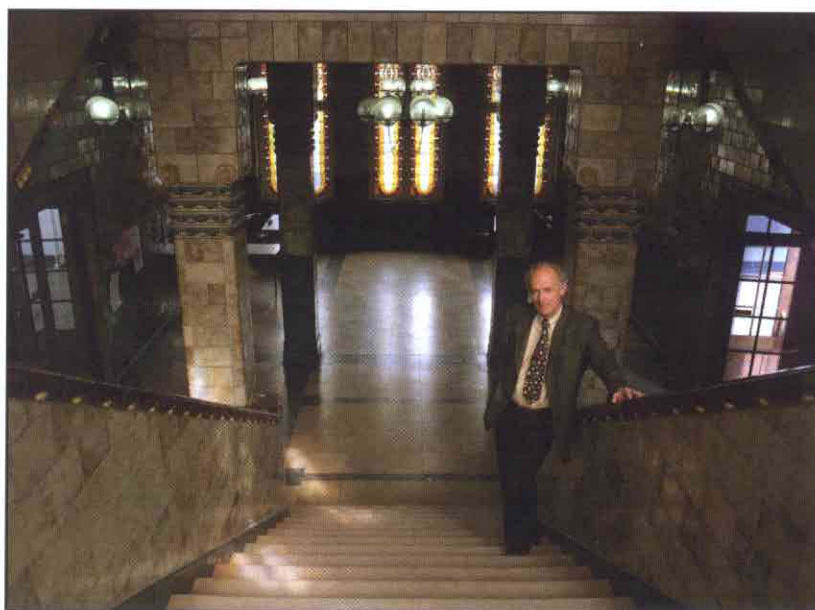


Communicatie, informatie, actie, organisatie

Van informatietechnologie naar organisatietechnologie en terug

Controllers houden zich zowel met bedrijfsprocessen als informatiesystemen bezig. Daarom weten zij als geen ander hoe groot de kloof tussen deze disciplines kan zijn. Dat zag professor dr. ir. Jan L. G. Dietz ook. Hij is de geestelijke vader van DEMO®, Dynamic Essential Modelling of Organisations. DEMO is een theorie over de constructie en de werking van organisaties en zet de eerste stap naar de ontwikkeling van een discipline 'Organisation Engineering'. DEMO is niet alleen een onderzoeksprogramma van de TU Delft, men kan er ook in de avonden colleges over volgen. 'Na het volgen van deze



colleges zal het conceptuele kader waarin men over bedrijfsprocessen en informatiesystemen denkt, radicaal zijn veranderd', zo belooft de brochure.

Jan Dietz is hoogleraar in het ontwerpen van informatiesystemen aan de faculteit der Technische Wiskunde en Informatica van de TU Delft. Hij was een aantal jaren hoogleraar Bestuurlijke Informatiekunde en Informatica aan de Universiteit van Maastricht en aan de postdoctorale controllersopleiding in Maastricht.

Dietz legt uit dat DEMO is voortgekomen uit een door hemzelf in de praktijk geconstateerde kloof in denken tussen organisatie- en informatiedeskundi-

gen. 'Als informaticus heb ik informatiesystemen gemaakt voor bedrijven. Reeds toen constateerde ik dat er verschillen bestaan in de manier waarop mensen in organisaties denken. Jaren later verkeerde ik in de omgeving van organisatiewetenschappers en economen en constateerde opnieuw dat het toch heel moeilijk bleef om deze mensen te laten communiceren met informatici. Op een zeker moment ontdekte ik waar de kloof in het denken zat. Die is tweeledig. Economen en

andere organisatiemensen hebben primair een functiegeoriënteerde instelling. Een bedrijf is voor economen iets wat zij kunnen sturen, waarvan zij "aan de knoppen kunnen draaien". Ik vergelijk dat wel eens met het besturen van een auto. Evengoed praten zij wel over bedrijfsprocessen. Een informaticus is een technicus, dus meer de automonteur. Informatici hebben het daarnaast over een informatie- of automatiseringssysteem en niet over het bedrijfsproces (wat ook maar een ander systeem is). Dat creëert een dubbele kloof. Enerzijds moet er een brug geslagen worden tussen bedrijfsproces en informatiesysteem en anderzijds tussen de denkwijzen van de functie-/gedragoriëntatie van de economen en de constructie/werkinggeoriënteerdheid van de informatici. Met DEMO sla ik die brug over beide kloven door te zeggen dat ik

