

## THEMA: <RE>START

Tekst: Olof Bik Beeld: Hollandse Hoogte, Shutterstock, Dirk-Jan van Dijk

*Accountantskantoren moeten hun eigen signatuur kunnen geven aan de weg naar cultuurverandering. Er zijn meer wegen die naar Rome leiden. Eén maatregel op zichzelf doet weinig, het is het geheel aan condities dat de 'magie' van een cultuursysteem laat ontstaan. Een essay.*



# Essay

## OVER KIPPENVEL GESPROKEN

### CULTUURVERANDERING IN HET ACCOUNTANTSBEROEP

**H**et is 29 juni 2014. Het Nederlands voetbalelftal speelt tijdens het Wereldkampioenschap in Brazilië tegen Mexico. Het is blessuretijd, stand 1-1. Arjan Robben heeft een penalty toegekend gekregen. En dan gebeurt het: hij geeft de bal af aan Klaas-Jan Huntelaar, die deze wedstrijd eindelijk voor het eerst mag spelen. Nederland wint met 2-1 en is door naar de kwartfinale. Ik krijg er nu nog kippenvel van.

Ongekend gedrag en teamwork in voetballand. Niemand die Robben opdracht gaf de bal af te staan. Het was niet vooraf afgesproken. Geen wet of Nadere Verordening die het voorschreef. En denkt u dat ze gewonnen hebben omdat Louis van Gaal langs de kant stond te schreeuwen: 2-1! 2-1! Nee, natuurlijk niet. Het geweldige spel van het Nederlands elftal ontstond doordat de bondscoach de juiste cultuur voor het team wist te creëren. Zat dat 'm in het eten? Dat vrouw en kinderen erbij mochten zijn? Seks voor de wedstrijd? Het blijft grotendeels een mysterie. Wél laat dit onvervalste kippenvelmoment zien dat gedrag zich niet laat afdwingen maar kan ontstaan onder de juiste condities.

#### ROEPEN LANGS DE LIJN

Sinds vorig jaar zijn de verwachtingen van de spreekwoordelijke supporters van het accountantsberoep ook naar recordhoogtes gestegen. Wat het doel is, is inmiddels wel duidelijk. Het móet anders, we willen anders, juist wij kunnen anders, stelt het beroep. Maar hoe voorkomen we nu dat de coaches van de auditteams (lees: de kantoorleiding en partners) langs de lijn staan te schreeuwen: Kwaliteit! Innoveer! Rechte rug! Coach je team! Wees maatschappelijk betrokken! Vol verwachting dat als ze de aanbevelingen van de werkgroep Toekomst

Accountantsberoep simpelweg implementeren, het vanzelf wel goed zal komen.

Immers, ook in het rapport van de werkgroep was het cultuur en gedrag wat de klok sloeg: "Er is een andere cultuur nodig binnen de accountancy om het vertrouwen in de sector te herstellen", aldus de werkgroep. De uitdaging zit 'm er in ze naar eigen signatuur te implementeren. Hoe maak je die cultuuromslag nu écht waar?

Ik geloof niet zo in cultuurveranderingsprogramma's zoals we die veelal zien. Gedragscode in een glossy boekje, ceo op de zeepkist, drie dagen vingerverven van de kernwaarden op de hei. En een onevenwichtige focus op het individu. 'Jij moet veranderen. Jij!', is wat er wordt gevraagd van accountants. Maar de vraag die veelal niet wordt gesteld, is: stelt de organisatie en de context jou als accountant in staat het gewenste gedrag ook daadwerkelijk te vertonen?

#### MANAGEMENT OF MEANING

Een cultuur bouw je namelijk niet door wat je zegt, maar vooral door wat je doet. De eigen visie, strategie, kernwaarden en gedragscode vormen weliswaar het kompas. Maar medewerkers hechten betekenis aan dagelijkse gebeurtenissen, en de betekenis die ze daaraan geven stuurt hun gedrag. Natuurlijk begint dat bij het leiderschap van de partners die - individueel en als collectief - de condities creëren en hun medewerkers helpen de juiste betekenis te geven aan wat ze om zich heen zien gebeuren. *Management of meaning* dus.

Maar er is meer nodig. Bewust of onbewust, in ieder geval vrij natuurlijk, laten we ons leiden door de boodschappen die we denken te ontvangen over wat écht wordt gewaar-

→



**Olof Bik** is associate-professor Behavioral & Cultural Governance aan Nyenrode Business Universiteit en directeur van de accountantsopleidingen aan die universiteit. Hij volgde zijn eigen accountantsopleiding eveneens aan Nyenrode en won daar na zijn afstuderen in 2003 de Nyenrode Essay Prijs.

