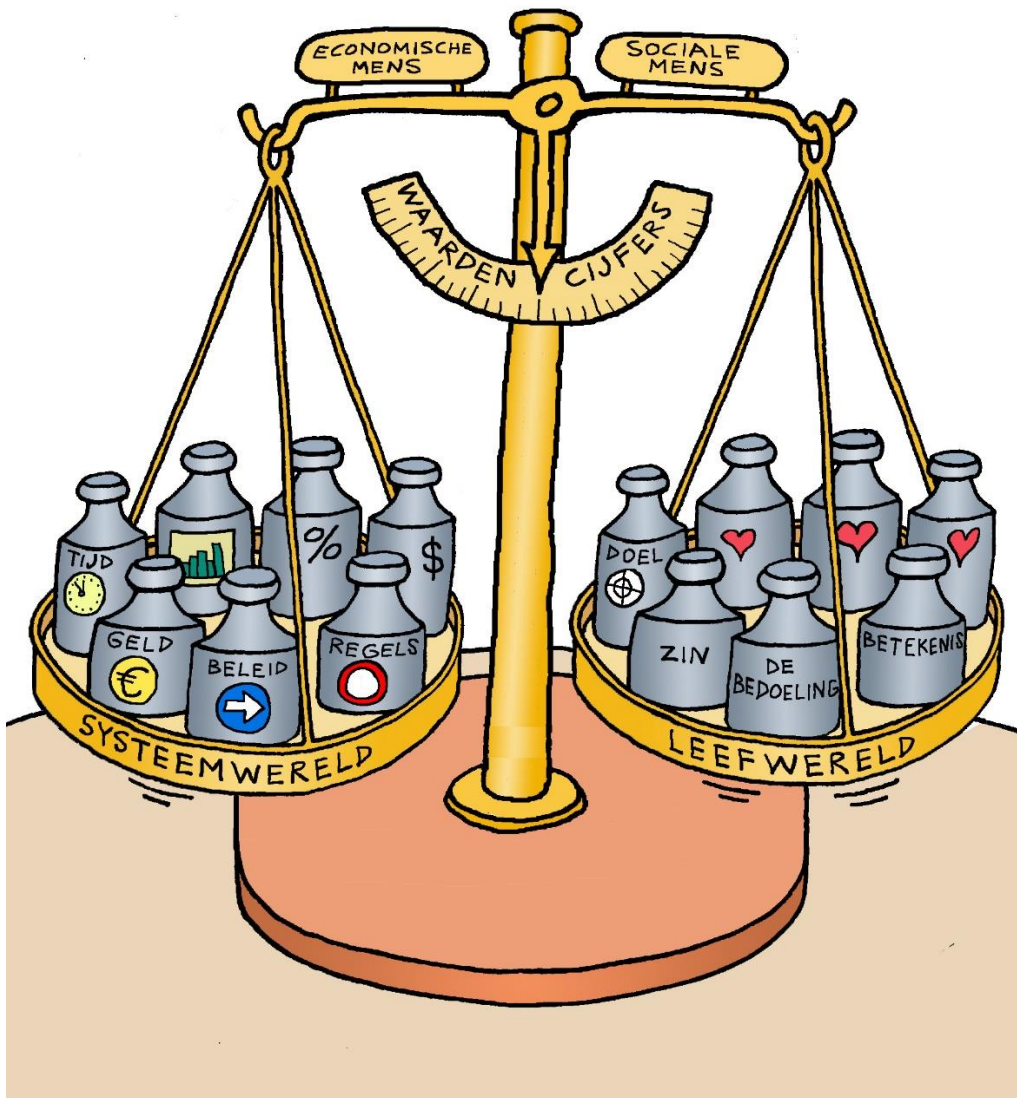


# Reinventing Control

## Blogbundel



Op weg naar een nieuw vreugdevol tijdperk voor iedereen.

Passie, Plezier en Professionaliteit



[www.reinventingcontrol.nl](http://www.reinventingcontrol.nl)

Ondanks het inrichten van grote control-organisaties blijkt dat het voor veel organisaties toch lastig is om daadwerkelijk 'in control' te zijn. Waarom is het zo moeilijk om organisaties 'in control' te krijgen?

Dat heeft alles te maken met onze huidige manier van sturing, beheersing en control waarbij de bedoeling van de organisatie steeds het slotstuk van ons denkproces is.

Het is voor ons als controllers onze opgave om samen de control opnieuw uit te vinden. Die uitvindingen liggen niet zo zeer verscholen in een nieuwe werkwijze die we met z'n allen kunnen gaan uitrollen en implementeren. Nee, de doorbraak naar een nieuw (control)tijdperk vol passie en plezier voor iedereen ligt besloten in ons zelf.

We zullen anders moeten kijken, anders moeten denken om het vervolgens ook daadwerkelijk anders te doen.

*“Want het leven is zo kort  
Maak de mensen blij,  
Dan zal je echt gelukkig zijn”*

Andre Hazes – Kleine Jongen

Schrijver/spreker/interim business connector

Oscar van Voskuilen.

E-mail: [oscar@PPenP.nl](mailto:oscar@PPenP.nl)

Telefoon: 06-41259887

[www.PPenP.nl](http://www.PPenP.nl) en [www.reinventingcontrol.nl](http://www.reinventingcontrol.nl)

Redactie

Tekstbureau Poley Tekst.

E-mail: [info@poley-tekst.nl](mailto:info@poley-tekst.nl)

[www.poley-tekst.nl](http://www.poley-tekst.nl)

Cartoons

Arend van Dam, cartoons, strips, illustraties

E-mail: [cartoons@arendvandam.com](mailto:cartoons@arendvandam.com)

[www.arendvandam.com](http://www.arendvandam.com)

Deze blogbundel is vanuit mijn passie voor het vakgebied van finance & control ontstaan. Het is een verzameling van mijn best gelezen blogs, die ook (bijna) allemaal op FM.nl (financieel-management.nl) zijn verschenen.

Dit is mijn vreugdecadeau voor jou.

Veel leesplezier!

Feel Good

Enjoy Life

the World is Yours

Oscar van Voskuilen

PPenP – Passie, Plezier en Professionaliteit



[www.PPenP.nl](http://www.PPenP.nl)

[www.reinventingcontrol.nl](http://www.reinventingcontrol.nl)

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	7
<b>Herkennen – Anders kijken</b>	
Passie voor finance & control, vertel het volledige en ware verhaal	10
3 verdraaide situaties tussen business en finance & control	13
Mythe van control	17
Loskomen van het spel van planning & control	20
<b>Erkennen – Anders denken</b>	
Wat verlang je écht?	24
Worm Engaging & Reaction Killer (W.E.R.K)	28
Master your mindset	31
<b>Reinventing Control – Anders doen</b>	
4 golven van verandering op weg naar een nieuw vreugdevol tijdperk voor iedereen	34
3 redenen om control opnieuw uit te vinden	39
Reinventing control: 4 nieuwe uitdagingen voor ‘in control’ zijn	43
De Agile Controller: Focus op uitvoering, niet op resultaat	47
<b>Masterclass Reinventing Control</b>	50

# Inleiding

*Er klopt hier iets niet.* Dat zegt mijn gezonde boerenverstand. Daarnaast voel ik steeds meer mee met alle mensen die massaal de behoefte hebben om via een fundamenteel andere sturing hun werk in te richten.

Vervolgens word ik gepakt, maar dan ook écht gepakt, door *Verdraaide Organisaties*, het boek van Wouter Hart en Marius Buiting. Ik herken en erken ineens vele *verdraaide* situaties in mijn eigen organisatie(s). Ik zie in dat ik als financial controller mijzelf vaak ook verdraaid gedraag. Ik vlieg businesszaken te vaak aan vanuit louter de cijfermatige geld-/budgetkant. Mijn focus ligt voornamelijk op geld/budget, efficiency, kostenreductie, dashboards, KPI's en niet te vergeten rechtmatigheid. Doen we alles wel volgens de geldende interne en externe regels en procedures? Dat-waar-het-echt-om-gaat, de zin- en betekenisgeving (de bedoeling) van de organisatie krijgt niet of nauwelijks aandacht in 'mijn' managementrapportages.

Verder herken en erken ik de verdraaide situatie dat geld en budget vaak worden gezien als een doel op zich. Maar het gaat in eerste instantie niet zozeer om geld, omzet en/of winstmaximalisatie. Het gaat om wat je met het geld doet. Welke waarde, welke zin en betekenis creëer je en voeg je toe in het leven van een ander (de klant)? Dat is het startpunt van het denken en geld is daarbij een middel en een resultante van het nastreven van je passie.

Ik ga naar de zesdaagse basistraining van *Verdraaide organisaties* van Wouter Hart. Daarnaast verdiep ik mij in meerdere managementboeken die mij aanspreken en te relateren zijn aan het prachtige vakgebied van controlling. Met name het boek *Van cijfers naar waarden* van Kees Tillema.

Ik bezoek als blogger verder diverse (control)bijeenkomsten en events zoals Finance Transformation en CFO Day van Alex van Groningen. Later zijn voor mij ook *Reinventing Organizations* van Frederic Laloux, *Master your Mindset* van Michael Pilarczyk en *Anders vasthouden* van wederom Wouter Hart enorme inspiratiebronnen gebleken. Dit alles heeft mijn kijk op de (control)wereld veranderd.

### Paradigmashift = anders denken

Met deze blogbundel en met het laten herkennen en erkennen van de verdraaide situaties tussen business en finance & control hoop ik dat finance & control, vanuit de stafpositie (systeemwereld) een nieuwe zelfbewuste rol vindt die aansluit op de bedoeling en de leef- en werkpraktijk van de gehele organisatie. Regels, procedures, planning- en controlcycli, geld, budget et cetera: ze moeten weer dienend worden aan de bedoeling en aan de business (het primaire proces) van de organisatie.

