


De juiste m/v op de juiste plaats





Meer bewuste aandacht voor de zachte kant van de medewerkers resulteert in toenemende transparantie van de gewenste personeelsopbouw binnen de financiële functie.

De omgeving van de financiële functie is turbulent. Nu door veel organisaties de hobbelen van nieuwe wet- en regelgeving is genomen, volgt de zoektocht naar groei in hevig concurrerende markten en blijft het verbeteren van de kostenefficiëntie essentieel. Deze veranderende focus, mede aangevuurd door hedge funds en private equity firms, stelt nieuwe eisen aan de financieel manager en zijn afdeling.

Waar de nadruk de laatste jaren vooral lag op risicobeheersing, gaat de aandacht binnen de financiële functie weer steeds meer naar het ondersteunen van waardecreatie, waarbij de financieel medewerker meer en meer moet samenwerken met collega's in de lijn. Niet langer zijn kennis over nieuwe regelgeving, onafhankelijkheid en inzet de belangrijkste vaardigheden. De nadruk verschuift meer en meer naar durf, overtuigingskracht en een (interne) klantfocus.

Goede financiële professionals zijn schaars. Op dit moment woedt er een ware oorlog om financieel talent. Voor financieel managers leidt dit enerzijds tot het moeilijk kunnen invullen van openstaande vacatures, anderzijds bemoeilijkt dit het behoud van talent-

volle medewerkers binnen de financiële functie. De tijd is rijp om op een andere, meer holistische manier invulling te geven aan het werven, ontwikkelen en behouden van de meest waardevolle 'assets' van de financiële functie: de medewerkers.

Het werven, opleiden en behouden van de medewerkers vraagt om een goed inzicht in wat nodig is binnen de financiële functie. Wervingsadvertenties en functieprofielen beschrijven uiterst nauwkeurig welke inhoudelijke kennis er vereist is, zoals kennis van IFRS, Bazel II of boekhouden ('hard skills'). Maar dit is niet voldoende. Het gaat erom dat een medewerker deze kennis ook kan toepassen in de taken die uitgevoerd dienen te worden. Om vast te stellen of een medewerker in staat is de kennis goed toe te passen in de door hem uit te voeren taak, is naast een focus op de 'hard skills' ook een goed inzicht in de benodigde 'soft skills' noodzakelijk.

WILLEKEURIGE WERVINGSADVERTENTIES

Het is vooral het gebrek aan goed inzicht in de benodigde gedragskenmerken (de 'soft skills') dat het succesvol werven en behouden van financieel talent in de weg staat. In de vergelijking van willekeurige wervingsadvertenties voor verschillende posities binnen de financiële functie valt op dat de belangrijkste gedragskenmerken van een persoon die werkzaam is binnen de financiële functie, ongeacht de positie en het type organisatie (profit, non-profit; zakelijke dienstverlening, industrie etc.), generiek zijn:

- proactiviteit;
- goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid;
- klantgerichtheid;
- accuratesse;
- kunnen werken in teamverband;
- enthousiasme.

Zijn deze kenmerken voor elke financiële organisatie de meest relevante?

Is het duidelijk welke gedragskenmerken de medewerkers van uw financiële functie moeten hebben?

Dit artikel laat zien hoe belangrijk transparantie van het benodigde gedrag is voor het succesvol werven, opleiden en behouden van die financiële professionals die nodig zijn om de financiële functie optimaal te laten presteren. Inzicht in de gedragseisen verhoogt de kans op het werven van de best passende professional. Verder zal de transparantie van het benodigde gedrag de medewerkers meer bewust maken van zichzelf en de ontwikkelbehoeften op het gebied van hun 'soft skills'. Door serieus aandacht te besteden aan de 'soft skills' in relatie tot de werkzaamheden binnen de organisatie is de financieel manager beter in staat de beste professionals te behouden.

