

ONDERZOEK ONDER SRA-KANTOREN

EFFECTIEVE INTERVENTIES VOOR EEN KWALITEITS-GERICHTE CULTUUR

Culture eats strategy for breakfast. Met deze gevleugelde uitspraak geeft management- & verander-autoriteit Peter Drücker aan dat cultuur een niet te onderschatten factor is in organisaties. Hoe gedegen een (kwaliteitsgerichte) strategie ook is, als de organisatiecultuur niet als serieus thema op de agenda staat, heeft de implementatie of uitvoering ervan geen schijn van kans. Hoe krijg je de organisatie/cultuur daadwerkelijk in beweging?



Falko Stengs (25 jaar) is als afgestudeerd bedrijfskundige vakmatig geïnteresseerd in beleidsvormingsprocessen en organisatieverandering. De afgelopen periode heeft hij binnen SRA onderzoek gedaan naar interventies die bijdragen aan het creëren van een kwaliteitsgerichte cultuur bij accountantskantoren.

Hoe creëer je binnen de organisatie een cultuur, die gedrag stimuleert dat de kwaliteit van het werk ondersteunt en versterkt? Falko Stengs heeft zich als afstudeerder bij SRA beziggehouden met het zoeken naar antwoorden op de vraag welke interventies in de organisatie van een accountantskantoor impact hebben op kwaliteitsgerichte cultuur. Hij gebruikte daarvoor onder meer de resultaten uit de SRA-Cultuurscan. Opvallend is dat SRA-kantoren die in een eerder stadium aandacht besteedden aan 'cultuur', beter scoren dan de kantoren die recentelijk zijn gestart. Ook uit literatuuronderzoek blijkt dat 'tijd' een essentiële factor is als het gaat om het verwezenlijken van een cultuurverandering.

INTEGRALE AANPAK

Niet alleen de tijd zal het leren. Vaak is ingrijpen in de organisatie noodzakelijk. "Uit het veldonderzoek blijkt dat meerdere interventies en combinaties van interventies mogelijk zijn om een kwaliteitsgerichte cultuur dan wel cultuurverandering te realiseren", vertelt Stengs. "Daarbij is de samenhang van de interventies die tezamen de integrale aanpak vormen, essentieel. Ook blijkt dat wat bij het ene kantoor effectief is, bij een ander kantoor niet effectief hoeft te zijn. Elke organisatie heeft immers een eigen identiteit."

INTERVENTIEMATRIX	Aandachtsgebieden	Directie	Team	Individueel
Structuur & systemen	Harde maatregelen	- Werkgroepen vormen - nieuwe inrichting - Structuur aanpassen - Proces aanpassen	- Periodieke vergaderingen - Data analyse tool ontwikkelen	- Training - Klanttevredenheidsgesprekken - Individuele gesprekken
Gedeelde waarden, vaardigheden & managementstijl	Zachte maatregelen	- Cultuurtraject - Leidinggevende wijzigen	- Workshops - Training	- Coaching - Individuele gesprekken - Trainingen
Personeel	Dilemma's bespreken	- Platte organisatiestructuur creëren - 4-ogen-principe - interne reviews - Toon aan de Top	- Casussen bespreken - Samenwerkingstrainingen - Workshops	- Opleiden - Training - Individuele gesprekken
Structuur	Diversiteit teams	- Werving & selectie aanpassen - Gericht teams samenstellen		
Personeel & vaardigheden	'Ja' gedrag	- Organisatiestructuur aanpassen - 4-ogen-principe - Risicoanalyse - Regels opstellen - Dossiercontrole - Toon aan de Top - Visie delen - Dilemma's delen	- Casussen bespreken	- Opleiden - Coaching - Individuele gesprekken - Training

Stukje theorie

Boonstra (2013) inventariseerde het gebruik van verschillende interventies die zijn toegepast door leiders in diepgaande veranderingsprocessen. We zetten ze hieronder op een rij.

■ **Interactieve interventies** richten zich op het samenbrengen van mensen om beelden uit te wisselen, situaties te duiden, een gedeelde visie te ontwikkelen en gezamenlijk acties te ondernemen om vernieuwing tot stand te brengen. Interactieve interventies stimuleren mensen op zoek te gaan naar de onderliggende waarden die hun gedrag richting geven. Bij verandering van waarden gaat het erom dat mensen elkaar kennen en dat er een zekere basis van vertrouwen ontstaat in elkaar en in de toekomst.

