

Zo wordt de controller innovation agent

3 oktober 2019 door Jan de Kroon en Marnix de Kroon



De controller kan een belangrijke rol spelen bij innovatieve processen in de eigen werkomgeving. Daartoe zal hij zich in veel gevallen net iets anders moeten profileren dan als alleen 'van de centen'. Ook af en toe even buiten de comfortzone durven zijn hoort erbij. De beloning is meer betrokkenheid aan de voorkant van keuzes en daardoor meer grip. Waarom komt dat in veel organisaties dan toch onvoldoende uit de verf?

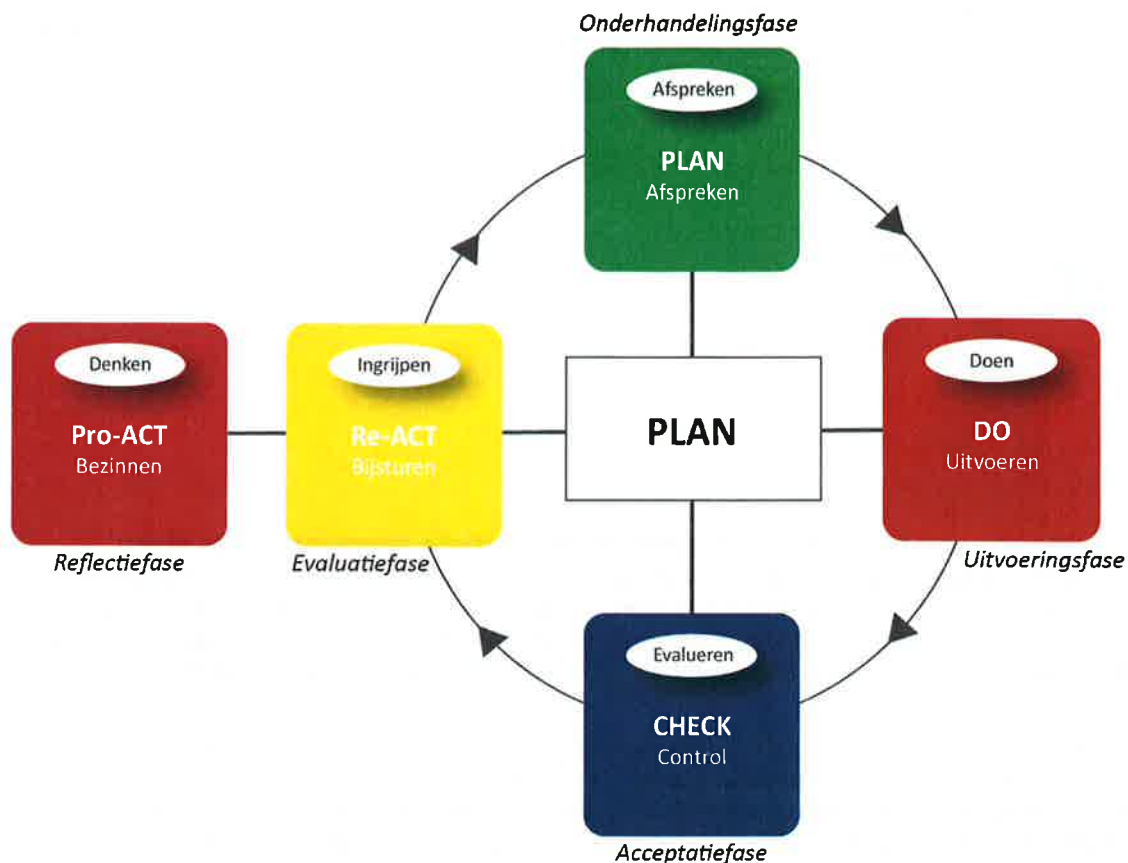
Je kunt geen vakblad openslaan of het gaat over de controller als businesspartner. Een typering die overigens ook door de HR-adviseur en de ICT-afdeling wordt geambieerd. Alom leeft kennelijk de wens in een andere en meer betrokken rol serieus te worden genomen en anders dan een van de vele logische hygiënefactoren. Dat vraagt van betrokkenen de eigen comfortzone te verlaten en die van de interne klant te betreden. Complicerend daarbij is dat die interne klant veelal verbaast opkijkt en verre van vanzelfsprekend openstaat voor deze toenadering.

