

De mens als grens

Geschrapt hoofdstuk DZS-5

Metten is weten: De Informatiesurvival Test

Fouten maken is menselijk; struikelen is veelvoorkomend; te kunnen lachen om jezelf is volwassenheid.

William Arthur Ward

‘Schrijven is schrappen’, zei Simon Carmiggelt en de man had gelijk. Iedere auteur weet het: zonder het adagium ‘kill your darlings’ ga je het niet redden met je manuscript, hoe mooi je ook vindt dat je alinea’s zijn geschreven en hoe belangrijk je ook denkt dat je boodschap is. Dit artikel is één van die hoofdstukken die tijdens de eindredactieronde van het manuscript van De mens als grens in zijn geheel zijn geschrapt. Ik neem ze één op één over, dus je kunt in de tekst verwijzingen naar eerdere of latere hoofdstukken tegenkomen, gebaseerd op de structuur van het manuscript van dat moment. Toch kun je elk geschrapt hoofdstuk lezen als een zelfstandig artikel. Hopelijk maakt het je nieuwsgierig naar wat er uiteindelijk aan hoofdstukken in het inmiddels gepubliceerde boek is overgebleven.

Met dank en dapper schrappende groet,

Bart Flos

Dhr. Luis: ‘Ik denk helemaal niet dat mijn organisatie volwassen is. Dat heb ik je net verteld’.

Prof. Pels: ‘Dat weet ik. Maar ik neem aan dat je het nog nooit gemeten hebt. En daar gaat dit hoofdstuk over. Want metten is weten. En pas als de nulmeting hebt gedaan kun je eventuele vervolgstappen gaan organiseren, afhankelijk van de ambitie én de potentie van de organisatie’.

Dhr. Luis: ‘Oké dan, laat maar komen dan’.

Prof. Pels: ‘Organisatorische volwassenheid kun je op twee manieren meten: je laat het doen of je doet het zelf. Als je het laat doen komt er een adviesbureau bij je op bezoek en die lichten vervolgens de hele organisatie van boven naar beneden door met interviews, enquêtes en presentaties. Dat levert een omvangrijk, gedetailleerd rapport op met bevindingen en

aanbevelingen op basis waarvan naar wens een verbeterprogramma kan worden opgestart. In dat opzicht zou je een onderzoek naar medewerkerstevredenheid óók een test van de organisatorische volwassenheid kunnen noemen. *Maturity level assessments* zijn uitstekende, maar relatief kostbare, langdurige en complexe manieren om achter je actuele volwassenheidsniveau te komen. Wellicht is er een betere manier. Beter in die zin dat het sneller tot resultaat leidt en een actievere rol toewijst aan de manager en medewerker zélf.

Als je zelf inzicht wilt krijgen in het organisatorische volwassenheidsniveau van je organisatie zijn er opnieuw twee mogelijkheden, twee testen die je kunt doen, afhankelijk van hoe je bent georganiseerd. Er is namelijk een test die de volwassenheid relateert aan een projectorganisatie, een organisatie waarvan het grootste deel van het werk bestaat uit het doen van tijdelijke projecten, denk bijvoorbeeld aan een ICT-dienstverlener of een bouwbedrijf. De resultaten van zo'n test zeggen dan iets over hoe volwassen je omgaat met de verkoop, realisatie en overdracht van *projecten*. Hoe worden projecten binnengehaald (acquisitie), hoe worden ze uitgevoerd (projectmanagement) en hoe worden ze in de praktijk gebracht (operatie). Deze test, *de Project Prutstest*, kun je vinden op de website van *Het perfecte project* (www.hetperfecteproject.nl).

In ons geval gaan we kijken naar de *generieke variant* van een organisatorische volwassenheidstest die van toepassing is op alle verschillende soorten samenwerkingsverbanden, ongeacht sector of branche. De *Informatiesurvival Test* analyseert de manier waarop we als sociale groepsprimaten samenwerken, hoe we ons staande houden in een zee van informatie en hoe functioneel we zijn in onze communicatie. Het is een combinatie-test die vaststelt hoe we kennis en informatie toepassen binnen de organisatie (de *toepassingstest*) en hoe efficiënt en effectief we daarin zijn (de *doelmatigheidstest*). De doelmatigheidstest is feitelijk de organisatorische volwassenheidstest, maar dan in context met de manier waarop we omgaan met een informatieoverload. Je kunt de test doen op de website van *De kenniskermis* (www.dekenniskermis.nl).

Het resultaat van de test (de *informatiesurvivalscore*) wordt direct zichtbaar gemaakt in een overzichtelijk plaatje, waaruit het huidige organisatorische volwassenheidsniveau kan worden afgeleid. De test is uiteraard online beschikbaar, het kost je een minuut of vijf en iedereen kan hem op elk moment overal doen. Op individueel niveau is het feitelijk jouw persoonlijke mening, vanuit jouw positie en op basis van jouw subjectieve ervaring, over het huidige niveau van je organisatie. Maar hoe meer mensen de test doen, hoe meer *statistisch significant* het eindresultaat wordt en hoe objectiever de test als geheel wordt. Vanaf enkele tientallen deelnemers ontstaat er al een interessant beeld van hoe iedereen feitelijk over elkaar denkt voor wat betreft samenwerking, communicatie en informatieverwerking.