### Opnieuw uitvinden van control

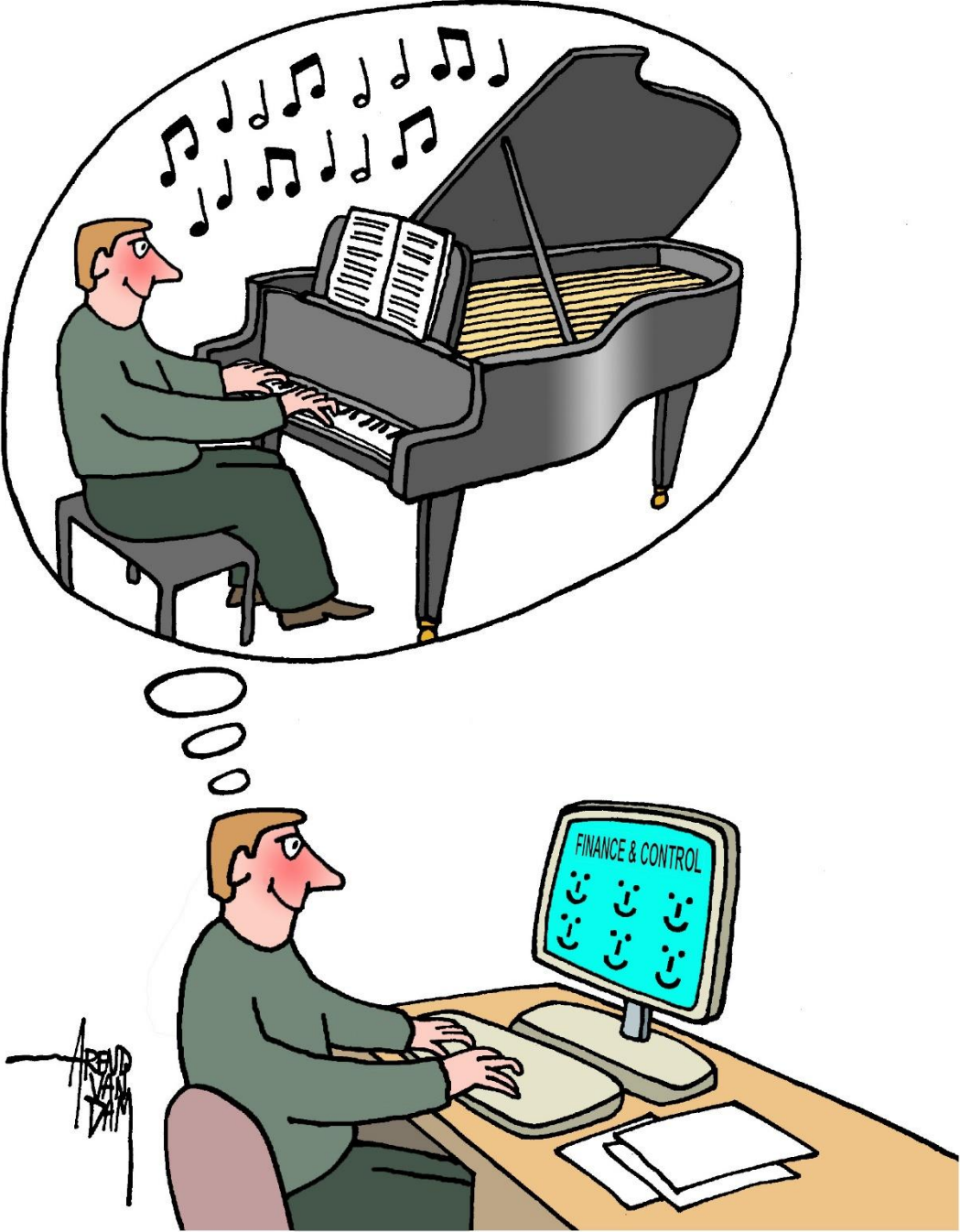
Het is voor ons als controllers onze opgave om samen de control opnieuw uit te vinden. We zullen oude patronen moeten loslaten en geheel nieuwe vormen van control moeten uitvinden. Die uitvindingen liggen niet zozeer verscholen in een nieuwe werkwijze die we met z'n allen kunnen gaan uitrollen en implementeren. Nee, de doorbraak naar een nieuw vreugdevol tijdperk voor iedereen ligt besloten in onszelf. Want de spannendste doorbraken van deze eeuw zullen zich niet voordoen door technologie, maar door een ruimere kijk op wat het betekent om mens te zijn.



# **Herkennen**

# **Anders kijken**

Passie voor finance & control, vertel het volledige en ware verhaal



Als kind had ik al een passie voor finance & control. Mijn twee goudvissen die ik vroeger had, heetten dan ook 'debet' en 'credit'.

Toen mijn ouders, mijn broertje en ik op vakantie waren, hield ik als 12-jarige een dag- en kasboek bij. In een schrift beschreef ik per dag wat we die dag allemaal beleefd hadden en welke uitgaven we gedaan hadden. Mijn vader moest alle bonnetjes bij mij ileveren en zo wisten we precies wat er met het vakantiegeld gebeurd was. Want het geld vloog tijdens de vakantie de deur uit natuurlijk. Daarom wilde ik inzicht hebben in hoeveel geld we bijvoorbeeld aan ijsjes en etentjes hadden besteed, maar ook aan benzine, tolwegen en campingstandplaatsen. Tussendoor tekende ik in het schrift wat plaatjes en maakte ik stripverhaaltjes van de belevenissen van die dag. Daarmee vertelde het schrift aan het einde van de vakantie het gehele verhaal.

Zes jaar later: mijn allereerste baan – nu bijna 30 jaar geleden – bij een klein accountantskantoor. Per kwartaal kwamen de (MKB-)klanten hun schoenendozen met administratie brengen. Ik vond het prachtig om vanuit die schoenendoos een complete boekhouding en administratie op te zetten en in te richten. Het klantcontact, daar had ik plezier in. Maar ik haalde mijn plezier ook uit de o zo mooie kolommenbalans! Destijds schreef ik de kolommenbalans nog helemaal uit op ruitjespapier. Het was iedere keer weer een enorm 'YES'-gevoel als het saldo van de resultaatrekening gelijk was aan het saldo van de balans. Dat was de ultieme vink! 'Finance', wat een prachtig vak!

Uiteindelijk transformeerde de schoenendoos in een compleet ingerichte boekhouding: balans, verlies-en-winstrekening, IB- en OB-aangiftes, inkoopboek, verkoopboek, kasboek et cetera. Maar de plaatjes en de stripverhaaltjes ontbraken. Alles draaide iedere keer weer om omzet, winst en belasting. Het volledige verhaal werd nooit verteld.

Als ik nu terugkijk, dan heb ik als controller eigenlijk nog nooit een betekenisvollere rapportage gemaakt dan die ik op 12-jarige leeftijd van de vakantie heb gemaakt. De vele rapportagesystemen die ik in de loop der jaren bij diverse organisaties (profit en non-profit) meegemaakt heb, zijn alleen cijfermatig en financieel van aard. Er wordt in de rapportages niet of nauwelijks ingegaan op wat er met het geld gebeurd is en welke betekenis dit geld heeft (gehad) voor anderen.

De huidige trend en de nieuwe realiteit is dat steeds meer waarde wordt gehecht aan het sociale belang. Daarom is het voor finance & control van

belang om zich te realiseren dat het ware (business)verhaal nooit alleen vanaf het papier verteld kan worden. Niet alles wat waardevol, betekenisvol en er voor de business écht toe doet is te meten en in cijfers en geld uit te drukken.

Het finance & control-vakgebied is aan vernieuwing toe. Het management, maar vooral ook de medewerkers in het primaire proces, zullen door vernieuwing in het finance & control-vakgebied, van binnenuit, beter ondersteund moeten worden bij verbeteringen en veranderingen in organisaties. Het vakgebied genereert daarbij financiële en niet-financiële informatie die ten dienste staat van het economische en het sociale belang. Toepassing van methoden en technieken is gericht op de leefwereld en de interactie tussen mensen in het hier en nu. Methoden en technieken zijn niet meer gericht op het 'af' en 'kloppend' krijgen van de diverse verantwoordingsystemen, zoals de planning- en controlcyclus, die de illusie geven het gehele en ware (business)verhaal te vertellen.

Drie verdraaide situaties tussen business en finance & control



In deze blog beschrijf ik drie verdraaide situaties tussen business en finance & control die ik herken. Vervolgens kunnen we met deze situaties aan de slag gaan en ervan leren. De lerende organisatie met een lerende controller, eh, connector bedoel ik.

### Verdraaide situatie 1: Geld/budget (€) lijkt vaak 'de bedoeling' te zijn

Ik herken en erken de verdraaide situatie dat geld en budget in organisaties vaak worden gezien als een doel op zich. Ze lijken dus vaak 'de bedoeling' te zijn en worden lang niet altijd als middel gezien.

Finance & control heeft vaak het laatste woord in de beslissingsondersteuning: *Dat is te duur. Dat geld hebben we niet. We moeten bezuinigen. Dit is een veel te groot risico. Het past niet binnen de (interne) kaders en regels et cetera.*

Finance & control heeft de macht en het geld, en de (interne) regels bepalen de beslissing. Andere zachtere, moeilijk meetbare, niet-geld-argumenten worden te snel ter zijde geschoven en lijken niet belangrijk genoeg. De bedoeling lijkt niet meegewogen te worden in de beslissing. Het geld/budget-argument 'wint' steeds, zeg maar.

Als je van een afstand en vanuit het grotere geheel naar deze verdraaide situatie kijkt, dan gaat het niet om geld/budget, maar om wat je daarmee doet. Welke waarde creëer je en voeg je toe in de ogen van de klant? Wat is de zin- en betekenisgeving?

Er is momenteel een grote verschuiving gaande om deze situatie om te draaien. Steeds meer organisaties gaan terug naar de bedoeling en hebben de drive gevonden om de wereld te verbeteren. Als je als bedrijf alleen maar geld wilt verdienen en je schouders ophaalt voor alle enorme vraagstukken die schreeuwen om een oplossing, zullen steeds minder mensen producten of diensten van je af willen nemen. Steeds minder mensen zullen voor je willen werken. Steeds meer organisaties hebben dat door. Mens en Aarde worden net zo belangrijk als winst, zo niet belangrijker.

Wij als controllers kunnen de organisatie als geheel helpen door de control opnieuw uit te vinden en ook terug te gaan naar de bedoeling. Geld en budget moeten hierbij als een middel worden gezien.

*Leerpunt 1: Ga van minder periodieke, eenzijdige managementrapportages over geld/budget in de systeemwereld, naar meer betrokken, gezamenlijke en continue aandacht van business en finance & control voor 'dat-waar-het-echt-om-gaat' (de bedoeling).*

### Verdraaide situatie 2: Planning & control-cyclus (PDCA) lijkt een illusie van beheersbaarheid te zijn

Ik herken de verdraaide situatie dat de stand van zaken rond geld en budget vaak vanuit finance & control (systeemwereld) wordt geanalyseerd. Vervolgens worden de cijfers beoordeeld. Bij voldoende grote verschillen tussen budget, realisatie en prognoses wordt de business bevraagd naar het verhaal (= de bedoeling) achter de cijfers. Het 'business-verhaal' wordt er dan letterlijk bij gezocht. Of sterker nog, bij verzonnen. Want de cijfers vertellen de waarheid en daar moet een verhaal bij komen. Ook als de cijfers verkeerd geboekt, verkeerd gepresenteerd en/of verkeerd geïnterpreteerd worden.

Maar het kan nog gekker. Want meestal is de planning- en controlcyclus zo dominant dat het gedrag van de business zich ook op het financiële boekhoudsysteem kan richten. De business probeert in de systeemwereld binnen de marges te blijven, waardoor de financiële afwijkingen beperkt blijven en er geen businessvragen komen. Andersom komt ook voor. Alle budgetten worden door de business aan het einde van het jaar nog even snel uitgegeven uit angst om het jaar erop gekort te worden.

Dit spel spelen we allemaal mee omdat de producten vanuit de planning- en controlcyclus (begroting, voortgangsrapportages, dashboards, KPI's, jaarrekening etc.) 'af' en 'kloppend' moeten zijn. Zo denken we het volledige en ware businessverhaal (= de bedoeling) van de organisatie te beheersen. Maar zo werkt dat niet...

Ook nu weer geldt: als controllers kunnen we de organisatie als geheel helpen door de control opnieuw uit te vinden en ook terug te gaan naar de bedoeling. De illusie van de beheersbaarheid van de bedoeling door middel van de planning- en controlcyclus moet samen met de business doorbroken en bespreekbaar gemaakt worden.

*Leerpunt 2: Ga van eenzijdig statisch voorspellen en beheersen in de systeemwereld (PDCA), naar anders vasthouden in de leefwereld door samen continu aan te voelen en in te spelen op.*

### Verdraaide situatie 3: De eigen visie op control lijkt vaak over de business heengelegd te zijn

Ik herken de zogenoemde aanbodgedrevenheid van finance & control. De eigen, vaak rationele 'blauwe' visie op control wordt over de hele business heengelegd. Deze moet zich steeds meer houden aan allerlei (beleids)regels, voorschriften, procedures, kaders, formats en (interne) regels. Vaak omdat dat moet van de accountant en/of de toezichthouder.

