

## De controller op glad ijs?

### Over de onmacht van de controller

De controller ondersteunt het management bij het nemen van beslissingen. Hij dient het proces van het bepalen van de doelstellingen te verbeteren, onder andere door het integreren van de planning en de administratie. In de praktijk worden de taken van de controller op verschillende wijzen gedefinieerd en zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden dienovereenkomstig vastgelegd.

Controlling is een beleidsondersteunde activiteit, waarbij het verbeteren van de doelstellingen en het monitoren van de voortgang van het bereiken van die doelstellingen centraal staat. Indien de verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet passen bij de eigenlijke taak, het ondersteunen van managementbeslissingen, dan begeeft de controller zich op glad ijs.

Hieronder worden twee voorbeelden beschreven waarin dit duidelijk wordt.

### Geval 1: De onmogelijk uit te voeren opdracht

De controller heeft als opdracht om de planning van resultaat, kasstroom en balans op te stellen. Wanneer en wát er wordt gepland, is een beslissing van het management. Over het algemeen verwacht de controller dat het management reageert op de door hem opgestelde rapportages en analyses. Het management verwacht echter vaak dat de controller de motor is achter de gestelde ondernemingsdoelstellingen. Dit is voor de controller een onmogelijke opgave.

Een expliciete beschrijving van de taken van de controller luidt: het doorrekenen van het budget, het maken van rapportages, het opstellen van budget-werkelijk vergelijkingen en het analyseren van afwijkingen. Tevens dient hij de genomen beslissingen voor het bereiken van de doelstellingen te documenteren. Het management verwacht dat hij dit snel, duidelijk leesbaar, betrouwbaar en compleet doet. Daarnaast controleert de controller of de beslissingen uitgevoerd worden en wat de resultaten ervan zijn. Het is daarbij van wezenlijk belang dat de controller de wisselwerking tussen cijfers en mensen in ogenschouw neemt.

Naast het voorstellen van maatregelen en de controle op de resultaten wordt in veel gevallen van de controller ook verwacht dat hij ervoor zorgt dat de betrokkenen ook daarnaar handelen. De controller wordt als het ware een dompteur die de uitvoerenden moet dirigeren. Deze taak is echter geen onderdeel van de functie van de controller. Handelt hij toch als zodanig dan trapt hij in een val, omdat hij daarvoor meestal niet de juiste bevoegdheden heeft. De controller voelt dit vaak als onmacht en rekent dat zichzelf, ten onrechte, aan.

## Geval 2: De controller stelt onmogelijke eisen aan zichzelf

Indien de controller zich uitsluitend bezig houdt met het opstellen van budget-werkelijk vergelijkingen, strategieën ter discussie stellen, consolideren, etcetera, dan komt hij vaak tot de ontdekking dat het management de door hem voorgestelde maatregelen niet uitvoert. Een logisch gevolg is dat de controller zichzelf verantwoordelijk gaat voelen voor het bereiken van de doelstellingen.

Hij geeft zichzelf dan de opdracht om ervoor te zorgen dat de doelstellingen gehaald worden. Vervolgens ontwikkelt hij zelf maatregelen en neemt daardoor de verantwoordelijkheid van het management over. Dit gedrag wordt ondersteund door het idee dat hij als een missionaris moet laten zien dat hij gelijk heeft. Op deze wijze treedt hij op als een betweter terwijl hij als sparringpartner van het management zou moeten functioneren. De controller die op deze wijze te werk gaat, functioneert buiten zijn opdracht en competentie. Bovendien wordt hij door het management afgerekend op deze door zichzelf ingenomen managementfunctie.

---

## Gevolgen

In dit spanningsveld ontstaan grote macht- en relatieconflicten tussen het management en controlling die meestal leiden tot inefficiency en het niet bereiken van de doelstellingen. Of er nu onmogelijke verwachtingen aan de controller worden gesteld of dat de controller zelf een managementfunctie ter hand neemt, de onderlinge verhoudingen worden zwaar op de proef gesteld. Beide partijen concentreren zich dan op de onderlinge conflicten in plaats van de gezamenlijk te bereiken doelstellingen. Een voorbeeld hiervan is een onderzoek naar vliegtuig ongelukken waar bleek dat de piloten zich alleen nog concentreerden op een technisch mankement, en onvoldoende aandacht besteedden aan de koers van het vliegtuig. Hierdoor stortte het vliegtuig onnodig neer.

Deze relatieconflicten werken altijd negatief uit op de communicatie met de medewerkers, verstoren het werkklimaat, verminderen de productiviteit, verhogen het ziekteverzuim en verlagen de betrokkenheid van de medewerkers.

Meestal wordt in een dergelijke situatie geprobeerd de gevolgen van de hiervoor beschreven symptomen te bestrijden met sociale, relatieverbeterende maatregelen zoals het organiseren van bijeenkomsten die het bedrijfsklimaat en de onderlinge communicatie verbeteren. De verwachtingen die men van dit soort bijeenkomst heeft worden nauwelijks waargemaakt, omdat het alleen de symptomen bestrijdt en niet de onderliggende oorzaken wegneemt.

---

## Oplossing: Complementaire samenwerking

De hiervoor beschreven maatregelen zijn slechts pogingen om de problemen op te lossen. Hoe vaker deze pogingen ondernomen worden, hoe meer men het gevoel krijgt te kort te schieten. Hierdoor neemt men maatregelen die beter niet genomen hadden kunnen worden of men komt juist niet in actie, terwijl dit gewenst is. Met andere woorden, men probeert door een muur heen

te lopen en als dat niet lukt, onderneemt men een nieuwe poging. Men had ook op zoek kunnen gaan naar een deur.

Het is belangrijk dat oplossingsgerichte conflictstrategieën zich concentreren op het helder maken van de verwachtingen van zowel management als controlling en gericht zijn op de functie, de doelstellingen en de bijbehorende taken. Op deze wijze wordt vermeden dat onmogelijk te vervullen opdrachten worden gegeven. De taken van het management en controlling dienen duidelijk gedefinieerd en gecommuniceerd te worden en op verschillende niveaus controleerbaar te zijn. Hierdoor kunnen beide disciplines beoordelen wie (minder) goed functioneert en worden conflicten voorkomen.

Complementaire samenwerking zorgt ervoor dat gezamenlijk aan oplossingen wordt gewerkt, dat men van elkaar kan leren, tot meer creativiteit in staat is en dat met respect verschillende meningen worden besproken.

Het is een basisvoorwaarde dat controlling wordt gezien als het begeleiden van veranderingsprocessen. De toekomst van controlling is het snel voorbereiden van managementbeslissingen en de juiste omgang met de personen die het nemen van deze beslissingen tot taak hebben.