Organisatorische volwassenheid wordt uitgedrukt in hele getallen op een schaal van 0 tot 5 en het cijfer achter de komma geeft je een indicatie van de richting waarin het niveau zich

ontwikkelt. Daarom is het zo belangrijk na de nulmeting op regelmatige intervallen vervolgmetingen te doen, net als bij een MTO. Met meerdere metingen houd je een vinger aan de pols als het gaat om de actuele status van het organisatorisch volwassenheidsniveau en hoe die zich ontwikkelt. Het spoort aan tot volcontinue verbeteren en dat is precies wat nodig is om de samenwerkingsbarrière te doorbreken. Als je bijvoorbeeld honderd individuele tests doet, verdeeld over verschillende groepen, teams, units en afdelingen, zowel horizontaal over de *supply chain* als verticaal langs de *chain of command*, dan ontstaat er een statistisch significant beeld van de onderlinge percepties van de organisatorische volwassenheid. Die percepties als geheel *zijn* het organisatorisch volwassenheidsniveau. Je ziet niet alleen het gemiddelde, maar vooral ook de onderlinge spreiding van ieder individu of kleine groep en van de gehele grote groep. Het is een frontale confrontatie met de eigen organisatorische volwassenheid zoals die door de eigen mensen wordt beoordeeld.

Het totaalplaatje

Wanneer de resultaten van de Informatiesurvival Test zijn verzameld, kan dit worden samengebracht in een overzichtelijk totaalplaatje waarin gemiddelde en spreiding in één oogopslag zijn te zien. Geprojecteerd op een ondergrond van vijf zones, van heldergroen naar bloedrood, zie je dan de horizontale lijn van het totaalgemiddelde met een wolk van incidentele scores daaromheen, de feitelijke spreiding (ook wel *standaarddeviatie* genoemd). Die spreiding is als het ware een indicatie van de *onderlinge verdeeldheid* van het volwassenheidsniveau. De datapunten binnen die wolk kunnen bestaan uit individuen binnen een team, verschillende teams binnen een afdeling of verschillende afdelingen binnen een organisatie. Maar het kunnen ook de namen zijn van teamleden of MT-leden. Het streven van iedere organisatie zou moeten zijn om een zo hoog mogelijk gemiddelde met een zo klein mogelijke spreiding na te streven. In de praktijk is het heel interessant om te zien dat we niet alleen razend nieuwsgierig zijn naar onze eigen volwassenheid, maar vooral ook willen zien hoe ánderen scoren ten opzichte van het gemiddelde en vooral ten opzichte van elkáár.

Dit overzichtelijke totaalplaatje wordt overigens niet door de website gegenereerd. De meting is individueel, persoonlijk en anoniem totdat ze door de organisatie bijeen worden gebracht voor analyse en publicatie. Het totaalplaatje wordt altijd samengesteld in gezamenlijk overleg en afhankelijk van hoe gedetailleerd de informatie kan of mag worden gedeeld en verspreid. Onverwacht lage volwassenheidsscores willen nog wel eens gevoelig liggen en niet iedereen is blij om te zien dat er soms aanzienlijk lager wordt gescoord dan de andere afdeling (of die andere collega). Dit is vooral het geval als de perceptie en verwachting van het eigen volwassenheidsniveau niet in overeenstemming zijn met de realiteit. Het kan behoorlijk gevoelig liggen'.

Dhr. Luis: 'Bij ons lopen dan wel een hoop minkukels rond, maar ze hebben het wel heel hoog op met zichzelf, hè? Ik denk als je ze zou vragen wat ze denken dat het volwassenheidsniveau is en je zou het daarna gaan meten, dat er een kloof ontstaat die zó groot is dat ze elkaar aan beide zijden niet meer kunnen verstaan'.