Voor zijn komst als docent naar Nyenrode in 2012 gaf Olof Bik (vanaf 2009) leiding aan de Behavioral & Cultural Governance praktijk van PwC. Voordien was hij bij die organisatie vijftien jaar actief in de internationale controlepraktijk.

Naast zijn werk voor PwC werkte Bik bijna tien jaar als onderzoeker en docent aan de Universiteit van Groningen. Daar promoveerde hij in 2010 op het proefschrift *The Behavior of Assurance Professionals - A Cross-cultural Perspective*.

deerd in de firma of het auditteam - de cultuur dus. Dan heb ik het over het individu in de context van alledag. De centrale vraag daarin is: waar biedt de cultuur in de firma en de auditteams vruchtbare grond voor professioneel gedrag, ondernemerschap en kwaliteitsborging voor bestendig succes? En waar niet?

Dan heb ik het niet over extra kwaliteitsborgingsmaatregelen of wijziging van de bestuurs- en beloningsstructuren alleen. Nee, het gaat om het gehele, coherente palet aan condities in de organisatie dat bepaald gedrag stimuleert of ontmoedigt. De werkgroep stelt zelf ook: "Het is van belang dat de maatregelen in combinatie met elkaar worden gezien, aangezien ze op elkaar ingrijpen en gezamenlijk zorgen voor de randvoorwaarden waarin de gewenste cultuur en *mindset* tot hun recht komen". Helemaal eens, maar ook binnen die combinatie zijn vele verschillende constellaties mogelijk. Kantoor specifiek bovendien. Omdat geen firma of praktijk dezelfde is en one-size-fits-all maatregelen dan ook een illusie zijn.

### **RUIMTE VOOR EIGEN SIGNATUUR**

Ter illustratie, als vorm van 're-start' zijn er 53 maatregelen voorgeschoteld. Ik heb nog eens door het rapport heen gelezen - en er drie maatregelen uitgepikt die ieder kantoor naar eigen signatuur kan invullen. Ruimte die ieder kantoor zou móeten nemen.

- *Het leren van fouten moet worden geïnstitutionaliseerd.* Het ene kantoor zal wellicht willen kiezen voor een harde inrichting van verplichte meldingen, via een mechanisme dat vergelijkbaar is met dat van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (*blamefree reporting*, zoals voorgesteld). Een ander kantoor zal wellicht op een

meer organische manier een lerende organisatie willen creëren. Bijvoorbeeld met de ceo die zelf ook fouten bespreekt, het openlijk delen van *lessons-learned* of zelfs het uitreiken van een 'fout van de maand'-bokaal. Dat wil niet zeggen dat er mét een meldingssysteem geen lerende organisatie zal zijn - net zo goed als er in een organisatie zónder meldingssysteem niet per definitie een cultuur zal ontstaan waarin fouten bespreekbaar zijn. Maar wat gebeurt er als het louter beperkt is tot een meldingsmechanisme? Als daarnaast de baas geen fouten maakt, als er bij fouten direct consequenties zijn en er niet wordt gevraagd 'Wat heb jij en wat hebben wij als organisatie ervan geleerd?'. Zal er dan een cultuur ontstaan waarin accountants elkaars werk kritisch beoordelen, elkaar kunnen aanspreken op onvoldoende controlekwaliteit en dit ook daadwerkelijk doen?

- *De beroepsgroep voert een beroepseed in voor accountants.* Natuurlijk draagt dat bij aan de bewustwording van waar een accountant voor staat. Maar een eed is vrij nutteloos als die wordt ingevoerd zonder 'flankerende condities'. Een kantoor kan kiezen voor een compliance-strategie waarin de code vooral bestaat uit geboden en verboden, topdown en formeel wordt uitgerold, strak wordt gehandhaafd vanuit een 'bureau ethiek' en de naleving onderdeel uitmaakt van de jaarlijkse beoordeling. Een andere route is dat een kantoor ervoor kiest *on-the-job* met elkaar van gedachten te wisselen over de natuurlijke dilemma's in de gedragsbepalingen. Waarbij het, naast beoordeling op naleving, ook prikkels wegneemt die 'ongewenst' gedrag zouden kunnen stimuleren, en medewerkers ondersteuning biedt in kennis en kunde om zelfstandig ethische afwegingen te maken.