In de belevingswereld van de klant verdiepen

Roepen dat je vanaf nu businesspartner bent heeft kenmerken van een 'push' terwijl je het moet bereiken door juist de 'pull' vanuit die interne klant te bewerkstelligen. Dat vraagt in de eerste plaats je als controller in de belevingswereld van die interne klant te verdiepen, je die meer eigen te maken en in dialoog te raken. Dat is echter verre van eenvoudig en dus is er een weerstand te overwinnen. Dat lukt alleen als de controller ook oprecht intrinsiek gemotiveerd is om die nieuwe rol te pakken en ervoor wil gaan. Veelal wringt daar de schoen. Veel controllers schrikken diep in hun hart een beetje terug voor die rol. Veelal is dat koudwatervrees, maar toch. Blijf je echter buiten de belevingswereld van de interne klant, dan word je niet die geaccepteerde boodschapper wiens signalen er niet alleen toe doen, maar ook gevolg krijgen.

Niet reageren maar anticiperen

Als 'veranderagent' vertaal je ontwikkelingen uit de omgeving naar de gevolgen die deze ontwikkelingen hebben voor de toekomst van de organisatie. Zeker in dit tijdperk betekent dit dat je die ontwikkelingen als het even kan voor moet zijn zodat je erop kunt anticiperen. Veel controllers werken echter nog met P&C-cycli die gestoeld zijn op het plan-do-check-act principe. Daar is op zichzelf niks mis mee als je je maar realiseert dat het 'act' niet alleen maar een 're-act' is, maar dat juist ook een 'pro-act' van belang is (figuur 1). Dat vraagt van een controller, en zeker een controller als change-agent dat hij in staat is te abstraheren van het bestaande en out-of-the-box kan denken en handelen. Maar al te vaak blijkt het re-actief handelen en dus het ingrijpen in de kostenstructuur nu juist een 'foute' rol te bevestigen.



Figuur 1. Plan-do-check-act nieuwe stijl

Veranderhouding

Wil je een verandering (laten) inzetten dan is het van groot belang dat je er zelf ook echt in gelooft. Voor veel controllers is dat nog wel een 'dingetje'. De eigen persoonlijkheid is er een van accuratesse, volledigheid en zekerheid en kenmerkt zich door een wat beschouwend en behoudend karakter. In de rol van antagonist die de controller ook heeft te spelen zijn dat eigenschappen die goed van pas komen, mits ze niet verkrampend worden ingebracht. Daar wringt de andere schoen: controllers zijn gehecht aan wat zekerheid, maar juist het anticiperen en voorsorteren op een nieuwe werkelijkheid bieden die zekerheden niet. Sterker nog, het is juist die onzekerheid die moet worden gemanaged.

Wil je dus in de rol van innovation-agent succesvol zijn, begint het met het ontwikkelen van een open houding ten opzichte van veranderingen en daarmee het accepteren dat de uitkomst van veranderingen op zijn best 'educated guesses' zijn. Daar hoort vervolgens ook een zekere voorbeeldfunctie bij.

Design thinking als gereedschap

Het meest effectieve gereedschap is het gereedschap dat goed in de hand ligt en vertrouwen geeft in het gebruik. Voor controllers zijn dat overwegend instrumenten en technieken met een zekere betrouwbaarheid en daardoor beheersbaarheid. Instrumenten die waarborgen bieden voor grip op een innovatie- en veranderproces.

Een aanpak die wat structuur aanbrengt en ook een duidelijke inbreng van controllers verlangt is design thinking.

'Design thinking is een aanpak om problemen op te lossen waarbij managers de mindset en aanpak van ontwerpers toepassen bij het ontwikkelen van innovatieve producten, processen en bedrijfsmodellen om groei en innovatie te versnellen en om bedrijven onderscheidend te laten zijn in overvolle markten.'

Fases in het design thinking proces

Design thinking is een iteratief proces, waarbij men constant schakelt tussen een divergerende en convergerende benadering; het is een proces van opties genereren en keuzes maken. Het is een mensgerichte benadering waarbij het draait om co-creatie met de klant zelf. Dat kan een externe maar ook een interne klant zijn overigens. In het eerste geval kan het gaan om bijvoorbeeld een nieuw businessmodel, in het tweede geval om procesverbetering. In het Design thinking proces gaat men daarbij door een aantal faseringen. Hoewel het geen lineair proces is, zal daarbij gaandeweg meer of minder nadruk liggen op bepaalde fases.

