

Control als de kunst van het organiseren

Een organisatie waar professionals zich netwerkend tot tijdelijke afdelingen vormen en waar de structuur naar behoefte en zinnigheid uit zichzelf ontstaat en weer verdwijnt, daar moet de controllersfunctie wel anders zijn ingevuld. Wat betekent dat? Wat blijkt er mogelijk?

FOKKE WIJNSTRA

Als u collega's vraagt wat zij nou eigenlijk in een organisatie zoeken, wat zij verwachten van een bedrijf, of als u sollicitanten vraagt naar hun redenen om te verkassen dan komt u wellicht dicht bij de redenen die mogelijk ook voor uzelf gelden: 'Ik wil kunnen ondernemen, een slim plan bedenken en de ruimte krijgen om het uit te voeren. Dat wil ik in een open en eerlijke omgeving waar ik in samenwerking vooruit kan kijken zonder steeds bang te zijn voor mogelijke dolken in m'n rug. Verder zoek ik ruimte voor ontwikkeling. Niet alleen ontwikkeling van mijzelf in mijn vak en als persoon, maar ik wil ook graag meebouwen aan de onderneming waar ik deel van uitmaak. Tot slot wil ik mij graag verbinden met anderen, dus kunnen netwerken. Dat betekent niet opgesloten zijn in een afdeling of locatie of divisie. Ervaringen en kennis delen en synergie tegenkomen.'

Over Finext

Finext is sinds 2004 een volledig zelfstandige deelneming van het beursgenoteerde Ordina. Het ondersteunt met consultancy- en interim managementoplossingen de financiële functie van top-500 ondernemingen. De organisatie is in 1996 opgericht en heeft sindsdien een constante groei doorgemaakt in medewerkers, omzet en winst. Inmiddels heeft Finext ruim 170 professionals in dienst. www.finext.nl

Stel: U bent in principe van goede wil, hebt onvermoede kwaliteiten en bent een compleet en uniek mens. U bent respectvol en te vertrouwen. U bent een professional. Dit mensbeeld hanteert u naar anderen en past ook bij uzelf. Als u dit combineert met wat u en uw collega's misschien zoeken in een organisatie dan zouden we een organisatie daarnaar moeten inrichten. Een organisatie met handelingruimte op basis van de kracht van individuen. Aangesloten op hun ondernemende ideeën, waarmee gedaan en gecreëerd wordt. Het zou weleens een verassing kunnen zijn welke mogelijkheden dan vrijkomen. Ook voor de klanten.

Ondernemende teams met eigen P&L

Wat daarbij aan de mensen geboden moet worden is transparantie in informatie, stuurmiddelen en handelingsvrijheid. Een onderneming die in deze lijn haar organisatie heeft laten ontwikkelen is Finext, een dienstverlener voor de financiële functie. Finext bestaat ruim tien jaar en blijkt succesvol in goede en slechte markttijden te zijn. De organisatieontwikkeling is consistent uitgegaan van dat wat mensen zoeken, de kracht van mensen en hun vakmanschap. Daarbij is aangedurfd om de orde zichzelf te laten scheppen vanuit de overtuiging dat de orde die zich aandient, die structuur is die op dat moment het beste past. Wellicht een schrikbeeld van de controller. De ervaring is echter dat de organisatie juist daarvoor beter weet waar zij staat.

Wat gebeurt in de dagelijkse praktijk? Mensen vinden elkaar op basis van een thema of ondernemend idee, hun vakman-



schap en omdat zij elkaar wel zien zitten. Synergie vanuit een vrijwillige keuze. De keuze is tegelijk een zelf opgelegde beperking want mensen spreken wat met elkaar af. Zo ontstaan ondernemende teams waarvan dan ook een P&L wordt bijgehouden, transparant voor iedere medewerker.

‘Synergie vanuit een vrijwillige keuze’

Toegankelijk via informatiebusen en internetbased portals. De rollen worden in een team onderling verdeeld op basis van persoonlijke ambities en kundigheid. Doe waar je goed in bent. En doe dat in gelijkwaardigheid, zonder baas-medewerker verhoudingen. Het regelt zich inderdaad zelf als daadwerkelijk vertrouwen wordt gegeven.

