

MANAGEMENT ACCOUNTING EN CONTROL

In control en Zingeving

2007-163

door: drs. P.W.A. Kasteleyn EMFC RC

Recent vond een symposium plaats over In control en Zingeving. Hebben deze begrippen iets met elkaar te maken? Zijn deze begrippen strijdig met elkaar of juist aanvullend op elkaar? De kernvraag van de bijeenkomst was: Hoe slagen mensen en organisaties erin de operationele druk tot presteren en beheersen te verbinden met het scheppen van ruimte voor zingeving? Dit artikel geeft een aantal interessante conclusies.

Nadere uitleg begrippen

In control is een begrip dat volop in de belangstelling staat. Maar wat houdt dit begrip nu precies in? Bij ondernemingen of organisaties vragen wij ons af of zij in control zijn. Maar is bijvoorbeeld een boom in control of de kosmos? Ja, een boom is in control. Voor de kosmos geldt dit zeker. Kunnen wij nu immers niet al voorspellen hoe de stand van de sterren over 200 jaar is? Organisaties zijn niet vanzelfsprekend in control. Bij organisaties hangt in control samen met de vraag waarom de organisatie bestaat. Pas als duidelijk is wat de zin van de organisatie is, komt aan de orde of de organisatie in relatie daarmee in control is. De vraag van de zingeving is dus een veel wezenlijker vraag dan de vraag van het al dan niet in control zijn.

We zien een prominentere rol voor zingeving op de agenda van organisaties en haar leiders. Een ruimte voor bezinning op de bestaansvraag van de organisatie zelf, de ontwikkeling die zij doormaakt en het persoonlijke welbevinden van allen die daaraan een bijdrage leveren. Wil een organisatie zich gezond blijven ontwikkelen, dan is het noodzakelijk dat de economische operatie en de control gevoed en gespiegeld worden door een continu en systematisch proces van zingeving. Zingeving scheppen is zo iets als even stilstaan. Om de goede vragen te kunnen stellen. Om ruimte te maken voor dialoog. Om te onderzoeken en te experimenteren. Om te zien wat de vervolgstappen zijn. Om mensen en organisaties met elkaar te verbinden. Zingeving is een wezenlijk proces dat zorgt voor een stevige basis voor de toekomst.

In control, niet in control en out-of-control

Er kan pas ruimte zijn voor zingeving als de organisatie enigszins in control is. We kennen allemaal de piramide van Maslow, waarin eerst een aantal primaire behoeften bevredigd moeten zijn, voordat de behoefte aan zingeving ontstaat. Zo is dat vaak ook bij (managers in) organisaties. Eerst wordt gewerkt naar een situatie met minimaal een fundament aan basiscontrols, waardoor er niet steeds brandjes hoeven te worden geblust. Daarna pas is er aandacht en tijd voor reflectie over de zin, visie en missie van de organisatie en de betrokkenheid hierbij van medewerkers.

Een zekere mate van in control is een randvoorwaarde voor de organisatie. Het gaat dan om basisprocessen zoals: facturen en salarissen moeten op tijd betaald worden, er moet op tijd gefactureerd worden, werkplekken moeten op orde zijn, productiefaciliteiten moeten goed verlopen, etc. Maar ook niet meer dan dat. Met andere woorden de backoffice moet zo goed mogelijk in control zijn. Het zijn immers allemaal belangrijke randvoorwaarden om de frontoffice te kunnen uitvoeren. Maar niet andersom. De frontoffice hangt in belangrijke mate samen met de zingeving die de organisatie heeft. Bij frontoffice kunnen in controlregels eerder belemmerend werken. Het gaat om de relatie met de klant of patiënt: luisteren, contact hebben, communiceren en persoonlijke aandacht.

Opgemerkt wordt dat een organisatie die op enig moment in control is, na verloop van tijd niet meer in control hoeft te zijn. Organisaties, de omgeving waarin ze opereren en hun medewerkers zijn voortdurend aan verandering onderhevig. In control zijn betekent letterlijk vertaald 'onder controle houden'. Dat heeft juist iets van vastzetten, de dingen juist zo min mogelijk te laten veranderen zodat alles onder controle blijft. Controls zijn ook vaak gebaseerd op de aanname dat er geen grote veranderingen in de omstandigheden en het proces zullen optreden. Dit is een vereenvoudigde voorstelling van de werkelijkheid. Vroeg of laat zullen bepaalde controls irrelevant blijken te zijn. Als gevolg hiervan kan een organisatie pas echt out-of-control raken, omdat de perceptie bestaat dat met de bestaande controls de organisatie in control is en zal blijven. Voor managers is het daarom de kunst om veranderingen tijdig te onderkennen en van de organisatie een 'levende' en zich ontwikkelende organisatie te maken. Men moet aansluiting houden met de klant, met de eigen me-

dewerkers en met andere stakeholders. Men moet tijd nemen voor zingeving om in control te blijven.

