

WERKEN AAN EEN VEILIGE CULTUUR: COLERE!

Succesvolle bedrijven hebben iets met elkaar gemeen: een sterke bedrijfscultuur. Zo'n bedrijfscultuur draagt bij aan betrokken en bevlogen medewerkers. Zij zorgen vervolgens weer voor 22% hogere klanttevredenheid, 2,5 keer hogere omzetgroei, 40% minder verloop en 40% minder ziekteverzuim. Welke organisatie wil dit niet?

“
**WE MOEDIGEN
 ELK KANTOOR
 AAN OM DE
 BEDRIJFSCULTUUR
 IN KAART TE
 BRENGEN.**
 ”

Je zult dan als organisatie moeten werken aan de kern van een sterke bedrijfscultuur. Volgens onderzoeker Daniel Coyle bestaat die kern uit drie aspecten: psychologische veiligheid, kwetsbaarheid en een duidelijk doel. Ook de volgorde van deze aspecten is van belang, waarbij de veiligheid het fundament is van een sterke cultuur. “Het creëren van dat fundament is eigenlijk de rode draad van alles waar wij in samenwerking met de SRA-leden en binnen de branche mee bezig zijn”, vertellen Judith van der Hulst en Wilma Hosang, beiden strategieadviseur bij SRA.

OVERAL DEZELFDE DILEMMA'S

Werken aan een veilige cultuur en gedrag dat daarbij hoort, is bepaald geen sinecure. “Niet voor niets is het woord cultuur oorspronkelijk afgeleid van het Latijnse woord ‘colere’, dat bebouwen, bewerken, verzorgen en veredelen betekent. Eigenlijk vind je in deze woordenreeks de PDCA-cyclus terug: continu werken en aandacht blijven geven, er is altijd ruimte om te verbeteren. Het creëren van een veilige cultuur binnen je organisatie blijkt dan ook een zeer ingewikkeld en lastig proces te zijn. Voor alle kantoren”, verklaart Hosang.

“Vergis je niet”, vult Van der Hulst aan: “Ook de Big-4-kantoren waarmee Wilma en ik binnen de NBA-werkgroep Kwaliteitsgerichte cultuur samenwerken, worstelen met precies dezelfde dilemma's rond dit thema. Hoe maak je de bedrijfscultuur bespreekbaar binnen je organisatie? Hoe geef je handen en voeten aan de bouwstenen die tezamen van invloed zijn op de bedrijfscultuur? Welk gedrag hoort bij een veilig klimaat en hoe beïnvloed je dat? Hoe maak je, met andere woorden, een kwaliteitsgerichte cultuur zichtbaar, tastbaar en concreet?”

BRANCHE-BREED VERBINDEN

“We hebben dan ook voor onszelf de volgende les geleerd: Willen we cultuur en cultuurverandering echt snappen, dan zul je als kantoren branchebreed moeten verbinden: met elkaar in dialoog gaan, goed

practises delen en steeds van elkaar willen leren. Binnen en buiten SRA, met stakeholders. Dat levert echt enorm veel op. Binnen het kantoor verbetert de werksfeer, dilemma's worden makkelijker uitgesproken- en besproken waardoor de weerbaarheid van je organisatie weer verbetert. Bovendien bindt de organisatie op deze wijze actief medewerkers aan zich. Een belangrijke incentive, zeker in deze arbeidsmarkt”.

De branchebrede verbinding vinden we met name terug in de bijdragen die we namens SRA leveren aan de werkgroep Cultuur die onder de Stuurgroep Publiek belang valt, maar ook bijvoorbeeld in onze deelname aan de NBA-Faculty Ethiek, Cultuur & Gedrag. In deze gremia ontwikkelen we gezamenlijk met andere (wetenschappelijke) partijen en kantoren een breed cultuurprogramma, concrete hulpmiddelen en guidance voor kantoren, zoals de bouwstenen kwaliteitsgerichte cultuur. “Op dit moment werken we bijvoorbeeld aan een ethisch competentieprofiel, dat meer inzicht moet geven in de vormgeving van gedrag en leidende factoren bij ethische besluiten”, vult Hosang aan.