Verantwoordelijkheid nemen

Even naar de traditionele verhoudingen. Is het eigenlijk niet altijd zo dat professionals zichzelf goed kunnen managen als zij maar de ruimte krijgen? Thuis in de vrije tijd blijkt dat ook goed te gaan. Een medewerker kan vervolgens wel aangeven behoefte te hebben aan ondersteuning of medewerking van de baas. Dat waarnemend zou u kunnen stellen dat de medewerker eigenlijk de manager is en de manager de medewerker.

Weg van de zogenoemde ouder-kind relatie (baas-medewerker verhouding) naar de volwassene-volwassene relatie. Immers, benader uw medewerker als kind en u krijgt het bijpassende afhankelijk gedrag met de puberale trekken erbij. Omgekeerd, als u als kind benaderd wordt, mag de baas het zelf zeggen en het is dan ook duidelijk aan wie het ligt als iets fout gaat. Het ligt aan de baas, de organisatie of de klant... Het blijkt dat in de netwerkorganisatie mensen zich verantwoordelijk en betrokken opstellen. Omdat zij dat zijn en willen. In wezen zit in het principe van zelf-teamvorming het element van verantwoordelijkheid nemen besloten. Stel dat uw baas u verantwoordelijkheid over iets geeft. U voelt zich uiteraard gevleid, maar direct daarop komt u terug met condities: extra mensen die u nodig heeft om uw klus te kunnen klaren, het minimale budget en een garantie op terugkeer in uw oude functie als het om een tijdelijk project gaat. U dekt zich in. Maar als u verantwoordelijkheid neemt vanwege een idee dat u zich eigen maakt en als u zich opwerpt om dat idee uit te werken, gebeurt er iets wonderlijks. De risico's worden uitdagingen waarvan u bij voorbaat weet dat u daar uit zal komen. U creëert support in plaats van dat u onderhandelt over condities. Het energieniveau is beduidend hoger en de succesgraad navenant.

Executive viewer op de werkvloer

Voor ondernemende teams is het heel relevant om toegang te hebben over de resultaten als stuurinformatie. Geen budgetten, maar rolling forecasts om zelf te kijken of men op de goede weg is. De ‘executive viewer’ op de werkvloer dus. Plaats- en tijdonafhankelijk toegankelijk.

Daarnaast, vanwege de vele teams in de onderneming, is daar het vraagstuk van de onderlinge afhankelijkheid. Hoe coördineer en manage je dat? In wezen vanuit dezelfde optiek als hierboven. Transparantie in de informatie maakt dat de resultaten van andere teams zichtbaar zijn, waardoor trends en signalen uit de markt door onderlinge ijking snel duidelijk worden en ter sprake komen. Op de tafel dus en niet eronder of voorbehouden aan een selecte groep, vaak het managementteam genoemd. De mate van proactiviteit is verrassend hoog. Veel blijkt binnen een team al opgelost te worden.

Teamoverschrijdende structuren

Voor de teamoverschrijdende aspecten, dus zaken die meerdere teams raken, zijn in Finext een drietal structuren ontstaan. Een ‘operationeel team’ dat korte-termijnbesluiten kan nemen. Dat is gebaseerd op vertrouwen in en respect voor de leden van dat team: mensen uit de ondernemende teams. Geen benoemde managers dus. Verder geen vertegenwoordigers uit geledingen. Wel zitten de verschillende perspectieven in personen aan tafel. Denk aan iemand met de bril van de klant, iemand met de bril van de aandeelhouder, Finexter, financiën en administratie, marketing. Daardoor wordt elk vraagstuk holistisch belicht. Wat ter besluit voorligt, is altijd ergens uit de organisatie voortgekomen en is mogelijk voorgekookt door een werkgroep. Het operationeel team wordt gevoed met opvattingen over visie, missie, waarden en cultuur vanuit kwartaalbijeenkomsten. Daarin ontmoeten vertegenwoordigers van alle teams

'Vitaliteitcontroller houdt ons scherp'

'Binnen ons team ervaren we de vitaliteitcontroller als aanvulling op onze besturing. In de periodieke gesprekken houdt die ons scherp of we met onze 'bedrijfsvoering' op de goede weg zijn. Voordat de control binnen Finext op deze manier werd ingevuld, werden we vaak door de waan van de dag gere-

geerd. Nu zijn we veel bewuster bezig met ons netwerk en de klantrelatie, werving en selectie en kennisdeling. Daarnaast heeft de controller een signaalfunctie; draait een team goed dan kunnen andere teams hiervan leren en komt een team in de problemen dan kan op advies van de controller door andere teams hulp geboden worden,' aldus Bart van Atten, ondernemer in een team.

elkaar. Kernvraag: zijn we nog op de weg die we wilden bewandelen?

