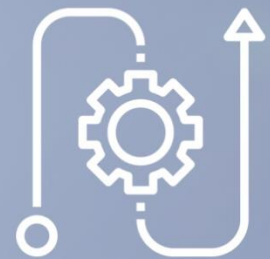


# FACTSHEET Q&A

Webinar 29-06-2021

WEBINAR DE TOEKOMST VAN DE FINANCIËLE FUNCTIE

## INTERNE BEHEERSING & VERANDERKUNDE



### MEER INFORMATIE ?

Wil je meer weten over 'Zero-Admin', 'Finance Technology' of 'Veranderkunde', maak een afspraak met je accountmanager van Verhoeve, onderdeel van de Quoratio Groep.

# QUESTIONS AND ANSWERS

**Wat is volgens u het ideale termijn voor een verandertraject? Zo kort mogelijk (de pleister eraf trekken) of langzaam (iedereen gemoedelijk meenemen)?**

**Gea Oord:** Dat is afhankelijk van de aard van het vraagstuk, de diepgang en de context. Als er sprake is van een liquiditeitsprobleem, zul je snel moeten handelen. In een periode van 3-6 maanden kun je dan al veel bereiken. Zo'n verandering heeft een beperkte diepgang. Gaat het om een cultuurverandering en is er in het ergste geval sprake van een verwaarloosde organisatiecultuur dan duurt zo'n verandertraject 3-5 jaar.

**Wim Mandemakers:** De ideale termijn voor een verandertraject is afhankelijk van complexiteit van de huidige situatie en de ambitie van de organisatie en de stakeholders. De aard van de problemen speelt hierin een belangrijke rol. Ongeacht de voorkeur voor een termijn is het belangrijk een planning te maken en deze waar nodig bij te stellen op basis van de tussentijdse resultaten. Het is maatwerk, waarbij het vaak loont om direct transparant te zijn richting alle betrokkenen over de gewenste eindsituatie. Het uitwerken en overzien van de consequenties voor individuen kost vaak wat meer tijd, maar draagt bij aan het creëren van draagvlak.

**Frank Campman:** In de agile wereld wat het VUCA tijdperk is, verandert er zo veel dat verandertrajecten ook in een ander perspectief gezet kunnen worden. Organisaties waar een doorlopend actie-leer werkklimaat is zijn structureel aan het verbeteren en zijn flexibeler in het meebewegen wat er aan nieuwe inzichten, kansen en bedreigingen op hen af komen. Het is voor niemand bijvoorbeeld meer bij te houden wat er allemaal verandert en aan kennis en ervaring binnen en buiten de organisatie voor handen is. Het eigen werk moet ook nog gedaan worden. In lijn zijn met het hogere team en organisatiedoel. Het is gewoonweg veel te veel. Organisaties, teams en individuen die het werkklimaat van actiegericht leren omarmen en conditioneren, realiseren een doorlopend en natuurlijk dagelijks verandertraject. Dit kan al op team niveau geïnitieerd worden.

**Niet overtuigen, maar open vragen stellen. Zijn er voorbeelden van (generieke) open vragen die je kan stellen??**

**Gea Oord:** De open vragen zijn bedoeld om de onderstroom van je gesprekspartners te bereiken. Ik adviseer vooral gebruik te maken van "wat"- en "hoe"-vragen. "Wat maakt dat je....?", "Hoe kan dit bijdragen aan....?" "Wat zou je willen bereiken...?". "Je zegt dat het niet.... is, wat is het wel?" Ik adviseer "waarom"-vragen te vermijden, die leiden vaak tot weerstand.

Een model dat je inzicht geeft en kan helpen om open vragen te stellen is het zogenaamde "metamodel" van Virginia Satir. Het model helpt je onder andere om inzicht te krijgen in generalisaties, vervormingen en zaken die er wel zijn maar niet worden uitgesproken.

**Wim Mandemakers:** Open vragen voorkomen projectie en sturing. Hoe korter de open vragen hoe meer de gesprekspartner invulling zal geven aan zijn beleving van het onderwerp. 'Wat wil je bereiken met.....?' 'Wat zijn je verwachtingen van...?' Vervolgens kan worden doorgevraagd naar concretisering door te vragen naar het proces 'Hoe ga je dat bereiken?' en 'Wanneer...?'

**Frank Campman:** De kracht van dialoog (doel: onderzoeken, nieuwe inzichten en binding tussen mensen en het gemeenschappelijke doel realiseren) in plaats van debat (doel: de ander van jouw mening overtuigen) wordt bereikt met het stellen van vragen.

