De redactie 7 April 2022/ https://cfo.nl/artikel/column-marilieke-engbers-de-cfo-heeft-cruciale-rol-in-het-worden-van-lerende-organisatie

Column Marilieke Engbers:

“CFO heeft cruciale rol in het worden van lerende organisatie”

Met de toenemende complexiteit van organisaties en hun omgeving nemen de eisen die worden gesteld aan de CFO toe. Een belangrijke verschuiving voor de CFO is dat hij met behulp van financiële en niet-financiële resultaten ‘het vooruitkijken’ in balans moet brengen met ‘het achteruitkijken’. Dit vraagt dat de CFO zich steeds vaker, samen met de CEO buigt over de vraag hoe de strategie van de organisatie kan worden gerealiseerd.

De CFO en de lerende organisatie
Het realiseren van strategische doelen van een organisatie kan eigenlijk alleen maar met behulp van medewerkers, de stakeholders. Dit betekent dat de directie van een bedrijf – en zeker de CFO – zicht moet hebben op wat medewerkers denken over de prestaties van de organisatie. Voldoet het bedrijf aan hun verwachtingen, nu en in de toekomst? Wat hebben zij nodig om de organisatie vooruit te helpen? Waar liggen barrières waardoor zij dit nu niet, of niet voldoende doen? Wat moeten we leren als organisatie, om onze doelen te halen?
Het kan de CFO veel opleveren als hij zich bewust is van het ‘lerende vermogen’ (of het ‘lerende onvermogen’) van zijn organisatie. De CFO hoeft dan zelf geen ‘duizendpoot’ te zijn, geen duurzaamheids- of ICT-expert, maar zorgen dat de mensen in de organisatie die dat wel zijn, het juiste leren – en niet beperkt worden om hun energie, inzichten en interesses te ontplooien ten bate van het bedrijf.

Blinde vlek en de ‘tweede baan’

Voor veel organisaties blijkt het lastig om echt een lerende organisatie te worden. Dit komt vaak omdat men onvoldoende begrijpt wat ‘lerend vermogen’ creëren werkelijk inhoudt en welke factoren het ‘lerend vermogen’ in de weg zitten. Een lerende organisatie worden vereist namelijk ook: het (willen) erkennen en herkennen dat mensen blinde vlekken hebben rondom hun eigen aannames en eigen gedrag en defensief worden als dit bespreekbaar wordt gemaakt. Leren omgaan met de eigen defensiviteit en die van de ander, is een vaardigheid die je kan ontwikkelen. Maar het vraagt wel training.

Een lerende organisatie worden kan alleen als een bedrijf erkent dat de mens vaak irrationeel en defensief reageert. Om niet in dit soort gedrag te blijven steken is het nodig dat irrationeel en defensief gedrag bespreekbaar wordt gemaakt. Alleen herkenning en erkenning van irrationeel en defensief gedrag maakt het mogelijk om te stoppen met ‘de tweede baan’: het willen voorkomen van gezichtsverlies, het verhullen van emoties, twijfels, frustraties en boosheid - het willen winnen ten koste van anderen.
Leren omgaan met defensiviteit en blinde vlekken is ongemakkelijk. Het vraagt tijd en ook om een cultuur waarin mensen zich kwetsbaar durven opstellen en fouten durven maken.

Alleen als de leiders van een organisatie dit zelf voordoen, zullen medewerkers dit nadoen. Hierin ligt ook een taak voor de CFO. Ook hij moet zich kwetsbaar durven opstellen.

Een gezond spreekklimaat
In een lerende organisatie vindt praten over ingewikkelde kwesties en conflicten niet plaats in de wandelgangen, maar formeel, tijdens vergaderingen. Ook het bespreekbaar maken van 'hoe we ingewikkelde dingen bespreekbaar maken' gaat over leiderschap en governance. Daarbij is het - juist aan de top - belangrijk om te kijken naar de eigen blinde vlek als het gaat om ingewikkelde zaken aanvliegen met je medewerkers. Hoe irrationeel, defensief, of juist kwetsbaar stellen we onszelf op als leiders? En wat is de invloed van ons eigen gedrag op de manier waarop onze medewerkers communiceren en samenwerken?

