditionele benadering waarin individuele medewerkers als ondergeschikte schakel in de organisatiemachine worden beschouwd.

Daar waar de introductie van de sociaal organisatorische dimensie plaats vindt zal op basis van voorgenoemde aandachtspunten een geheel andere kijk ontstaan op de rol van de informatievoorziening binnen de organisatie. De daaruit voortvloeiende conclusie is duidelijk. Introductie van deze dimensie en de daaruit voortvloeiende andere beschouwing van de rol van de informatievoorziening binnen de organisatie betekent niets anders dan dat het roer echt volledig om moet.

Referenties

Abcouwer A.W., R. Maes, J. Truijens, Contouren van een generiek model voor informatie-management, in: Management & Organisatie, 5(3), 1997, p. 92-102.

Baskerville R. & S. Smithson, Information technology and new arganizational forms: choosing chaos over panaceas, European Journal of Information Systems, 1995 (4), blz 66-73

Bikson T.K., Groupware at the world bank, in: C.U. Ciborra, Groupware & Teamwork, Chichester: Wiley & Sons, 1996

Ciborra C.U., G. Patriotti, Groupware and Teamwork in New Product Development: The Case of consumer Goods Multinational, in: C.U. Ciborra, Groupware & Teamwork, Chichester: Wiley & Sons, 1996

Davidow W.H., M.S. Malone, The Virtual Corporation, New York: HarperCollins, 1992

Geus M. de, Organisatiethorie in de Politieke Filosofie, Delft: Eburon Uitgeverij, 1989.

Jäger, H., de organisatieinfrastructuur, in Truijens e.a., Informatieinfrastructuur, 1989, Kluwer Bedrijfswetenschappen, ISBN, 90 267 1492 0

Joshi K., Impact of Information Technology on Organizations: The Development of Cooperative Alliances in Industry - Some Research Issues,1997, Internet: http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.97/papers/joshi.htm

Krogt Th. W. P. M. van der & C.W. Vroom, Organisatie in beweging, Lemna, 1991, ISBN 90 5189 006 0

Leifer R., Matching computer-based information systems with organizational structures, MIS Quarterly, March 1988, pg 63 – 73

Lipnack J., J. Stamps, Virtuele teams, hoe technologie grenzen van tijd, ruimte en organisaties overbrugt, Amsterdam/Antwerpen: Contact (Nederlandse vertaling), 1998.

Maes R., A Generic Framework for Information Management, PrimaVera Working Paper 1999/03, 1999)

McGrath, Groups: Interaction and Performance, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984.

Mills D. Q., Rebirth of The Corporation, New York: John Wiley & Sons, 1991

Preiss K., The Emergence of the interprise,1997, Internet: ***http://www.agilityforum.org/UpcomingEvents/Preiss/preiss.html***

Ruigrok W., R. van Tulder, Management van afhankelijkheden in netwerken In: A. Witteveen, Strategisch Management,1994

Over de auteurs

DRS E.E. HIJZEN is werkzaam bij Origin. Zijn werkgebied is kennismanagement en groupware.

DRS A.W. ABCOUWER is werkzaam bij de Universiteit van Amsterdam. Hij is lid van de researchgroep PrimaVera. Binnen de Universiteit is hij als programmacoördinator betrokken bij het opleidingsprogramma Executive Master in Information Management. Zijn onderzoeksinteresses zijn informatiebeleid en de ontwikkelingen rond nieuwe media en organisaties.