Een goede vraag leidt tot verheldering, nieuwe inzichten of een nieuw perspectief. Goede vragen zijn nog niet ingekleurd met een mening en stimuleren niet tot gemanipuleerd koker-denken. Luister goed naar het antwoord en vraag daarop door (blijf bij het antwoord van de ander). Een goede vraag nodigt daarom uit tot nadenken, uitleggen, aanscherpen, verdiepen, informatie verschaffen, onderzoeken, verbinden. Om dat te bereiken is een goede vraag helder geformuleerd en wordt geboren uit een open, nieuwsgierige houding.

Onderzoek in high performing action learning teams toont aan dat 85% van alle vragen in een teamdialoog open zijn en dat het team om tot besluitvorming te komen 15% van alle vragen heel bewust gesloten stelt. Gesloten vragen zijn vragen waar het antwoord alleen ja of nee op kan zijn. 'Is dit belangrijk voor jou?' In plaats van 'Waarom is dit belangrijk voor jou?' Open en gesloten vragen hebben beide derhalve een andere functie en zijn beide heel belangrijk in een dialoog.

Om een succesvolle dialoog te voeren, moet je bovenstroom en onderstroom verbinden en dus op beide vlakken vragen stellen. Afhankelijk van beoogd doel van de vraag kan het zowel een open als een gesloten vraag zijn.

Bovenstroom vragen gaan over zaken als stellen van doelen, budgetteren, controleren, sturen. En onderstroom vragen gaan over zaken als de menselijke behoefte aan zelfstandigheid, erkenning, respect, instinct en emotie.

Voorbeeld van bovenstroom vragen zijn: Wanneer was dat? Wat zei hij toen precies? Wat deed jij toen? Hoe ging dat verder? Hoeveel procent van het budget heb je bereikt? Wat ga je doen om 100% te realiseren?

Voorbeeld van onderstroom vragen zijn: Wat bedoel je met ...? In hoeverre ben je het eens met de keuze die we maken? Wat doet dat met jou? Waarom is dat belangrijk voor jou? Wat heeft x met y te maken?

## Wat zouden jullie de finance & control professionals, vanuit jullie eigen expertise n.a.v. dit webinar, nog extra mee willen geven?

**Gea Oord:** Als je geïnteresseerd bent in een naslagwerk over veranderen in organisaties kun je mijn boek “Verandercahier, Nature’s Mighty Law is Change” gratis downloaden op de volgende pagina: <https://www.quintens.eu/downloads/>

**Wim Mandemakers:** Technologie is overal, de impact als consument ervaren we iedere dag. Nieuwe functionaliteit in Apps of data feeds over onze interesses en alles wat ons leven aangenamer maakt. Zaken die we tot voor kort niet voor mogelijk hielden. De impact op onze business zien en ervaren we als professionals ook, maar vaak ontbreekt het nog aan het zetten van de eerste stap. De ontwikkelingen van business en finance technologie gaan razendsnel en het gebruikersgemak verbetert continue. Bespreek de impact van technologie voor uw organisatie en finance & control in uw organisatie. Laat technologie voor u werken. Wij helpen u graag uw finance & control te verbeteren en maken samen met u de business case.

Bent u geïnteresseerd of wilt u meer weten wat continuous monitoring? Lees de whitepaper: ‘Towards Continuous Monitoring’ te downloaden op onze website:

<https://br1ght.eu/digital-control-april2021/>

**Frank Campman:** De serie aan webinars staan in het teken de ambitie Zero-admin en daarbij de rol van digitalisering, de mens en de samenwerking tussen beide en tussen mensen onderling. Samenwerken is een vak! Heb oog voor de vaardigheid van vragen stellen, edging\*\* gedrag en psychologische veiligheid; 1 op 1 vaak best goed ontwikkeld, maar in een team door expertise, hiërarchie en menselijke achtergronden komt het vaak niet tot een echt teamdialoog en daardoor niet tot (relevante) innovatie en verbetering. Google heeft hier een meerjarig onderzoek naar gedaan en Prof. Amy Edmondson van Harvard komt in verschillende onderzoeken tot gelijksoortige en aanvullende resultaten. In de volgende film wordt in ongeveer 2 minuten uitgelegd wat volgens het onderzoek van Google het fundamentele verschil is tussen een high performing team en een minder succesvol team: How Google builds the perfect team - YouTube.

\*\* Edging: het evalueren van het proces blijft beperkt tot uiterlijk waarneembare observaties (bovenstroom) waarbij niet de gevoelens en belevingen worden benoemd (onderstroom). Het leren blijft hierdoor oppervlakkig en problemen blijven terug keren. Met edging ontsnappen we bewust en onbewust van onderstroom in bovenstroom antwoorden en oplossingen. Als je hier meer over wilt weten, lees dan de blog:

[ONDERSTROOM Over de afbraakkunst van TEAM edging - WIAL \(wialnl.nl\)](#)