Maar ook een organisatie die volgens de regels keurig in control is, kan wel degelijk out-of-control raken. Omdat het de aansluiting verliest. Omdat het geen tijd neemt voor zingeving. Een organisatie die volgens de regels niet in control is, hoeft ook niet noodzakelijkerwijs out-of-control te geraken. Een sterke cultuur en zingeving kunnen bindend werken, waardoor primaire processen en de continuïteit van de organisatie gewaarborgd is.

Hard en soft controls

In control wordt vaak afgemeten aan het bestaan van hard controls. Het gaat om de procedures en de interne regels. Hard controls zijn nuttig, al was het maar omdat de huidige codes en wetten deze voorschrijven. Maar ook omdat veel ondernemingen reputatieschade willen voorkomen. Hard controls kunnen vaak van bovenaf worden opgelegd en laten relatief weinig ruimte voor discussie. Je hebt het geregeld, of niet. Je bent in control, of niet.

Altijd en volledig in control zijn is een fictie

Naast hard controls zijn soft controls minstens even belangrijk. Deze zijn minder vatbaar. Het hangt meer samen met de cultuur van de onderneming, met de missie en visie, met de interne normen en waarden. Zaken als integriteit, eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen laten zich moeilijk regelen met hard controls. Soft controls zijn daarmee veel lastiger te realiseren. Je moet dan denken aan leiderschap, het hebben van een voorbeeldfunctie, de boodschapper van slecht intern nieuws niet de deur wijzen en, het aangaan van een dialoog over het bestaansrecht en de beginselen van de onderneming. Soft controls hangen dus meer samen met zingeving.

Overaandacht voor in control

Veel deelnemers aan het symposium vinden dat de huidige aandacht voor in control is doorgeslagen. Zeker omdat in controlregels vaak van buiten de organisatie worden opgelegd. In wetten of gedragscodes. Deze regels gaan voorbij aan de waarneming dat een deel van de inrichting van de controlsystemen juist samenhangt met de (unieke) zingeving die de organisatie heeft. Een onderneming die de laag-

ste prijs het belangrijkste vindt zal andere waarden in haar controlsysteem betrekken, dan de onderneming die voor hoge kwaliteit gaat. Zingeving is een individueel vraagstuk en (daarmee) in control zijn ook.

Veel in controlregels lijken alle risico's te willen wegregelen. Alsof ondernemingen geen risico meer mógen lopen. In ons persoonlijk leven kunnen we fouten en mislukking accepteren als onderdeel van groei en ontwikkeling, maar deze ruimte wordt organisaties nauwelijks gegeven. De in controlregels lijken een doel op zich te worden. Als men zich maar aan de regels houdt, zijn er geen risico's meer, zijn er geen problemen meer. Men kan niet zwart/wit stellen dat een organisatie óf in control óf out-of-control is. Altijd en volledig in control zijn is een fictie. Het zou van moed getuigen als een aantal bestuurders publiekelijk zouden verklaren níet in control te zijn. Dat niet alle risico's onder alle omstandigheden in de hand gehouden kunnen worden.

Het symposium 'in control: Goed geregeld maar waar gaat het over' vond plaats in Felix Meritis op 17 april 2007 en was georganiseerd door Dubois & Co. Registeraccountants, het IMO instituut voor mens en organisatieontwikkeling en Sirius Business. De auteur bedankt mevrouw drs. P.J. Strooper RA voor haar waardevolle en uitgebreide commentaar bij dit artikel. □

INFORMATIEMANAGEMENT

Generatie Y in relatie tot organisatie en informatie

2007-164

Door: prof. Bram Beek, em. hoogleraar AO/UM

1. Inleiding

Vooral sociologen houden zich onder meer bezig met de besturing van wat zij binnen de bevolkingssamenstelling 'generaties' noemen. Zo onderscheiden zij nu - zo lezen we dat onder meer in het recente themanummer van *Informatie*¹ - na de zogenoemde generatie X en daarvoor de generatie van de babyboomers de nieuwe generatie Y.

Het zijn - grofweg - de jongeren onder de 25 jaar en ze (althans 60 à 70 procent, lijkt me) zijn opgegroeid met *internet*. En als we de diverse auteurs mogen geloven maken ze niet alleen veel intenser gebruik van internet dan oudere generaties, ze hebben ook andere ideeën, wensen, verwachtingen over werk en