

Op zoek naar de essentie van organisaties

Jan Dietz' reisverslag door Kabouterland

door Cok de Zwart

Mensen die nadenken over business process redesign (BPR) en workflow verwacht je niet aan de TU Delft. Toch zijn ze er. Neem nu prof. dr. ir. Jan L.G. Dietz. Hij is hoogleraar Informatiesystemen aan de Faculteit Informatietechnologie en Systemen. Dietz denkt na over organisaties als 'systemen van handelende en communicerende actoren'. Een reisverhaal door Kabouterland.

"Wat ik zie onder het label workflow is een beweging die een aantal jaren geleden is opgekomen en tot doel heeft bepaalde werkzaamheden efficiënter te laten verlopen. Parallel aan deze beweging kwam ook de BPR-stroming op. De aanhangers van beide stromingen hadden een gezamenlijk doel voor ogen: de mensen sneller en beter bestuurd te laten werken door de inzet van informatietechnologie. Natuurlijk hield ik mij ook met deze onderwerpen bezig. Maar ik ben op een gegeven moment toch teruggegaan naar de meest elementaire vraag: wat is de essentie van een bedrijfsproces? Met andere woorden: wat blijft er nu over van dat proces, wanneer je alle hulpmiddelen weglaat? Kun je je een organisatie voorstellen waaruit niet alleen de computer, pen en papier zijn verdwenen, maar ook de toewijzing van taken aan personen en alle hiërarchische structuren? Kijk, dan concentreer je je volledig op de essentie van een bedrijfsproces, namelijk op datgene wat er wordt gedaan en niet hoe iets wordt gedaan of door wie", aldus Dietz, die voor het oplossen van deze problemen te rade is gegaan bij de filosofie en de sociale wetenschappen.

DE SOCIALE ACTIE-THEORIE

In die vakgebieden stuitte Dietz op de sociale actie-theorie, zoals uitgedacht door filosofen als Austin, Searle en Habermas. In deze theorie gaat men ervan uit dat actie verweven is met sociale waarden en normen. Een organisatie is in deze optiek een systeem van handelende en communicerende actoren. Dat zijn mensen die afspraken met elkaar maken en die

afspraken ook nakomen. Wat hij vervolgens heeft ontdekt, is dat de commitments die mensen jegens elkaar aangaan, de meest elementaire deeltjes in een bedrijfsproces vormen. Voeg je die elementaire deeltjes samen tot een groter patroon, dan krijg je een transactie. In fysische termen gesproken: een transactie is een atomaire eenheid. Voeg je een aantal atomen, ofwel transacties, bij elkaar, dan krijg je een mole-

.....

*"Een bedrijfsproces is net
een molecuul die je in atomen
kunt opdelen..."*

cuul, ofwel een bedrijfsproces. Een aantal moleculen samen vormt een organisatie. Door een organisatie uiteen te rafelen tot op het niveau van de meest elementaire deeltjes, de commitments die mensen aangaan, kun je volgens Dietz heel goed de bedrijfsprocessen in kaart brengen. Met deze opmerking plaatst hij meteen alle pogingen van bedrijven die processen met behulp van workflowpakketten willen stroomlijnen, in een bepaald kader. "Bij een workflow-implementatie richt men alle aandacht op, ik noem een voorbeeld, het in goede banen leiden van documentstromen met behulp van een technologisch hulpmiddel. De meest essentiële vraag naar het nut van die documenten in een bedrijfsproces wordt niet gesteld. Het gevolg kan uiteindelijk zijn dat de ingezette technologie,

bedoeld om organisatorische processen te ondersteunen, niet aansluit op die organisatie."