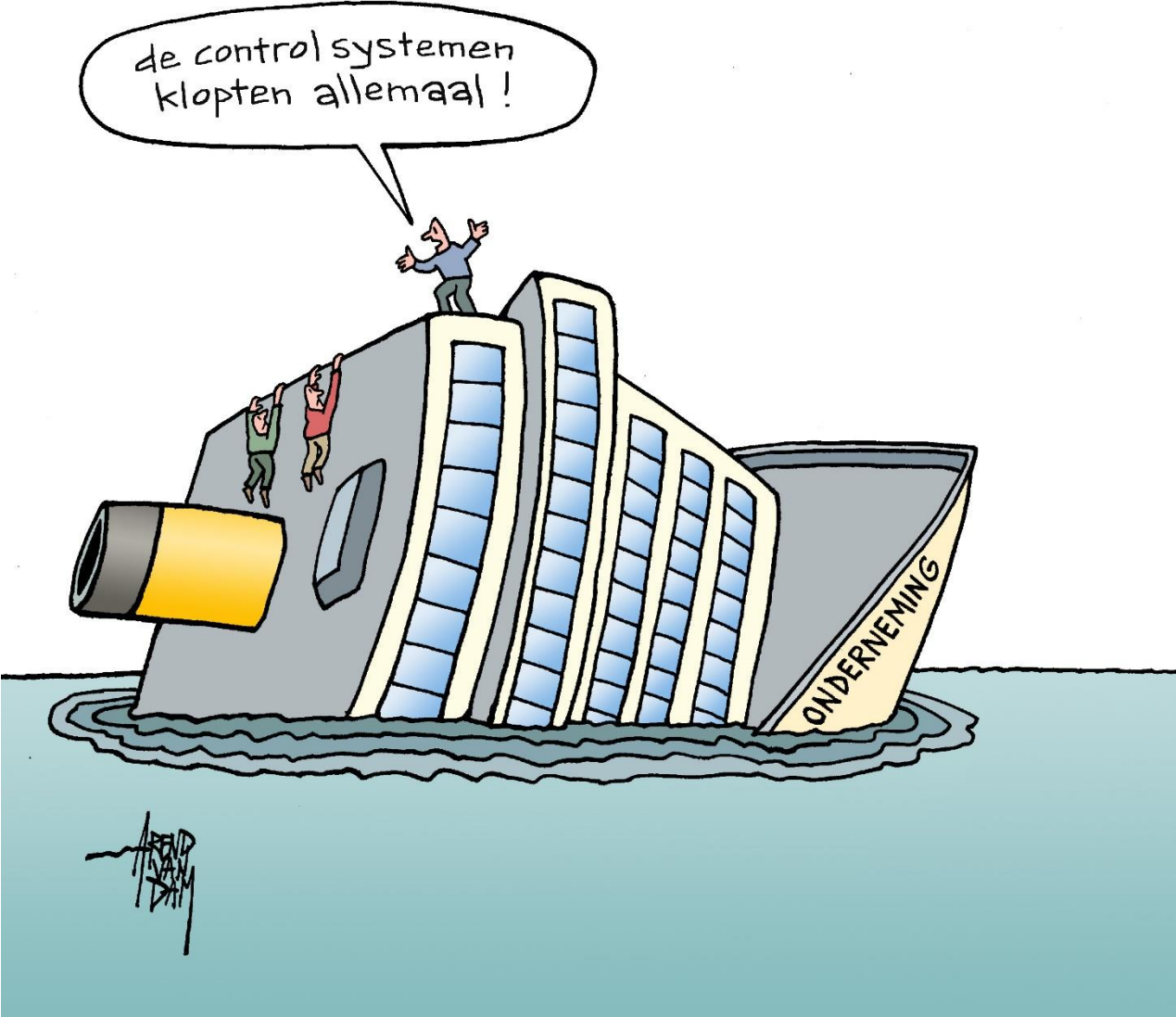
Door de visie op control en de controle op de rechtmatige uitvoering daarvan bij de ondersteunende stafafdeling van finance & control te leggen, is de business van 'zijn' control onteigend. Daarmee is control 'iets' van finance & control geworden en niet 'iets' van de gehele organisatie. Omdat finance & control het geld en budget (incl. de P&C-cyclus) vaak té dominant laat zijn, gaat de interesse van de business minder uit naar de bedoeling van de organisatie. De businessprofessionals richten zich op het systeem in plaats van dat ze werken aan de bedoeling (de klant).

Wij als controllers kunnen de organisatie als geheel helpen door de control opnieuw uit te vinden en per controlsituatie een gezamenlijke visie te ontwikkelen. Het eigenaarschap van control, met oog voor variatie in verschillende controlsituaties, moet hierbij aan de organisatie als geheel en aan de business worden teruggegeven.

*Leerpunt 3: Ga van een eenzijdige, standaard (finance) visie op control naar een gezamenlijke, gevarieerde (business)visie.*



Mythe van Control



Ik ben aanwezig op de controlconferentie van de gemeente Amsterdam. Paul Hofstra neemt ons mee in zijn sessie 'de Mythe van control' en put daarin uit zijn ervaring als Directeur Rekenkamer Rotterdam: 'Ik heb heel veel dingen mis zien gaan, ondanks alle goede bedoelingen.'

In alle honderden onderzoeken en audits komen steeds dezelfde dingen terug. Steeds weer worden alle aanbevelingen van de Rekenkamer niet tot in de kern uitgevoerd. Dit heeft alles te maken heeft met onze huidige manier van beheersing, sturing en control.

Het gat tussen 'het papier' en de realiteit wordt alleen maar groter en groter.

De huidige manier van beheersing, sturing en control gaat veelal uit van louter hard controls via de systeemwereld.

De combinatie van sturing met hard én soft controls in de leefwereld zie je in de praktijk niet of nauwelijks terug. Dit komt omdat de focus van control vaak teruggebracht wordt tot alleen de financiële processen, waarbij alleen de opzet en het bestaan van de controlsystemen van buitenaf aandacht krijgen. Of de controlsystemen in de werk- en leefpraktijk ook daadwerkelijk hun (uit)werking hebben, doet er niet toe. Als alle papieren werkelijkheden en cijfers maar kloppen, dan zijn we 'in control'.

Het lijnmanagement en de top van organisaties, die vaak op afstand staan van de werkvloer, blijven maar sturen via hard controls, waarin alle complexiteit van de uitvoering van het werk gereduceerd wordt tot rationele (control)modellen en -systemen.

Het uitgaan van rationeel handelen van mensen zonder emoties en alles terugbrengen tot lineaire eenvoud leidt bij de top en het lijnmanagement tot een groot maakbaarheidsideaal. Je gaat van buitenaf ook echt stellig geloven dat het in de praktijk werkelijk zo werkt zoals het op papier en in het systeem staat.

Maar het gat tussen de diverse papieren werkelijkheden van de systemen en de realiteit lijkt alsmaar groter te worden. Zeker als:

- de top en het lijnmanagement een blind vertrouwen blijven houden in de systeemwereld en niet verder willen kijken;
- we niet stil durven te staan bij de averechtse effecten van de vele hard controls op de werk- en leefpraktijk van de werkvloer;

- we bij bijvoorbeeld fraudegevallen de systeemwereld nog 'zwaarder' gaan optuigen en niet tot in de kern van het probleem ingrijpen.

Steeds weer is er verbijstering als een fraudegeval zich heeft voorgedaan. Maar we hebben toch controlsystemen opgezet? Hoe kan dit dan gebeuren?

Dit kan gebeuren omdat niemand zich écht druk maakt over hoe al die hard controls werkelijk werken in de praktijk. Niemand komt tot de kern van het probleem en legt daarbij juist de focus op menselijk gedrag in plaats van op het systeem.

Ook de accountant maakt zich niet druk om gedrag. Zijn control gaat vaak niet verder dan de beoordeling van de opzet en het bestaan van de controlsystemen. De control op de (uit)werking in de praktijk blijft buiten schot.

#### We moeten de control opnieuw uitvinden.

Ik vind dat we de control opnieuw moeten uitvinden. De échte control ligt verborgen in de werkvloer van de business zelf. Daar weten ze hoe het werkelijk zit. Zij kennen hun 'business' het beste.

We zullen de *levers of control* (hefbomen van control) weer in balans moeten brengen en minder moeten inzetten op sturing van buitenaf.

We zullen (zelf) control- en zelfsturingmechanismen moeten ontwikkelen, waarbij we energie krijgen vanuit waarden en vanuit datgene waarin we geloven.

We zullen controlsystemen moeten ontwikkelen die gericht zijn op (continue) interactie, die de wederzijdse menselijke relatie versterken en die uitgaan van congruentie van belangen.

We zullen fors moeten inzetten op de overdracht van eigenaarschap en de bijbehorende drie lijnen van verdediging (*3 lines of defence*).

Ten slotte moeten we de systemen weer ondersteunend maken aan de bedoeling van de organisatie.

# Loskomen van het spel van planning en control



Adam Foss is een officier van justitie in Boston. Hij legt uit hoe de huidige werkwijze van het Amerikaanse rechtssysteem precies datgene creëert wat het wil tegengaan. De samenleving wordt er onveiliger en onbetaalbaar door, aldus Foss.

Foss is op een andere manier naar zijn eigen rol in het rechtssysteem gaan kijken. Hij komt met echte oplossingen voor vraagstukken zoals ze werkelijk zijn. Zoals ze werkelijk zijn, omdat Foss de vraagstukken vanuit een ander en breder waardeperspectief benadert en aanvult met context.

Die context is niet bedoeld om situaties goed te praten, maar om te laten zien dat naast het strafbare feit overal ook een hulpvraag bestond. En al die hulpvragen met werkelijke problemen worden nooit allemaal opgelost door alleen klakkeloos de regels en de wetten van het rechtssysteem te volgen en uit te voeren.

Voor iedere verschillende situatie vond Foss een passende oplossing, waardoor de samenleving als geheel er volgens hem veel beter vanaf is.

De vraag hierbij is niet of het systeem goed of fout is. In het systeem zitten talloze weldoordachte opvattingen die veel meer gewicht hebben dan de mening van één officier.

Maar waar het wel om gaat, is de vraag waar het denkproces start. Waar start het denken op zoek naar 'de oplossing'? Wordt de situatie bijna direct, zonder er verder bij na te denken en te kijken, in het spel van het rechtssysteem getrokken en ligt in dit spel vervolgens de kant-en-klare oplossing klaar?

Of start het denken vanuit een breder waardeperspectief? Start het denken bij de werkelijke situatie van die ene mens inclusief de context en zijn of haar bijbehorende hulpvragen? En wordt vervolgens óók gekeken welke betekenis er vanuit het rechtssysteem aan kan worden toegevoegd met het oog op de bedoeling van het systeem: een veilige en betaalbare samenleving?

### Loskomen van het spel van planning en control

In veel organisaties wordt 'de uitvoering van het beleid en de begroting' als het spel der spellen gezien.

In dit spel hebben we heel veel kant-en-klare oplossingen en (control)systemen voorhanden om het tot een succes te maken: allerlei formats,

(kostprijs)modellen, risicobeheermaatregelen, afspraken, werkwijzen, dashboards, resultaatkaarten en management- en budgetrapportages met allerlei indicatoren en normen.

De generaal in het spel van de uitvoering van de begroting is wel de planning- en controlcyclus. Deze moet oppassen voor allerlei spionnen en bommen die hem belemmeren de vlag te pakken. Maar iedere keer weet de generaal het spel weer uit te spelen. Alle planning- en controlproducten zijn weer af, de cijfers zijn weer kloppend en de accountant heeft zijn goedkeurende verklaring gegeven.

