

Organisatie

Vermenselijking van samenwerking

Ik mag een 'rebels gezichtspunt' over ERP inbrengen. Hier mijn 'food for thought'.

ERP heeft zijn roots in MRP en daar hoort het ook thuis. Het heeft zijn verdiensten in material handling en voorraadbeheer met uitlopers naar de financiële administratie.

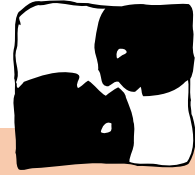
Daarnaast zie ik toepassingen in de informatielogistiek die binnen een formeel kader valt (administratie, recht-bank). Van ERP als algemeen informati-

Van 'survival of the fittest' naar

seringconcept, zoals de ICT-leverancierswereld onder leiding van Gartner die aanprijst en die mensen eigenlijk via intensieve menshouderij aan de digitale lopende band zet (Peters & Pouw, 2004), ken ik geen positieve voorbeelden, niet in termen van verdienvermogen van de betrokken onderneming noch in termen van tevredenheid van de gebruikers. ERP mechaniseert samenwerking en drijft via focus op beheer en (rigide) planning het ondernemerschap en de flexibiliteit uit de onderneming. Daarom zijn managers binnen grotere ondernemingen er vaak dol op. Het brengt het management het gevoel van control en heel, heel veel om te beheren. Banen dus. Voor ICT-afdelingen is ERP een regelrechte *customer-lock-in*-strategie. Eenmaal begonnen met de implementatie is de hele onderneming afhankelijk van ICT'ers. Ondernemingen met vooral onplanbare activiteiten, zoals taxibedrijven, hebben niets aan ERP. Een vraagje aan u: hoe planbaar zijn uw activiteiten trouwens nou echt in uw onderneming?

Problemen oplossen en het creëren van doelgerichte samenwerking binnen een onderneming is en blijft volgens mij 'gewoon' mensenwerk en is geen rekensom met software. Een voorbeeld hiervan? Ga even in gedachten naar een mooie zomeravond waarin op de camping een volleybaltoernooi georganiseerd wordt. Het enige dat de campingbaas doet is een A4'tje in de kantine hangen met de aankondiging dat er op veld B een volleybaltoernooi plaatsvindt. Een helder doel dus. Campinggasten nemen zelf hun verantwoordelijkheid, hangen het net op en maken een speelschema. Binnen een mum van tijd ben je aan het volleyballen. Samenwerking dus op basis van eenieders concrete inbreng. Dit is de kracht van *tacit knowledge* en door mensen uitgevonden en uitgevoerde samenwerking. Het staat nergens op een briefje maar je weet het wel en handelt ernaar. Wanneer medewerkers samenwerken via tacit knowledge en hun individuele competenties, zul je je doel sneller, goedkoper en leuker voor elkaar krijgen.

Iedere psycholoog kan trouwens uitleggen dat het onmogelijk is alle informatie in de onderneming te formaliseren en in databases op te slaan, laat staan dat het mogelijk is vanuit die databases acties te sturen. Dat ontmenselijkt en heel vaak weten collega's niet eens waarom ze doen wat ze doen. Maar toch doen ze het. En goed!¹



Tacit knowledge, informatie die niet geformaliseerd is maar waar wel mee wordt gewerkt, is absoluut essentieel in een levende, top presterende onderneming. Ga er zuinig mee om en druk het niet weg met ERP.

Zijn er alternatieven voor ERP? Een voorbeeld. Kost een ERP-werkplek doorgaans meer dan 10.000 euro per jaar per gebruiker in de corporate omgeving, bij bijvoorbeeld een ASP als Salesforce.com bedragen de kosten 1000 euro voor vijf gebruikers per jaar. En terwijl ERP-implementatie vaak een meerjarentraject is, praat je bij Salesforce over een implementatie van enkele dagen.

Wanneer top-down scheduling via een backoffice wordt vervangen door bottom-up zelfsturing rond het 'wie doet wat' (MijnRooster.nl), worden forse besparingen gerealiseerd.

'survival of the most cooperative'

ThuisZorg Utrecht laat het bijvoorbeeld aan de collega's zelf over om hun werk in te delen. Roosteren wordt daarmee niet een onmenselijke rekenexercitie van een ingewikkeld softwarepakket op basis van gecodeerde informatie, maar mensenwerk vergelijkbaar met het organiseren van het volleybaltoernooi op de camping. Het resultaat? Besparingen van rond de 40 procent en de revival van persoonlijk ondernemerschap in de onderneming. ICT wordt veel eenvoudiger, terwijl ook het ziekteverzuim daalt.² Ketenomkering en *human-centered* ICT die de mens centraal stelt en niet de vaste structuur, die als een soort fritessnijder alle mensen afsnijdt van hun creativiteit en toewijding, blijken heel veel op te leveren voor iedereen!

Tot slot: wat is stap 1 in bezieling van samenwerking en *human emergence*? Organiseer in uw onderneming het talent om talent te zien. Berg dus de collega's niet weg achter een formele functiebeschrijving waardoor u 80 procent van hun competenties niet kunt zien. Maar regel dat collega's met hun competenties kunnen woekeren en creëer individuele regelruimte.³ Als u dat echt voor elkaar hebt, gaat u in no time volleyballen... ERP? Blijf het vooral gebruiken in de goederenlogistiek met haar routinematige volume-processen. Voor de rest? Laat het aan uw collega's over. Vertrouw hen. Zij zijn namelijk onverslaanbaar: 'the game is about the survival of the most cooperative'.

Noten

1. De stelling dat meer informatie tot betere beslissingen leidt, is in zijn algemeenheid allang achterhaald. Zie bijvoorbeeld Gladwell (2005).
2. Zie bijvoorbeeld Alblas & Van Boxtel (2006) en Van der Reep (2006).
3. Kijk voor een ander gezichtspunt eens op Eric Bonabeau www.icosystem.com of Sigurd Rindes thingamy.com.

Literatuur

- Alblas, P. & R. van Boxtel (2006). Vraagsturing: de professional aan zet. *Management Executive*, maart/april, 12-15.
- Gladwell, M. (2005). *Intuïtie: De kracht van het denken zonder erbij na te denken*. Amsterdam: Contact.
- Peters, J. & J. Pouw (2004). *De intensieve menshouderij*. Schiedam: Scriptum.
- Reep, F. van der (2006). From Schedule Push to Reality Pull. *European Retail Digest* 48, 33-37.

Links

www.icosystem.com
www.mijnrooster.nl
thingamy.com

Frans van der Reep

is lector Digital World / e-Business aan Hogeschool INHOLLAND.
E-mail: frans.vanderreep@inholland.nl