■ **Betekenisvolle interventies** gaan ervan uit dat mensen die met elkaar praten en werken, samen betekenis geven aan de werkelijkheid waarin ze leven. Deze interventies richten zich op het organiseren van ontmoetingen waarin mensen zoeken naar de betekenis van hun werk, de betekenis van samenwerken en de betekenis van het bedrijf waar ze werken. Het zijn meestal topmanagers die betekenisvolle interventies initiëren. Het gaat om het geven van richting door het gebruik van kernwaarden, verhalen, artefacten en symbolen die de waarden van het bedrijf weerspiegelen. En om het geven van ruimte aan anderen om betekenisvol te zijn.

■ **Structurele interventies** grijpen indirect in op structuren, systemen en werkpatronen door de context waarbinnen mensen hun werk doen, ingrijpend te veranderen. Door deze zaken te wijzigen, ontstaan gedragsveranderingen. Deze interventies zijn gebaseerd op de gedachte dat het gedrag van mensen zich laat leiden door structuren en systemen en door het belonen van gedrag.

■ **Leerinterventies** nodigen mensen uit om te gaan experimenteren met vernieuwing en daarvan te leren. Dit sluit aan bij de beroepshouding van professionals en dat maakt deze interventies in professionele omgevingen zinvol en effectief. De leerinterventies staan niet op zich en zijn altijd verbonden met interactieve en betekenisvolle interventies. Betekenisvolle interventies geven richting aan het leerproces. Het leerproces zelf wordt vaak interactief ingevuld.

■ **Conflictinterventies** worden gebruikt om ruimte te maken voor vernieuwing of om emoties aandacht te geven en de schade te herstellen die is ontstaan tijdens het schoksgewijs veranderen van de organisatiecultuur. Door conflicten bespreekbaar te maken, worden verschillen in onderliggende waardensystemen expliciet gemaakt. Vanuit herkenning en waardering van deze verschillen kunnen nieuwe perspectieven ontstaan op de werkelijkheid en de wenselijke toekomst. Als de waardeverschillen niet overbrugbaar zijn, kan een waardenconflict ertoe leiden dat partijen uit elkaar gaan zonder een werkbare overeenstemming. In dergelijke situaties kan een machtsconflict ontstaan dat wordt opgelost door machtsgebruik door de machtigste partij. Conflictinterventies zijn verzachtend bij machtsinterventies en vrijwel altijd gekoppeld aan interactieve en betekenisvolle interventies.

■ **Machtsinterventies** worden spaarzaam gebruikt bij het veranderen van een organisatiecultuur. Een krachtige machtsinterventie is het benadrukken van wat je niet wilt door ongewenst gedrag expliciet te benoemen. Hierdoor worden de grenzen aan gedrag zeer concreet, terwijl er toch professionele ruimte blijft bestaan om aan vernieuwing te werken. Machtsinterventies staan nooit op zichzelf. Ze gaan samen met interactieve, betekenisvolle en structurele interventies, maar zelden met leerinterventies.

IMPACTVOL INTERVENIËREN

En dan nu de praktijk: welke interventies in de organisatie van een accountantskantoor hebben impact op de kwaliteitsgerichte cultuur? Hoe en waar grijp je dan in binnen je organisatie? Om die vraag te beantwoorden, koppelde Stengs de resultaten uit de SRA-Cultuurscan en de input uit interviews bij individuele SRA-kantoren aan de zes aandachtsgebieden uit het rapport Werken aan een kwaliteitsgerichte cultuur (Stuurgroep Publiek belang, 2018). De onderzoeker nam daarbij de toegepaste interventies op verschillende organisatieniveaus onder de loep: op directie-, team- en individueel niveau. Ook nam Stengs de harde kant (de strategie, structuur en systemen) en de zachte kant van de organisatiecultuur in ogenschouw: de gedeelde waarden, stijl van leidinggeven, personeel en vaardigheden. Het leverde hiernaast staande matrix op.

UIT DE PRAKTIJK

Welke aanpak en veranderingen hebben SRA-kantoren doorgevoerd op de genoemde aandachtsgebieden? We zoomen verder in op de matrix en schetsen een aantal good practises.

