



Effectiviteit en efficiency van **organisatieverandering**

'Today's projects build tomorrow's organisation.'

Technologische ontwikkeling en globalisering stellen hoge eisen aan de flexibiliteit van organisaties. Veranderkracht is een belangrijke pijler voor het voortbestaan ervan. Merkwaardig genoeg hebben veel organisaties nog steeds geen visie of beleid voor de ontwikkeling van de noodzakelijke veranderkracht. Naast onderzoeksresultaten reikt dit artikel concepten aan en stelt een generiek model en normenkader voor waarmee de veranderkracht is te meten, te vergelijken en te ontwikkelen.

LEON DOHMEN

Sheth betoogt dat veel organisaties destructieve gewoonten ontwikkelen om hun behaalde succes te beschermen [SHET07]. Zo ontstaat een bedrijfsbureaucratie die niet snel genoeg is af te bouwen (gebrek aan veranderkracht)¹ waardoor de organisatie de spreekwoordelijke boot van noodzakelijke verandering mist. Een aansprekend voorbeeld hiervan is de fabrikant van fotoalbums Henzo. De markt voor fotoalbums is de laatste jaren flink gegroeid. Henzo bleef echter veel te lang traditionele fotoalbums produceren terwijl de consument thuis met zijn PC en internetverbinding zelf digitale fotoalbums maakte en die afhaalde of thuis liet bezorgen. In een reactie op de teruglopende omzet werd door Henzo primair gereageerd met het verplaatsen van de productie naar het buitenland, daar waar het investeren in een nieuw businessmodel, ondersteund door (nieuwe) informatietechnologie (IT), een betere keuze was geweest. Ruim vijftig jaar na de oprichting van het eens zo succesvolle bedrijf werd eind 2008 het faillissement aangevraagd voor Henzo.

VIJFDE TECHNOLOGISCHE REVOLUTIE

Het huidige tijdperk wordt door Carlota Perez aangeduid als de vijfde technologische revolutie [PERE09].

Anno 2011 is IT zeer dominant bij organisatieverandering en alom, zichtbaar en onzichtbaar, aanwezig. Organisaties en IT-afdelingen staan onder grote druk. Naast de fysieke wereld is, gedreven door de IT-ontwikkelingen, een nieuwe virtuele wereld (V-wereld) ontstaan. In de V-wereld is het leven van mensen georganiseerd rondom allerlei apparaten en toepassingen waarmee mensen, zowel binnen als buiten de eigen organisatie, vrijwel continu met elkaar in verbinding zijn. In die V-wereld hebben begrippen als tijd, plaats en aanwezigheid een geheel andere betekenis dan in de fysieke wereld. Businessmodellen verschuiven van productgeoriënteerd naar (productgeoriënteerd en) servicegeoriënteerd. Ketens van samenwerkende organisaties en hele branches raken in de V-wereld verweven met elkaar en transformeren naar een netwerk van samenwerkende organisaties.

VERANDERKRACHT

Hoewel snel kunnen veranderen een belangrijke succesfactor is hebben de meeste organisaties merkwaardig genoeg (nog steeds) geen visie op en beleid voor het meten en ontwikkelen van de noodzakelijke *veranderkracht*. Zie ook [DOHM08]. De resultaten van het recent uitgevoerde onderzoek

'Leading principles for IT related organisational change' bevestigen wederom dat er aan de veranderkracht van organisaties nog steeds het nodige te verbeteren valt [LOGI10]. Dit artikel gebaseerd op de resultaten van dat onderzoek heeft de intentie om directies, management, professionals, IT-auditors en 'gewone' medewerkers inzichten en handvatten aan te reiken voor het meten en ontwikkelen van de noodzakelijke veranderkracht voor organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt.