Naast het belang van gedrag worden ook de stappen beschreven die doorlopen dienen te worden om op basis van de blauwdruk van het gewenste gedrag

de juiste personen binnen de financiële functie te krijgen en te behouden. Hierbij ligt de nadruk vooral op transparantie van het gewenste gedrag in relatie tot de uit te voeren werkzaamheden.

GEDRAG SUCCESFACTOR

Wil een organisatie haar doelstellingen halen, dan is het belangrijk dat alle medewerkers hun inzet richten op de organisatiedoelstellingen. Het is de taak van de manager om deze inzet op de juiste manier te benutten. Hij doet dit door het beïnvloeden van het gedrag van zijn medewerkers. Wanneer medewerkers op een juiste manier worden gemotiveerd, zullen zij eerder geneigd zijn het gewenste gedrag te vertonen.

Het managen of aansturen van medewerkers in de huidige financiële functie betekent al lang niet meer dat de leidinggevende aan zijn mensen vooraf helder gedefinieerde

FIGUUR 1 DE ELEMENTEN VAN KENNIS

K = f(I, EVA)	
KENNISCOMPONENT I	KENNISCOMPONENT EVA
<ul style="list-style-type: none"> • Codified knowledge • Persoonsonafhankelijk te maken in de vorm van theorieën, formules, procedures, handboeken • Betrekking hebbend op kennen en weten • Geïnternaliseerde I wordt ervaring • Over te dragen door onderwijs • Moeilijker om macht aan te ontlenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tacit knowledge • Persoonsafhankelijke ervaringen, vaardigheden en attitudes (samen ook wel competenties genoemd) • Betrekking hebbend op kunnen, willen en mogen. • Geëxpliciteerde EVA wordt I • Te delen door te demonstreren, verkrijgbaar door te imiteren in socialisatieprocessen (training on the job, etc.) • Makkelijker om macht aan te ontlenen



opdrachten geeft. Nee, de huidige financiële functie bestaat uit kenniswerkers. Kenniswerkers behalen resultaten door hun kennis in te zetten. De kennis die zij over een bepaald financieel onderwerp bezitten, is vaak groter dan die van hun leidinggevende (Drucker 2001: 31). Omdat de financieel manager zelf niet over alle benodigde kennis binnen de financiële functie beschikt, is het zijn belangrijkste taak om de kennis van zijn medewerkers optimaal te benutten. Hij doet dit door te sturen op de elementen van kennis. Het lastige hierbij is dat kennis geen losstaand object is, maar per definitie is ingebed in de mens zelf.

Volgens Weggeman (2003: 39 e.v.) is kennis een functie van vier elementen:

informatie, ervaringen, vaardigheden en attitudes. Deze vier elementen zijn in te delen in twee componenten, die wel onderscheiden, maar niet gescheiden kunnen worden (zie figuur 1).

Informatie die niet verbonden wordt met ervaring, vaardigheden en attitudes, levert geen kennis op. Het lezen van een boek over aerodynamica verschaft geen kennis over het vliegen. Door de informatie te gebruiken voor de bouw van en het vliegen met een vliegtuig ontstaat kennis over het vliegen. Zo zijn ook ervaringen, vaardigheden en attitudes die niet geladen worden met informatie geen kennis. Door het ontbreken van de informatie kunnen de ervaring, vaardigheden en

kennis niet in een relationeel perspectief worden geplaatst.

De informatiecomponent is gericht op kennen en weten (informatie bestaat uit gegevens waaraan een betekenis is toegekend). Deze formele kennis wordt ook wel 'codified knowledge' genoemd.

Wil deze informatie echt waarde krijgen en resultaat genereren, dan moet de informatie gebruikt kunnen worden door het individu. De mate waarin de beschikbare informatie gebruikt wordt en omgezet wordt in kennis, is afhankelijk van ervaringen, vaardigheden en attitudes (de tweede kenniscomponent); dit wordt ook wel impliciete kennis of 'tacit knowledge' genoemd. Deze drie laatste elementen worden

zichtbaar via het gedrag:

- **Ervaringen:** dit is de historische database waarin alle persoonlijke gebeurtenissen (zowel bewuste als minder bewuste) zijn opgeslagen. Ervaring is datgene waarmee men vertrouwd is geraakt of waarin men onbewust bekwaam of onbekwaam is geworden.