1. HARDE MAATREGELEN VERBETEREN (DIRECTIENIVEAU)

Wijzigen structuur

De organisatieleiding kan ervoor kiezen om wijzigingen binnen de teamstructuur door te voeren en in de wijze waarop taken en verantwoordelijkheden binnen een organisatie zijn verdeeld. Een respondent koos voor de invoering van projectmanagement. In een project-gestuurde organisatie staat de klant centraal met één relatiemanager, met daaromheen de specialisten. Een andere respondent vormt meerdere teams waarin alle specialismen vertegenwoordigd zijn. In deze organisatie heeft elk team veel ruimte en een eigen verantwoordelijkheid. Zo wordt innovatie binnen het team opgepakt. Hierdoor ontstaan er veel ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers. Een andere respondent heeft de organisatie in drie teams verdeeld. Elk team heeft eigen opdrachten en wordt begeleid door een teamleider. Doordat ieder team een eigen vergaderstructuur heeft, ontstaat volgens de respondent vooral bij de beginnende assistenten een wij-gevoel. De opdrachten worden zo veel mogelijk binnen een team uitgevoerd. Als een medewerker meerdere opdrachten heeft, worden deze wel verricht binnen hetzelfde team.

“Hoe creëer je binnen de organisatie een cultuur, die gedrag stimuleert dat de kwaliteit van het werk ondersteunt en versterkt?”

Aanpassen proces

Meerdere respondenten vormen werkgroepen die met elkaar naar verbeteringen zoeken. Een respondent heeft de interne processen verbeterd op basis van de resultaten van een klanttevredenheidsonderzoek. Met deze resultaten werd bepaald welke diensten nog niet optimaal waren. Vervolgens heeft een werkgroep het proces geanalyseerd en verbeterd. Een andere manier om processen te verbeteren, is het maken van flowcharts. Hiermee worden processen op detail onderzocht en waar nodig verbeterd. Ook het ontwikkelen van een data-analysetool is een genoemde optie: data van klanten worden geanalyseerd, waarna er vervolgens een format wordt gemaakt. De werkzaamheden worden via een vast proces gestandaardiseerd waardoor er betere (constante) kwaliteit wordt geleverd. Tijdens evaluatiemomenten worden de data opnieuw geanalyseerd en bij geconstateerde fouten wordt het werkproces verbeterd.

Andere inrichting

Een respondent heeft ervoor gekozen om naar een nieuw pand te verhuizen en de inrichting te veranderen. Volgens de respondent heeft de inrichting veel impact op hoe er wordt gewerkt. Door de vele open ruimtes spreken de medewerkers elkaar vaker en wordt er sneller contact gelegd met nieuwe mensen.

Competentiemanagement

Verschillende kantoren hebben competentie management ingevoerd. Dit is het opbouwen en gebruikmaken van competenties van medewerkers die in lijn liggen met de strategie en doelstellingen van de organisatie. Hierbij wordt er goed gekeken naar waar iemands talenten liggen en hoe deze optimaal kunnen worden benut. Om dit te achterhalen, voert de directie individuele gesprekken.

HARDE MAATREGELEN VERBETEREN (TEAMNIVEAU)

Alle SRA-kantoren zetten werkgroepen in om de harde maatregelen op teamniveau te verbeteren. Tijdens de periodieke vergaderingen wordt nagedacht over de systemen, processen, inrichting en de structuur. Doordat medewerkers zelf over de veranderingen nadenken, ontstaat er draagvlak en minder weerstand tegen de veranderingen. De compe-

tenties die nodig zijn om de veranderingen te beheersen, zijn door middel van cursussen en workshop aan de medewerkers geleerd.

HARDE MAATREGELEN VERBETEREN (INDIVIDUEEL NIVEAU)

Op individueel niveau worden er trainingen gegeven waarin de medewerkers de (nieuwe) competenties leren.