Beide strategieën kunnen bijdragen aan de effectieve implementatie van een beroepseed. De kernwaarden bepalen de richting. Geloven de partners in dwang of in stimulering? Zien ze hun medewerkers als lui en dom of als autonome personen die hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen?

- *Bewezen (vaktechnische) kwaliteit, waaronder coaching en begeleiding, moet centraal staan in het belonings- en promotiebeleid.* Het ene kantoor zal wellicht de voorkeur hebben dat beleid te baseren op een set van voorgeschreven kwaliteitsindicatoren (zoals voorgesteld). Een ander kantoor zal zich realiseren dat je ook zonder zo'n set van kritische prestatie-indicatoren (KPI's) een cultuur kunt creëren waarin je elkaar aanspreekt op kwaliteit in een evenwichtige performance-dialoog. Maar wordt dat gesprek ook gevoerd onder tijdsdruk? Hoe wordt omgegaan met budgetdruk als aanvullend onderzoek nog echt nodig is? En is de hoogste leiding ook daadwerkelijk op kwaliteit aanspreekbaar? Een set van kwaliteitsindicatoren kan zelfs een ongewenst effect hebben. Bekend is het voorbeeld dat transparantie in de waarde van kerstgeschenken leidde tot een statuswedloop onder ambtenaren om bovenaan het lijstje te staan. Net zoals een 360-graden-feedback systeem met twee jaarlijkse feedbackpieken ook het signaal kan uitzenden dat elkaar feedback geven gedurende het jaar niet meer hoeft. Zo is sturen op systemen en structuren niet altijd de oplossing voor het cultuurprobleem.

Het is van het grootste belang dat kantoren de ruimte krijgen om hun eigen signatuur te geven aan de invulling van de cultuurverandering. Uitgaande van hun visie, strategie, marktpositie, merkbelofte en kernwaarden. Er zijn meer wegen die naar Rome leiden. We moeten accountantsorganisaties toejuichen die die ruimte durven te nemen.

### **MAGIE DOOR MIX VAN CONDITIES**

Maar hoe weten we dan dat die verschillende manieren om te veranderen wél leiden tot het gewenste hoge kwaliteitsniveau? Helaas, garanties krijgen we niet. Maar hadden we die dan wel bij een *template*-matige implementatie van de voorgestelde maatregelen? Nee, natuurlijk niet. Het maximale wat je kunt doen is de condities in de organisatie zo in te richten dat je de kans vergroot dat gewenst gedrag als het ware vanzelf ontstaat *as part of everyday life*.

Eén maatregel op zichzelf doet weinig. Het gaat om het samenspel. De mix in het palet van maatregelen dat samen een cultuursysteem kan vormen. Een organisatie heeft dan ook geen cultuur, maar *is* een cultuur. Want al het dagelijkse management zendt signalen uit en daar baseren medewerkers hun gedrag op. Duizend schijn-

## **'IK GELOOF NIET IN CULTUURVERANDERINGS-PROGRAMMA'S ZOALS WE DIE VEELAL ZIEN.'**

baar niet zo belangrijke handelingen dragen bij aan het ontstaan van waarden als kwaliteit, kritische houding, ondernemerschap et cetera. Alleen je weet het vaak niet op het moment dat het gebeurt. "Je gaat het pas zien als je het door hebt", zou Johan Crujff zeggen. Het is het geheel aan condities dat de 'magie' laat ontstaan. Hoe kwetsbaar dat is blijkt alleen al uit het spel van datzelfde Nederlands elftal onder leiding van de nieuwe bondscoach Guus Hiddink. Zelfde spelers, een nieuwe mix van condities, ander gedrag.

Waarom gaf Arjen Robben op de penaltystip de bal af aan Klaas-Jan Huntelaar? Omdat hij wist dat teamwork belangrijker was dan individueel scoren. Had hij dat ook gedaan als hij een bonus zou hebben gekregen per doelpunt? Kans van niet. Zette hij de winst niet op het spel? Ja, wellicht wel. Maar ze zaten er in voor het hele toernooi. Wat wens ik accountants toe? Vele van hun eigen kippenvelmomenten. Kippenvelmomenten wanneer ze straks het (door henzelf gewenste!) resultaat zien verschijnen van de inzet die ze nu tonen. Kippenvelmomenten waarbij ze zich afvragen: hoe is dat nu toch mogelijk, is het niet prachtig? Dit is waar het spel écht om gaat. ←