Maar toch bekruipt mij steeds weer het gevoel wie er nu eigenlijk heeft gewonnen. Voor wie spelen we het spel überhaupt? Wie is er nou echt blij en in hoeverre is er vreugde voor iedereen in het grotere geheel?

### Anders vasthouden

Foss maakt in zijn TED-talk *De visie van een officier van justitie op een beter rechtssysteem* duidelijk dat het rechtssysteem in het grotere geheel precies dat creëert wat ze zelf tegen wil gaan.

Dit roept een heleboel vragen bij mij op. Geldt dit ook voor ons als controllers? Zitten wij niet gevangen in het spel van de planning- en controlcyclus? Is die cyclus niet een illusie van beheersbaarheid en een doel op zich geworden? Raken we daardoor eigenlijk steeds meer 'out-of-control'? Meer 'out-of-control' door onvoldoende aan te sluiten bij de werkelijke situatie in het hier en nu van die ene mens of die ene (control)situatie? En tegelijkertijd ook meer 'out-of-control' door onvoldoende bij te dragen aan de grotere (maatschappelijke) opgave van de organisatie als geheel?

Moeten wij, net als Adam Foss, ons denken ook niet vanuit een breder waardeperspectief op het geheel starten om zo los te komen van het spel van planning en control, waardoor iedereen in de maatschappij uiteindelijk winnaar en vreugdevol is?

# **Erkennen**

# **Anders denken**

## Wat verlang je écht?





*“Beter een kort leven waarin je doet wat je écht leuk vindt dan een lang lamelendig leven waarin je doet wat je NIET leuk vindt” – Alan Watts.*

Vanaf mijn 40<sup>e</sup> ben ik veel meer gaan nadenken over mijn ‘why’ van het leven. Wat wil ik écht? En waarom doe ik wat ik doe? Ik ben erachter gekomen dat het mij gaat om Passie, Plezier en Professionaliteit in het leven.

Voor mij is vreugde daarbij het allesomvattende woord voor Passie, Plezier en Professionaliteit.

Sinds ik mijn ‘why’ helder heb, ben ik veel meer vanuit MIJZELF gaan leven en werken en heb ik met succes mijn eigen bedrijf kunnen starten. Ik vind dat passie en plezier steeds het streven moeten zijn. Ook in je werk, je professionaliteit.

#### Vreugde delen is samen vreugde hebben

De vreugde begint bij jezelf maar je hebt anderen nodig om het écht te laten zijn.

Je bent in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor de vreugde in jezelf. Als de vreugde in mezelf er is, dan wil ik mijn vreugde delen en overbrengen op anderen.

Maar ook bij die ander begint het bij zichzelf. Die ander heeft zelf ook een eigen verantwoordelijkheid voor zijn/haar vreugde. En als de vreugde er bij die ander is en ook door die ander gedeeld en teruggegeven wordt, dan is de vreugde pas écht. Dan heb je samen vreugde. Vervolgens is alles mogelijk en is iedereen blij.

#### Alan Watts – Wat verlang je écht?

Ik doe mee aan een online coachingprogramma van *Michael Pilarczyk, Design Your Own Life*. Daarbij stuit ik op de volgende passiespeech van de filosoof Alan Watts:

*Wat wil je écht?*

*Waar krijg je de kriebels van in je buik?*

*Naar wat voor soort situatie verlang je?*

*Ik kom dit vaak tegen bij beroepskeuzevoorlichting. Studenten komen naar mij toe en zeggen: Goed, we zijn straks geslaagd van de universiteit, maar ik heb geen flauw idee wat ik wil gaan doen.*

*Ik stel ze dan altijd de volgende vraag:*

*Wat zou jij doen als geld er niet toe doet?*

*Hoe ziet jouw mooiste leven er dan uit?*

*Het is verbazend dat door ons onderwijssysteem veel studenten tegen mij zeggen dat ze wel schilder, dichter of schrijver willen zijn, maar dat iedereen weet dat je daar geen geld mee kan verdienen.*

*Iemand anders zegt dat hij wel een mooi buitenshuis leven wil leiden en lekker wil paardrijden. Ik zeg: wil je leraar op een manege zijn dan?*

*Laten we doorgaan.*

*Wat verlang je écht?*

*En als we eindelijk zijn aangekomen dat je weet wat je écht wilt dan zeg ik: doe dat. En vergeet het geld.*

*Want als jij zegt dat geld verdienen het belangrijkste is in je leven, dan verspil je je tijd compleet. Dan zul je dingen doen die je niet leuk vindt om te doen om weer verder te gaan met je leven. Om weer verder te kunnen gaan met je leven zul je weer dingen gaan doen die je niet leuk vindt om te doen. En dat is suf.*

*Als je uiteindelijk doet wat je écht leuk vindt om te doen dan kun je daar een meester in worden.*

*En de enige manier om ergens een meester in te worden is vanuit passie. Je moet het écht helemaal ZIJN. En dan ben je ook in staat om er flink geld mee te verdienen. Wat het ook is.*

*Dus maak je niet te veel zorgen. Iemand kan gepassioneerd zijn in van alles en in van alles kun je gepassioneerd raken.*

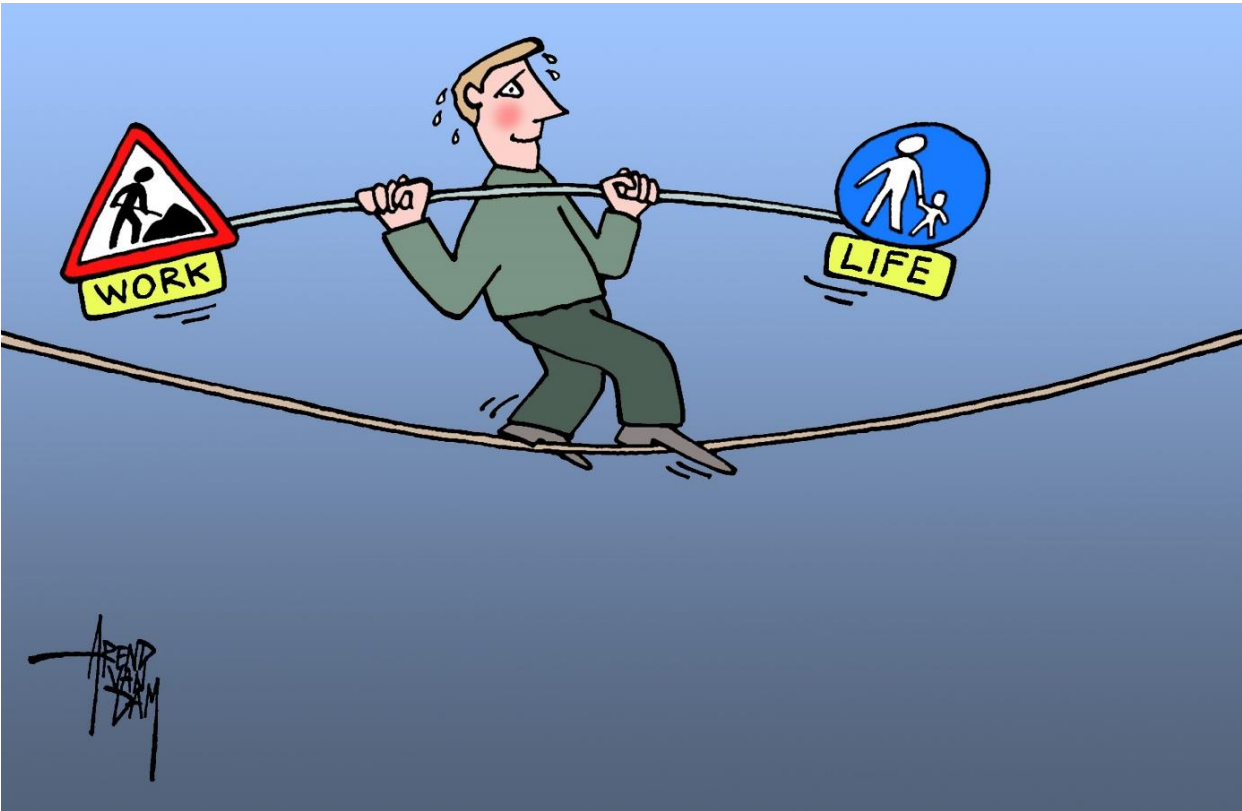
*Maar het is absoluut suf om je tijd te verspillen met dingen die je niet wilt doen en om onze kinderen te leren om ons te volgen en in hetzelfde spoor te doen treden.*

*Want wat we nu doen is dat we onze kinderen opvoeden en opleiden om hetzelfde soort leven te leiden dat wij leiden. Zodat onze kinderen het voor zichzelf later weer goed kunnen praten door voldoening te vinden in het opvoeden en opleiden van hun kinderen. Dat is hetzelfde als maar blijven kokhalzen zonder dat er braaksel komt en dan wordt het leven nooit wat.*

*En daarom is het zo belangrijk om heel goed over deze vraag na te denken:*

*Wat verlang je écht?*

Worm Engaging & Reaction Killer (W.E.R.K)



*“Iedere dag een beetje lachen helpt echt een hoop. En ook jezelf uitlachen helpt” - Kay Gorgels, Expeditie Robinson, seizoen 2017*

Bij het opnieuw uitvinden van control gaat het ook om het vinden van een persoonlijke balans tussen werk en privé, en tussen Passie, Plezier en Professionaliteit.

Op een gegeven moment raakte ik te bezeten van mijn missie van Reinventing Control en dan gaat het mis. Dan slaat de balans te ver door en loop je het gevaar om een soort missionaris te worden die alleen nog maar overal over Reinventing Control staat te ‘preken’.

Ik overdrijf nu wel, maar het is in de erkenningsfase goed om tussendoor ook te relativeren en wat afstand van het Reinventing Control W.E.R.K. te nemen. Daarom moet je jezelf niet altijd en overal zo heel erg serieus nemen. Dit klinkt misschien heel paradoxaal, omdat je tegelijkertijd ook altijd je eigenwaarde moet bewaken en daarvoor moet opkomen.

We moeten dus oppassen voor het W.E.R.K.-virus. Het virus heet Worm Engaging & Reaction Killer (afgekort W.E.R.K).

Je kunt W.E.R.K. krijgen van je chef of van je collega's. Raak het niet aan! Het virus wist je privéleven. Op den duur heeft het virus je zodanig in de ban dat het al om 6 uur 's ochtends actief wordt (soms nog vroeger) en je er de hele dag door geplaagd wordt. Bij sommigen gaat het zelfs 's avonds niet over.

