

---

# GOOD PRACTICES

---

“ONS DOEL IS BUILDING TRUST IN SOCIETY, NIET ‘HET MOET VANDAAG AF’. DE TOON AAN DE TOP HOUDT IN ZO’N GEVAL IN DAT DIE TOP ZICH PONTIFICAAL ACHTER ZO’N COLLEGA OPSTELT.”

# 5

## DE TOON AAN DE TOP: HOE DRAAG JE DIE UIT?

*Communicatie en gedrag van bestuur en partners zijn van grote invloed op de veranderkracht van accountantsorganisaties. Een juiste toon aan de top is een noodzakelijke voorwaarde om tot verbetering te komen. Een kwaliteitsgerichte cultuur ontstaat niet als die niet hoorbaar en zichtbaar wordt uitgedragen door bestuur en partners, in lijn met missie, visie en strategie van de organisatie.*

*Consistentie in de toon aan de top is een groot goed. Consistentie geeft duidelijkheid en zekerheid. De juiste toon is herkenbaar, scheidt vertrouwen en laat geen ruimte voor misverstanden.*

*Hoe draag je die uit?*

### NIET ZONDER EEN DOEL

Op het moment dat de top van een organisatie zich realiseert dat een andere weg moet worden ingeslagen, wordt dat vastgelegd in de missie, visie en strategie van de organisatie. Deze boodschappen ‘laden’ de toon die de top aanslaat. Een toon zonder heldere kernboodschap klinkt hol.

Bij PwC viel dat moment enkele jaren geleden samen met een nieuwe, door het internationale netwerk geformuleerde ‘purpose’: building trust in society, solving important problems. Agnes Koops, in PwC’s Assurance Board verantwoordelijk voor Human Capital: “Die nieuwe purpose gaf richting. Want wat kon de collega die onder druk staat om snel te tekenen nu zeggen? ‘Ons doel is building trust in society, niet ‘het moet vandaag af’. De toon aan de top houdt in zo’n geval in dat die top zich pontificaal achter zo’n collega opstelt.”

## WALK THE TALK

Doe wat je zegt. Maak niet alleen mooie plannen, voer ze ook uit, evalueer de effecten ervan en pas ze eventueel aan. Voorbeeldgedrag is cruciaal. Daarnaast kan de boodschap niet variëren. Dat leidt alleen maar tot onduidelijkheden, bijvoorbeeld cultuurverschillen per vestiging. Consistentie is een eis. Koops: "In welk gesprek dan ook: we zijn ervan doordrongen dat onze purpose altijd leidend moet zijn. Of we nu bij een klant zitten, bij de AFM, of in gesprek zijn met elkaar."

## REFLECTEER OP JEZELF

Bestuurders of partners die niet in staat zijn tot zelfreflectie - de kunst jezelf kritisch te bekijken - zullen het lastig hebben een toon te vinden die zelfreflectie aanmoedigt. Geef het goede voorbeeld. Bestuursleden van KPMG doen dat bijvoorbeeld bij presentaties over de KPMG Story, het 'verhaal' waarin missie, visie en strategie van die organisatie zijn vervat: ze vertellen hun eigen persoonlijke verhaal over de doelstellingen die ze nastreven.

Koops (PwC) doet dat ook door tijdens workshops dilemma's rond eigen klantcases te behandelen, waarbij ze terugkijkt naar wat goed ging en wat minder goed ging. Is zelfreflectie een eigenschap die is aan te leren, te trainen? Koops: "Oefenen helpt, maar wat nog meer helpt is een veilige omgeving waarin mensen dat kunnen doen zonder dat ze meteen afgestraft worden." Openlijk waarderen helpt ook. "Mensen die zelfreflectief zijn en open durven te zijn over hun leermomenten, tillen we zo nu en dan op het schild. Dat iedereen kan zien dat dit het gewenste gedrag is."