- **Vaardigheden:** vaardigheden zijn onder te verdelen in exogene en endogene vaardigheden. Exogene vaardigheden zijn het gereedschap waarmee de wisselwerking tussen een persoon

kennis, de EVA die zichtbaar wordt door gedrag, een sleutelrol voor succes vervullen.

TAAKONZEKERHEID

Niet alle financiële functies zijn hetzelfde. De omgeving waarin een organisatie zich beweegt, bepaalt in grote mate welke taken ze uitvoert (Donaldson 2001: 36 e.v.). Hiermee ligt ook indirect vast welke kennis er aanwezig dient te zijn binnen de financiële functie.

controlecyclus hierboven kan de informatiecomponent in beide situaties (turbulent en stabiel) gelijk zijn. Het verschil in kennis zal bestaan in het verschil in ervaringen, vaardigheden en attitude, hetgeen zichtbaar wordt in het gedrag van de medewerkers. Gedragskenmerken met betrekking tot interactie (sociabiliteit, overtuigingskracht en sensibiteit) en persoonlijkheid (flexibiliteit, durf, creativiteit en onafhankelijkheid) zullen in een turbulente omgeving belangrijker zijn dan in een stabiele omgeving. Een stabiele omgeving vraagt meer om gedragskenmerken die gerelateerd zijn aan uitvoering (inzet en organisatievermogen). Dit wil niet zeggen dat andere gedragskenmerken niet aanwezig dienen te zijn, maar dat het geheel van gedragskenmerken een bepaald zwaartepunt kent.

SOFT SKILLS

In het voorgaande is duidelijk geworden dat het gedrag van financiële medewerkers minstens zo belangrijk is als de formele kennis die zij hebben vergaard. Eerder is al geconstateerd dat de huidige functieprofielen te weinig bewuste aandacht besteden aan gedrag. In de praktijk zijn de gevolgen zichtbaar: medewerkers kunnen niet mee in veranderingen of medewerkers verliezen snel hun motivatie, omdat hun gedrag niet aansluit bij datgene wat de situatie verlangt.

Waarom wordt het gedrag in functieprofielen zo oppervlakkig gedefinieerd? Hieronder is een vijftal persoonlijke observaties opgesomd, waarmee getracht wordt aan te geven waarin functieprofielen veelal tekortschieten.

1 *Functieprofielen beschrijven de functie zoals ze was en niet zoals ze zou moeten zijn.*

Het functieprofiel is niet veel meer dan de expliciete vastlegging van de kennis-elementen die nodig zijn voor het uitvoeren van een specifieke taak. Waar het in de praktijk veelal misgaat, is bij

Waarom wordt het gedrag in functieprofielen zo oppervlakkig gedefinieerd?

