



Kapitaliseren van verborgen potentieel

Een nieuw perspectief op accounting & control

Dr. Kees Tillema

Kies je nummer 1. “ Ik houd van

Mensen! Contact maken,
samenwerken, **Luisteren** naar
bezwaren, Anderen **steunen**,
aanmoedigen, Conflicten oplossen,
Informatie delen, Ontwikkelen,
Consensus, goede sfeer

Ideeën! Toekomst
Creëren van nieuwe producten,
Innovatie, Brainstormen, **Revolutionaire**
Ideeën, Ondernemerschap, **Risico's**,
Experimenten, **vrijheid**, behoeften
in de markt en trends herkennen

Controle! Feiten
verbeteren, **Efficiency**, analyse,
risico's vermijden, **continuïteit**, planmatig
werken, kwaliteit, **regels en procedures**,
fouten reduceren, **Structuur**, uniformiteit

Uitdaging! Resultaat
Competitie en concurrentie
benadrukken, korte termijn doelen **bereiken**,
duidelijke besluiten, prestatiebeloning,
Winnen, Actie, onderhandelen

Accounting & Control

- Management accounting en control (MAC) heeft betrekking op het verzamelen, bewerken, analyseren, ordenen en presenteren van gegevens over kosten en opbrengsten. Het bijbehorende systeem van planning en beheersing is het kader voor accounting & control
- Accounting in de brede betekenis van tellen, meten, calculeren en waarderen staat in organisaties in relatie tot het afleggen van verantwoording.

Managers moeten op grond van getallen & cijfers redenen geven voor hun handelen of het nalaten daarvan.

- De huidige wijzen van accounting & control hebben de recente (financiële) schandalen en problemen geenszins kunnen voorkomen.



Kluwer

a Wolters Kluwer business

Verantwoordelijkheid en accountability

De vraag: “wie is verantwoordelijk / ‘accountable’ voor dit of dat” heeft vaak een dreigende toonzetting en wordt dus vaak defensief beantwoord.....

Hier ligt de kern van een probleem. Accountability omvat namelijk ook de intrinsieke wil en bereidheid om betekenisvol te delen over jouw intenties, ervaringen, daden, positie, gedrag, resultaten en communicatie.

Aldus beschouwd is accountability dus van wezenlijk belang in elke relatie in organisaties of andere gemeenschappen

*Verantwoordelijk ben je vanuit een functie
Accountable ben je vanuit jezelf*



Kluwer

a Wolters Kluwer business

Gedrag

- Een persoon die werkelijk accountable is, zal zeggen: “Dit is wat ik heb gedaan en dit is waarom ik dat heb gedaan. Dit is waar ik vandaan komt en dit is waar ik naar toe ga”.
- Door volkomen duidelijk te zijn over onze positie of situatie, maken we ons zichtbaar naar anderen en naar onszelf; we maken onze activiteiten begrijpelijk en halen zoveel mogelijk ruis weg. Aldus ontstaat een economische en sociale basis voor betekenisvolle transacties.

Géén obligate, vage praat waarin uiteindelijk met de vinger naar “de ander” gewezen wordt



Kluwer

a Wolters Kluwer business

Overtuiging

Iedereen is in staat om keuzes te maken, activiteiten te ontplooiën en resultaten te boeken, ondanks de beperkingen die verbonden zijn aan de werksituatie.



Kluwer

a Wolters Kluwer business

Instrumenteel vs relationeel

Instrumentele accountability	Relationele accountability
<ul style="list-style-type: none">▪ Eenrichtingsverkeer; top down▪ Benadrukken van verschil in positie▪ Periodiek▪ Formeel▪ Mechanisch en technisch▪ Soms om autoriteitsrelatie te handhaven▪ Defensief; fouten verdoezelen▪ Onpersoonlijk▪ Neigt naar vasthouden van status quo▪ Vertraagde en geconsolideerde rapportages	<ul style="list-style-type: none">▪ Tweerichtingsverkeer; wederkerig▪ Benadrukken van teamgeest▪ Regelmatig▪ Formeel en informeel▪ Experimenteel en moreel▪ Vooral om te leren en te ontwikkelen▪ Gericht op ontdekken van nieuwe vormen▪ Persoonlijk▪ Accepteert creativiteit▪ Real time en volwaardige rapportages



