



The only way is up?

Tijdens mij studie BIK maakte ik voor de eerste keer kennis met de groeicurve van Nolan. Dat was voor mij en mijn medestudenten een openbaring. Hoe was het toch mogelijk dat de ontzettend complexe materie met een dergelijk eenvoudig model kon worden verklaard. Chapeau. In het kort komt het model erop neer dat een betere beheersing en inzet van informatietechnologie gepaard gaat met vallen en opstaan. Door de ervaring die zo ontstaat krijgen we echter steeds meer grip op de onderliggende factoren en stijgt de kwaliteit van de beheersing met als resultaat betere kwaliteit, kortere doorlooptijd en lagere kosten.

Wie wil dat nu niet?

Om de voortgang aan te geven wordt onderscheid gemaakt in verschillende niveau's met voor elk niveau de belangrijkste kenmerken. Bij het model van Nolan waren dat toen nog zes fasen. Het voordeel van een groei-model is, dat het bijdraagt aan het besef dat het geploeter van alledag onderdeel is van een beweging die alleen maar kan leiden tot een betere situatie. Het nadeel is dat je weet dat een betere situatie mogelijk is, maar dat eerst een hoop geploeter nodig is om die situatie te bereiken. Zelfs al weet je hoe het uiteindelijk zou moeten zijn, dan nog kun je niet meteen doen alsof je al in die situatie zit, nee, het geploeter hoort erbij.

Naderhand ben ik op verschillende terreinen steeds opnieuw in aanraking gekomen met groei modellen. Op het gebied van kwaliteitsbeheersing is bijvoorbeeld in plaats van een starre norm een vierfasenmodel gekomen (EFQM, INK) die keurig aangeeft dat je pas op niveau 4 kunt spreken van een goede beheersing van de kwaliteit. Dit

vergt echter wel aanpassingen op alle onderdelen van de organisatie. Bij het ontwikkelen van software is het Capability Maturity Model (CMM) het meest sprekende voorbeeld, waarbij de stadia van complete anarchie tot beheersbare ontwikkeling van software is opgedeeld in vijf niveau's. Tegenwoordig ben ik actief in de control en zie ik modellen langskomen die me duidelijk maken dat ik in vier stappen van boekhouder tot business controller kan groeien, dat ik in vijf stadia van improvisatie bij projecten kan groeien naar een organisatie die portfolio management volledig geïntegreerd heeft in organisatie en werkwijzen. Zo zijn er nog veel meer. Alle modellen hebben ongeveer dezelfde opzet: je begint linksonder en groeit door naar de hogere niveau's rechtsboven. Kortom, 'the only way is up'. Het is echter niet zo dat de modellen typische staaltjes zijn van moderne adviseurs-instrumenten. De oudste versie die ik ken komt van Greiner die al in de jaren vijftig van de vorige eeuw een organisatie-ontwikkelings-

model heeft geschetst op basis van enkele volwassenheidsstadia.

Groei modellen met de bijbehorende overgangen van fase naar fase zijn zo herkenbaar omdat iedereen ervaringsdeskundige is met opgroeien. Het lijkt daarmee vanzelfsprekend dat je eerst door een vervelende puberteit heen moet voordat je de gezegende volwassenheid bereikt. Begrijp me niet verkeerd, ik ben ervan overtuigd dat dergelijke modellen een goed handvat bieden bij het analyseren van situaties en het prioriteren van verbeteracties. De onderliggende verklaringen in de groei modellen zijn redelijk generiek. Zo moet je weten waar iedereen mee bezig is, moet je heldere afspraken maken over de uitvoering van de werkzaamheden, dien je met anderen zoals onderaannemers en opdrachtgevers helder te zijn over de taakverdeling en afstemming en het helpt als fouten niet steeds opnieuw worden gemaakt, maar dat je er ook iets van leert. Het is echter niet zo dat het kookhandboeken zijn die ook precies aangeven wat er moet gebeuren en hoe. Het gaat erom dat je wel zelf blijft nadenken over de specifieke situatie in de eigen organisatie.

Toch klopt er iets niet.

Onlangs heb ik een volstrekt onbetrouwbare steekproef uitgevoerd onder enkele tientallen controllers van (grote) organisaties in Nederland met als uitkomst dat de kwaliteit van de beheersing nog duidelijk te wensen overlaat. Als de modellen waar zouden zijn en als je dan kijkt hoelang die organisaties al bezig zijn de modellen toe te passen, dan zouden de meeste organisaties al lang in hogere sferen moeten vertoeven. Soms veranderen de modellen. Zo werd het model van