OER-PARADIGMA

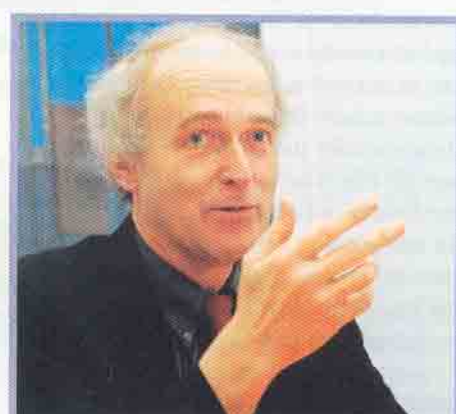
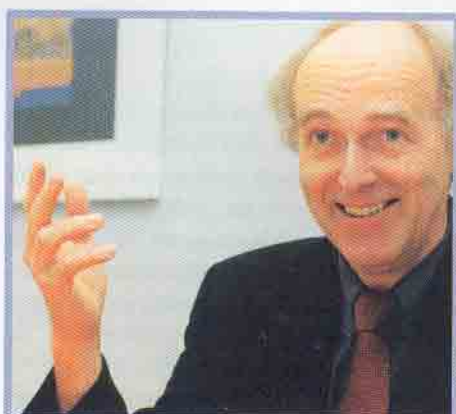
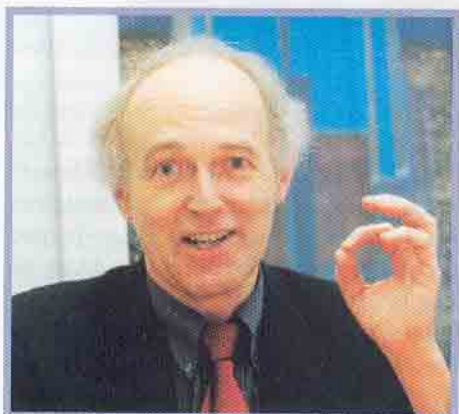
Het is in wezen een simpele gedachte die Dietz verder heeft uitgewerkt. De denkwijze is gebaseerd op drie ideeën die worden geïntegreerd door communicatie te zien als een vorm van actie. Gezamenlijk heten ze het OER-paradigma. "Het eerste idee is dat je communicatie door drie verschillende brillen kunt bekijken: de rode bril, de groene bril en de blauwe bril. De mensen zie je dan in drie verschillende rollen. Anders gezegd, je beschouwt de organisatie op respectievelijk het essentiële niveau, het informatielevel niveau en het documentele niveau. Door de rode bril zie je mensen in organisaties als actoren optreden, die afspraken met elkaar maken en deze ook nakomen. Door de groene bril zie je de mensen als processoren optreden, die kennis vergaren, onthouden en uitwisselen, en die nieuwe kennis uit bestaande afleiden. Wanneer je een organisatie door de blauwe bril bekijkt, dan zie je de mensen in de rol van operator. Je ziet ze documenten vervaardigen, kopiëren, archiveren en in de prullenbak gooien. Die laatste twee rollen kunnen ook door informaten (informatie-automaten) worden vervuld. Door een workflowpakket bijvoorbeeld. De eerste rol, die van actor kan echter alleen maar door de mens worden vervuld.

Het tweede idee is dat je een systeem, en dus ook een organisatie, vanuit twee gezichtspunten kunt bekijken. Je kunt een systeem beschouwen als een black-box: er wordt iets ingevoerd en er komt uiteindelijk ook weer iets uit. Een dergelijk gezichtspunt is functie-georiënteerd: je bestudeert de functionaliteit van een systeem en zijn gedrag. Je kunt een systeem echter ook op een constructie-georiënteerde manier bekijken. Dat betekent dat

je het inwendige, dat wil zeggen de samenstellende delen, hun afzonderlijke werking en de manier waarop ze elkaar beïnvloeden, van een systeem gaat onderzoeken. Dan maak je een white-box-model. Wanneer je met een constructiegeoriënteerde blik naar een organisatie kijkt, kun je zeggen dat het inwendige van zo'n organisatie bestaat uit actoren en hun onderlinge beïnvloedingsrelaties. Die actoren gaan commitments met elkaar

leveren aan het herontwerpen van fundamentele bedrijfsprocessen. Maar in werkelijkheid slaan ze de plank mis, omdat ze niet de essentie in kaart brengen. Met andere woorden: een organisatie niet door de rode bril bezien. De workflowpakketten richten zich vooral op het informatieve en documentele niveau, zeg maar op de tastbare zaken. Noodzakelijk en belangrijk natuurlijk, maar niet zo spannend. "Kijk eens bij de financiële in-

menten te worden gemaakt. Dat kunnen mensen doen, maar dat kan ook volledig geautomatiseerd worden met behulp van computers en workflow. Daarmee heb je echter nog niet de essentie van het bedrijfsproces te pakken; je mist het inzicht in het 'rode' systeem van handelende en communicerende actoren. Pas wanneer je erachter komt welk werk iemand in essentie doet, welke commitments hij maakt en nakomt en je relateert



PROFESSOR JAN DIETZ: "WORKFLOWPAKKETTEN RICHTEN ZICH VOORAL OP HET INFORMATIELE EN DOCUMENTELE NIVEAU. DAT ZIJN WELISWAAR TASTBARE, MAAR NIET ZULKE SPANNENDE ZAKEN."

