

talentmanagement:

Elise Gerritsen en Paul Kramer

Elise Gerritsen is expert op bewustzijnsontwikkeling in organisaties en Paul Kramer, ex-cfo, is eigenaar van www.businesscontroller.nu.

VOORKOM DAT DE CFO CONTROLLERS BLOKKEERT IN PLAATS VAN BINDT

Zo optimaliseert u de kracht van uw finance team

Hoe ziet een goed finance team eruit? De meeste cfo's beseffen dat er een groot verschil is tussen financial controllers en business controllers. Een goed finance team bevat dan ook voldoende diversiteit in soorten controllers en zo min mogelijk hybride controllers – controllers die van alles een beetje doen. Bij voorkeur zit iedereen op de stoel die hem het best past, en waarbij hij in zijn kracht kan komen. Maar er is meer. Veel meer.

De financiële functie bij veel organisaties is onderbezet en loopt achter de feiten aan. In de praktijk is men veel te druk met rapportages, deadlines, achterstallig werk, en dergelijke.

Business controllers komen niet aan hun werk toe omdat ze financial control helpen of omdat ze eigenlijk geen business controllers zijn. En veel financials zijn noch financial controller noch business controller en houden elkaar bezig met werkjes zonder impact om de zaak draaiende te houden. Deze tussengroep noemen we ook wel hybride controllers.

Opleiding

Idealiter zorgt u ervoor dat iedere professional optimaal functioneert en bijdraagt en zelf ook meegaat in de vaart der volken om op de arbeidsmarkt interessant te blijven of te worden. Zo voorkomt u waardevernietiging en (nog erger) dat de betere collega's op zoek gaan naar andere uitdagingen en u blijft zitten met de minder flexibele mensen aanvuld met interim financials.

Profit center in plaats van kostenpost

Dan komt de tone-at-the-top. De kracht en het lef van de cfo om in te zetten op optimalisatie van het team en daar waar mogelijk vanuit Finance toegevoegde waarde te gaan leveren. De kracht van de cfo om binnen het MT de ontwikkeling van het

team op de agenda te zetten en zich niet onder te laten sneeuwen met een grote hoeveelheid to-do dingetjes zonder prioriteitenstelling. Steeds meer zien we ook de noodzaak om interessante taken aan het takenpakket van het Finance team toe te voegen om mensen te boeien en binden. De millennialsgeneratie vraagt hier meer om dan de oudere generaties. Dit werkt twee kanten op en zorgt bij een juiste aanpak voor perceptie van het finance team als profit center in plaats van kostenpost.

Persoonlijke dynamiek

In veel gevallen staan organisaties hier nog niet. Hoe moet dat, jezelf opnieuw uitvinden en de vereiste transformaties maken? Een grondige analyse van de bewustzijnsprofielen van een kleine honderd financiële mannen en vrouwen schetst een interessant beeld bij de beantwoording van deze vraag. Uit onderzoek naar het bewustzijn van deze financials blijken bepaalde persoonlijke dynamieken bij werkelijke alle (100% match) en andere dynamieken bij 91 procent van de controllers terug te komen. Samengevat zien deze dynamieken er zo uit:

- **Beheersing.** Controle en beheersing vormen het fundament waarop 'de controller' zich graag aan de wereld laat zien. Zich presenterend als het beste jongetje van de klas hamert hij op het belang van het nakomen van de gemaakte afspraken en hebben van voldoende overzicht. Met



deze vorm van beheersing laat hij alleen die veranderingen toe die hij begrijpt en die zijn reputatie als professional op geen enkele wijze kan schaden. De controller veegt elk idee dat hier een gevaar voor vormt de deur uit.

- **Zekerheid.** Juist het acteren vanuit de zekerheid en de bekende patronen geeft houvast. Meer dan in andere beroepsgroepen komt dit terug bij financiers. Topkwaliteiten voor een context die beheerst en gecontroleerd moet worden. Een regelrechte ramp voor het snel doorvoeren van transformaties en soepel kunnen inspelen op veranderingen, waar digitale tools de controletaken al lang hebben overgenomen.
- **Collectief verzet.** Op managerial niveau, vaak goed ondersteund door hr, zijn het inzicht en het bewustzijn dat transformatie nodig is vaak wel aanwezig, maar het meenemen van een team controllers daarin valt niet mee. Ze delen immers allen deze dynamiek van beheersbaarheid en versterken het tot een collectief verzet.
- **Onzekerheid.** Onder hun stelligheid zitten menselijke patronen die de controller in een tegenwerkende context onzeker maken en ervoor zorgen dat hij op zoek gaat naar aandacht en erkenning. Daarin kan hij minder (dan een buitenstaander misschien zou denken) terugvallen

op innerlijke stabiliteit en een gestructureerde manier van werken. Toch zal hij zichzelf verhullen in een wolk van geruststellende glimlach, om zo het toonbeeld van vertrouwenwekkende professionaliteit uit te blijven stralen.

Onderken de spagaat en help bouwen

Wat kunt u hier als leidinggevende mee? Met deze stelligheid als een soort vluchtheuvel voor de angst. Die in elke vergadering weer meepraat. Het begint ermee te onderkennen dat de controller de huidige context als tegenwerkend kan ervaren. Het zet hun levensstrategie van beheersbaarheid onder druk. Geen enkel mens vindt dat plezierig. Wat ieder mens en dus ook de controller wel graag doet is het werken aan zijn potentieel. Aan gestructureerd werken, bouwen aan meer innerlijke stevigheid of het versterken van de samenwerking met anderen. Om daarmee eerder en zekerder van die figuurlijke vluchtheuvel af te stappen.