Als je in contact komt met W.E.R.K. zijn er 3 oplossingen:

#### Oplossing 1: Werk Isolerende & Joviale Neutralisator (WIJN)

*“Each glass will transport you to a magical place where the wine flows freely, laughter fills the air and you dance until the sunrise” - La Capra wijnen*

#### Oplossing 2: Betrouwbare Interactieve & Eliminierende Rebooter (BIER)

*“Beer is not the answer. Beer is the question. YES is the answer”*

### Oplossing 3: Veel Eten, Rusten, Leven Of Feesten (VERLOF)

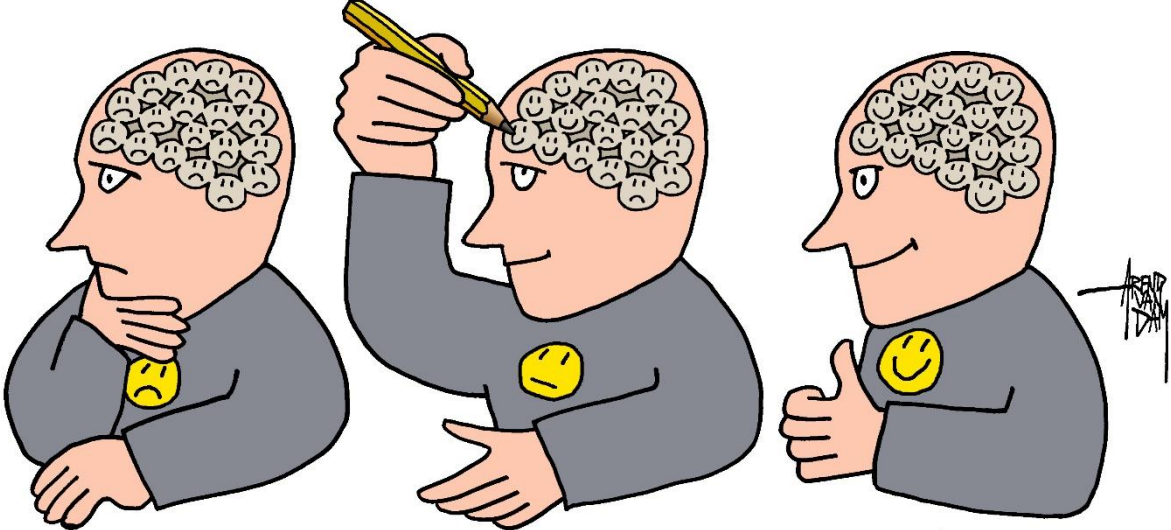
*“Verlof. Niks moet. Niksen mag”*

#### JIJ bepaalt de balans

Het leven bestaat uit keuzes maken. En JIJ bepaalt die keuzes en niemand anders. In de spijt top 5 van het leven staat *Ik wou dat ik niet zo hard gewerkt had* op nummer 2. Leef je mooiste leven en bepaal zelf je W.E.R.K.-balans.

Deel dit bericht met je vrienden. Heb je geen vrienden meer, dan heeft het W.E.R.K.-virus je al besmet.

Master your mindset



De spannendste verandering zal zich voordoen in onszelf en door een ruimere kijk op wat het betekent om mens te zijn. Het gaat daarbij om inzicht en bewustwording van je eigen (control)gedrag. Alles heeft altijd een diepere betekenis en je gedachten bepalen daarbij de koers van je leven.

Stel jezelf de goede vragen:

- Waarom doe je wat je doet?
- Wie ben je echt?
- Wat wil je echt?
- Wil je wat je doet?
- Ga je voor je passie?
- Doe je wat je leuk vindt en plezier geeft?

Een positieve mindset is van essentieel en cruciaal belang om je mooiste leven te leven. Deze positieve mindset – gedreven vanuit overtuiging, verlangen, liefde, passie, plezier, waardering en aandacht – is niet te managen van buitenaf, maar wel te ‘masteren’ van binnenuit, door jezelf. Want iedereen kan master van zijn mindset worden.

Het is bij de mastering van onze mindset de uitdaging om onze ego’s te temmen en onze maskers af te zetten. Als we dat doen, dan kunnen we voor onszelf en voor anderen een veilige leerruimte creëren. Dit door ook onze innerlijke kant te tonen en daarbij niet bang te zijn voor mislukking en de kritiek of mening van anderen.

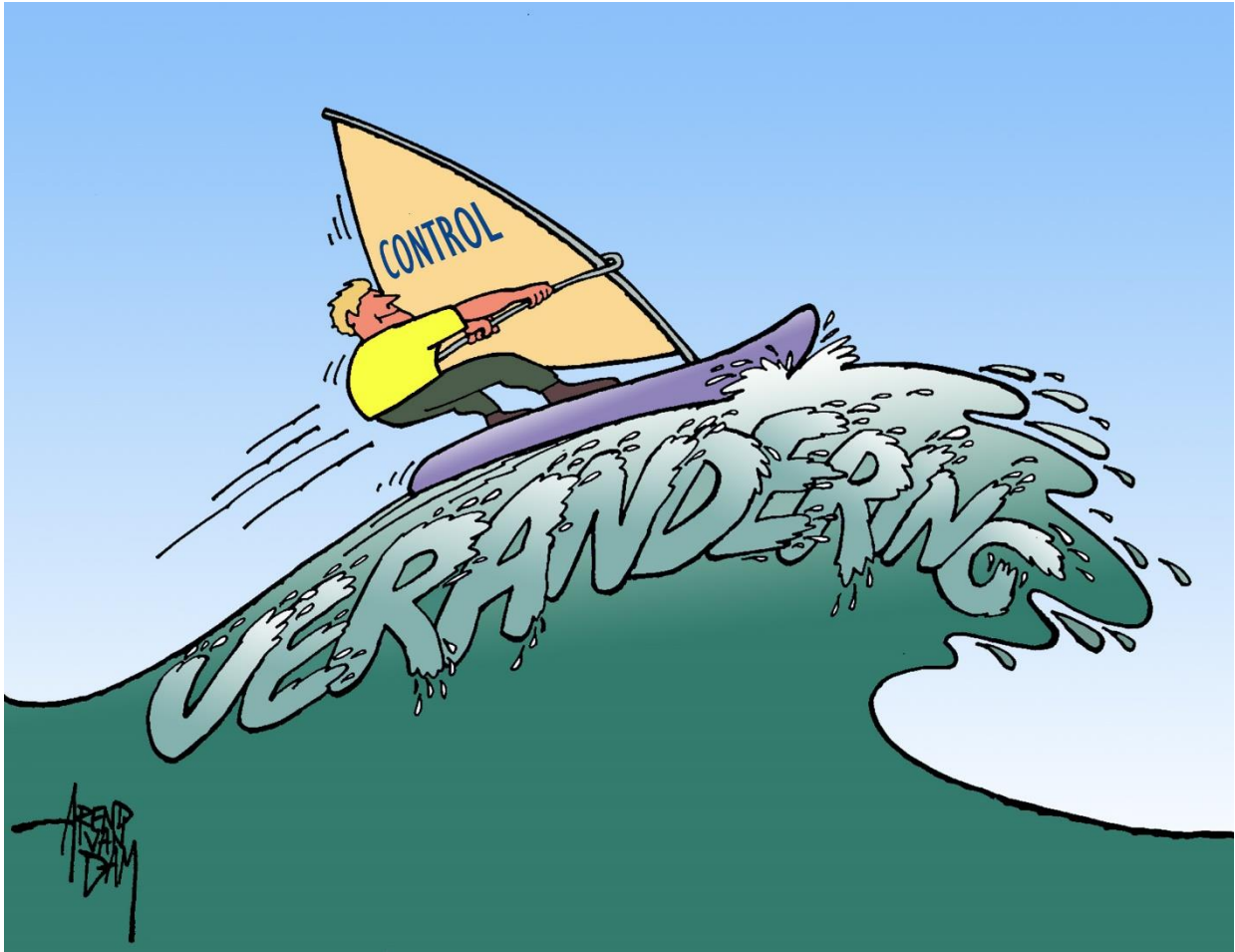
*Als wij allemaal master van onze mindset zijn, dan kunnen wij dieper nadenken over ons werk en ons leven en dan kunnen wij de control samen opnieuw uitvinden.*



# **Reinventing Control**

## **Anders doen**

**4 golven van verandering op weg naar een nieuw vreugdevol  
tijdperk voor iedereen**



Jarenlang hebben we in een tijdperk geleefd waarin we dachten dat veel geld verdienen de bedoeling van het leven was. Lang leve het kapitalisme en het economisme. Maar het loopt anders.

Want steeds meer mensen hebben door dat het oude systeem niet houdbaar is. Daarom komen veel mensen, onder andere na het zoveelste fraude-, corruptie- en zelfverrijkingsverhaal van de top, in verzet. In verzet tegen de zogenaamde elite en de gevestigde orde.

Het einde van een tijdperk is in zicht en daarbij hoort chaos, onzekerheid en angst. Populisme en protectionisme kunnen hierdoor hoogtij vieren. Het zal erbij horen, want we leven momenteel in de zogenoemde *ondertussenheid*. De transformatie van een achterhaald (control)systeem richting het noodzakelijke nieuwe, kent een tussenfase. Het oude kwijnt langzaam weg terwijl het nieuwe bezig is uitgevonden te worden.

In deze ondertussenheid zijn 4 golven van verandering zichtbaar en merkbaar. Deze helpen ons op weg naar een nieuw en vreugdevol tijdperk voor iedereen.

### Golf 1 = Artificial Intelligence (AI), Robotisering en Blockchain

Een tsunami van technologie komt op ons af. Computers winnen het nu al van de mens met spellen als schaken, dammen en GO. Alles wat ook maar enigszins in wiskunde te gieten is en berekend kan worden, kan geautomatiseerd worden.

Het is de verwachting dat door robotisering 20% van de huidige finance-banen binnen 5 jaar zal verdwijnen. Hierbij zullen vooral informatie- en transactieverwerkende banen worden geautomatiseerd. Daarbij wordt de technologie ook steeds menselijker. Robots gaan zelf analyses maken en leggen verbanden tussen diverse 'big data'. Verbanden die de mens simpelweg niet kan leggen. Blockchain gaat ons ook helpen bij het opnieuw uitvinden van control.

*AI, Robotisering en Blockchain gaan ons dieper laten nadenken over ons (control)werk en ons leven. Ze gaan ons in het nieuwe tijdperk de mogelijkheid bieden om zinnig te leven in plaats van onzinnig te werken.*

## Golf 2 = De opkomst van de circulaire economie

Het oude, lineaire systeem (resources – take – make – use – dispose – waste), is gericht op de korte termijn. Het vernietigt uiteindelijk waarde en het gaat om geld verdienen *aan* de ander.

Het nieuwe, circulaire systeem (resources – take – make – use – recycle – re-use – recycle etc.) is gericht op de lange termijn. Het creëert waarde en zet in op een duurzame menselijke relatie. Het gaat om het langdurig dienen *van* de ander.

In het nieuwe tijdperk zeggen we geen nee meer tegen een duurzaam idee omdat de terugverdientijd te lang en de investering te hoog zou zijn. In het nieuwe tijdperk staat de zin- en betekenisgeving voor de mensheid op nummer 1. Het gaat om wat je met geld doet en wat dat betekent voor de ander. Dat geeft een heel ander gevoel dan bijvoorbeeld winstmaximalisatie.

*De opkomst van de circulaire economie gaat ons dieper laten nadenken over ons werk en ons leven. Het gaat ons doen beseffen dat het in het nieuwe tijdperk voor ons allemaal beter is om de ander duurzaam te dienen in plaats van aan de ander te verdienen.*

## Golf 3 = Generatie Z

De tijd waarin je opgroeit doet iets met je als mens. Generatie Z (geboren vanaf 1996) groeit momenteel op in een andere tijd. Ze zijn niets anders gewend. Generatie Z denkt anders. Doet anders. Is anders. Generatie Z denkt over grenzen heen, droomt groot en snapt de chaos.

Er zijn nu minder zekerheden en meer waarheden. Alles is voor nadere uitleg vatbaar. Daarnaast is informatie snel en overall real time en soms zelfs in 3D beschikbaar. Generatie Z leert hierdoor vele malen sneller.

Met de mogelijkheden van netwerkcommunicatie ontstaat verder een geheel andere, nieuwe sociale betrokkenheid. Nieuwe verbindingen tussen mensen kunnen viraal en zelforganiserend ontstaan vanuit dezelfde ambities en dezelfde 'purpose' en 'why'-gedachte. De veranderkracht neemt met de komst van generatie Z alleen maar toe.