ONDERZOEK 2.0

Binnen SRA werken we al vanaf 2015 samen met kantoren aan het gericht betekenis geven aan een kwaliteitsgerichte cultuur. Een van de middelen daarvoor is de SRA-Cultuurscan, een meet- en ontwikkelingsinstrument specifiek gericht op de gemengde mkb-accountantspraktijk. Met alle metingen, ervaringen en lessen uit veranderingstrajecten bij kantoren die we in meer dan vijf jaar tijd hebben opgedaan, is de cultuurscan doorontwikkeld naar SRA-Cultuur en gedragsonderzoek 2.0. Ook dit onderzoek is geschikt voor kantoren met een gemengde praktijk of alleen een samenstelpraktijk.

Van der Hulst: “Ieder kantoor dat zichzelf serieus neemt, moedigen we aan om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. Om vervolgens vanuit ‘nieuw leiderschap’ gericht aan de slag te gaan met de aanbevelingen.”



“Bij ons onderzoek 2.0 zetten we nog meer in op de inhoudelijke verankering en borging van de kwaliteitsgerichte cultuur bij kantoren. Daarbij kunt u bijvoorbeeld denken aan een uitgebreide kantoor specifieke rapportage waarin we niet alleen de kantoorresultaten en aanbevelingen presenteren, maar ook gericht advies, concrete oplossingen en good practices geven. We bekijken de verbetermogelijkheden voor het kantoor op individueel niveau, op teamniveau en op organisatie-/directieniveau. Elk SRA-kantoor kan zo meer op maat van de vervolgmogelijkheden worden voorzien. Hiermee kunnen we op een andere manier het verschil maken en duurzame borging bevorderen.”

AAN HET WERK!

Het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek is ‘slechts’ een eerste stap richting een beter en succesvoller, toekomstbestendig kantoor, met een sterke, veilige en kwaliteitsgerichte bedrijfscultuur. Het echte werk (colere) komt daarna, als de hele organisatie aan de slag gaat met de verbetermogelijkheden die medewerkers zelf zien. Waar kunt u dan zoal aan denken?

Waar zien vennoten verbetermogelijkheden?

- Ruimte en tijd voor scholing (vaktechnisch)
- Betere werkverdeling
- Betere coaching en mentoring
- Behoud van personeel, personeelsuitbreiding
- Trots zijn, trots uitstralen
- Kennis delen: bespreken van dossiers, wat goed gaat, wat beter kan
- Betere communicatie: met en naar de klant, top-down en bottom-up en leren over de teams en vestigingen heen
- Creëren van een open cultuur waarin het geven van feedback gemeengoed is

Waar zien zelfstandig assistent-accountants verbetermogelijkheden?

- Betere communicatie onderling
- Intern overleg
- Scholing, tijd en ruimte
- Rouleren van werk: meer ogen zien het werk
- Betere teamopbouw
- Eenduidige visie en voorbeeldgedrag van de directie/top
- Tijd, betere planning

Waar zien stafmedewerkers (HRM, P&O, Marketing) verbetermogelijkheden?

- Voorbeeldgedrag
- Wat is de ‘why’ (purpose), het hogere doel van het kantoor; het kantoorbelang
- Coaching
- Communicatie
- Beloning en waardering
- Persoonlijke ontwikkeling
- Visie en stip op de horizon is met veel vennoten niet te bepalen

Algemene bespreekpunten

- Evaluatie van leidinggevendenden door medewerkers, leidinggevendenden onderling
- Dilemma’s delen om te leren
- Spanningen op de werkvloer bespreken
- Te veel werk en veeleisende klanten

Door met elkaar binnen de organisatie over deze onderwerpen in gesprek te gaan, gaat u aan het werk om de drie factoren te versterken die de kern vormen van een sterke bedrijfscultuur: psychologische veiligheid, kwetsbaarheid en een duidelijk doel. Van belang is dat te doen in een veilige omgeving. Het SRA-cultuurteam heeft alle kennis en ervaring in huis om SRA-kantoren en zelfstandige kantoren daarbij te begeleiden en te ondersteunen. ■

Doet u mee?

WILT U OOK WERKEN AAN EEN VEILIGE CULTUUR?

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. Samen met het cultuurteam helpen zij u op weg om beoogde veranderingen te bespoedigen, te zorgen voor een goede verankering ervan binnen uw organisatie én om kwaliteitsgerichte cultuur aantoonbaar te maken. Neem gerust contact op voor de mogelijkheden via 030 656 60 60 of cultuurscan@sra.nl.