OPZET ARTIKEL

Het vervolg van dit artikel beschrijft hoe onderzoek heeft geleid tot bevindingen op het gebied van effectiviteit en efficiency van organisatieverandering waarbij IT een dominante rol speelt. Naast een uitleg van toegepaste concepten zijn de onderzoeksresultaten uitgewerkt tot algemene patronen en verbanden en expliciet gemaakt in een generiek model. De onderbouwing oftewel het normenkader van dit generieke model is uitgewerkt in een vragenlijst. De vragen in deze lijst zijn onderverdeeld in deelgebieden die gekoppeld zijn aan enerzijds de effectiviteit (resultaat) en anderzijds de sturing (efficiency) van organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt. Het artikel sluit af met een samenvatting.

ONDERZOEK

Het onderzoek zoals dat voor 'Leading principles for IT related organisational change' is uitgevoerd, vindt zijn oorsprong in 1999 tijdens een afstudeeropdracht voor de postdoctorale EDP-auditing opleiding van het Tilburgs instituut voor academische studies (Tias, anno 2011 TiasNimbas geheten). Deze eerste opzet van het quick scan onderzoek is later in private en (semi)publieke omgevingen vaker ingezet en doorontwikkeld naar een vragenlijst waarbij onderzoeksvragen werden beantwoord zoals: 'Wat is de innovatiekracht van mijn organisatie?' Een andere toepassingsvorm van de vragenlijst was het ver-

krijgen van inzicht in het veranderklimaat van een organisatie als onderdeel van een te analyseren of op te lossen vraagstuk. Als bewijstechniek is gekozen voor een inductieve benadering waarbij resultaten zijn gekwantificeerd. Inductie is het afleiden van zo algemeen mogelijke regels uit een verzameling specifieke gevallen. Een terugkerend vast patroon in de onderzoeksresultaten en aanvullende studies hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van IBAFrame [DOHM08]. IBAFrame staat voor IT (of Innovation) Benefits Accelerator Framework. IBAFrame richt zich enerzijds op een efficiënte (doelmatige) sturing van de organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt. Anderzijds richt IBAFrame zich ook op het leveren van een zo compleet mogelijk resultaat (effectiviteit).

IBAFRAME EN EFFICIENCY

De hoofdprincipes van IBAFrame helpen om de sturing van de organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt zo efficiënt mogelijk in te richten. Dit betekent tempo maken wanneer dat mogelijk is, maar ook onderzoeksruimte bieden wanneer even niet duidelijk is wat de volgende stap in het veranderproces dient te zijn. Hierbij richt IBAFrame zich op het afstemmen tussen en verbinden van de belangrijke partijen die betrokken zijn bij de organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt:

- het IT-project;
- de gebruikersorganisatie;
- de IT-afdeling.

Voor het regelen van deze afstemming en verbinding hanteert IBAFrame zes hoofdprincipes:

1. één gezamenlijk doel;
2. een passende veranderaanpak;
3. betrokkenheid en samenwerking;
4. stimuleren van het leerproces;
5. juiste attitude;
6. vereiste competenties.

De eerste twee hoofdprincipes richten zich op organisatieniveau terwijl de middelste twee principes zich richten

op groepsniveau. De laatste twee hoofdprincipes hebben het individu als mikpunt.

Eén gezamenlijk doel

Bij dit principe wordt getoetst in hoeverre sprake is van één gezamenlijk (organisatie)doel en beeld met betrekking tot het te bereiken resultaat. Dit bepaalt namelijk de collectieve richting. Andere aspecten die hier aan de orde komen zijn inzicht in de complexiteit van en impact op het samenspel tussen technologie, organisatie en personen.

Een passende veranderaanpak

Het tempo van implementeren moet passen bij de complexiteit en de omstandigheden van het vraagstuk. Tevens dient hierbij de veranderaanpak aan te sluiten bij de voorkeur van betrokken management en medewerkers. Hierdoor krijgt het leerproces dat dient te worden doorlopen de benodigde ruimte en krijgen mensen voldoende tijd en gelegenheid om bij te dragen. Hiermee wordt een belangrijk fundament gelegd voor betrokkenheid en samenwerking. ▣