Fase 1: Begrijpen (Emphatiseren)

Om dienstverlening te ontwikkelen die aansluit op de behoefte van de klant, moet de controller eerst begrijpen wat er in de buitenwereld speelt en dat betekent vooral outside-in denken. Essentieel hieraan is het hebben van empathie en het kunnen verplaatsen/inleven in de klant en daar voorbij (klant van de klant). Voor veel controllers is dat best lastig omdat het betekent dat je in eerste instantie vooral het inside-out even moet laten voor wat het is.

Fase 2: Observeren

Belangrijk hierin is het observeren van de belevingswereld. Daar waar een ontwerper zijn gebruikers in gebruikscontext nauwlettend observeert en door middel van de juiste vraagstelling dieperliggende informatie ophaalt, geldt dit voor een controller net zo. Deze kan immers ook niet achteroverleunen en verwachten dat de interne klant altijd een heldere probleemdefinitie komt aanleveren.

De controller kan juist hier van toegevoegde waarde zijn door met de organisatie/het primaire proces mee te lopen om te achterhalen waar zijn 'klant' mee worstelt in de dagelijkse praktijk, en daarbij door vragen te stellen dieperliggende oorzaken naar boven halen. De mindset van een betrokken controller maakt dat het feitencomplex dat aan de waarnemingen ten grondslag ligt ook enigszins objectief is.

Fase 3: Definiëren

Definiëren is het bij elkaar brengen van alle inzichten en komen tot een heldere probleemdefinitie (convergeren). De probleemdefinitie moet het antwoord zijn op de vraag waar de klant nu echt mee zit en vormt zo het uitgangspunt voor het genereren van de oplossing. De controller borgt hier dat de probleemdefinitie ook een echt en voor alle betrokkenen eensluidend fundament biedt en vertrekpunt is voor een oplossing.

Fase 4: Ideegeneratie

Design thinking maakt veelal gebruik van uitgebreide ideegeneratie, waarbij iteratie en divergeren-convergeren sterk tot uiting komt. Brainstormsessies helpen om snel veel verschillende (mini) oplossingen te genereren voor de probleemstelling, en vooral de minder voor de hand liggende ideeën binnen de mogelijkheden te houden. Door te itereren; ideeën te combineren, verder te onderzoeken en uit te werken, en daarbij vooral ook keuzes te maken, ontstaan uiteindelijk vanuit de grote berg ideetjes één of meer concepten om voor te leggen aan de klant.

Juist in deze fase is het van belang om vooral van elkaar te accepteren dat er in principe geen 'foute' ideeën zijn en dat veel geslaagde producten, denk maar aan bijvoorbeeld het post-it velletje van 3M, zijn ontstaan uit schijnbaar mislukte ideeën. Het luistert in deze fase ook nauw dat het team heterogeen samengesteld is uit verschillende rollen. Illustratief in dit verband zijn de 'Denkhoeden' van Edward De Bono, waarmee hij de verschillende rollen duidt (figuur 2).



Figuur 2. De denkhoeden van Edward De Bono

Een voorkeur voor een bepaalde kleur

Vanuit de drijfveren en de persoonlijkheid van de verschillende deelnemers gaat er als vanzelf bij iedere deelnemer een voorkeur uit naar een bepaalde kleur hoed. Voor de controller geldt dat hij zich een 'witte' hoed aanmeet. Hij vindt immers dat het de eigen rol is om vooral objectiviteit te borgen en het team te behoeden voor misstappen. Zo wordt echter 'de rups nooit een vlinder' en zien de andere teamleden de controller, terecht of niet, vaak vooral met een 'zwarte' hoed en dus negatief. Dit kan worden doorbroken door zeker in het begin van het proces zeer bewust eens van hoed te wisselen. Zet bijvoorbeeld als controller bewust eens een groene of gele hoed op en de meer creatieve en visionaire leden een zwarte of zelfs een witte. Het helpt in ieder geval om gevoel te krijgen voor elkaars toegevoegde waarde.