Welke stappen kunt u hierbij nemen?

Op cfo-level zijn er een aantal krachtige stappen die in de praktijk veel vliegen in één klap slaan bij het optimaliseren van het finance team en het in hun kracht zetten van de teamleden. Waar staat uw organisatie op deze punten?

talentmanagement:

- Onderken dat de context mensen onder druk zet en laat ze werken aan hun persoonlijk potentieel, om daarmee in tijden van verandering van de vluchtheuvel af te kunnen komen. Praktisch en concreet. Pak de ontwikkeling serieus aan en niet voor de Bühne met hulp van wat simpele hr-testjes. Objectiveer met hen de krachten op vakinhoud (of het gebrek eraan) en reflecteer op belemmerende factoren om daar succesvol mee te zijn.
- Vergroot uw kennis en vaardigheden op het gebied van bewuste en onbewuste gedragspatronen en dynamieken in teams en organisaties.
- Durf prioriteiten te stellen, het team te beschermen tegen de waan van de dag.
- Onderken de grote verschillen in aard en kracht tussen financial controllers, business controllers en hybride controllers.
- Haal taken naar finance die uitermate geschikt zijn om mensen te binden, te boeien en waarde te laten toevoegen. Niet alleen aan de achterkant (controlemaatregelen, risicobeheersing) maar juist ook aan de voorkant: voorkom waardestructuur en zet in op businessverbeteringen waar de operatie blij van wordt. Voeg waarde toe aan de organisatie door alles wat daarvoor voorhanden is echt op te pakken in plaats van weg te lopen voor de business opportunity's. Typische businesscontrole taken zijn bijvoorbeeld niet de maandelijkse rapportage (dat is echt financial control), maar wel klachtenopvolging, analyse en voorkoming van creditnota's, voorraadproblemen en ouderdom in debiteuren: wie of wat gaat er fout, hoe pakken we dat aan?
- Zet digital finance op de agenda, liefst door eigen mensen in het veranderingstraject te betrekken. Digital is een niet te stoppen continue verandering. Ga eindelijk het ERP-systeem optimaliseren of doorpakken op procesoptimalisatie via uw talenten in het finance team.
- Durf fouten te maken en deadlines ook eens niet te halen. Erg veel cfo's zijn nog van de oude stempel. De cfo stuurt op output, deadlines en correctheid en gaat desnoods zelf 's nachts doorwerken om de rapportage af te krijgen in plaats van zijn mensen in hun kracht te zetten en uit te dagen.
- Heb begrip voor de echt andere lifestyle van millennials. Die stuur je anders aan. Oude methoden werken niet meer.
- Breng het werkelijke potentieel (of gebrek eraan) van de teamleden in kaart en de wijze waarop dit

mogelijk ontgonnen kan worden door specifieke exposure, training of coaching. Het is soms ontzettend hoe slecht een gemiddelde cfo zijn mensen echt kent. Wie zijn in potentie de business controllers en financial controllers die de organisatie vooruithelpen, en welke personen acteren als getallenschuivers, hangen tegen of gooien zand in de motor die u probeert aan de gang te krijgen. Neem afscheid van rotte appels.

- Naast de financial controller en de business controller heeft uw team behoefte aan digital finance experts. Om de anderen 'aan te steken' maar ook om zelf in charge te blijven. Een cfo in een middelgroot bedrijf (dus we hebben het niet over de corporates) heeft echt grip op data, de data-master, rapportagetools en het ERP-systeem en/of het datawarehouse. Via zijn eigen mensen.
- Stop met het blind toekennen van opleidingen/trainingen aan teamleden om ze rustig te houden. Neem de tijd om mensen echt te snappen, te motiveren en op weg te helpen.
- Zorg dat niemand overbezet is met standaardwerkjes en zo langzaam murw wordt. Motiveer mensen door een deel van de tijd te besteden aan persoonlijke ontwikkeling en betrokkenheid in bijvoorbeeld digital-financezaken. Laat dit laatste geen dingetje zijn dat er 'ook nog' bijkomt maar een kers op de taart. Ruimte voor betrokkenheid bij (de inrichting van) digitalisering en systemen. Ruimte om eens rond te lopen en te praten om zaken te onderzoeken.
- Zorg als cfo voor diversiteit en rolatie in het finance team. Als frisse lucht en noodzaak om allemaal scherp te blijven, richting eigen organisatie maar ook richting arbeidsmarkt. Heeft u voldoende jong talent in uw team?

Teamoptimalisatie: mis de boot niet

Er is een wereld te winnen wanneer u echt werk wil maken van de optimalisatie van het finance team. Veel cfo's zitten echter nog in de oude wereld (focus op kostenbesparing en rapportagedeadlines) en missen de slag in teamoptimalisatie. En als ze aan de slag willen, vergeten ze hoe ze door de specifieke dynamieken van de gemiddelde controller juist blokkades opwerpen in plaats van mensen mee te nemen.

Daarnaast leven we in het tijdperk van digital finance en millennials. Die aspecten bieden vooral kansen om mensen op een andere manier te binden en boeien, en daarmee het team succesvol te maken als businesspartner voor de organisatie. <