constructie/werking-georiënteerd ben, maar dat ik me bemoei met bedrijfsprocessen. Daartussen leg ik verbanden. Ik leg uit hoe functie-georiënteerde mensen over bedrijfsprocessen denken en hoe dat aansluit bij het constructie-georiënteerd denken van de informatici. DEMO is dus nuttig voor informatici én voor organisatiemensen. Deze denkwijze is bijvoorbeeld heel toepasselijk voor de Administratieve Organisatie die zich ook tussen de informatie- en organisatiekunde bevindt. Dat vind je ook terug in de literatuur. Je zou bijna kunnen zeggen dat de DEMO-denkwijze, die toch spreekt over het modelleren van organisaties, een logisch vervolg is op de klassieke AO.

Kruisbestuivingen

Dietz streeft naar kruisbestuivingen en een beter begrip tussen de diverse disciplines in organisaties. Het feit dat een krantenkop als 'Computer keert te hoge salarissen uit' voor velen geen metafor

De tuinkabouters, die ook in Kabouterstad hun intrede hebben gedaan, symboliseren de computers of de informatiesystemen.

oor meer is maar werkelijkheid, baart hem zorgen. Evenals het feit dat organisatie-adviseurs nog weinig oren hebben naar de oplossingen die hij met DEMO aandraagt en nog verder wenst te ontwikkelen om de traditionele kloof tussen de makers en gebruikers van informatiesystemen te overbruggen. In zijn boek 'Introductie tot DEMO' zegt hij in de inleiding: 'Informatiesystemen dienen psychonoomisch te "passen" bij hun gebruikers (zoals men van een stoel en een fiets mag verwachten dat ze ergonomisch "passen"). Dat wil dus zeggen dat de mentale hulp die ze bieden, evenals hun gebruikswijze, op een "natuurlijke" manier doorzichtig moeten zijn. Deze eigenschap is een noodzakelijke voorwaarde voor effectiviteit en gebruiksvriendelijkheid.'

Puntmutsen

Inmiddels zijn er ongeveer dertig herontwerpen reorganisatieprojecten in de praktijk met behulp van de DEMO-methodiek aangepakt. 'Een aantal projecten betrof de architectuur van de informatievoorziening of informatieplanning. Veel bedrijven brengen hun bedrijfsprocessen in kaart volgens de DEMO-

methodiek, waardoor gemakkelijker dan voorheen knelpunten gesignaleerd worden en er verbeteringsvoorstellen gedaan en geïmplementeerd kunnen worden. Het gaat erom dat je met behulp van DEMO goed kunt zien of er zich in het hele netwerk in een transactiecyclus, die bestaat uit het aangaan en nakomen van verplichtingen tussen mensen, knelpunten voordoen. Daarbij spelen niet-tastbare maar heel menselijke factoren zoals bevoegdheid, verantwoordelijkheid en competentie een essentiële rol. DEMO toont de samenhang tussen communicatie, informatie, actie en organisatie in bedrijfsprocessen aan. Pro-

cessen die verlopen langs de weg: *verzoeken, beloven, executie, verklaren en aanvaarden*. Een proces dat buitengewoon helder wordt bij het lezen van de keerzijde van het boek Introductie tot DEMO. Dat heet 'Een reis door Kabouterland - op zoek naar een samenhangend begrip van communicatie, informatie, actie en organisatie'. Op een speelse, maar oh zo duidelijke wijze zet Dietz hier uiteen hoe deze vier begrippen onlosmakelijk met de informatietechnologie verbonden moeten zijn. Hoofdfiguur Alice maakt kennis met rood, groen, en blauw gemutste kabouters die respectievelijk acteren, redeneren en documenteren. Ze kunnen aansprakelijk gesteld worden voor hetgeen ze doen. Ze hebben normen en waarden. De tuinkabouters, die ook in Kabouterstad hun intrede hebben gedaan, symboliseren de computers of de informatiesystemen. Het grote verschil tussen kabouters en tuinkabouters is dat deze laatsten nooit aansprakelijk gesteld of gestraft kunnen worden voor het maken van fouten. Het essentiële verschil tussen mensen en systemen, hoe geavanceerd ook. DEMO rekent af met vage en dikwijls onbruikbare definities van kernbegrippen en plaatst ze in een ander perspectief, waar zowel organisatie-/gedragsgeoriënteerde mensen als informatici mee uit de voeten kunnen.