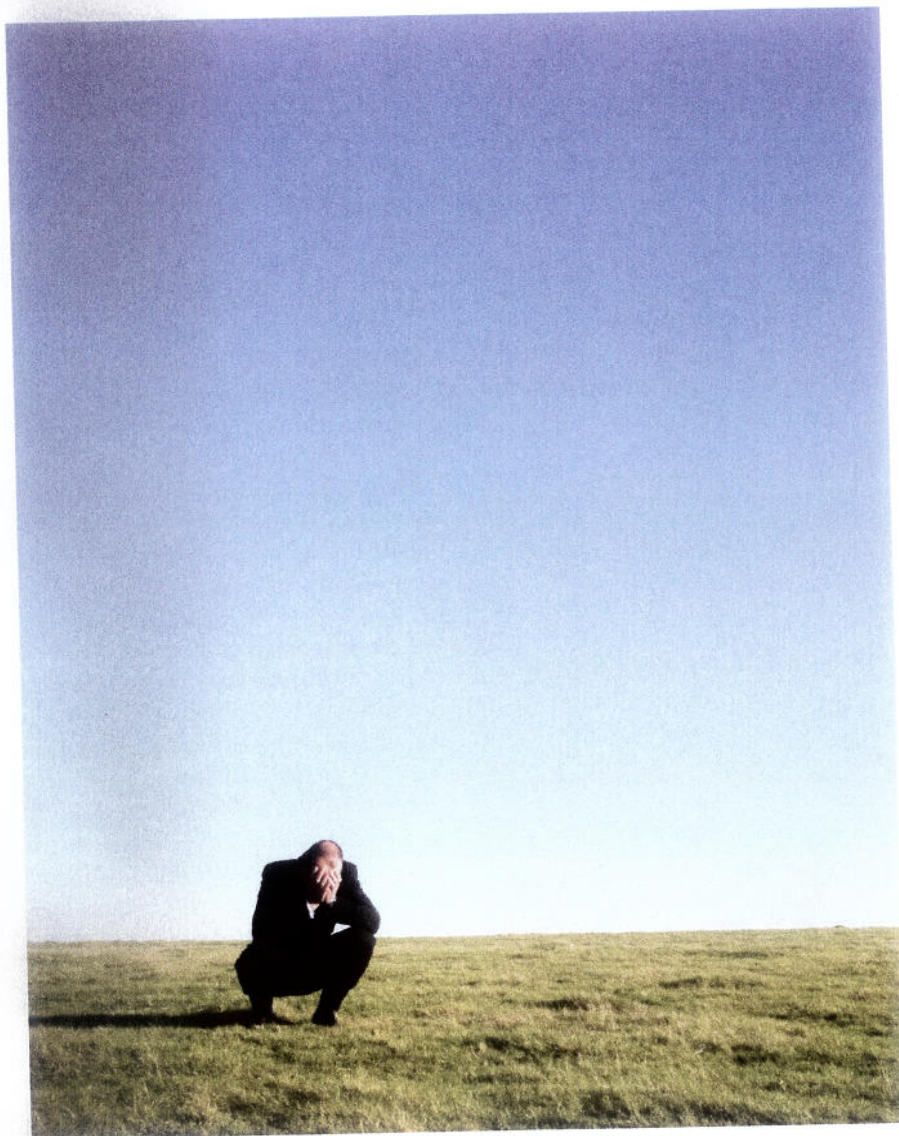
en zijn omgeving vormgegeven wordt. Denk hierbij aan communicatieve vaardigheden, expressieve/kunstzinnige vaardigheden en ambachtelijke vaardigheden. Endogene vaardigheden spelen zich af in het hoofd van de bezitter. Voorbeelden zijn: analytische vaardigheden, intuïtieve vaardigheden, creatieve vaardigheden, reflectieve en leervaardigheden.

- **Attitudes:** dit is het al dan niet bewuste geheel van basisaannamen waarop persoonlijke waarden en normen gebaseerd zijn. Deze waarden en normen richten iemands houding en gevoel in een bepaalde situatie en sturen de wijze van waarnemen.

Wil een leidinggevende in de financiële functie optimaal presteren, dan dient hij ervoor te zorgen dat de benodigde kennis binnen de functie aanwezig is. Dit houdt in dat alle vier de kenniselementen in balans moeten zijn met de situatie waarin de medewerkers succesvol moeten optreden.