Het bespreekbaar maken van de manier waarop we samenwerken, van leiderschap, van conflicten en van blinde vlekken, is geen sinecure. Het spreekklimaat bepaalt de mate waarin leiders en medewerkers een noodzaak en wens ervaren om te spreken over de manier waarop dingen worden gedaan binnen een organisatie.
Sommige leiders en medewerkers spreken liever niet over deze onderwerpen en geven er de voorkeur aan om 'aan de slag te gaan'. Anderen vinden het juist wel belangrijk om (mee) te praten en voelen zich juist gefrustreerd als hiervoor geen ruimte is.

Wanneer medewerkers wel willen spreken over de werkwijze, wil dit niet zeggen dat ze het ook daadwerkelijk doen. Een 'gezond spreekklimaat' geeft medewerkers en leidinggevenden het vertrouwen dat de inspanning van het spreken zal worden beloond en effect zal hebben, in plaats van dat spreken een risico met zich meebrengt.

Hoge druk op CFO en CEO

Voor leiders is het niet eenvoudig om een gezond spreekklimaat te creëren. De complexiteit van de huidige strategische vraagstukken is zodanig groot dat wensen, gevoelens en frustraties van stakeholders, zelfs als ze veilig gedeeld worden, niet altijd zomaar beantwoord kunnen worden. Als de gewenste effecten die stakeholders verwachten uitblijven ("we hebben nu gezegd wat we nodig hebben en krijgen het alsnog niet!") zal dit de frustraties soms eerder toe dan af laten nemen. En dat laatste is waar veel leiders bang voor zijn.

Het is daarom van belang dat stakeholders ook op de hoogte zijn van de dilemma's van de directie. In deze dilemma's zit juist ook de kwetsbaarheid van de bestuurders die goed is om te delen. Dit klinkt misschien logisch en eenvoudig, maar CEO's en CFO's opereren onder hoge druk. Er wordt veel van hen verwacht en hierdoor zullen zij juist - vaak onbewust - geneigd zijn om defensief te reageren. Veel bestuurders denken dat ze niet meer kunnen handelen en besluiten wanneer ze hun eigen manier van denken ter discussie laten stellen door stakeholders.

Toch is het essentieel om stil te staan bij de eigen defensiviteit en blinde vlekken. Defensiviteit is besmettelijk. De defensiviteit van de CEO of CFO is schadelijk voor de cultuur van de organisatie. Medewerkers doen niet alleen het gedrag van de leiders na, maar kunnen dit defensieve gedrag van de leider zien als bewijs dat het spreken geen zin heeft.

Design
Praten vergt wel enig 'design'. Met welke stakeholder moet gesproken worden, waarover en waarom? Zijn er verschillende belangen waar we rekening mee moeten houden? Wat beogen we met dit gesprek? Hoeveel kans is er dat er iemand defensief gaat reageren en veel ongezegd blijft en waarom? Hoe gaan we documenteren wat de uitkomst is van dit gesprek zodat we later dit gesprek kunnen voortzetten en terug kunnen grijpen op de afspraken die we gemaakt hebben?

Alleen als we op papier zetten wat we hebben afgesproken kan in het *volgende* gesprek onderzocht worden wat de redenen zijn dat het gewenste resultaat uitblijft. Soms zijn er goede, verklaarbare redenen dat men zich niet heeft kunnen houden aan de afspraken. Meestal is er dan sprake van tegenstrijdige 'commitments', of van governance-dilemma's.

Wanneer je als directie op een veilige manier het gesprek wil aangaan met medewerkers is het van belang dat niemand zich beoordeeld of veroordeeld voelt, impliciet of expliciet. Het doel is tenslotte om te leren, niet om iemand in het beklaagdenbankje te zetten.

Essentiële rol CFO

De analytische en planmatige kwaliteiten van de CFO zijn essentieel bij het voeren van 'ingewikkelde' gesprekken tussen directie en medewerkers. Het bespreken van ongewenste resultaten, defensiviteit en irrationaliteit, het niet behalen van de kpi's die gewenst zijn, vraagt om een rationele, inhoudelijk blik. De CFO weet waarover gesproken moet worden en wat de organisatie moet 'leren' om de gewenste resultaten te behalen. Er moet een duidelijk doel zijn voor het gesprek
Vanzelfsprekend is er ook financiële ruimte nodig voor het leerproces. Maar als ingewikkelde doelen gerealiseerd kunnen worden, door een 'lerende organisatie' te zijn, worden deze kosten altijd terugverdiend. Het is daarom aan de CFO om het 'lerend vermogen' van de organisatie te ontwikkelen en op het dashboard van de boardroom te zetten.