Vitaliteitcontrollers

Minstens zo belangrijk is de derde component, zeker vanuit controllerperspectief. Dat is de groep 'vitaliteitcontrollers'. Gewaardeerde collega's die de rol op zich genomen hebben om elke maand met een aantal teams afzonderlijk twee uur om de tafel te zitten.

Een vitaliteitcontroller haalt de informatie en signalen op voor alle andere teams over hoe het met een team in brede zin gaat. Ter check zijn de financiële resultaten en toekomstverwachting (open deur inderdaad), maar ook pijplijn, marktperspectief, medewerkertevredenheid en werk-privé-balans, teamfase, ontwikkeling van het vakmanschap en toegevoegde waarde naar klanten en Finext. De bevindingen van de vitaliteitcontrollers zijn extra input voor het operationeel team, maar zijn vooral belangrijk voor alle professionals van de organisatie. Zichtbaarheid en transparantie bevestigen vertrouwen. Je wilt immers dat anderen ook succesvol zijn en je wilt niet dat eigen succes ergens anders in de organisatie wegleekt. Het is brandstof voor betrokkenheid. Bovendien helpt de vitaliteitcontroller het team met spiegelen en zo bewust en alert te blijven.

Dit alles kan lijken op een wanordelijke situatie. Dat is het juist niet. Vergeleken met de ervaringen met meer traditio-

neel hiërarchisch ingezette control en besturing staat de werkelijkheid van Finext als onderneming zelfs beter op het vizier. Positioneel machtspeel is vervangen door professionele macht en het budgetspel heeft plaats gemaakt voor reële gesprekken over de forecast en ambities.

Strak leiderschap op waarden

Er zijn belangrijke voorwaarden om een dergelijke besturing mogelijk te maken. Ten eerste de uitgangspunten over de mate waarin mensen zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen, de in het begin genoemde onmetelijke capaciteiten van individuen en wat daadwerkelijk vertrouwen daarin kan doen. Verder biedt een chaordische kijk op de organisatie vanuit de complexiteittheorie houvast bij het continu heruitvinden van de organisatie. Bekeken vanuit de opvatting dat een organisatie complex is en per definitie niet te beheersen, komt men tot andere oplossingen om een onderneming in de gewenste richting te krijgen.

'Zijn we nog op de weg die we wilden bewandelen?'

De allerbelangrijkste stuurvoorwaarde is wel het strakke leiderschap op de waarden van de onderneming. Daar kan niet mee gemarchandeerd worden. Het is het criterium om afscheid van elkaar te nemen. Dus geen 'our core values are ...'-bordje in de hal van het hoofdkantoor, maar werkelijk dagelijks geleefde waarden die in gedrag zichtbaar en aanspreekbaar zijn.

Kunst van het organiseren

Levert een dergelijke wijze van control en organiseren wat op? Sprekend voor Finext als casus in deze dienen de volgende feiten zich aan: een autonome groei, een trouw klantenbestand, en medewerkertevredenheid van 8,5 (landelijke benchmark is 6,9), betrokkenheid 80 procent (landelijk 20%), ziekteverzuim rond de 2 procent. Maar bovenal laat ook nu met de crisis zien dat de organisatie zich snel weet aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden. Het gaat relatief nog steeds erg goed.

Control in een zich als netwerk georganiseerde onderneming gaat niet over de organisatie, maar over de kunst van het organiseren. Op die kunst heeft het controllerdomein zich gericht.

-C

'De moeilijke vragen durven stellen'

'Het doorleefd hebben van de principes van dit unieke bedrijfsmodel is essentieel voor de controller. Een van deze principes is vertrouwen. Voor mij houdt dit ook in: het elkaar juist de moeilijke vragen durven stellen,' aldus Enno van Kampen, Vitaliteitcontroller.