

GEWENSTE VERANDERING IN CULTUUR EN GEDRAG?

# ‘OP ZOEK NAAR DE COM

Menna Kruiswijk, directeur Algemene Zaken bij CROP accountants & adviseurs, en Stefan Suy, RA, partner en bestuurslid bij Joanknecht, spraken op de Cultuurdag 2019 openhartig over hun aanpak om verandering aan te brengen in cultuur en gedrag. Welke wijzigingen hebben zij doorgevoerd, hoe hebben zij dat gedaan en wat zijn de lessons learned?



MENNA KRUISWIJK  
**We gaan een  
nieuwe en  
projectgerichte  
organisatie  
doorvoeren.**

In 2016 heeft CROP de 0-meting van de SRA-Cultuurscan gedaan. Naar aanleiding van die uitkomsten is CROP een large scale-interventie gestart, gericht op het veranderen van de cultuur met als thema ‘We willen be- aan- en uitspreken’. Drie interventies moesten dit realiseren.

#### PROFESSENELE AUTOCRATIE

“We zijn gestart met negen projecten met de daarbij horende projectleiders en een team. De start was goed, er was veel enthousiasme. Maar na verloop van tijd bleek dat de projectleiders vastliepen in de CROP-cultuur. Bij ons zitten de meest vakbekwame mensen in de top en die weten het altijd beter. En zij hielden koerswijzigingen tegen. De projectleiders kwamen niet tot handelen, ondanks het feit dat ze mandaat hadden”, zegt Kruiswijk.

#### OP NAAR EEN NIEUWE ORGANISATIESTRUCTUUR

“We hadden veel beter moeten stilstaan bij het feit wat de echte CROP-cultuur was. We zijn gewoon doorgedaan in de oude organisatiestructuur: vijf kantoren, kantooroverleg. Het projectmatig werken was daaraan ondergeschikt. De oude organisatiestructuur gaat daarom op de schop en we gaan een nieuwe een projectgerichte organisatie doorvoeren.

#### INVOEREN SECURE BASED LEADERSHIP

“Een mooi nieuw leiderschapsmodel waarbij we goed hadden gecommuniceerd wat de medewerkers van ons als leiders mochten verwachten. Ook maakten we een viertal onderlinge afspraken als partners”, aldus Kruiswijk. De afspraken:

1. We gaan met een groep specialisten in gesprek die ons mogen aanspreken als wij ons niet als secure based leaders gedragen
2. Op elk overleg is cultuur een issue
3. We gaan 360 graden-feedback invoeren
4. We gaan intervisie doen

#### ELKAAR AANSPREKEN IS MOEILIJKER DAN GEDACHT

“Punt drie en vier waren relatief eenvoudig door te voeren. Maar de eerste twee bleken verschrikkelijk moeilijk in praktijk te brengen. Het was lastig om elkaar aan te spreken. In plaats van met elkaar in gesprek te maken over hoe het beter moest, ontstond er een cultuur van elkaar de maat te nemen. Dat is nog steeds een punt van aandacht, je moet hier voortdurend hard aan werken. Elkaar werkelijk aan durven spreken op gedrag.”

#### JE WERKT MET MENSEN: WIE KAN WAT?

Het is belangrijk om te bepalen wie werkelijk geschikt is voor een andere positie binnen de organisatie. Wat zijn de kennis en vaardigheden die werkelijk nodig zijn om bijvoorbeeld projectleider te zijn? “Onze mensen aan de top bleken vaak niet de meest geschikte om verandering door te voeren. Zij staan toch vaak onder tijdsdruk door dossiers en klanten. Junioren willen wel veranderen, maar hen ontbreekt het dan aan ervaring en zelfverzekerdheid: zij durven anderen minder snel aan te spreken op hun gedrag. We gaan nu veel meer letten op: wie zetten we in, wat vragen we van mensen en kunnen ze dat ook werkelijk?”

#### COMFORTABELE SPAGAAT

Kruiswijk: “De uitkomsten van de 1-meting zijn spectaculair te noemen. We zijn meer op innovatie gericht, meer op kwaliteit, meer op de mens gericht en minder op uitsluitend geld verdienen. Maar het blijft een zoektocht naar een comfortabele spagaat. Aan de ene kant moet je voldoen aan kwaliteit en je dossiers op orde hebben enzovoort, maar zo werkt het niet als je een organisatie wilt veranderen. Het is een continu proces, je moet steeds richting geven, bijsturen”, aldus Kruiswijk.

