

Leadership in finance?

DOOR ARNICK BOONS De economische recessie heeft zelfs volgens economen een atypisch karakter. Vrijwel niemand waagt zich aan concrete voorspellingen. Liever geven we ons over aan de opsporing van schuldigen. Maar denkend aan de toekomst: hoe kan de financiële functie zich positioneren? Nu en straks? Blijft er nog iets van onze status over?

De wereld is in de greep van de economische recessie. Dat is duidelijk. Hoewel hier en daar de eerste lichtpuntjes alweer dagen, is de breedst gedragen verwachting toch dat de weg omhoog in de meeste bedrijfstakken pas in 2011 wordt gevonden. Ik zeg hier opzettelijk 'gevonden' en niet 'hervonden', want het is de vraag of het vooral een 'business as usual' gaat worden. Volgens sommigen is de huidige crisis zo diep, chaotisch en schijnbaar uitzichtloos dat er openlijk getwijfeld moet worden aan de bestendiging van onze economische orde. Moeten we geen fundamentele draai maken in onze economische en juridische infrastructuur om de voortdurende cycli van 'bubble-and-burst' te doorbreken? De radicalen bouwen daarop voort en wijzen op het unieke van deze mondiale reflectie. Is dit niet het moment om ons te realiseren dat de financiële crisis en de economische recessie niet op zichzelf staan, maar parallel lopen met een klimaatcrisis, een voedselcrisis, een watercrisis en een energiecrisis? Kortom, we moeten een veel strakkere bocht draaien.

Die laatste gedachte gaat de meesten van ons te ver, denk ik. Naarmate de economische prestaties teruglopen en de vooruitzichten niet meezitten, komt het hemd nader dan de rok. Eerst zorgen dat we de zaak weer op de rails krijgen of zien dat we in de recessie onze

baan behouden. Daarna redden we de wereld. Tot die tijd zullen de prestaties ver achterblijven bij die van vorig jaar en zullen er pijnlijke beslissingen genomen moeten worden.

LEADER IN FINANCESHIP

Om juist in deze tijd met het thema 'leadership in finance' te komen is gewaagd. Vooral omdat velen zullen zeggen dat juist het slechte leadership in finance ons heeft gebracht waar we nu zijn. Moeten diezelfde mensen ons nu weer uit het moeras trekken? Is dat niet vragen om dezelfde moeilijkheden?

Volgens mij zijn hier twee soorten antwoorden mogelijk. Antwoorden van korte adem en antwoorden vanuit een vergezicht.

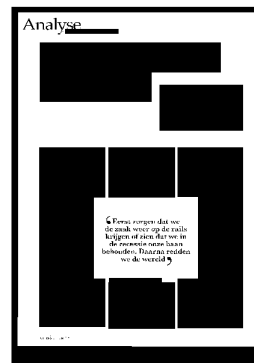
Op de korte termijn moet de nadruk liggen op overleven. Zo simpel ligt het. Dat betekent drie dingen. Ten eerste de voelhorens en reactiesnelheid verbeteren door de nadruk te leggen op voorspelling, impact analyse en planning (sense – analyse – react). Gevoeliger worden voor veranderingen, sneller beseffen waar bedreigingen en kansen vandaan komen en snel reageren.

Ten tweede is het tijd om de strategie en het businessmodel te herzien. Hoe hebben de klanten de kaarten geschud? Voorzien wij nog wel in een behoefte? Wat is de kern van onze aanwezigheid in de wereld? Dat zijn existentiële vragen, die de juiste nuance vereisen. Rücksichtslos snoeien is

dom. Juist hier ligt een doorkijkje naar de toekomst: met welke klanten, medewerkers en leveranciers wil (moet?) ik straks verder?

Tenslotte de leiderschapskant: kiezen voor productiviteit in plaats van cost cutting, juist nu (laaggeprijsde) kansen pakken, niet zeuren over fouten in 'het systeem' en geen hulp van de overheid verwachten, maar aanpakken.

In alle drie de sferen liggen belangrijke rollen voor de financiële functie, want de invloed op de financiële huishouding is uitgangspunt en doel, maar het gaat toch vooral om leiderschap: richting bepalen, sturen en motiveren.



LEADERSHIP IN FINANCE

Op langere termijn komt de leidende rol van de financiële functie weer in beeld. Zoals we in de praktijk van het laatste decennium hebben gezien, is de gedachte doorgedrongen dat verandering een constante is. Toen deze gedachte landde in ons bewustzijn, is daarmee ook afscheid genomen van de oude aanpak: unfreeze – reorganize – refreeze. Als er steeds verandering is, dan zijn organisaties fluïde en structuren tijdelijk. Sturing op doelen krijgt de voorrang, het afleiden van prestatiemaatstaven wordt hoofdzaak. Daar hebben de 'financials' een hoofdrol te vervullen, want zij hebben geen ander belang dan de helderheid en orde van Rust, Reinheid en Regelmaat. Het bij de gewenste prestaties best passende arrangement organiseert zich er maar achteraan. Zelfs in de publieke sector zien we steeds meer het primaat van de missie – strategie –, scorecards en resultaatverantwoordelijke eenheden ontstaan in plaats van tijdvetende heisessies met gekunstelde uitkomsten. De keerzijde van deze ontwikkeling is dat de effecten ervan naast tijdelijke re-

sultaten ook invloed hebben op de lange termijn. De doelen van nu bepalen immers de carrièreladders en daarmee het leiderschap van de toekomst. Men zoekt meestal naar bestendiging van zichzelf. Dat zoeken gebeurt in de eigen organisatie, maar ook daarbuiten. Het gaat stevast om personen met een herkenbaar profiel en een stevig gevestigde reputatie. Vandaar de veelgehoorde opmerking dat leiderschap schaars is en ondanks recessie, crisis of overheidssteun flink betaald moet worden.

FINANCE IN LEADERSHIP

Het is maar de vraag of leiderschap schaars is. Is het niet eerder zo dat de zoektocht beperkt blijft tot het zoeklicht in het herkenbare? Doordat we geen risico's willen nemen? Doordat we geen afscheid willen nemen van onze status, positie en way of life? Natuurlijk heeft de huidige recessie aangetoond dat we nieuwe wegen moeten inslaan, maar het is de vraag of we dat kunnen als we als financiële functie niet een klein beetje terrein prijsgeven aan degenen die de wereld om ons heen een beetje beter snappen. ■

PROF. DR. A.N.A.M. BOONS RA is hoogleraar financieel management aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit en organisatieadviseur bij Deloitte Consulting