Niet-materiële transacties

Juist voor de niet-materiële bedrijfsprocessen waarbij geen producten, maar diensten geleverd worden, is het DEMO-principe zeer interessant. Veel informatie- en andere geautomatiseerde systemen zijn geënt op logistieke bedrijfsprocessen met tastbare producten die voortgekomen zijn uit onze industriële maatschappij. Met de verschuiving naar



een dienstenmaatschappij beantwoorden dergelijke systemen niet meer of minder goed aan de behoeften van de gebruikers. Volgens Dietz zijn de ERP-pakketten daar een goed voorbeeld van. 'In een dienstenmaatschappij praten we toch vooral over niet-materiële objectieve acties, je maakt afspraken en sluit contracten af zonder tastbare producten.' De opzet van DEMO en de lijn van denken, *verzoe-ken, beloven, executie, verklaren en aanvaarden*, bewijst z'n gelijk in de praktijk. Vooral het beloven en aanvaarden of accepteren van een geleverde dienst of product blijkt cruciaal en in de praktijk vaak te impliciet. Dietz: 'Wanneer we DEMO als diagnosemodel gebruiken, blijkt dikwijls dat er de nodige onduidelijkheden zijn. Bij sommige bedrijfsprocessen geldt bijvoorbeeld een onzichtbare gedragscode "geen nieuws is goed nieuws". Maar niet iedereen in een bedrijf is zich daarvan bewust en dan wordt er soms gewacht op een positief signaal, terwijl dat nooit zal komen. Dat werkt verwarring in de hand. Mijn filosofie daarover is dat je afspraken beter altijd kunt bevestigen of vastleggen. Zeker als je met informatiesystemen gaat werken, moeten er duidelijke en voor iedereen herkenbare fasen zijn in een bedrijfsproces. Helemaal tot het einde, waarbij iemand duidelijk verklaart het "eindproduct" of resultaat te aanvaarden of accepteren. Consultancy-producten of adviezen zijn er een goed voorbeeld van. Maar ook bij banken of beleggingsproducten is die laatste fase van expliciet accepteren heel belangrijk. Zonder communicatie lukt dat echter niet. Aan die andere denkwijze werken wij in de DEMO-leergang, waardoor strategen, informatie- en organisatiedeskundigen dezelfde taal leren spreken.'

Het aardige is dat iedere cursusdeelnemer gevraagd wordt alles te vergeten wat men ooit heeft geleerd. Uiteraard worden er ook de nodige cases in de leergang besproken.

Joyce Martinus

Nadere informatie over de DEMO-leergang kunt u krijgen bij:
 Prof.dr.ir. J.L.G. Dietz
 TU Delft
 tel.: (015) 278 4475
 fax: (015) 278 6632
 email: dietz@is.twi.tudelft.nl



Postdoctorale Opleiding Register Controller

Nu aanmelden is starten in september 1998

Duur van de opleiding

Ruim twee jaar in deeltijd. De colleges worden gegeven op vrijdagen. Met het behaalde diploma wordt men toegelaten tot het register van de Vereniging van Register-Controllers.

Toelatingseisen

Een doctoraal diploma (bedrijfs)economie met een specifiek vakkenpakket en adequate beroepservaring. Wanneer de opleiding niet volledig aan de eisen voldoet worden na een intake-gesprek deficiënties vastgesteld. Deze kunnen in eigen studietempo met het afleggen van, voornamelijk mondelinge tentamens, worden weggewerkt. In uitzonderingsgevallen kan men ook zonder doctoraalopleiding worden toegelaten echter met minimaal HBO plus. Werken en denken dienen dan wel op universitair niveau te liggen.

Vakkenpakket

Hoofdvakken: organisatie van de informatieverzorging, management accounting en de controllersfunctie.
 Overige vakken: externe verslaggeving, logistiek, strategisch management, financieel management, recht en belastingrecht. In de opleiding heeft men aandacht voor de profit-, de non-profit en de overheidssector. Men kan kiezen voor een accent.

Cursusgeld

Het cursusgeld bedraagt f 10.500,- per jaar (exclusief boeken en dergelijke)

Nadere informatie

Voor nadere inlichtingen, een brochure en een aanvraag voor toelating tot de opleiding, kunt u contact opnemen met:

*Erasmus Universiteit Rotterdam, Capaciteitsgroep ACAB,
 Kamer H15-06, Postbus 1758, 5000 DR Rotterdam
 tel. 010-408 2875, fax 010-452 5059*

**Erasmus Universiteit Rotterdam.
 25 jaar jong, 85 jaar kennis van zaken.**