# FORTABELE SPAGAAT'

**B**ij Joanknecht waar Stefan Suy werkzaam is, verliep het proces anders. "In 2014 is de partnergroep gestart met een strategietraject naar aanleiding van het vertrek van een aantal partners en het uitgangspunt als zelfstandig kantoor door te willen gaan. Achteraf bezien was dit tevens de start van een cultuurverandering, maar we hebben het niet beschouwd als een cultuurveranderingstraject."

## START VAN CULTUURVERANDERING

Suy: "In het strategietraject waren we op zoek naar antwoorden op: wat verwachten de klanten en de markt van ons? Zijn we wel extern genoeg gericht? Hoe behouden we onze talenten, maken we ze sterker en trekken we nieuw talent aan? Vervolgens hebben we besloten anderen daarbij te betrekken. We hebben het onze eigen mensen gevraagd, maar ook klanten en relaties. We hebben ook hulp van buitenaf ingeschakeld middels een extern bureau. Daar hebben we veel aan gehad. Een belangrijke les die we geleerd hebben is: schakel tijdig hulp van buitenaf in."

## VIER DOELSTELLINGEN

Bij Joanknecht leidden de strategiesessies tot vier doelstellingen:

1. Talentontwikkeling
2. Processen efficiënter inrichten
3. Klanttevredenheid en merkbeleving verbeteren
4. Dit alles moet leiden tot groei in omzet en klanten

Tijdens het strategietraject heeft Joanknecht de 0-meting van de SRA-Cultuurscan uitgevoerd. "De uitslag was op veel punten eigenlijk best goed. We hadden echter geen goede score wat betreft de relatie tussen beloning en kwaliteit. Wel wist iedereen wat de strategische doelstellingen van het bedrijf waren", zegt Suy.

## TALENTMANAGEMENT EN PROJECTEN

"Een van de projecten die we zijn gestart, is de ontwikkeling van het individueel talentmanagement, ook van de partners. Daardoor werd direct zichtbaar dat verschillende collega's onvoldoende werden ingezet op hun talenten. We moesten daarom keuzes maken, wie doet wat, heeft deze persoon de juiste kwaliteiten of moet hij of zij iets anders gaan doen? Het gevolg van

dit traject was dat er in het middensegment mensen vertrokken. Op dat moment was dat lastig, achteraf was het goed. Tevens zijn we projectmatig gaan werken met projectleiders met de juiste capaciteiten. Dat is soms wennen, want het kan zijn dat je als senior procesmatig wordt aangestuurd door een jongere collega."

## MENSGERICHTER

"De 1-meting liet prima scores zien. Veel mensen zijn op de hoogte van de organisatiedoelstellingen en stip op de horizon. Dat is nu 81%, maar voor ons moet dat 100% zijn. We zijn ook mensgerichter geworden. Prima, alhoewel we daarin ook kunnen doorschieten, soms moet je ook zakelijk en daarmee soms harder zijn. Wat betreft onze beloning naar kwaliteit, is er nog werk aan de winkel", aldus Suy.

## JONGE ORGANISATIE

Hij vervolgt: "Joanknecht blijft veranderen, onze gemiddelde leeftijd ligt nu op 31 jaar. We hebben een sterke focus op opleidingen, zowel vaktechnisch als op het gebied van soft skills, en een sterke focus op klantgericht zijn. We moeten periodiek blijven communiceren vanuit de verschillende disciplines. We zijn een nieuw leiderschapontwikkelingstraject gestart met onder meer 360 graden-feedback waarbij we de volgende vragen centraal stellen: wat doe ik goed en moet ik daarmee doorgaan, wat vind je dat ik meer zou moeten doen, waar moet ik mee stoppen?"

## HET IS NOOIT AF

We merken nu dat het meer gemeengoed wordt om elkaar feedback te geven, onafhankelijk van de functie, rol of leeftijd. We hebben jonge collega's die aangeven: ik heb een uur ingepland, want ik heb best wel iets te vertellen. En dat is dus mooi, deze cultuurverandering is er ingeslopen. Maar we realiseren ons: het is cultuurontwikkeling en dat is nooit af", aldus Suy. ■



STEFAN SUY  
Achteraf bezien  
was dit tevens  
de start van  
een cultuur-  
verandering.