Stof tot nadenken: De doorlooptijd

Vaak bepaalt het hogere management de doorlooptijd van een project door het vaststellen van een opleverdatum voor de IT-oplossing. De opleverdatum minus de actuele datum is dan de maximale doorlooptijd van het project. De nieuwe IT-oplossing zorgt voor veranderingen in het werkdomein van de gebruikers en het werkdomein van de beheerders van de IT-oplossing. Het in laten sluiten van deze veranderingen kost leertijd. Deze leertijd kan bij grote (organisatorische) veranderingen meer tijd kosten dan de tijd die nodig is voor het bouwen van de IT-oplossing. Omdat de doorlooptijd dan niet op basis van een realistische inschatting en complexiteit is bepaald, staat de organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt, al meteen vanaf het begin onder grote druk. Een vergelijking met ons eigen leertraject in het onderwijs is hier te maken. Een leerling in één jaar van bijvoorbeeld 2 naar 5 Atheneum laten doorstromen, is ambitieus maar weinig realistisch. De slaagkans is dan zeer klein.



Betrokkenheid en samenwerking

Het collectieve doel is vertaald naar afgeleide (concrete) doelen op groepsniveau. Doelen en tijdlijnen op dit niveau zijn realistisch en er wordt gestuurd op samenwerking en betrokkenheid binnen en buiten de groep.

Stimuleren van het leerproces

Er is voldoende tijd en ruimte om van en met elkaar te leren. Hiermee wordt de basis gelegd voor de adoptie van de nieuwe IT-oplossing en kan de nazorginspanning worden beperkt.

Juiste attitude

Hier worden de eigen attitude en die van collega's in kaart gebracht. Verder wordt de effectiviteit van de persoonlijke bijdrage getoetst.

Vereiste competenties

Dit deelgebied gaat in op (basis) kennis van de domeinen technologie, organisatie en personen. De eigen kennis en ervaring met het coördineren van verandering en die van collega's wordt eveneens getoetst.

Veranderkracht is volgens IBAFrame het bekwaamheidsniveau bij het toepassen van de zes hoofdprincipes.² Bij elk hoofdprincipe reikt IBAFrame hiervoor een aantal (verander)instrumenten aan zoals een routekaart voor het bepalen van het gezamenlijk doel. Hoe hoger de veranderkracht hoe efficiënter de sturing. De zes hoofdprincipes zorgen voor dialoog tussen de betrokken partijen en ondersteunen de afstemming en verbinding tussen de doelen op organisatieniveau, groepsniveau en individueel niveau.

TOP EN EFFECTIVITEIT

Om te komen tot een zo compleet mogelijk resultaat sturen de IBAFrame hoofdprincipes de inhoud van het vraagstuk op basis van de samenhang tussen *Technologie*, *Organisatie* en *Personen* (TOP-mix). De TOP-mix helpt om het samenspel binnen een vraagstuk over organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol

Stof tot nadenken: zelfsturing of centrale sturing

Als reactie op de toenemende complexiteit van organisatieverandering wordt vanuit de discipline verandermanagement steeds vaker de inzet van het instrument van zelfsturing gepredikt. Wanneer echter bij verwandervraagstukken de oplossing van een probleem of het behalen van een doel buiten de reikwijdte van een afdeling of individu ligt, lijkt zelfsturing geen passend veranderinstrument. Reikwijdte heeft hierbij een tweeledige betekenis namelijk scope en competentie. Een fusie is een dergelijk vraagstuk. Een praktijkvoorbeeld van een fusie leert dat management en medewerkers het gevoel hadden tegen onzichtbare muren op te lopen. Oorzaak waren een gebrek aan een gezamenlijke doelstelling en het missen van overzicht en inzicht in de samenhang van de te fuseren bedrijfsprocessen en applicaties. Een fusie is een vraagstuk waarbij technologie, organisatie en personen (mensen) een unieke nieuwe smelting aangaan. Permanente afstemming en verbinding binnen de TOP-mix is noodzakelijk gedurende het verandertraject. Zonder *centrale sturing* lijken complexe vraagstukken zoals een fusie gedoemd te mislukken.

ken resultaat (doel) van de organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt. Binnen IBAFrame richt de TOP-mix zich dus vooral op het vraagstuk van *effectiviteit* (doelgerichtheid).