Goedbedoelde pogingen

- Veel organisaties hebben goedbedoelde pogingen ondernomen om meer zogenaamde “soft controls” te gebruiken:
 - introduceren van niet-financiële indicatoren;
 - toevoegen van doelstellingen op het gebied van mensen en milieu;
 - ontwikkelen van meer sociale leiderschapsstijlen
- De kern van het probleem wordt echter niet weggenomen!

Andersoortige ambities worden namelijk op de conventionele wijze (top-down, in één richting, via blauwdrukken benaderd. Deze “verticaal” georganiseerde accountability maakt zeer beperkt gebruik van het leren en verbetervermogen doordat de onderliggende processen sterk gereguleerd en geregistreerd zijn.



Een nieuwe grondslag

Een nieuwe grondslag begint met een fundamentele dialoog.

- Over normen, waarden en ethiek
- Over visie en mensbeeld
- Over de basisingrediënten van vertrouwen
- Over autonome regelruimte en het oordeelsvermogen van collega's
- Over inspiratie
- Over



Kluwer

a Wolters Kluwer business

Relationele accountability

- De kern: accountability is gelijkwaardig en is tweerichtingsverkeer! Geen verborgen agenda's, wel transparantie in bedoelingen en een coherente context
- De basis is dus altijd de (menselijke) relatie. Wat draag *ik* bij, zodat *de ander* ook succesvol bij kan dragen?
- Duidelijkheid over doelstellingen en motieven zijn dan noodzakelijk.
- Niet alleen “wat” en “hoe”, maar vooral ook de “waarom” vragen stellen. Waarom is dit of dat gedaan / gebeurd?
- Tenslotte is het noodzakelijk het “geven en ontvangen van feedback” volstrekt anders te organiseren dan nu vaak in accounting en control systemen gebruikelijk is. Van bedreigend & straffend naar leren en ontwikkelen.



Succesfactoren

- Meningsverschillen zijn de bron voor verdere ontwikkeling.
- Gedoe en conflicten graag openlijk en constructief benaderen.
- Geformaliseerd werken blijft belangrijk, maar informele routes zijn nodig om het verborgen potentieel in organisaties te mobiliseren.
- Normaliseren en opnieuw waarderen van de dialoog!
- Erkennen dat het moeilijk is om datgene wat we wensen om te zetten in concrete acties (authenticiteit, vertrouwen, teamspirit, flow.....)
- Dus: het verbreden van de scope van accounting & control



Kluwer

a Wolters Kluwer business

Hoe?

- Je laten leiden door de context; niet door de standaarden
- Anders omgaan met de neiging om risico's en mogelijk gedoe "weg te managen"
- Experimenteren met werkvormen
- "Goal setting": vele studies tonen aan dat gezamenlijk bepaalde en wederkerige doelstellingen zeer bepalend zijn voor succes.
- De mogelijke risico's (groepsvorming en een te informele werkcultuur) van relationele accountability te erkennen. Ironisch genoeg door het formeel toepassen van informele methoden om conflicten op te lossen.
- Contingentie veranderen in congruentie!



Hoe?

- Voortzetten van het maatschappelijk debat (bijvoorbeeld over de negatieve kanten van instrumentaliteit in zorg & onderwijs)
- Omzetten van resultaten uit dit debat in wetten, bestuurlijke kaders, richtlijnen, organisatievormen, hulpmiddelen etc.
- Managementstijlen te ontwikkelen die gericht zijn op ondersteuning en coördinatie en niet op beheersing.
- Creatie van (veel) meer zelfvertrouwen bij professionals.
-