



Hans Mulder kreeg zowel het ondernemen als het bedrijven van wetenschap met de paplepel ingegoten. Deze week promoveert hij op een verslag van voortschrijdend inzicht in het inrichten van organisaties.

ROLF ZAAL

"Als je een gedachte moet uitschrijven in een artikel blijkt meestal dat je de materie minder begrijpt dan je denkt, dat prikkelt om door te denken"

FOTO: DE BEELDREDAKTIE/JIRI BULLER

'De halfwaardetijd van een ondernemingsmodel is niet erg groot'

Wat maakt dat een ondernemer, voor wie tijd toch geacht wordt geld te zijn, bereid is tijd te investeren in een universitaire promotie?

Het is eigenlijk een beetje onze gezins traditie, die combinatie van ondernemerschap en wetenschappelijk bezig zijn. M'n vader was een van de eersten die Ambi-cursussen verzorgde en in 1985 werd hij bijzonder hoogleraar in Maastricht. Het is ook een aantrekkelijke combinatie. In het bedrijfsleven is er altijd zo die houding van 'niet lullen maar poetsen' en op de Universiteit is het altijd 'eerst denken, dan doen'. Ik heb aan geen van beide culturen genoeg, ik moet het kunnen afwisselen en combineren om het gevoel te hebben dat ik goed bezig ben. De wetenschappelijke wereld is een heel andere wereld. Daar is het de hoogste eer om te worden afgebrand. Want dat betekent dat men je serieus neemt, je werk van belang acht. Je wordt soms aangevallen op heel kleine dingen, want men wil precies weten wat je bedoelt. Dat motiveert en stimuleert enorm. Wetenschappelijke reflectie helpt ook afstand nemen en relativeren, dat komt bij het ondernemen dan weer goed van pas. Je gelooft bijvoorbeeld niet meer zo snel dat iets de oplossing is voor alles. Je leert er door dat je nooit zeker kunt zijn dat je er bent. Dat het niet zozeer je concurrent is die je rechts dreigt in te halen, maar dat het de technologie is die je links passeert, waarvoor je alert moet zijn. Je gaat zien dat de halfwaardetijd van inzicht of een ondernemingsmodel niet erg groot is. Het is ook zo dat ik door m'n wetenschappelijke werk scherper wordt, het vergroot m'n inzicht in de organisaties waar ik als adviseur m'n diensten aanbiedt. Als praktisch mens loop je met allerlei noties rond, die je dan vol overtuiging toepast. Maar als je zo'n gedachte moet uitschrijven in een artikel, dan blijkt meestal dat je het minder goed begrijpt dan je dacht en wordt geprikkeld het beter te doordenken of om te erkennen dat het gewoon anders zit. Eigenlijk is m'n proefschrift ook een verslag van dat proces van herhaaldelijk toepassen en bijstellen van

ideeën, waarbij de wetenschappelijke reflectie steeds weer de verdieping triggerde. In totaal bevat het proefschrift reflecties op 3 van 28 casestudies om met behulp van de door Jan Dietz ontwikkelde methode DEMO, organisaties en hun informatiesystemen zodanig te herinrichten dat de mensen niet harder maar slimmer gaan werken. Gaande dat proces heb ik een aantal stevige bijstellingen moeten doorvoeren. Zo heb ik moeten vaststellen dat DEMO een uiterst waardevol theoretisch kader oplevert en een aantal onmisbare deliverables definieert, maar je niets zegt over het proces dat nodig is om tot die deliverables te komen. Gaandeweg heb ik dus projectmanagement en een stappenplan toegevoegd, wat uiteindelijk heeft geleid tot de methode die ik RED noem - 'Rapid Enterprise Design' - met een knipoog natuurlijk naar Rapid Application Development (RAD).

Wat maakt dat DEMO voor jou zo'n aparte plaats inneemt tussen alle andere methoden en theorieën rond het inrichten van ondernemingen, bedrijfsprocessen en informatiesystemen?

Ach, zo absoluut wil ik het niet stellen. In z'n eerste boek over DEMO zei Dietz dat je alle andere ideeën over organisatieinrichting maar overboord moest zetten. Nu, dat zou

ik nu niet meer willen volhouden. Maar dat het een enorm krachtig vertrekpunt is voor zowel een wetenschappelijke benadering als een meer toegepast traject daarvan ben ik wel overtuigd. Het is - voor zo ver ik weet - de enige theorie die een werkelijk universeel patroon voor een bedrijfstransactie onderkent. Een patroon dat in elke organisatie in een of andere vorm te herkennen is en dat dus een uitstekend vertrekpunt vormt voor een analyse van wat er in een organisatie gebeurt. In dat model staan niet producten of documenten centraal maar rollen en communicatiepatronen. En het blijkt dan dat er om een transactie mogelijk te maken altijd twee rollen moeten worden vervuld en dat daarvoor minimaal 5 en maximaal 23 berichttypen mogelijk moeten zijn. Natuurlijk kan een document meerdere transacties en berichten omvatten en kan een persoon vele rollen vervullen, maar in essentie vind je die twee rollen en 23 berichttypen in elke organisatie terug. Het is een soort natuurgegeven van de organisatiekunde. Als je voor het analyseren van een bedrijfsproces dat gegeven als uitgangspunt neemt en dan gericht op zoek gaat naar de wijze waarop die rollen in deze organisatie werkzaam zijn, dan bespaart dat enorm veel werk en vooral ook enorm veel misers.