Technologie

Dit is het aanbod van beschikbare technologie en de mogelijkheden en beperkingen die deze technologie heeft. Daar waar het IT (*infrastructuur, middleware, applicaties*) betreft beperkt zich het aanbod beschikbare technologie tot het IT-domein. Zelfs met deze beperking is het aanbod beschikbare technologie enorm. Kenmerkend is dat de levenscyclus van (nieuwe) technologie steeds korter wordt.

Organisatie

Hier gaat het om *processen, structuur* en *locatie(s)* van de organisatie. Organisaties zetten IT-oplossingen in voor het realiseren van hun organisatie-doelen. De toepassing van technologie is hierop afgestemd. In sommige branches heeft de inzet van nieuwe technologie een enorme invloed op de bestaande processen, structuren en verhoudingen. Internettechnologie heeft het mogelijk

speelt degelijk te analyseren en te doorgronden (figuur 1). Hiervoor worden negen aspecten gebruikt. De TOP-mix richt zich op het te berei-



Figuur 1: Onderdelen van organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt

gemaakt om naast de fysieke wereld een virtuele wereld (V-wereld) te creëren waarin de betekenis van de begrippen plaats, tijd en aanwezigheid drastisch is veranderd.

Personen

Een nieuwe IT-oplossing betekent meestal nieuwe werkinhoud en andere samenwerking met collega's of mensen buiten de eigen organisatie. Niet zelden veranderen ook belangen van mensen hierdoor. Kernvraag is: Hoe snel zijn mensen in staat om zich nieuwe IT-oplossingen eigen te maken en toe te passen binnen hun werksituatie? Ander *gedrag*, nieuwe *kennis* en *kunde* (vaardigheden) dienen te worden ontwikkeld. Vrijwel altijd gaat dit gepaard met een leerproces. Dit leerproces kan echter per persoon anders zijn afhankelijk van bijvoorbeeld de voorkeursleerstijl. Populair is het om onderscheid te maken tussen mensen die opgegroeid zijn met IT (digital natives) en 'ouderen' (digital immigrants).

'Different worlds fuse into one' is het credo van TOP. De TOP-mix met zijn negen aspecten voorkomt dat slechts deeloplossingen worden geleverd. Technologieaspecten, organisatieaspecten en menselijke aspecten vloeien samen tot een nieuw resultaat.

RESULTATEN ONDERZOEK

In de periode december 2007 tot en met september 2009 zijn onderzoeksgegevens verzameld van 46 projecten (of situaties)³ uitgevoerd bij (internationale) organisaties in het private en publieke domein in Nederland. De 46 projecten (of situaties) betreffen allemaal organisatieveranderingen waarbij IT een belangrijke rol speelt. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de implementatie van nieuwe IT-systemen, fusies en uitbesteding van (delen van de) IT-dienstverlening. Studenten van de MBA-opleiding van de Rotterdam Business School en bezoekers van een miniseminar hebben hierbij een vragenlijst ingevuld. De resultaten van het onderzoek zijn 'opgehangen' aan het

raamwerk IBAFrame. Omdat het onderzoek een quick scan benadering betreft en voor sommige patronen en verbanden niet naar een 'diepere' verklaring is gezocht worden veelal termen zoals bevinding, indicatie, aanname en inzicht gebruikt in plaats van een term zoals conclusie die meer stelligheid met zich meedraagt.