2. ZACHTE MAATREGELEN VERBETEREN (DIRECTIENIVEAU)

De zachte kant van een organisatie bestaat uit de cultuur, onderlinge relaties, de omgang met elkaar en de communicatie. Een aantal kantoren heeft maatregelen genomen om deze kant te verbeteren. Verschillende respondenten hebben met het hele kantoor een cultuurtraject gevolgd. De wijze waarop het cultuurtraject is ingestoken, is bij de respondenten verschillend, maar gemeenschappelijk is dat over de kernwaarden van de organisatie kantoorbreed wordt gesproken. Als de kernwaarden zijn gedefinieerd, wordt aandacht besteed aan de invloed ervan op het gewenste gedrag van de medewerkers. Eventueel worden medewerkers extern getraind om hun gedrag te veranderen. Veelal worden organisatiebrede trainingen gegeven over thema's als communicatie(stijlen), feedback geven, persoonlijke ontwikkeling, kwetsbaar opstellen, weerbaarheid, effectief samenwerken en leiderschap. Een respondent was bijzonder enthousiast over een training waarin de medewerkers hebben geleerd om niet alleen over de inhoud te praten, maar ook over het proces. Door deze cursus zagen medewerkers sneller in waar het in een opdracht fout ging en hoe dit was ontstaan. Dit heeft een positieve invloed op de ontwikkeling. Toon aan de top wordt bij alle kantoren als belangrijk ervaren. Het is van belang dat de organisatieleiding de genomen besluiten unaniem uitdraagt binnen de organisatie. Het gedrag van de top dient daarbij aan te sluiten bij de kernwaarden van de organisatie. Een interventie die hieraan bijdraagt, is om tijdens directievergaderingen over de toon te discussiëren. Welke zachte vaardigheden zijn belangrijk en hoe handelen wij daarnaar? Een voorbeeld: een kernwaarde is samenwerken. De directie moet bespreken welk gedrag zij moet vertonen om te voldoen aan deze kernwaarden.

ZACHTE MAATREGELEN VERBETEREN (TEAMNIVEAU)

Op teamniveau hebben medewerkers cursussen, workshops en trainingen gevolgd waarin competenties werden aangeleerd. Hierbij werd aangesloten bij de visie en kernwaarden van het kantoor.

ZACHTE MAATREGELEN VERBETEREN (INDIVIDUEEL NIVEAU)

Respondenten geven aan op individueel niveau persoonlijke gesprekken te voeren over de zachte initiatieven van het kantoor. Trainingen op specifieke aandachtspunten worden intern of extern belegd. De meeste kantoren bieden coaching aan om competenties te verbeteren.

3. DILEMMA'S BESPREKEN (DIRECTIENIVEAU)

Uit het onderzoek komt naar voren dat de respondenten er geen last van ondervinden dat dilemma's niet worden besproken. Een respondent zegt dat kwesties door de platte organisatiestructuur automatisch worden besproken. Medewerkers voelen zich veilig om ze te bespreken zonder afgerekend te worden. Bij een andere respondent stelt de directie zich kwetsbaar op door in het openbaar de eigen fouten te



bespreken. Met de juiste toon aan de top ervaren medewerkers de dilemma's van het vak en durven ze deze vervolgens te delen. Een andere respondent zegt dat er goede relaties ontstaan door de vaste teams die de directie heeft samengesteld, waardoor medewerkers zich veilig voelen om dilemma's te bespreken. Een andere manier om dilemma's te bespreken, is door interne reviews te houden waarmee dilemma's worden vastgesteld. Als een kwestie veel voorkomt, kan deze door de directie met alle medewerkers worden gedeeld.

DILEMMA'S BESPREKEN (TEAMNIVEAU)

Bij veel SRA-kantoren worden op teamniveau casussen met dilemma's besproken. De afdeling vaktechniek voert ieder jaar interne reviews uit. Wanneer patronen of veelgemaakte fouten worden vastgesteld, worden deze in een casus verwerkt en in vergaderingen gedeeld. Het bespreken van dilemma's is goed voor de ontwikkeling van de medewerkers.

DILEMMA'S BESPREKEN VERBETEREN (INDIVIDUEEL NIVEAU)

Tijdens individuele gesprekken wordt soms geconstateerd dat een medewerker essentiële competenties mist die nodig zijn om dilemma's te bespreken of zich kwetsbaar op te stellen. Op individueel niveau worden hiervoor trainingen aangeboden.