Fotografie J. Thuring

aan. Welke commitments een actor mag aangaan, hangt af van zijn bevoegdheid. Voor elk commitment dat hij aangaat draagt hij verantwoordelijkheid. 'De computer' kan dus nooit ergens de schuld van krijgen. Voor elke essentiële functie die aan een computer wordt toegewezen, is een mens als actor verantwoordelijk.

Het derde idee is dat het aangaan en nakomen van afspraken en het individuele handelen van de actoren zich afspelen in een wekerend patroon, de bedrijfstransactie. Deze transactie bestaat uit drie fasen: de Order-, Executie- en Resultaatsfase (OER). Het OER-paradigma bestaat er uit dat je een organisatie beschouwt als een white-box-model, dus beziet vanuit de constructie-oriëntatie en dat je bedrijfs-transacties ziet als atomen van elk bedrijfsproces. Het begrip dat je op die manier krijgt van een organisatie is volstrekt onafhankelijk van zowel de organisatorische als de informatorische inrichting", aldus Dietz.

GEKLEURDE BRILLEN

Met dit OER-paradigma legt hij gelijk de vinger op de zere plek van veel workflowpakketten en de modelleringsgereed-schappen die eraan ten grondslag liggen. Het lijkt alsof ze een wezenlijke bijdrage

stellingen. Workflowpakketten worden hier ingezet om documentstromen te verbeteren. Er wordt bijvoorbeeld precies beschreven welke route een hypotheekaanvraag volgt om uiteindelijk een hypotheek af te sluiten. Men beschouwt die stappen als het bedrijfsproces. En omdat



"Als automatiseerder ben je ten opzichte van de gebruikers net een ober"

dat bedrijfsproces voornamelijk 'gewinkel' met documenten is, zegt men vervolgens dat een financiële instelling een informatie-intensieve organisatie is. Onzin, die slechts te verklaren is vanwege het feit dat de mensen de rode, groene en blauwe bril tegelijk opzetten. Het zijn meestal hele simpele bedrijven met hele simpele bedrijfsprocessen. De kern van het verhaal is, dat er een bepaald contract wordt geleverd: een hypotheek of een levensverzekering. Daarvoor moet natuurlijk informatie worden ingewonnen en behoren docu-

deze aan zijn feitelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden, krijg je inzicht in de daadwerkelijke bedrijfsprocessen. Dat inzicht is de basis voor daadwerkelijke veranderingsprocessen", aldus Dietz.

ESSENTIËLE NIVEAU

Met zijn OER-paradigma lijkt Dietz ver verwijderd van zijn oorspronkelijke vakgebied. Dat is toch maar schijn, vindt de professor zelf. "Ik stuitte bij het ontwerpen van informatiesystemen voortdurend op grote problemen. Als automatiseerder ben je ten opzichte van de gebruikers net een ober-kelner. Je zegt een waaier van oplossingen te hebben, waaruit de klant kan kiezen. Maar dat werkt niet. De ander is niet goed in staat om aan te geven wat hij wil hebben. Daarover ben ik toen gaan nadenken en zo ben ik erachter gekomen dat je echt tot het meest essentiële van de werkzaamheden van de mensen moet teruggaan. Van daaruit kun je objectief vaststellen welke informatie en informatiesystemen ze nodig hebben."

Door bedrijfsprocessen te concipiëren als iets wezenlijk anders dan informatiesystemen (en dan productieprocessen en logistieke processen), kan volgens Dietz BPR veel meer zijn dan het tekenen van een stroomdiagram en het vervolgens met

gezond verstand genereren van verbeteringsvoorstellen (wat in hoge mate de huidige praktijk is). Je kunt een model van bedrijfsprocessen maken, waarin volledig is geabstraheerd van zowel de informatische inrichting (de informatiesystemen en -stromen en de ICT-hulpmiddelen) als de organisatorische inrichting (de toewijzing van taken aan functies of personen). In beide richtingen beschik je dan over de juiste ontwerprijheid om alternatieve wijzen van inrichting te genereren en te evalueren. Maar je kunt je ook concentreren op het essentiële niveau zelf en dat proberen te optimaliseren (BPR). De afhankelijkheden tussen de transacties zijn te veranderen zonder dat men het bedrijfseigene van de organisatie aantast. Tenslotte kan het model een belangrijke rol vervullen bij de analyse van actuele operationele problemen. Het toont namelijk bondig en helder hoe de bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een organisatie liggen.