Het gemiddelde *resultaat* (effectiviteit) dat uit deze projecten is voortgekomen wordt met een 5,2 gewaardeerd op een schaal van 1 tot 10. De wijze waarop dit resultaat is bereikt (*sturing, efficiency*) wordt met een 5,6 gewaardeerd. Deze gemiddelden worden benchmarknorm genoemd (tabel 1a). Van de 46 projecten (of situaties) scoren drie projecten een resultaat van gemiddeld 8,0. Een score die valt in de resultaatcategorie E. Dit is de categorie van projecten en/of situaties die zich *kampioenen* mogen noemen op het gebied van organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt. Veranderen is dan een soort tweede natuur van de organisatie. 59% van de projecten ■

Statistieken 46 referentieprojecten	Categorie E: Resultaat 8,0-10	Categorie D: Resultaat 6,0-7,9	Categorie C: Resultaat 4,0-5,9	Categorie A-B: Resultaat 1-3,9	Benchmark norm
%-aandeel projecten	7%	34%	52%	7%	100%
Aantal projecten	3	16	24	3	46
Gemiddelde score bereikte resultaat	8,0	6,3	4,6	1,9	5,2
Gemiddelde score wijze van sturing	7,4	5,8	5,4	4,3	5,6

Tabel 1a: Gemiddelde waardering voor resultaat (effectiviteit) en wijze van sturen (efficiency)

Statistieken 46 referentieprojecten	Categorie E: Resultaat 8,0-10	Categorie D: Resultaat 6,0-7,9	Categorie C: Resultaat 4,0-5,9	Categorie A-B: Resultaat 1-3,9	Benchmark norm
%-aandeel projecten	7%	34%	52%	7%	100%
Aantal projecten	3	16	24	3	46
Gemiddelde score bereikte resultaat	8,0	6,3	4,6	1,9	5,2
Aspecten resultaat gebaseerd op IBAFrame	Score per aspect	Score per aspect	Score per aspect	Score per aspect	Benchmark per aspect
Verbetering en doelstelling*	8,4	6,5	4,6	2,5	5,4
Absorptie	8,0	6,3	4,6	1,0	5,2
Nazorg	5,0	5,5	4,3	1,0	4,5

* Het aspect *verbetering en doelstelling* is het geconsolideerde gemiddelde van vijf criteria en telt vijf maal mee bij het bepalen van de *gemiddelde score bereikte resultaat*.

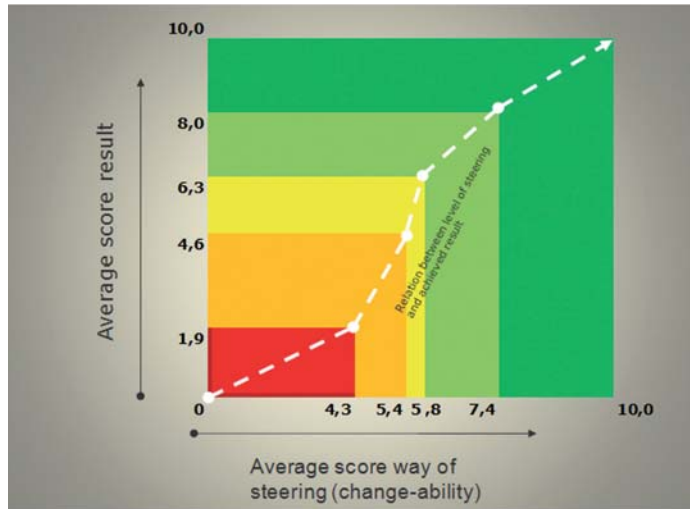
Tabel 1b: Deelgebieden van het resultaat (effectiviteit)



haalt een resultaat score lager dan 6,0. Een score in de categorie A, B of C.

Tabel 1a laat heel duidelijk de relatie zien tussen wijze van sturen (efficiency) en het behaalde resultaat (effectiviteit). Opmerkelijk is het grote verval van het resultaat van 4,6 (categorie C) naar 1,9 (categorie A-B) terwijl het verval van de manier van sturen 'slechts' 1,1 is bij dezelfde categorieën. Bij een wijze van sturen op een niveau van ongeveer 5,0 ligt mogelijk een kritiek punt. Wanneer dit wordt bereikt, versnelt het verval van het resultaat. Refererend aan de bestedingen in Euro van 5 miljoen (Nederland) en 9 miljoen (buitenland) aan veranderprojecten volgens KPMG, loont het om te investeren in de veranderkracht van organisaties [KPMG04]. Behalve dat implementaties van IT-oplossingen beter worden gewaardeerd leidt dit ook tot betere (financiële) resultaten. Wanneer wordt ingezoomd op de gemiddelde score van het bereikte resultaat dan laat tabel 1b zien hoe dit resultaat is opgebouwd:

- *Verbetering en doelstelling* wordt onder meer bepaald door: Is het resultaat een verbetering, past dit bij het oorspronkelijke doel en sluit het resultaat aan bij de verwachting?