Missers, zoals?

Nou ja, dat je je op de verkeerde richting richt. Traditioneel wordt bij een functionele analyse in de eerste plaats gekeken hoe mensen werken als alles goed gaat, dat impliceert al min of meer een blinde vlek voor wat er fout kan gaan en dus ook ooit fout zal gaan. Dat maakt dat IT-projecten duurder worden, meer tijd nodig hebben en na de oplevering ook nog de nodige frustraties tweewegbrengen.

Informatieanalisten hebben toch allang leren zoeken naar uitzonderingen?

Jazeker, maar hoe lang? Er gaat enorm veel werk in zitten en in de praktijk blijft er vrijwel altijd een 'rest' die voor problemen zorgt. Dat komt doordat men op het verkeerde niveau begint. Men slaat de organisatie - in essentie een stelsel van afspraken over rollen en berichten - over en gaat aan het analyseren op basis van de 'input' en de 'output' van delen van die organisatie. Dat werkt misschien redelijk als je het over een fabriek hebt waar grondstoffen input zijn en producten de output vormen. Maar in heel veel organisaties bestaan zulke grondstoffelijke producten niet. Denk aan de zorg of de gerechtelijke macht. Dan zie je dat men z'n toevlucht neemt tot kunstgrepen waarbij de boef of

de patiënt een 'grondstof' wordt die men 'verwerkt'. Daarmee ga je ongelofelijk de mist in. Als 'grondstof' dan zelf initiatieven neemt of keuzes maakt, dan is het informatiesysteem daar niet op voorbereid. Dat kent alleen maar 'documenten' die door de organisatie worden geleid.

Zegt u nu dat documentmanagement of workflow-management een vergissing is?

Nee, zeker niet. De door mij zeer bewonderde Fernando Floris was zelfs de eerste die een workflowsysteem in elkaar knutselde. Mijn punt is dat het definiëren van documenten de uitkomst van je organisatieherontwerp zou moeten zijn en niet het vertrekpunt. Het document is namelijk helemaal niet waar het om gaat, dus moet je niet denken dat je het eenvoudiger maakt door te doen alsof dat wel zo is. Je maakt het daarmee vooral complex.

Is dat ook wat er maar steeds misgaat bij ICT in de zorg?

Lang niet het enige, maar het speelt ongetwijfeld een grote rol. Als men in de zorg bereid zou zijn om rond de tafel te gaan zitten en rollen en verantwoordelijkheden te benoemen, dan is de communicatie beter te organiseren en daarmee zou waarschijnlijk al ontzettend veel gewonnen zijn.

Ik ken de details van de zorg natuurlijk niet, maar de situatie lijkt op het eerste gezicht wel een beetje op die in de bouw wereld, waar je ook te maken hebt met veel wisselende partijen die geacht worden samen te werken, maar ondertussen natuurlijk wel zo hun eigen belangen hebben. Daar is tussen al die partijen eindeloos onderhandeld over documenten die moesten worden uitgewisseld. Maar daar kwam men natuurlijk nooit uit, het werd alleen maar ingewikkelder. Dat kwam mede doordat er geen dominante partij is die de knopen doorhak. Dat hebben we prima kunnen doorbreken door de zaak op basis van de DEMO-methodek vanuit alle partijen te benaderen en rollen centraal te stellen. Op basis daarvan is toen gekeken hoe de te verwachten hoogstens 23 berichten in een transactie het beste konden worden uitgewisseld. Die analyse is als basis gekozen voor de ontwikkeling van een webbased informatiesysteem waarmee alle partijen hun zakelijke berichten kunnen uitwisselen om transacties te faciliteren. En dat werkt nu goed met een groeiend aantal partijen dat er gebruik van maakt. Ik kan me heel goed indenken dat zo'n aanpak in de zorg ook zal werken.

Is dit allemaal gewoon een vak, of heeft u ook missie?

Beide.

Ik stel me zo voor dat er hier en daar ook gezegd zal worden: 'Die Mulder, die gebruikt de wetenschappelijke setting als marketingplatform voor z'n onderneming'

Dan zeg ik 'bedankt voor het compliment'. Niemand is gebaat bij een in zichzelf gekeerde universiteit.

AG - ROLF ZAAL - 28-04-'06