Generatie Z, of liever generatie A, zijn daarbij echte starters. Zij kunnen alles opnieuw uitvinden. Zij blijven continu experimenteren waarbij de grootte van

de (innovatie)budgetten er niet toe doet. Geld verdienen is voor generatie Z sowieso van ondergeschikt belang.

*Generatie Z gaat ons dieper laten nadenken over ons werk en ons leven. In het nieuwe tijdperk kunnen we straks niet anders dan ons aanpassen aan de 'digital kids' van nu. Zij snappen de bedoeling van het nieuwe tijdperk. Leer van generatie Z en ga 'beyond science fiction'.*

#### Golf 4 = Dienend leiderschap en zelfsturing

De oude hiërarchische manier van dwingend top-down leiderschap (*command* en *control*) en macht uitoefenen (leidinggevende versus medewerker) maakt langzaam maar zeker plaats voor het meer gelijkwaardige dienende leiderschap waarbij de professional zelfsturend is.

Dienend leiderschap kan in de praktijk worden gezien als de relatie tussen een sporter en zijn coach. De sporter is in de kern volledig eigenaar van zijn eigen control, met zijn eigen ambities en prestaties. Het dienende leiderschap van de coach is bedoeld om continu samen met de sporter aan te voelen wat er nodig is om de sporter zo goed mogelijk onder enorme druk te laten presteren en de beste van de wereld te laten zijn.

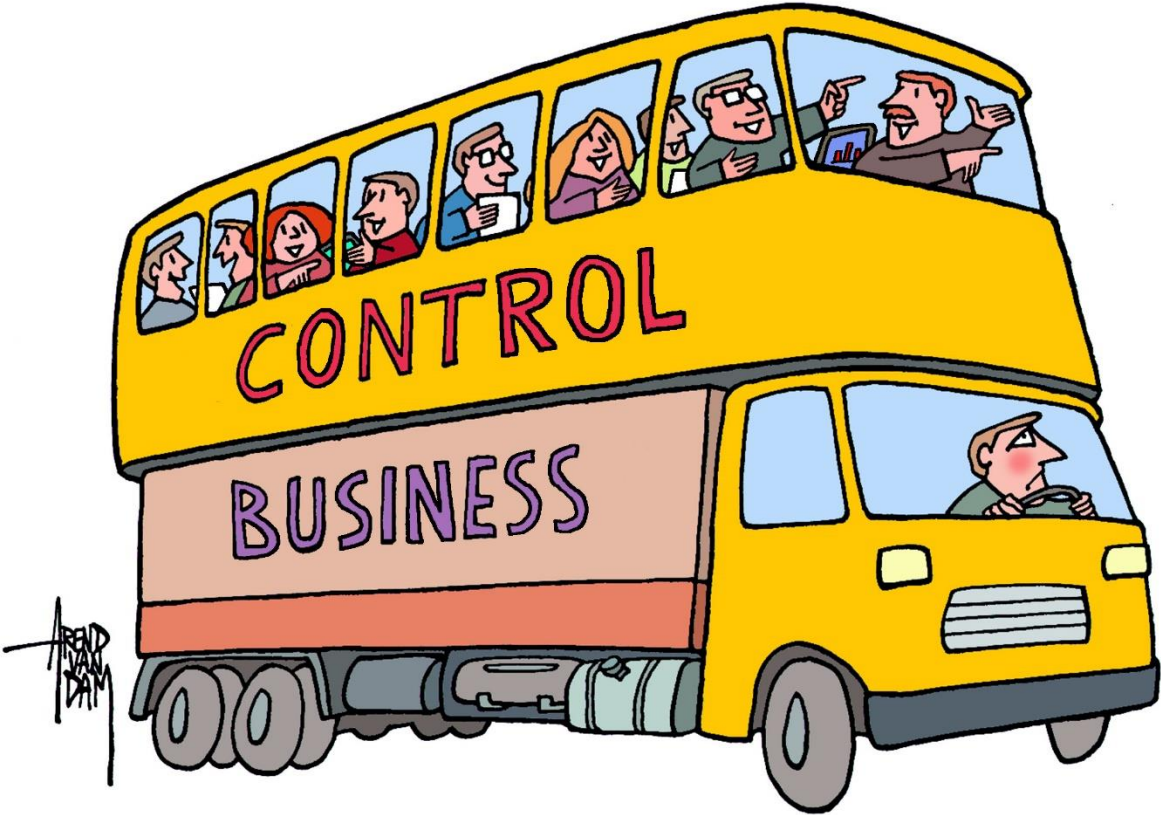
De kunst van dienend leiderschap is verder het loslaten van control en deze anders vast te pakken vanuit de volwassenheid en het eigenaarschap van de professional zelf. Ook als het heel spannend wordt. Leerpunt is keer op keer dat het plan geldig is tot aan de startlijn. Je kunt van alles plannen en bedenken maar als het startsein daar is heeft ingrijpen geen zin meer.

Verder moet de sporter de ruimte van de coach krijgen om zijn eigen keuzes te maken. De sporter voelt zelf het beste aan hoe hij/zij met de enorme druk van presteren om moet gaan. Ieder individu is daarbij anders en heeft een andere manier van ontspannen, inspannen en de balans daartussen.

Dat de kunst van dienend leiderschap echt heel moeilijk is, blijkt wel uit de Olympische case met Yuri van Gelder. Hierin werden de coaches toch nog verleid tot het oude hiërarchische leiderschap en kon de control niet losgelaten worden. Yuri werd niet gediend, maar onteigend van zijn eigen ambitie en prestatie.

*Dienend leiderschap en zelfsturing gaan ons dieper laten nadenken over ons werk en ons leven. Ze geven ons in het nieuwe tijdperk steeds meer de ruimte om vanuit eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid met hulp van een dienende coach te groeien in onze ambities, prestaties en dromen.*

3 redenen om control opnieuw uit te vinden



Control is in beweging. Meer en meer is er de wens om expliciet te sturen op (maatschappelijke) impact en de werkelijke opgave te doen. Tegelijkertijd werken we in een (financiële) context van budgetten, uren verantwoord, regels en systemen, afrekenen op kosten en baten. Dat maakt het nog niet zo gemakkelijk om buiten de gebaande paden te gaan en invulling te geven aan het creëren van echte (maatschappelijke) waarde. We zullen hiertoe de control opnieuw moeten uitvinden. Daarvoor zijn ten minste 3 redenen te verzinnen:

### Reden 1: Controlsystemen dragen hoge kosten met zich mee

Alle controlsystemen moeten toegevoegde waarde hebben. Oftewel, de kosten van control moeten kleiner zijn dan de geleverde toegevoegde waarde.

Als er weinig risico's worden afgedekt met een hoge inzet, dan wordt er onvoldoende toegevoegde waarde geleverd om de kosten van control te rechtvaardigen.

De laatste jaren heerst er een krampachtige tendens naar zekerheid en voorspelbaarheid. Alles moet voorspeld en beheerst kunnen worden en alle risico's moeten hierbij worden uitgebannen. Dit brengt zeer hoge kosten met zich mee. Zeker als je alle demotiverende effecten meerekent die control heeft op het gedrag van medewerkers.

De leef- en werkpraktijk is weerbarstig en het zal ondanks alle inspanningen nooit lukken om alle risico's uit te bannen en om volledig 'in control' te zijn.

Daarbij geven veel controlsystemen geen echte zekerheid en garantie dat daarmee ook de goede dingen gedaan worden. Een controlsysteem geeft hooguit een prettig gevoel van 'in control' zijn. Want het is simpelweg een fijn gevoel als alle stoplichtjes in een rapportage op groen staan, toch? Maar worden daarmee ook daadwerkelijk de goede dingen gedaan?

*Resumé: Het loont om de control opnieuw uit te vinden en stil te staan bij de hoge kosten van control en deze af te zetten tegen de toegevoegde waarde die diezelfde control (op)levert.*



## Reden 2: Het mensbeeld achter het principaal-agentmodel is niet realistisch

Het principaal-agentmodel kenmerkt zich door enig wantouwen en het mensbeeld sluit het dichtst aan bij Theorie X van Douglas McGregor (1960): werknemers zijn van zichzelf lui en moeten extrinsiek gemotiveerd worden. Daarbij zullen zij waar mogelijk werk uit de weg gaan en daar geen verantwoordelijkheid voor nemen.

De theorie gaat verder uit van twee vooronderstellingen. De eerste is dat er altijd belangentegenstelling is. Organisatie (de baas, het management, de leidinggevende, de principaal) en medewerker (de uitvoerende professional, de agent) streven uiteindelijk verschillende doelen na. De tweede is dat de organisatie nooit de precieze activiteiten en doelen van de medewerker kan beheersen en er altijd zogeheten informatieasymmetrie is.

De principaal-agentschaptheorie is dan ook de voornaamste reden waarom wij er met z'n allen in geslaagd zijn om een heel dominante systeemwereld op te tuigen. Want we moeten immers wel een gevoel hebben van 'in control' te zijn en we moeten ervoor zorgen dat de goede dingen door alle agenten gedaan worden.

Maar wat als het mensbeeld achter deze theorie niet realistisch is? Wat als organisatie en medewerkers vanuit passie en plezier wél dezelfde doelen nastreven? En wat als er vanuit vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid nagenoeg geen informatieasymmetrie is? Zijn al die controlsystemen dan nog wel nodig? Of kunnen we de control ook op een andere en menselijke manier vastpakken?

*Resumé: Het loont om de control opnieuw uit te vinden en stil te staan bij het mensbeeld achter het principaal-agentmodel.*

## Reden 3: Control is statisch en speelt niet in op actualiteit

De planningscyclus is te statisch (PDCA). Op gezette tijden wordt eerst een begroting gemaakt (*plan*). Vervolgens wordt deze uitgevoerd (*do*) en tussentijds rapporteren we over de voortgang (*check*). Indien nodig sturen we bij in de uitvoering of passen we de begroting aan (*act*).

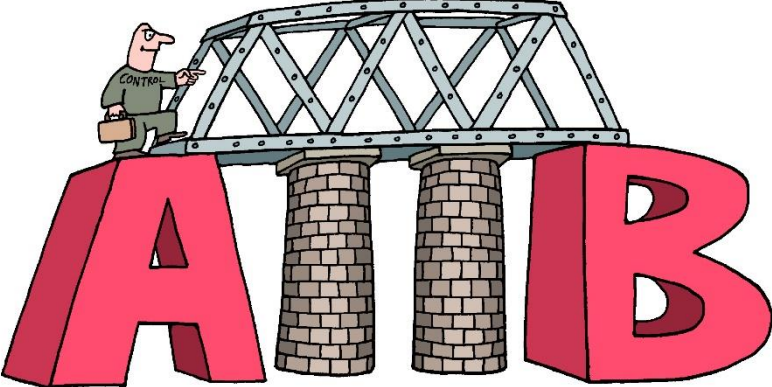
Maar als het gaat om het werkelijk aanvoelen van en inspelen op wat er in de werk- en leefpraktijk speelt, dan slaat PDCA de plank geheel mis.

Steeds meer wordt er in de praktijk kortcyclisch, dynamisch en agile gewerkt. Snel leren en samen naar de best passende oplossing toegroeien levert een beter resultaat op dan vooraf in een plan van aanpak de kant-en-klare-oplossing beschrijven, die in (deel)fasen op te leveren en tussentijds de mijlpalen te controleren.