Figuur 2: Relatie tussen veranderkracht (efficiency) en veranderresultaat (effectiviteit)

- *Absorptie*: Is het resultaat van de verandering goed geabsorbeerd in de organisatie?
- *Nazorg*: Is er veel nazorg nodig (geweest) om de verandering eigen te maken?

dend achter. Dit is een duidelijke indicatie dat management en medewerkers problemen hebben met het inpassen van nieuwe IT-oplossingen.

Wat hierbij opvalt is het patroon dat het deelgebied *nazorg* laat zien voor de verschillende resultaatcategorieën. Zelfs bij de projecten in de categorie E (kampioenen) blijft deze score bedui-

Tabel 1c laat de onderverdeling van de score voor wijze van sturing (efficiency) zien onderverdeeld naar de zes hoofdprincipes van IBAFrame zoals deze eerder in het artikel zijn toegelicht. Vooral de principes van één gezamenlijk doel, een passende ver-

Statistieken 46 referentieprojecten	Categorie E: Resultaat 8,0-10	Categorie D: Resultaat 6,0-7,9	Categorie C: Resultaat 4,0-5,9	Categorie A-B: Resultaat 1-3,9	Benchmark norm
%-aandeel projecten	7%	34%	52%	7%	100%
Aantal projecten	3	16	24	3	46
Gemiddelde score wijze van sturing	7,4	5,8	5,4	4,3	5,6
Aspecten sturing (implementatie) gebaseerd op IBAFrame*	Score per aspect	Score per aspect	Score per aspect	Score per aspect	Benchmark per aspect
Eén gezamenlijk doel	7,3	4,7	4,1	1,8	4,4
Een passende veranderaanpak	7,0	4,6	4,6	2,3	4,6
Betrokkenheid en samenwerking	7,3	5,3	5,1	3,0	5,2
Stimuleren van het leerproces	6,2	6,2	5,4	4,8	5,7
Attitude	9,0	7,2	6,7	6,6	7,0
Competenties (TOP-mix gerelateerd)	7,6	6,0	5,8	5,4	6,0

* Score per aspect is gerelateerd aan het aantal onderliggende criteria. Dit aantal wordt meegewogen bij het bepalen van de gemiddelde score wijze van sturing.