In de praktijk betekent dit meer tijd en aandacht voor de zachte kant; de harde informatiekant is veelal helder vastgelegd. Zoals hierboven is aangetoond zal de persoonsafhankelijke kant van

Een organisatie in een turbulente omgeving zal een grotere taakonzekerheid kennen dan een organisatie in een stabiele omgeving. Doordat de omgeving snel kan veranderen, zal een organisatie snel moeten reageren. Dit kan leiden tot proces- en/of organisatieaanpassingen. Wil de financiële functie optimaal blijven presteren, dan betekent dit dat ook de financiële functie haar takenpakket snel moet kunnen aanpassen. Volstaat in een stabiele omgeving het eenmaal per jaar doorlopen van de planning- en controlecyclus, resulterend in een jaarlijks budget, in een turbulente omgeving gelden andere eisen. Hier is het noodzakelijk om maandelijks 'rolling forecasts' op te stellen teneinde enigszins greep te houden op de geplande activiteiten. In de stabiele omgeving kan veelal een cijfermatige exercitie door finance worden doorlopen, die resulteert in een jaarbudget. In de turbulente omgeving zal finance samen met de lijn echter maandelijks moeten vaststellen wat er gebeurt en hoe dit de nabije toekomst beïnvloedt. Deze situaties stellen verschillende eisen aan het benodigde kennisniveau en daarmee aan het gewenste gedrag. In het voorbeeld van de planning- en



het expliciet benoemen van de taak van de financiële functie en de juiste manier waarop deze kan worden vervuld. Veel financieel leidinggevenden hebben nog steeds een beeld van hun taak gebaseerd op het verleden, een beeld dat veelal is ontstaan doordat de leidinggevende de betreffende functie vroeger zelf heeft vervuld. Slechts weinig financieel leidinggevenden zijn continu bezig met het antwoord op de vragen: Wat is er veranderd in mijn omgeving? Wat is mijn taak of hoe is deze veranderd? Hoe kan ik deze het beste uit-

voeren? Deze vragen zijn cruciaal en vormen de basis voor de inrichting van de financiële functie met de juiste medewerkers.

Omdat er minder bewust over de (veranderende) taak wordt nagedacht, blijft men in het verleden hangen. Men kijkt naar de functie zoals die toen werd vervuld en kopieert deze werkwijze naar de huidige situatie. De mate waarin de functie van vroeger nu nog opportuun is en past in het huidige uitvoeringsproces van de taak, krijgt onvoldoende aandacht.

2 *Functieprofielen binnen de financiële functie richten zich meer op de informatiecomponent (het kennen) dan op de subjectieve gedragscomponenten van kennis.*

De benodigde kennis wordt veelal zeer helder en gedetailleerd beschreven. Opleidingsvereisten zoals een studie bedrijfseconomie, aangevuld met een postdoctorale RA/RC-opleiding en specifieke kennis van Bazel II of IFRS zijn duidelijk verwoord.

Wanneer het op gedragskenmerken aankomt, vervalt men al gauw in algemeenheden. Uit discussies met leidinggevenden binnen de financiële functie komt tevens naar voren dat men heel snel naar algemeen geaccepteerde gedragskenmerken kijkt zonder deze expliciet te onderbouwen in het licht van de uit te voeren functie. Dit kan komen doordat financiële mensen veelal ratiogedreven zijn: veel aandacht voor de harde cijfers en minder gevoel voor de zachtere menskant.

3 *Functieprofielen staan te ver af van de dagelijkse realiteit binnen de financiële functie.*

Functieprofielen zijn veelal ideaalplaatjes die de 'super-financial' beschrijven. Aan bestaande functieprofielen worden vaak elementen toegevoegd en slechts zelden gebeurt het dat een aantal elementen minder belangrijk wordt en daardoor ook zou kunnen vervallen. Hierdoor ontstaan 'rijke' profielen, die nauwelijks nog aansluiten bij de behoefte, zodat de persoon die aan het profiel voldoet zeer schaars wordt.

Niet iedere financiële functie vraagt om een 'financial' met zeer specialistische kennis op het gebied van treasury, management, accounting, belastingen, shared services en administratieve organisatie, met ondernemingszin, goede communicatieve vaardigheden, kennis van de markt of industrie en een vloeiende beheersing van zes talen. Soms is iemand die nauwkeurig en snel kan boekhouden meer dan voldoende.