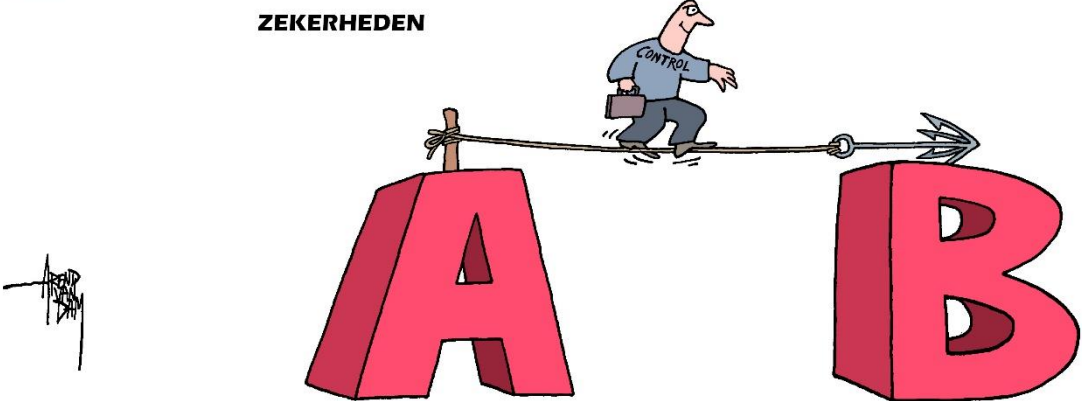
We zullen moeten aansluiten op deze nieuwe manier van (agile) werken en dynamische controlmanieren moeten zien te vinden om continu samen te kunnen aanvoelen en inspelen op het hier en nu.

*Resumé: Het loont om de control opnieuw uit te vinden en stil te staan bij de vraag in hoeverre de statische control daadwerkelijk impact heeft op de (maatschappelijke) actualiteit.*

Reinventing Control – 4 nieuwe uitdagingen voor ‘in control’ zijn



**ZEKERHEDEN**



**ONZEKERHEDEN**

Mijn gezonde boerenverstand zegt dat we samen moeten bouwen aan een nieuw controlsysteem dat het oude overbodig maakt.

Welke hindernissen zullen we met dat nieuwe controlsysteem moeten overwinnen, ofwel: welke 4 uitdagingen zijn er?

### Uitdaging 1 - Gebrek aan passie en plezier

Diverse onderzoeken tonen aan dat velen van ons het gevoel hebben dat de huidige manier waarop we in organisaties (samen)werken aan een grens gekomen is. De échte passie en het échte plezier lijken weg te zijn, mede als gevolg van de vele reorganisaties, taakstellingen en bezuinigingen. We willen steeds meer met minder.

Voor de mensen aan de onderkant van de piramides komt het werk vaker neer op zwoegen en ploeteren dan op gedrevenheid en doelen bereiken. Aan de top is het niet veel anders met allerlei management-, machts- en ego-spelletjes. Stress en burn-out lijken erbij te horen.

Het nieuwe systeem gaat veel meer uit van intrinsieke motivatie en laat het waanzinnige potentieel van passie en plezier niet langer onbenut.

### Uitdaging 2 - Hebzucht, corruptie en zelfverrijking

Hebzucht is moeilijk meer te negeren in deze tijd. Kijk maar naar de diverse zelfverrijking- en corruptieschandalen. Teveel om op te noemen. Denk bijvoorbeeld aan de FIFA, UEFA, Vestia, allerlei bonnetjesaffaires, sjoemelsoftware et cetera.

Het gedrag bepaalt het succes van het systeem. Het huidige systeem roept teveel hebzuchtig gedrag op in de mens. Dit wordt te vaak toegeschreven aan de mens zelf en te weinig aan het systeem dat dit gedrag uitlokt.

### Uitdaging 3 - Schade aan onze planeet

Wie kent het filmpje van de PandaDroom in de Efteling niet? De schade die we inmiddels aan onze planeet hebben toegebracht is ook niet meer te negeren.

Het kortetermijndenken in de politiek lijkt misschien overwonnen te zijn, maar is dat echt zo?

Duurzaamheid staat weliswaar hoog op de agenda, maar we zullen in het nieuwe systeem nog wel vele creatieve en innovatieve wegen moeten bewandelen om zo tegemoet te kunnen komen aan de economische belangen. Duurzaamheid moet ook voor iedereen betaalbaar worden.

#### Uitdaging 4 - VUCA

De tijden veranderen. Internet, social media, digitalisering, noem maar op. Alles gaat sneller en sneller en steeds weer gebeuren er onverwachtse dingen. De voorspelbaarheid neemt af. Meervoudige krachtenvelden zijn aanwezig. Alles wordt steeds ingewikkelder door het groeiende aantal onderling afhankelijke factoren. Oorzaak-gevolgrelaties zijn niet duidelijk en er bestaat een bepaalde dubbelzinnigheid van de realiteit – er zijn meerdere waarheden. Duidingen als ‘juist’ of ‘onjuist’, ‘eens’ of ‘oneens’ en ‘goed’ of ‘slecht’ blijken niet zo scherp te maken. In plaats van of-of blijkt én-én ook te kloppen.

Deze werkelijkheid wordt ook wel VUCA genoemd. VUCA is een Engels acroniem en staat voor Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous.

VUCA is een van de redenen waarom organisaties steeds meer ‘agile’ willen en moeten werken. Dit omdat ze snel moeten aanvoelen en inspelen op datgene wat nodig is om vanuit de bedoeling van de organisatie te blijven werken.

#### Control opnieuw uitvinden

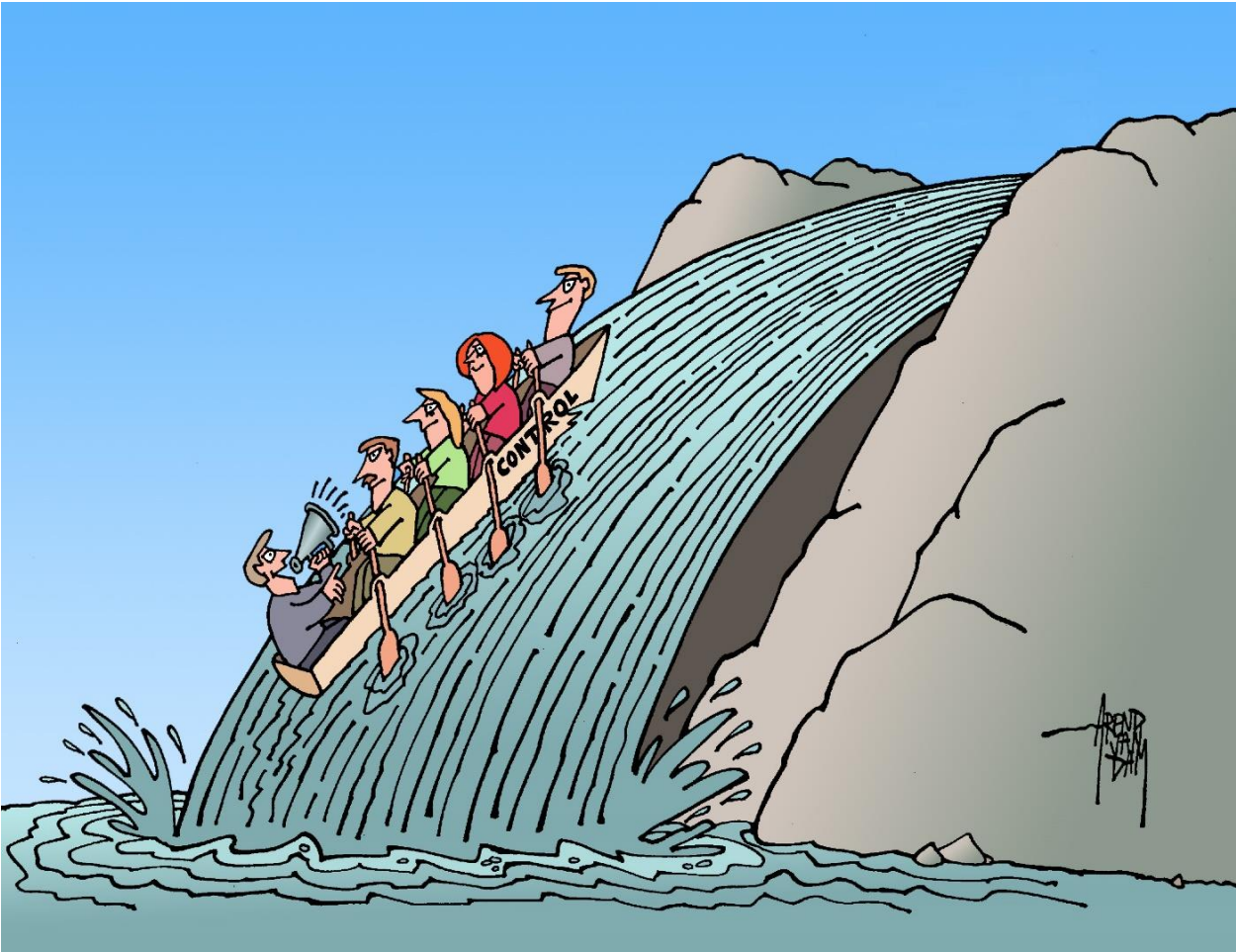
De gewenste flexibiliteit van ‘agile’ komt op gespannen voet te staan met ‘onze’ controlsystemen en ‘onze’ controlmechanismen. VUCA is geen hype of eendagsvlieg. VUCA is structureel en blijvend en dwingt ons om anders te denken en anders te handelen als gaat om ‘in control’ willen zijn.

Ik vind dat wij als controllers bovenstaande uitdagingen niet meer kunnen negeren en dat we ons moeten aanpassen om ervoor te zorgen dat de organisatie als geheel verder komt met deze uitdagingen. Wij hebben daartoe een van de sleutels in handen. Het is onze opgave om samen de control opnieuw uit te vinden.

Wij zullen de dynamiek van deze uitdagingen met alle onzekerheid, onvoorspelbaarheid en complexiteit moeten omarmen. Het oude, klassieke systeem van planning & control, van voorspellen en beheersen werkt simpelweg niet meer in een VUCA-wereld. Dat zullen we eerst moeten herkennen en erkennen.

Vervolgens kunnen we doorbreken naar een nieuw tijdperk met een totaal nieuwe en ruimere kijk op control. We zullen oude patronen moeten loslaten en geheel nieuwe vormen van control moeten uitvinden. Nieuwe vormen die continu blijven aansluiten op de bedoeling en de leef- en werkpraktijk van de gehele organisatie en daarbuiten.

**De Agile Controller - Focus op uitvoering, niet op resultaat**



Op de controlconferentie van de gemeente Amsterdam vertelt *Niels Krouwel*, Nederlands kampioen kanosprint, zijn boeiende verhaal. Het zet mij aan het denken over mijn vakgebied van planning en control in relatie tot de moderne 'agile' aanpak. Welke 5 lessen, vanuit de kanotopsport van Niels, kunnen we leren?

### Les 1: Focus op uitvoering, niet op resultaat

De allereerste les is de belangrijkste. Het gaat om het besef dat het resultaat altijd een afgeleide is van de wijze van uitvoering. Op het resultaat (wat) heb je géén invloed. Op de uitvoering (hoe) wel. Het resultaat is niet maakbaar, maar in het geval van de uitvoering ligt dit anders. In de uitvoering kun je groeien en steeds beter worden. Daar heb je wel invloed op.

### Les 2: Durf te falen

Op de uitvoering heb je wél invloed. Het gaat om veel doen. Veel ervaren. Veel oefenen en oefenen. Daarmee ga je steeds meer de diepte in. Je verfijnt alles beetje bij beetje. Je wordt nog beter in datgene waar je al goed in bent. Het is belangrijk om niet bang te zijn om te falen. Verliezen is niet erg, als je er maar van leert. Want tegenslag betekent leren. Ontwikkelen. Dat is de reden waarom je zult slagen. Een dag niet ontwikkeld is een dag niet geleefd.