DEMO-METHODIEK

"Er wordt wel eens beweerd dat het bedrijfsleven niets kan met de theorieën die door wetenschappers worden ontwikkeld. Dat is niet waar. Niets is zo praktisch als een goede theorie, die toch een manier is om heel anders tegen dingen aan te kijken. Als de praktijk niets met een theorie kan, dan is de theorie niet goed", aldus Dietz, die met zijn OER-paradigma en de daarop gebaseerde DEMO-methodiek veel successen boekt. DEMO staat voor Dynamic Essential Modelling of Organisations. Dietz noemt het een nieuwe geïntegreerde methodiek voor het modelleren en (her)ontwerpen van bedrijfsprocessen en informatiesystemen. Met DEMO worden volgens hem zowel het gedrag als de werking van een organisatie inzichtelijk gemaakt. Samenhang en onderlinge afhankelijkheden komen in beeld. Hoofdzaken, dat wil zeggen de bedrijfsprocessen, worden gescheiden van de bijzaken, in dit geval de informatiele en documentele realisatie van de bedrijfsprocessen. "Meer dan vijftig organisaties hebben de DEMO-methodiek toegepast. Onder andere de Stichting Geschillencommissies Consumentenzaken (SGC). Deze stichting bemiddelt bij geschillen tussen consumenten en leveranciers. Door de enorme groei in activiteiten lukte het steeds minder om de doelstelling (goedkoop en snel te bemiddelen bij klachten) waar te maken. Door de DEMO-methodiek toe te passen wisten we de

STICHTING KENNISCENTRUM DEMO

De Stichting Kenniscentrum DEMO is zo'n anderhalf jaar geleden door Dietz opgericht. Er zijn inmiddels meer dan twintig bedrijven aangesloten bij het kenniscentrum. Zij kunnen onder andere medewerkers laten opleiden en certificeren in het gebruik van de DEMO-methodiek. Dietz verzorgt ook een reeks avondcolleges, waarin denkwijzen over bedrijfsprocessen, infor-

mationssystemen en informatie- en communicatietechnologie centraal staan. Slagen voor het afsluitende examen geeft vanaf 1999 recht op het certificaat 'Organisation Engineer'. Op het niveau van een junior, dat wel. Het is in ieder geval een opstapje om via de vervolgcertificaten professional en senior een expert te worden.

hoofd- en bijzaken in de bedrijfsprocessen te onderscheiden. Dat bracht een versnelling van de analyse teweeg en opende de mogelijkheid om de inrichting van de bestaande bedrijfsprocessen te heroverwegen. De nieuwe bedrijfsprocessen waren vervolgens het uitgangspunt voor het ontwerp van een workflowsysteem om de klachtenbemiddeling weer optimaal te ondersteunen", zo geeft Dietz een voorbeeld van een toepassing van de DEMO-methodiek.

NIET DE ENIGE

De eerlijkheid gebiedt Dietz te zeggen dat hij niet de enige is die een methode heeft ontwikkeld die gebaseerd is op de sociale actie-theorie. Onder andere de Amerikaan

ter geen onderscheid gemaakt tussen de essentie en de andere niveaus, te weten het informatiele en het documentele. In wezen wordt er bij het implementeren van het pakket toch nog te veel een beroep gedaan op het gezonde verstand van de analist", aldus Dietz die met de betrokkene praat over de mogelijkheid om DEMO te koppelen aan Action Workflow. Deze activiteit zou ook passen bij de doelstelling van de Stichting Kenniscentrum DEMO, waar medewerkers onder andere kunnen worden opgeleid in het gebruik van de DEMO-techniek (zie kader). Voor wie dit iets te ver gaat is er een boekje te lezen van Dietz dat in 1996 door Samsom is uitgebracht. 'Een reis door Kabouterland. Op zoek naar een samenhangend begrip van communicatie, informatie, actie en organisatie'. Ofwel: 'Introductie tot DEMO. Van informatietechnologie naar organisatie-technologie'.

.....

*"Het is onzin te stellen
dat een bank een informatie-
intensieve organisatie is,
een autofabriek is dat net
zozeer of meer"*

Flores en de Zweed Goldkuhl zijn bij dezelfde bronnen te rade gegaan. Zij hebben soortgelijke ideeën uitgedacht. Flores, die Dietz als de pionier in dit gebied beschouwt, heeft er zelfs een bedrijf voor opgericht: Action Technologies. Uit dit initiatief is een workflowproduct voortgekomen: Action Workflow, dat in Nederland door Ten Ham Informatiesystemen op de markt wordt gebracht. "In dit product zit het transactie-idee verwerkt. Er wordt ech-

.....

DE AUTEUR

.....

Cok de Zwart is freelance journalist.