Prof. Pels: 'Het zou een leuk experiment zijn. Ondertussen ga ik even verder:

De organisatorische volwassenheidscompetitie

Stel, we hebben ons volwassenheidsniveau gemeten en onderling vergeleken. Nu we de resultaten binnen hebben, weten we waar we staan. Maar waar ligt nu die samenwerkingsbarrière en hoe moeten we onze eigen score zien ten opzichte van die barrière? En allerm minst ten laatste: wat moeten we doen als we verder willen groeien of als we onze positie willen handhaven? Ik maak daarvoor het vergelijking met een voetbalcompetitie. Het algemene beeld daarvan is duidelijk en we begrijpen het concept van het spelen in de 'top' of 'subtop' van een divisie en wat het betekent om te 'promoveren' en 'degraderen'. Ter herinnering er zijn zes niveaus, van 0 tot en met 5:

- Niveau 0 | *Afwezig/niet van toepassing*
- Niveau 1 | *Chaotisch/gedesorganiseerd*
- Niveau 2 | *Herhaalbaar/intuïtief*
- Niveau 3 | *Gedefinieerd/gestructureerd*
- Niveau 4 | *Gemanaged/gecontroleerd*
- Niveau 5 | *Geoptimaliseerd/geïntegreerd*

De samenwerkingsbarrière ligt, zo hebben we inmiddels geleerd, rond niveau 2,5'. Laten we nu eens kijken wat dat betekent voor onze organisatorische volwassenheidsdivisies, met de samenwerkingsbarrière als referentiepunt. Dan ontstaat de volgende indeling in eredivisie, eerste divisie en tweede divisie. Het niveau daaronder, de amateurcompetitie onder niveau 1, laad ik hier verder onvermeld omdat dergelijke organisaties geen echte levensvatbaarheid hebben.

1. Eredivisie: de hoogvolwassen organisatie

- *Top: niveau 3,5 tot 4,5*
- *Subtop: niveau 3 tot 3,5*
- *Degradatie-niveau schommelt rond niveau 3*

2. Eerste divisie: de middenvolwassen organisatie

- *Top: niveau 2,5 tot 3*
- *Subtop: niveau 2 tot 2,5*
- *Degradatie/promotie-niveau schommelt rond niveau 2*

3. Tweede divisie: de laagvolwassen organisatie

- *Top: niveau 1,5 tot 2*
- *Subtop: niveau 1 tot 1,5*
- *Degradatie/promotieniveau schommelt rond niveau 1*

Dhr. Luis: 'Daar, zie je?! Wij scoren volgens mij nog *láger* dan de tweede divisie en spelen vast en zeker, zonder dat we het in de gaten hebben, in de amateurcompetitie'.

Prof. Pels: 'Dat kon nog wel eens meevallen. Ik denk dat als je het gaat meten bij jullie, je vast ergens in de tweede divisie uitkomt, misschien wel dicht tegen het promotieniveau aan. En daarom is het zo belangrijk om regelmatig een thermometer in de organisatie te steken'.

Dhr. Luis: 'Nou, ik weet wel waar ik die thermometer in zou...'

Prof. Pels: 'Ik ga snel verder. Zodra we het meten van organisatorische volwassenheid als een competitie gaan zien, ontstaan er direct subtiele gevoeligheden. Iedereen wil wel in de eredivisie spelen en degradatie en demotie gaan al snel gepaard met gevoelens van verlies en schaamte. We zijn tenslotte een competitieve soort en we houden van spelletjes. Ik heb echter nog nooit een website of brochure gezien waarin staat vermeld dat 'we het nog eens hebben doorgemeten, maar helaas moeten melden dat we vandaag gedegradeerd zijn van de eredivisie naar de eerste divisie in organisatorische volwassenheid. We hopen zo snel mogelijk weer kampioen te worden'. Geen enkele onderneming zal op de voorpagina van de bedrijfswebsite de volgende boodschap vermelden: 'Wij, zo blijkt uit diepgravend onderzoek, zijn een laagvolwassen organisatie die er maar niet in slaagt de samenwerkingsbarrière te doorbreken. Blijft u alstublieft onze spullen kopen'. Aan de andere kant is het natuurlijk fantastisch om jezelf hoogvolwassen te kunnen noemen, als dat zojuist uit een objectief en statistisch relevante interne analyse is gebleken. Dat wil iedereen wel aan de grote klok hangen.

Het feit dat er gradaties van organisatorische volwassenheid zijn en dat je ze als een competitie kunt zien, suggereert dat we er allemaal naar zouden moeten streven om zo hoog mogelijk terecht te komen. Dat is juist. Tenminste, als je dat wilt. We hebben al gezien dat je een onderneming kunt runnen waaruit de soft skills volledig zijn verwijderd zonder dat je er echt iets van merkt. Of je daar als mens ook gezond en gelukkig kunt zijn is een tweede. Maar in plaats daarvan zouden we ervoor kunnen kiezen om alle inspanningen om in de top van de

eerste divisie te spelen gewoon los te laten. We laten de hard skills dan voor de soft skills gaan en we concentreren ons alleen nog maar op de harde doelen van de organisatie. Soft skills hebben nog steeds bestaansrecht maar ze zijn ondergeschikt aan de hard skills. Met andere woorden: stel je voor dat we de bewuste keuze maken een *middenvolwassen organisatie* te willen zijn. Is dat wel zo erg? Laten we maar eens gaan kijken wat er dan gebeurt'.

Meer weten? Ga naar de website van:

De mens als grens

Over de onbuigzame barrières van ons bestaan

www.demensalsgrens.nl