### Les 3: Heb plezier

In de uitvoering heb je plezier nodig. Plezier is een kernwaarde en een van de kritische succesfactoren (Gold Miners) die bepalend zijn voor het leveren van uitzonderlijke prestaties. Naast plezier zijn passie en focus noodzakelijk om te voorkomen dat je in een sleur raakt. Met passie, plezier en focus kun je je grenzen verleggen. Het zorgt voor verbinding, vertrouwen, betrokkenheid, motivatie, inspiratie en acceptatie.

### Les 4: Manage je omgeving (in plaats dat de omgeving jou managet)

In de uitvoering gaat het erom dat jij je omgeving managet in plaats van dat de omgeving jou managet. Dan gaat het om je persoonlijke meesterschap, waarbij



jij de balans bepaalt tussen werk, privé, vrije tijd en gezondheid. Daarnaast moet het voor jezelf en voor anderen altijd duidelijk zijn waarom je welke keuzes maakt. Sta hiertoe in een open dialoog met je omgeving. Moreel contact, transparantie, vertrouwen en respect zijn eveneens belangrijke pijlers als het gaat om het managen van je omgeving.

### Les 5: Leef mentaal in het hier en nu

Bij de focus op de uitvoering in plaats van resultaat gaat het er ook om mentaal in het hier en nu te leven. Je moet niet met je gedachten met het resultaat in de toekomst bezig zijn. Je gedachten moeten zich richten op de uitvoering in het hier en nu.

### Agile control versus planning & control

De boodschap van Niels – focus op uitvoering in plaats van het resultaat – zet mij verder aan het denken over ‘mijn’ vakgebied van planning en control in relatie tot de momenteel erg populaire en moderne ‘agile’ aanpak.

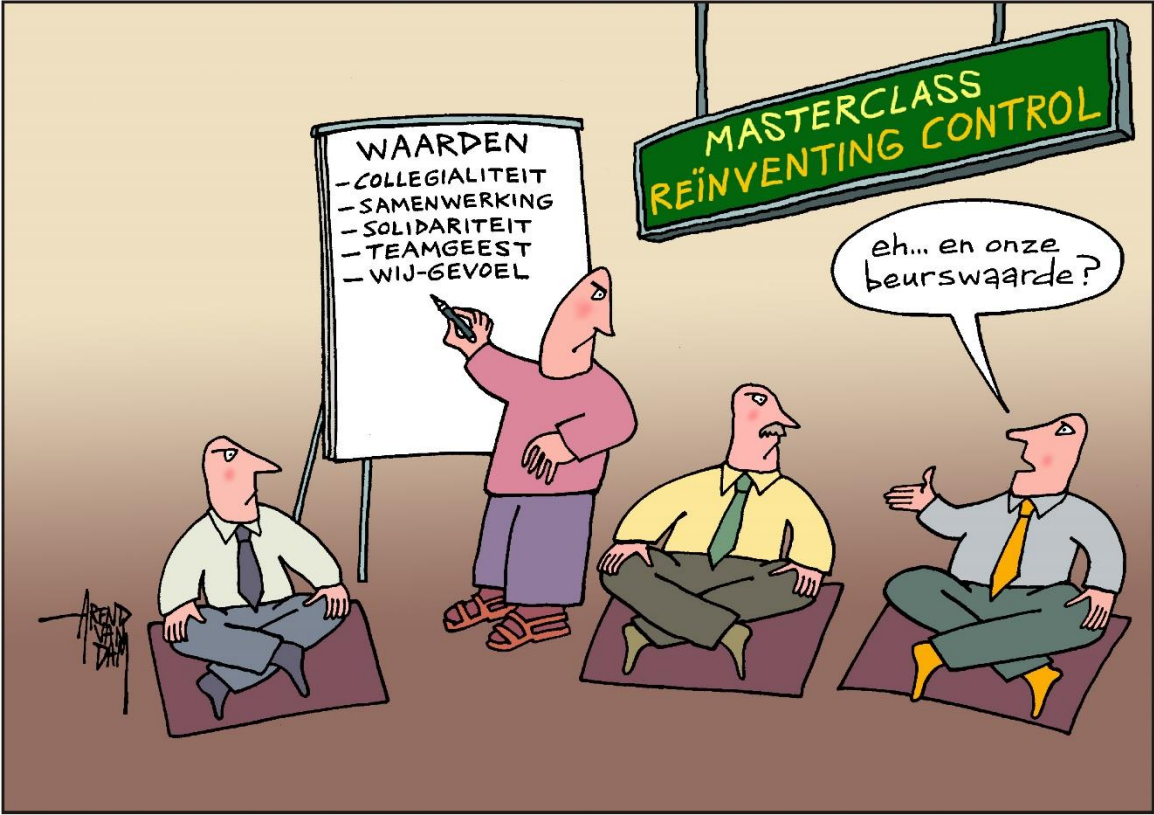
Deze ‘agile’ aanpak schijnt bewezen goedkoper te zijn dan de ‘ouderwetse’ planning en control- en watervalmethode. Hoogleraar Barry Boehm heeft namelijk ontdekt dat het in een ontwikkelproces het meest effectief is om zo veel mogelijk fouten te maken zo vroeg mogelijk na de start. Dit voorkomt dat op een later moment veel grotere schade moet worden hersteld, zodat de totale faal-, preventie- en herstelkosten tot een minimum worden beperkt.

Verder kom ik tot het volgende inzicht. ‘Agile’ staat voor mij vanaf nu voor ‘snel leren’ en ‘focus op uitvoering’. Met de focus op de uitvoering groei je naar de best passende oplossing en naar het beste resultaat voor de klant. Daar gaat het immers om. Dat is de bedoeling van alles.

Onze focus als controllers is volgens mij nu nog te vaak op het resultaat gericht. In een business case of plan van aanpak wordt vooraf de kant-en-klare oplossing bedacht. Vervolgens focussen ‘wij’ ons op dit resultaat dat wij met ‘ouderwetse’ planning- en controltechnieken willen beheersen. Maar wat beheersen we dan eigenlijk als we daarbij niet tot de best passende oplossing voor de klant komen?

*Als controllers is het onze uitdaging om bij het opnieuw uitvinden van control vertrouwd te raken met deze ‘agile’ aanpak en ons daarbij continu te focussen op de uitvoering in plaats van het resultaat.*

# Masterclass - Reinventing Control



Wil jij meer weten en leren over reinventing control en daar ook daadwerkelijk mee aan de slag gaan? Dat kan! Want ik heb een speciale masterclass over dit boeiende onderwerp ontwikkeld.

### Voordelen

- Je krijgt inzicht hoe je als controller beter uit de verf kunt komen door beter *van-buiten-naar-binnen-te-denken* en beter aan te sluiten op datgene wat er nodig is voor de bedoeling van de organisatie.
- Je ontwikkelt een ruimere kijk op het grotere geheel, waarmee je als mens in staat bent beter samen te werken met collega's en businessprofessionals uit het primaire proces.
- Je ontwikkelt en versterkt je visie op control en je bent hierbij in staat om leerruimte te creëren en je oplossende vermogen te vergroten voor het opnieuw uitvinden van control.

### Voor wie?

Voringenomenheid is de grootste valkuil als het gaat om het opnieuw uitvinden van control. Alleen met een *open mind for a different view* kan de control opnieuw worden uitgevonden. Hierbij hoort een positieve en lerende houding.

De masterclass Reinventing Control is daarom alleen bedoeld voor de nieuwsgierige en ontvankelijke controller die van meer waarde en betekenis wil zijn voor de business en de bedoeling van de organisatie.

### Tweedaags programma

Samen met andere controllers gaan we in twee dagen daadwerkelijk aan de slag met het herkennen, erkennen en opnieuw uitvinden van control. Het programma heeft de volgende onderwerpen.

### *Herkennen – anders kijken*

- Een nieuw tijdperk van control
- Basismodel verdraaide organisaties, van-buiten-naar-binnen-denken en de toepassing op control
- De illusie van control
- De interesse van de controller
- Van cijfers naar waarden: de economische en de sociale mens.

### *Erkennen – anders denken*

- Waarom doe je wat je doet? Wie ben je echt?
- Kijk op de wereld
- Omgaan met paradoxen
- Master your mindset, overwin je angsten voor mislukking en kritiek

### *Reinventing control – anders doen*

- Het fundament van control: Eigenaarschap
- Een nieuwe definitie met nieuwe uitdagingen voor control
- Nieuwe sleutels, bouwstenen en doorbraken
  - o Een geladen evolutieve bedoeling
  - o Een wakkere, zelfsturende leefwereld met zorgvuldige overdracht van eigenaarschap
  - o Ondersteunende kaders en technologie
- *3 lines of defence* in een nieuw jasje
- De agile controller van de toekomst
- Tips om te starten met Reinventing Control
- Behandeling huiswerk plus praktijk- en businesscases

### Boekenpakket en studiematerialen

Alle deelnemers ontvangen het leer-/praktijkboek *Reinventing Control*.

Dit is een boek dat ik speciaal voor de masterclass geschreven heb. Het beschrijft de samenhang tussen vijf bestaande boeken en past het daarin beschreven gedachtegoed toe op het vakgebied van control. Het gaat om de volgende boeken.

### *Herkennen – Anders kijken*

1. *Verdraaide organisaties*, Wouter Hart
2. *Van cijfers naar waarden*, Kees Tillema

### *Erkennen – Anders denken*

3. *Master your Mindset*, Michael Pilarczyk

### *Opnieuw uitvinden – Anders doen*

4. *Reinventing Organizations*, Frederic Laloux
5. *Anders vasthouden*, Wouter Hart

Al deze vijf boeken plus het leer-/praktijkboek zijn dus bij de masterclass inbegrepen.

Zoals gezegd zit de meerwaarde van het leer-/praktijkboek *Reinventing Control* in de toepassing op het vakgebied van control. Zo krijgt het controlmodel van *de drie lijnen van verdediging* meer inhoud, meer diepgang en daarmee meer betekenis. Dit geldt ook voor het zogenaamde *van-buiten-naar-binnen-denken*, de *levers of control* en het item *eigenaarschap*. Al deze fundamentele aspecten voor het opnieuw uitvinden van control komen aan bod.

Ten slotte vertel ik in het leerboek ook mijn persoonlijke verhaal, deel ik dingen vanuit mijn eigen transformatie- en groeiproces en geef ik diverse verdraaide praktijkvoorbeelden vanuit mijn eigen werkervaring.

### Interesse?

Ga naar [www.reinventingcontrol.nl](http://www.reinventingcontrol.nl)

Je vindt daar ook meer informatie over data, locatie, investering en certificatie (PE-punten).

NB: De masterclass kan vanzelfsprekend ook incompany gegeven worden.



Masterclass - 9 PE punten

## Reinventing Control

Op weg naar een nieuw vreugdevol tijdperk voor iedereen



met passie en plezier voor **Finance & Control**

- inspiratiesessies
- workshops
- lezingen
- Masterclass

*"We moeten anders kijken,  
anders denken en anders  
doen. Ik vertel je  
graag mijn verhaal!"*



[www.PPenP.nl](http://www.PPenP.nl) [www.reinventingcontrol.nl](http://www.reinventingcontrol.nl) [www.agilecontrolling.nl](http://www.agilecontrolling.nl)

e-mail: [oscar@PPenP.nl](mailto:oscar@PPenP.nl) tel: 06-41259887

Contactgegevens;

Email;

[Oscar@PPenP.nl](mailto:Oscar@PPenP.nl)

Telefoon;

06-41259887