4 *Funcieprofielen zijn individu-georiënteerd zonder rekening te houden met de personeelsopbouw van de afdeling of functiegroep.*

Een belangrijk kenmerk van de huidige functieprofielen is dat ze toegesneden zijn op het individu. Het zou logisch zijn om het individuele profiel af te leiden van het groeps- of teamprofiel van de afdeling om een zo de optimaal mogelijke balans te verkrijgen. In veel gehanteerde functiehuizen (het gestructureerde geheel van functiepro-

In de financiële functie is dit soms wat lastig, omdat veel financiële organisaties functioneel georganiseerd zijn en bemenst worden door specialisten. Team- of groepsgericht werken binnen de financiële functie is nog niet overal gemeengoed. Hierdoor is men geneigd eerder de specialist te beschrijven dan de groep waarbinnen men opereert. Deze individu-oriëntatie resulteert vaak in het aannemen van hetzelfde type persoon, wat een te eenzijdig team tot gevolg heeft.

gen als gevolg van taakverandering en/of teamverandering kritisch gekeken moet worden naar wat dit betekent voor de benodigde verhouding in met name de gedragskenmerken. Door hier goed over na te denken is een financieel manager in staat zijn exacte behoefte te definiëren en deze vast te leggen in een profiel voor zijn toekomstige medewerker.

STAPPENPLAN

Hoe kan de financieel manager ervoor zorgen dat hij de medewerkers met het juiste kennisprofiel binnen zijn financiële functie heeft? Het doorlopen van een vijftal stappen stelt de leidinggevende in staat de juiste mensen te vinden voor de financiële functie.

1 *Verkrijgen van transparantie in de uit te voeren taak en de afhankelijkheden van anderen.*

De eerste stap behelst het scherp stellen van de taak die de financiële functie moet vervullen en de afhankelijkheid van anderen (afdelingen en/of externe partners) om de taak te kunnen uitvoeren. Een financieel manager moet hierbij zowel aan de huidige situatie als aan de toekomstige situatie denken. Om deze vragen te beantwoorden kan de financieel manager zijn financiële organisatie zien als een onderneming. Zijn klanten zijn managers en overige collega's in de lijnorganisatie. Door met zijn (interne) klanten te spreken kan een financieel manager zich een goed beeld vormen van wat men verwacht. Door zelf ook kritisch na te gaan wat de rol van finance zou moeten zijn, kan hij tot een gewenst beeld van zijn takenpakket komen.

2 *Bepalen van het gewenste kennisprofiel.*

Wanneer de taak en de afhankelijkheid van de omgeving in de uitvoering ervan helder zijn geworden, is het zaak om vast te stellen welke kennis-elementen er nodig zijn. De taak zelf zal vooral invulling geven aan de informatie-

fielen binnen organisaties) wordt niet eerst een groepsprofiel opgesteld. Velen gaan ervan uit dat ieder individu in de groep hetzelfde profiel dient te hebben. Wanneer prestaties juist in groepsverband tot stand moeten komen, kan dit leiden tot een onvoldoende variatie van de juiste 'skills'. Een juiste mix van elkaar aanvullende 'skills' is een van de belangrijkste kenmerken van goed presterende teams (Karzenbach & Smith 2002: 9 e.v.).

5 *Funcieprofielen zijn niet dynamisch.*

Hoe vaak past een organisatie de gewenste gedragskenmerken aan aan de gewijzigde omgeving waarin een medewerker moet functioneren? Veelal wordt er geen rekening gehouden met de veranderende omgeving en de samenstelling van het team en het teamgedrag. Zoals reeds is gesteld: de juiste mix van 'skills' is noodzakelijk voor een goede prestatie. Dit betekent dat bij wijzigin-



component van kennis; de benodigde opleidingen en kennis over financiële onderwerpen, zoals belastingen en boekhoudregels, kunnen eenvoudig worden benoemd.