4. DIVERSITEIT TEAMS (DIRECTIENIVEAU)

Het onderzoek toont aan dat weinig kantoren op dit gebied interventies hebben uitgevoerd; een ondergeschoven kindje ten opzichte van de andere aandachtsgebieden. Enkele respondenten hebben de werving & selectie aangepast. Door andere typen mensen aan te nemen, wordt er geprobeerd om diversiteit in de teams te creëren. Talentmanagement wordt ook ingezet, zodat kantoren inzicht hebben in de talenten van medewerkers. Zo worden gericht teams samengesteld. Een andere respondent heeft vaste teams samengesteld waarin rekening is gehouden met diversiteit. Op team- en individueel niveau zijn er in het onderzoek geen interventies naar voren gekomen die de respondenten hebben toegepast.

5. 'JA-GEDRAG' VERBETEREN (DIRECTIENIVEAU)

Accountants zijn opgevoed als dienstverleners, dus ja-zeggars. Op alle fronten is het noodzakelijk dat accountants 'nee' leren zeggen. Nee tegen onjuistheden in de jaarrekening, nee tegen een klant als er onvoldoende capaciteit is om de controleopdracht aan te nemen en nee tegen fraude. Om dit te verbeteren, hebben verschillende respondenten de organisatiestructuur gewijzigd. Het creëren van een platte organisatie moet ertoe leiden dat medewerkers zich veilig voelen om zich uit te spreken. Een andere manier is om bij iedere klant een risicoanalyse uit te voeren of om de visie waarin kwaliteit centraal staat, veelvuldig te delen. Een respondent zegt dat dit leidt tot medewerkers die gaan werken zoals het in de visie staat vermeld.

'JA-GEDRAG' VERBETEREN (TEAMNIVEAU)

Meerdere kantoren bespreken op teamniveau casussen of dilemma's. Medewerkers ervaren hierdoor dat moeilijke situaties voorkomen, welke situaties voorkomen en hoe zij erop kunnen acteren. De casussen worden veelal door Bureau Vaktechniek uit de praktijk gehaald.

SAMENHANGEND MAATWERK

Kantoren kiezen op basis van hun eigen identiteit dus de best passende interventies om te komen tot een cultuur die de kwaliteit van de organisatie volledig ten dienste staat. De impact en effectiviteit van interventies op de weg naar kwaliteitsgerichte cultuur zijn voor elk accountantskantoor anders. Ultieme voorwaarde voor succes is het meenemen van de hele organisatie en het creëren van draagvlak voor verandering. Interventies rond 'toon aan de top' en 'betrokkenheid van de medewerkers' zijn bepalend voor het realiseren van een cultuurverandering. Kantoren die medewerkers in mindere mate hebben betrokken, realiseren een lagere score. De kunst is om – gegeven de specifieke situatie – te komen tot een consistente combinatie van interventies die aansluiten bij de aanleiding voor de verandering en de overkoepelende veranderaanpak van uw kantoor.

OOK PROGRESSIE BOEKEN?

Om accountantskantoren te helpen met processen en een kwaliteitsgerichte cultuur te ontwikkelen, heeft SRA in 2015 de Cultuurscan en aanverwante diensten en producten ontwikkeld. Gericht op de mkb-praktijk en toepasbaar op alle domeinen en vormen van dienstverlening. Inmiddels heeft een groot aantal SRA-leden de 0- en 1-meting doorlopen. Door good practices in kaart te brengen en onderzoek te doen, hebben we goed beeld van welke interventies succesvol zijn en bijdragen aan een kwaliteitsgerichte cultuur in uw kantoor. ■

Aan de slag!

ADVIES OP MAAT

Wilt u aan de slag met een duurzame verankering van een kwaliteitsgerichte cultuur binnen uw organisatie of vestiging? SRA-adviseurs Judith van der Hulst en Wilma Hosang hebben de kennis van verandermanagement in huis en nemen de eigenheid van een SRA-kantoor mee in hun adviezen. Zij kunnen u helpen om beoogde veranderingen te bespoedigen, te zorgen voor een goede verankering ervan binnen uw organisatie én om kwaliteitsgerichte cultuur aantoonbaar te maken.

Geïnteresseerd? Nodig hen uit voor een gesprek. Zij delen graag hun bevindingen en geven u advies op maat. Meer informatie? Check het dossier Cultuur, gedrag en werkdruk op www.sra.nl.