## VANG DE WEERSTAND OP

De juiste toon aan de top is noodzakelijk, maar niet voldoende. Het spreekt vanzelf dat verandering niet gerealiseerd wordt alleen door van bovenaf hard te roepen dat het anders moet. Structuur en cultuur van de organisatie moeten dat ook mogelijk maken; beoordeling en beloning moeten bijvoorbeeld in lijn zijn met de gewenste verandering. Maar ook dan nog bewegen partners en medewerkers niet zonder meer mee. Koops verhaalt van een ervaren collega: "Hij zei: je moet je niet vergissen hoe groot de stappen zijn die we zetten. Vroeger werd ik gewaardeerd voor het bedienen van een grote klantenportefeuille. Nu vraag je mij: heb je niet te veel klanten, weet je wel zeker dat je de kwaliteit kan waarborgen? Zou het niet verstandig zijn afscheid te nemen van een aantal klanten?"

Die omschakeling is een ingewikkeld proces. "Je moet begrip hebben voor de worsteling waarin sommige collega's zitten. Ga met ze in gesprek en blijf uitleggen waarom dit nodig is. Want uiteindelijk is dit de enige weg die de organisatie opgaat."

“UITEINDELIJK GAAT HET OM DE  
CONCRETE EFFECTEN VAN DE  
BOODSCHAPPEN: WAT DOE JE  
NU ANDERS DAN VOORHEEN?  
DE GOEDE TOON AAN DE TOP  
GEEFT OOK DAT AAN.”

## MET BENOEMINGSBELEID

De cultuur aan de top verandert niet alleen door de toon te veranderen, maar ook door de top te veranderen. Benoem mensen die de juiste toon aanslaan: waardeer en beloon zo het juiste gedrag.

Dat kunnen collega's zijn die al min of meer in dit gedachtengoed zijn opgegroeid, maar niet per se, aldus Koops. "Iedereen die doorgroeit naar een partnerrol nemen we nadrukkelijk mee op deze reis", zegt ze. In gesprekken wordt dat aan de orde gesteld. "We vragen: ben jij bereid die change agent te zijn en met ons dat pad van verandering op te gaan? Begrijp je het belang hiervan en hoe zie jij je rol daarin?" Partners en directors benoemen die 'uit het goede hout gesneden zijn' is een goede manier om cultuurverandering tot stand te brengen.



### MAAK HET KLEIN

Weidse vergezichten, meeslepende teksten: overdrijf het niet. Verandering heeft inspiratie nodig, maar geef ook concrete handvatten hoe al die mooie woorden in concreet gedrag zijn om te zetten. Hoe zijn waarden herkenbaar in de manier waarop je een teambespreking opzet? Wat betekent de missie van de organisatie op het moment dat je met z'n tweeën aan tafel zit om een controledossier door te nemen? "Nadat we dit de afgelopen jaren groots hebben opgezet, willen we het nu vooral klein maken", zegt Koops. Ze raadt anderen aan daar meteen rekening mee te houden. "Uiteindelijk gaat het om de concrete effecten van de boodschappen: wat doe je nu anders dan voorheen? De goede toon aan de top geeft ook dat aan."

### VERGEET JE KLANTEN NIET

Een andere toon aan de top is van invloed op de relatie met stakeholders, klanten niet in het minst. Ze krijgen te maken met een externe accountant die zich meer dan voorheen laat leiden door het publiek belang. Koops raadt aan daar het gesprek over aan te gaan. "Dat is eenvoudiger als je ziet dat een klant ook bezig is met cultuur- en gedragsverandering. In het kader van 'ken je klant' kun je dan heel goed een gesprek hebben over doelstellingen en waarden. Wat is zijn doel eigenlijk? Welke waarden zijn voor hem relevant in het dagelijks werk? Zo'n gesprek zal moeiteloos kunnen overgaan op de verbeteringen die de accountantsorganisatie doorvoert."