De afhankelijkheid van anderen in de uitvoering van de taak mondt uit in de eisen die gesteld worden aan ervaringen, vaardigheden en attitudes. Zo

Aangezien het vooral lastig is om de zachte kant (ervaringen, vaardigheden en attitudes) goed in kaart te brengen, kan een zogeheten Financial Soft Skills Schijf worden gebruikt (zie figuur 2). Deze schijf ondersteunt de financieel manager bij het duidelijk benoemen van de benodigde gedragskenmerken. Het gebruik van de Financial Soft Skills

van de taak. De persoonlijke kracht is opgebouwd uit een zestal gedragskenmerken die aangeven hoe goed iemand in staat is zich aan te passen aan zich wijzigende omstandigheden. Een turbulente omgeving zal meer persoonlijke kracht vergen om een taak uit te kunnen voeren dan een stabiele omgeving.



FIGUUR 2 DE FINANCIAL SOFT SKILLS SCHIJF

zal een grotere taakafhankelijkheid meer nadruk leggen op bijvoorbeeld de communicatieve vaardigheden. De financieel manager kan de hoofdtaak onderverdelen in subtaken en de kenniselementen nader specificeren. Indien bij een of meerdere van deze taken meerdere personen betrokken zijn, resulteert dit in een kennisprofiel voor de groep. Het kennisprofiel van de groep kan hij vervolgens doorvertalen naar individuele kennisprofielen.

Schijf resulteert in een rijk gedragsprofiel per functie, dat gerelateerd is aan een specifiek uit te voeren taak.

De Financial Soft Skills Schijf stimuleert de leidinggevende om na te gaan welke krachten er vereist zijn voor het uitvoeren van een bepaalde taak. De schijf onderscheidt een drietal krachten.

• **Persoonlijke kracht:** dit deel richt zich op het belang van een krachtige persoonlijkheid voor het uitoefenen

• **Interactiekracht:** dit deel richt zich op de mate waarin mensen in staat zijn effectief om te gaan met anderen in hun omgeving. De gedragskenmerken die tezamen de interactiekracht bepalen, zeggen iets over de externe oriëntatie, de gevoeligheid voor de situatie van anderen en de kwaliteit om met anderen contact te maken. Naarmate de afhankelijkheid van anderen in de uitvoering van de eigen taak groter wordt, zoals veelal het geval is in een turbulente omgeving, zal de behoefte aan een goede interactiekracht toenemen.

• **Uitvoeringskracht:** dit derde deel geeft weer hoe belangrijk het is dat iemand in staat is zijn activiteiten zelfstandig op een effectieve wijze uit te voeren. Het gaat hier om gedragskenmerken die duidelijk laten zien dat iemand zich bewust is van zijn taak en voldoende kennis bezit om deze taak goed te blijven uitvoeren. Ook hier geldt weer dat naarmate de omgeving meer turbulent wordt, de behoefte aan uitvoeringskracht toeneemt.

Het gebruik van deze schijf is niet zonder gevaar. Het vereist een kritische blik op de uit te voeren activiteiten en een goede afweging tussen wat echt belangrijk is en wat wellicht handig kan zijn, maar niet strikt noodzakelijk is. Het gevaar bestaat dat de uitkomst van deze exercitie resulteert in een gedragsprofiel dat aan alle krachten evenveel belang toekent, waardoor het profiel zo vaag wordt dat het onbruikbaar is. De schijf is bedoeld om juist de belangrijke gedragskenmerken te identificeren die onmisbaar zijn voor een goede taakuitoefening.

Daarnaast is het zo dat een gedragsprofiel nooit uit slechts één kracht bestaat. Alle krachten zullen moeten terugkomen, waarbij een of meerdere krachten meer dominant zullen zijn.