Tabel 1c: Deelgebieden van wijze van sturing (efficiency) volgens IBAFrame

Deelgebied / Hoofdprincipes	Vraagstelling
Resultaat verandering/vernieuwing met IT (effectiviteit)	Leidt verandering/vernieuwing tot verbetering van je werksituatie? Voldoet de verandering/vernieuwing aan de verwachting? Past de doorgevoerde verandering/vernieuwing bij het oorspronkelijke doel? Ingevoerde IT-gerelateerde veranderingen hebben bijgedragen aan het verbeteren van de positie van de organisatie? Al kort na de invoering heeft verandering/vernieuwing een positief effect op je werksituatie? Verandering/vernieuwing is goed geabsorbeerd binnen je werksituatie? Kort nadat de verandering/vernieuwing is doorgevoerd kost het veel moeite/leren voor een positief effect op je werksituatie?
Één gezamenlijk doel (efficiency)	De voorbereiding en uitvoering van verandering/vernieuwing wordt gedreven door één gezamenlijk beeld en gezamenlijke richting? Is het voor jou altijd duidelijk waarom verandering/vernieuwing is doorgevoerd? Denk je dat de impact van verandering/vernieuwing goed is onderzocht? Denk je dat de complexiteit van verandering/vernieuwing goed is onderzocht?
Een passende veranderaanpak (efficiency)	Het tempo van verandering/vernieuwing in het afgelopen jaar was in het algemeen goed? Je bent voldoende betrokken geweest bij het doorvoeren van verandering/vernieuwing? De gekozen aanpak om verandering/vernieuwing door te voeren sluit aan bij je voorkeur?
Betrokkenheid en samenwerking (efficiency)	De voorbereiding en implementatie zijn gebaseerd op realistische doelen? De voorbereiding en implementatie zijn gebaseerd op een realistisch tijdplan? De samenwerking tussen initiators en ontvangers van verandering/vernieuwing is voldoende? Je bent voldoende ondersteund door collega's bij het eigen maken van verandering binnen je werksituatie?
Stimuleren leerproces (efficiency)	Kennis en ervaringen worden voldoende uitgewisseld tussen collega's in je organisatie? Veranderingen worden begeleid met voldoende uitleg, instructie en training? Kennisdeling tussen initiators en ontvangers van verandering/vernieuwing is voldoende?
Attitude (efficiency)	Je bent bereid om bij te dragen aan verandering/vernieuwing? Je collega's zijn voldoende bereid om bij te dragen aan verandering/vernieuwing? Je collega's staan open voor nieuwe ideeën voor verandering/vernieuwing? Je manager/afdelingshoofd is voldoende bereid om bij te dragen aan verandering/vernieuwing? Je bent in staat om effectief bij te dragen aan verandering/vernieuwing?
Competenties (efficiency)	Je hebt voldoende kennis en ervaring om verandering/vernieuwing te coördineren voor je werksituatie? Je collega's hebben voldoende kennis en ervaring om verandering en/of vernieuwing te coördineren voor je werksituatie? Je hebt voldoende inzicht in hoe jouw activiteiten passen binnen de overige processen van de organisatie? Volgens jou wordt voldoende gebruik gemaakt van nieuwe IT-oplossingen om jouw werksituatie te verbeteren? Je bent voldoende geïnformeerd over ontwikkelingen in jouw organisatie en branche? Je bent voldoende geïnformeerd over veranderingen in wet en regelgeving en hoe deze je afdeling beïnvloeden? Je bent voldoende geïnformeerd over nieuwe IT-ontwikkelingen?

Tabel 2: Extract normenkader voor het meten van de effectiviteit en efficiency van organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt

anderaanpak en betrokkenheid en samenwerking zijn blijkbaar moeilijk te verwezenlijken. Een complete uitwerking van het onderzoek is te vinden in het boek 'Kampioen organisatieverandering' [DOHM11].

Stof tot nadenken: Mislukte IT-projecten

Het falen van IT-projecten wordt meestal bepaald op basis van de overschrijding van de oplevertijd en/of het beschikbare budget van het IT-project. Maar als budget en tijd met 10% worden overschreden en het opgeleverde resultaat draagt bij aan een efficiëntere bedrijfsvoering, meer omzet of grotere marges, spreken we dan van een mislukt project? IBAFrame hanteert een andere benadering. Het begrip veranderresultaat is de exponent waarmee het resultaat van een IT-project tot uitdrukking wordt gebracht in plaats van budget en tijd. Bij veranderresultaat wordt onder meer gemeten of de verandering:

- een verbetering is;
- past bij het doel;
- aansluit bij de verwachting;
- goed is geborgd in de organisatie.

GENERIEK MODEL

Hoewel op casusniveau (microniveau) bij een aantal casussen de onderlinge verschillen aanzienlijk zijn, is op basis van de 46 betrokken IT-projecten (of situaties) toch een aantal generieke patronen en verbanden te ontdekken. Deze maken het mogelijk om te komen tot een generiek model (macroniveau) zoals figuur 2 dit laat zien. Bij een veranderkracht van 4,3 - op een schaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend) - wordt een gemiddeld resultaat van 1,9 bereikt. Een change-ability van gemiddeld 5,4 leidt tot een resultaat van 4,6 enzovoorts. De witte lijn ■



die de relatie toont tussen resultaat en wijze van sturing correspondeert met de klassieke S-curve die ook wordt gebruikt om leerprocessen te visualiseren. Blijkbaar is een aanloop (investering in kennis en vaardigheden) nodig om veranderkracht te ontwikkelen en betere resultaten te bereiken bij organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt.