Fase 5: Prototyping

Meestal leren we pas echt door het te doen in de praktijk. Zo werkt het ook met (product/proces) ideeën. Door deze zo snel mogelijk (op kleine schaal) na te bootsen, levert het al snel inzicht in de haalbaarheid van het product of het aangepaste proces. Denk hierbij aan eerste conceptuitwerkingen van bijvoorbeeld dashboards, processen of andere vormen van dienstverlening die de controller voor kan leggen bij zijn klant. Ook hier is immers de 'proof of the pudding in the eating'

Fase 6: Testen

Om tot een succesvol product, dienst of aangepast proces te komen zal er tijdens het innovatieproces continu getest moeten worden. Dit gebeurt niet pas wanneer er een uitgewerkt product op tafel ligt, maar vanaf de start moeten er al snel zaken getoetst worden. Door de 'klant' actief te betrekken kunnen aannames en eerste productideeën worden getest, kan er voortdurend detailafstemming plaatsvinden die aansluit op de behoefte van de klant en kan het product met behulp van prototypes en pilots uitvoerig worden getest voorafgaand aan de uitrol. Zonder deze toetsing weet je immers niet of je iets ontwikkelt waar je klant ook daadwerkelijk op zit te wachten en geconstateerde fouten leiden uiteindelijk ook weer tot nieuwe inzichten. Ook hier zal de controller dus vooral een proactieve houding moeten aannemen richting zijn organisatie en het eindproduct voor ogen moeten hebben en houden. Belangrijk in deze fase is dat de controller ook realisme brengt en vinger aan de pols houdt. Vanuit zijn rol monitort hij ook

de kritische succesfactoren en vooral hun onderlinge relatie. Naast inhoudelijke betrokkenheid is er immers ook de 'procescontroller'.

Illustratief is in dat verband ook het zogenaamde 'Duivselastiek' dat een goed inzicht geeft in de elkaar beïnvloedende succesfactoren van een proces en dus ook een innovatieproces.



Figuur 3. Het duivselastiek: hoge eisen aan de concurrerende kritieke succesfactoren van processen

Weten, kunnen en zijn

Voor veel controllers is deze manier van werken 'ver van het operationele bed'. In de eerste plaats omdat de waan van de dag zijn best blijft doen om hem vooral aan zijn traditionele taken te houden. In de tweede plaats echter ook omdat deelname aan het innovatieproces wat 'wezensvreemd' aanvoelt en veel controllers zich als deelnemer aan zo'n proces minder op hun plaats voelen. Beiden zijn jammer. De controller kan veel positieve invloed hebben op innovatie-

en veranderprocessen. Wel is het zo dat groeien in die rol en dus het ontwikkelen van bijbehorende competenties (zie kader) belangrijk is.

Competenties

Het voert te ver om alle belangrijke competenties te benoemen, maar cm: zet de belangrijkste voor u op een rij.

Meer outside-in denken, dan inside-out

Wat zich binnen de organisatie of de eigen werkomgeving afspeelt is doorgaans bekend, en dat manifesteert zich vaak als het dominante referentiekader. Wat er zich buiten afspeelt is veelal buiten het gezichtsveld en daardoor het ontbrekende referentiekader. De buitenwereld meer naar binnen denken is dan ook van groot belang en dat kan onder meer door het leggen van verbindingen

Meer verbindingen en relaties leggen

De waan van de dag weerhoudt veel controllers van wellicht het allerbelangrijkste van een gemiddelde werkweek; een substantiële hoeveelheid tijd besteden aan het leggen en onderhouden van relaties buiten de eigen afdeling; uit belangstelling maar ook uit nieuwsgierigheid.

Meer out-of-the-boxdenken dan in bestaande vaste patronen

Veel financials en dus ook de controller, hebben te maken met een zeker vooroordeel vanuit belangrijke netwerken buiten de financiële functie. Dat vooroordeel heeft vooral te maken met een te traditionele rolopvatting van wat een controller eigenlijk doet en maar al te vaak is het overheersende beeld niet 'control' maar 'controle' en waarom zou je er een 'controleur' bij halen. De verbinding leggen en juist de toegevoegde waarde vanuit die andere rol manifesteren is dan ook van belang.

Empathisch vermogen ontwikkelen

Dat alles maakt niet veel kans als de controller zich onvoldoende open kan stellen voor de belangen en de ideeën van anderen zonder 'ballonnetjes' meteen weer vanuit een 'witte' of 'zwarte hoed' lek te prikken. De gevoelskant wat meer ontwikkelen is dan ook van belang en dat kan best zonder je eigenheid te verliezen of maar te doen alsof. Ook hier geldt: het is de intentie die telt.

Auteurs: drs. Jan de Kroon is organisatieadviseur en directeur van Improfin Groep, ir. Marnix de Kroon is afgestudeerd Strategic Product Designer en werkzaam als managementadviseur bij Bisnez.

Dit artikel is verschenen in cm: 2019, afl. 8.