3 Vaststellen wat het werkelijke gedragsprofiel is binnen de huidige functie.

Nadat stappen 1 en 2 zijn doorlopen is het gewenste profiel in kaart gebracht. Dit gewenste profiel dient vervolgens te worden afgezet tegen het werkelijke profiel van de (groep van) medewerkers.

Door het (laten) uitvoeren van een 'assessment' is het mogelijk de aanwezige kennis te inventariseren en ook hiervan een profiel te genereren. Het doel van deze stap is om het groepsprofiel vast te stellen. Zoals eerder betoogd, is bij het behalen van resultaten een goede mix van 'skills' zeer belangrijk. Vandaar dat het gedrag op groepsniveau in kaart dient te worden gebracht. Dit profiel zal worden afgezet tegen het gewenste profiel uit stap 2.

Om deze stap te voltooien is geen duur en tijdrovend 'assessmenttraject' noodzakelijk. Een korte, gerichte vragenlijst kan vaak al voldoende inzichten opleveren.

4 De verschillen analyseren.

Door de twee gedragsgrafieken op groepsniveau (gewenst en huidig) over elkaar heen te leggen is in een oogopslag duidelijk waar en in welke mate het huidige groepsprofiel wel/niet voldoet. De financieel manager dient de relevantie van de verschillen te beoordelen en aan te geven welke prioriteit het oplossen van deze verschillen heeft.

5 Acties definiëren om de verschillen te overbruggen.

Nu uit stap 4 is gebleken waar er afwijkingen zijn, is het tijd om gericht acties te ontwerpen om zo de benodigde kennisprofielen te verkrijgen. Samen met de HR-afdeling kan de financieel

manager op basis van deze informatie de huidige bezetting kritisch beoordelen, ontwikkelplannen voor de huidige bezetting maken en meer gerichte wervingsprofielen opstellen om de groep te versterken.

Er is niet één rol van de financiële functie. De omgeving bepaalt welke rol 'finance' dient te vervullen en stelt daarmee indirect eisen aan het gewenste gedrag van medewerkers als onderdeel van de kenniscomponent.

De financieel leidinggevende dient zich bij het vaststellen van kennis- of functieprofielen niet onevenredig veel op de harde kant van de formele/expliciete kennis te richten. Hij dient voldoende tijd te nemen om na te gaan wat voor impliciete kennis hij nodig heeft. Deze kennis wordt operationeel in het gedrag van zijn medewerkers. Van de financieel manager wordt verwacht dat hij in staat is dit gedrag voldoende transparant te kunnen maken in relatie tot de uit te voeren functie, meer dan nu veelal het geval is.

Door meer bewuste aandacht aan de zachte kant van de financieel medewerkers te besteden zal de financieel manager beter in staat zijn de juiste medewerkers te werven, op te leiden en te behouden. Door de juiste mensen en daarmee de benodigde kennis aan boord te krijgen en te houden is de financieel manager beter in staat de gevraagde resultaten te behalen. ■

■ LITERATUUR

- Conijn, Fred, Edward Koops & Rob Uiterlinden, *World Class Finance in de praktijk*, Atos KPMG Consulting, Uitgeverij Tutein Nolthenius, 's-Hertogenbosch 2003
- Donaldson, L., *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, 2001
- Drucker, Peter F., *The Essential Drucker*, Harper Business, 2001
- Katzenbach, J., & D. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Collins Business Essentials, 2002
- Weggeman, M., *Kennismanagement: De praktijk*, Scriptum, 3e druk, 2003

Er is niet één rol van de financiële functie. De omgeving bepaalt welke rol 'finance' dient te vervullen

■ DRS. KOEN EIJKEMANS RC MIM

(koen.eijkemans@atosorigin.com.) is als senior business consultant werkzaam binnen World Class Finance, een onderdeel van Atos Consulting, waar hij zich onder andere bezighoudt met inrichtingsvraagstukken betreffende de financiële functie. De auteur bedankt Ellen Kaal voor de nuttige suggesties bij het schrijven van dit artikel.