NORMENKADER

Het normenkader volgens tabel 2 bevat een extract van vragen. Deze vragen zijn onderdeel van de vragenlijst zoals die is gebruikt bij het onderzoek 'Leading principles for IT related organisational change'. De complete vragenlijst bevat meer dan 60 vragen. In de inleiding van de vragenlijst is aangegeven dat deze vragen in de context van organisatieverandering en de rol van IT hierbij dienen te worden geplaatst. Vragen worden beantwoord met 'Ja', 'Meestal', 'Soms' of 'Nee'. Deze antwoorden worden vertaald naar een puntenschaal. 'Ja' is 10 punten, 'Meestal' is 7 punten. 'Soms' levert 4 punten op en 'Nee' is 1 punt. Op deze wijze komt de kwantificering en vervolgens kwalificering van de onderzoekresultaten tot stand.

SAMENVATTING

Organisaties worstelen met de overvloed aan technologische mogelijkheden die de vijfde technologische revolutie biedt. Het invoeren van nieuwe IT-oplossingen kost vaak veel moeite en gebeurt weinig efficiënt. Ook het bereikte resultaat (effectiviteit) laat het nodige te wensen over blijkt uit het onderzoek 'Leading principles for IT related organisational change'. Dit artikel reikt een generiek model aan voor het meten, vergelijken en ontwikkelen van de effectiviteit en efficiency van organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt. Efficiency wordt hierbij gekoppeld aan het begrip veranderkracht dat het bekwaamheidsniveau van een organisatie aangeeft bij het sturen van organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt. Voor de effectiviteit wordt het TOP-concept aanvullend gebruikt. Het normenkader komt voort uit langdurig en breed onderzoek uitgevoerd in praktijksituaties in de private en publieke sector. De psychologie van organisatieverandering waarbij IT een belangrijke rol speelt laat zich niet gemakkelijk doorgronden. ■

Noten

1. Change-ability, agility, lean en corporate change power zijn andere veel voorkomende begrippen die min of meer dezelfde betekenis hebben als veranderkracht.
2. In eerdere publicaties wordt de volgende definitie gebruikt: Veranderkracht is het bekwaamheidsniveau bij het hanteren van een aantal veranderinstrumenten.
3. In het onderzoek zijn individuele projecten als ook de algemene situatie in een organisatie met betrekking tot het uitvoeren en presteren van projecten betrokken.

Literatuur

- [DOHM08] Dohmen, L., C. van den Broek, B. van der Hoof (2008). *Regie voeren over organisatieverandering met ICT*, Academic Service, Sdu uitgevers.
- [DOHM11] Dohmen, L. (2011). *Kampioen organisatieverandering*. Unibook.
- [KPMG04] KPMG (2004). *Veranderprojecten Nederlandse bedrijven falen*, ManagementSite, juli.
- [LOGI10] *Leading principles for IT related organisational change* (2010), <http://slideshare.net, Logica & Rotterdam Business School>.
- [PERE09] Perez, C. (2009). *Technological revolutions and techno-economic paradigms*, TOC/TUT Working paper no. 20.
- [SHET07] Sheth, J.N. (2007). *The self-destructive habits of good companies*, Wharton School Publishing.



Leon Dohmen is werkzaam bij Logica als principal management consultant. Tevens doceert hij Management of Technology aan de Rotterdam Business School voor Master- en MBA-programma's. Hij is medeauteur van de boeken 'Regie voeren over organisatieverandering met ICT' (2008 – Sdu) en 'Changing IT in six' (2010 – Koninklijke van Gorcum) en auteur van het boek 'Kampioen organisatieverandering' (2011 – Unibook).