

■ Gedrag | Artikel
■ Cultuur | Tekst
Beeld | NFP Photography

Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Drs. Margot Hovestad RO

NFP Photography

Wat bedrijven echt nodig hebben

Oprichter en CEO van CPI Simone Heidema
– beoogd spreker op het IIA Congres
afgelopen juni – vertelt waarom ook
auditors een rol spelen om het
menselijk welbevinden naar de
bestuursagenda te brengen.



September 2020: een digitaal interview door twee redacteurs met Simone Heidema, immers thuiswerken is de standaard. Er ontstaat een gesprek over ieders omgeving: de een zit op een camping, de ander heeft een sea-side view en de derde heeft uitzicht op huizen. Een start in goede sfeer. Heidema is oprichter van CPI. CPI is een netwerkorganisatie van professionals die haar klanten diensten aanbiedt op het gebied van risk, finance en governance. Ze voeren onder andere board evaluations voor raden van bestuur en raden van commissarissen uit en begeleiden verandertrajecten. Heidema richtte CPI op na een carrière bij Arthur Andersen in Nederland en Amerika als registeraccountant. Het doel van CPI is om op een andere manier veranderingen te realiseren bij bedrijven om daarmee klanten en professionals datgene te bieden wat ze echt nodig hebben.

Wat hebben bedrijven echt nodig?

“Veranderingen worden doorgaans aangevlogen vanuit de harde kant; dus kaders vaststellen door middel van regels en richtlijnen en die communiceren aan de mensen. Lukt dat niet, dan worden de regels nog een keer verteld of worden nog meer regels gemaakt. Die harde kant is nodig en belangrijk, maar wij combineren die vooral met de zachte kant van veranderingen, het aspect gedrag en cultuur. Wat we beogen is vermenselijking en verduidelijking, niet meer regels. Dat is ook meteen de rode draad in al mijn activiteiten: ik richt me op de systeemverandering die nodig is om te komen tot vermenselijking. Dat doen we door groot te denken en klein te doen.”

Hoe ziet systeemverandering er in de praktijk uit?

“Systeemverandering bestaat uit het bewandelen van twee wegen: ten eerste door kaders te geven en duidelijkheid te bieden over welke verandering gewenst is, ten tweede door vanuit de ruimte die er in die kaders bestaat, te zorgen dat mensen verantwoordelijkheid (kunnen) nemen en intrinsiek gemotiveerd zijn. Wij bieden een methodiek aan bedrijven die een verandertraject beogen, die ontstaan is vanuit de energiesector en die hearts en minds wordt genoemd. De energiesector heeft deze methodiek ontwikkeld om veiligheid echt in de haarvaten van de medewerkers te krijgen. Initieel werd deze veiligheid geborgd door middel van regels. Toen dat niet afdoende werkte is de hearts-en-minds-methodiek ontwikkeld. Door CPI is de methodiek vertaald naar gedragsverandering in generieke zin. Dit is geadopteerd in een stichting en nu maken meer dan vijfhonderd bedrijven er gebruik van.”

Wat is de hearts-en-mindsmethodiek?

“De methodiek is gestoeld op drie concrete uitgangspunten:

1. Iedereen moet weten, begrijpen en accepteren wat er van iemand wordt verwacht en hierover moeten geen diffuse boodschappen afgegeven worden. Het gaat onder andere om duidelijke en consistente taal en de aanwezigheid van de benodigde middelen.
2. Iedereen moet begrijpen en accepteren dat er een waarderingssysteem is gekoppeld aan deze verwachtingen. Dat betekent niet direct een financiële beloning, maar ook een schouderklop als gedrag in lijn is met de verwachtingen. En dat gedrag dat niet in lijn is met de verwachtingen consequenties heeft.

“Gedragingen dienen heel duidelijk geformuleerd te zijn. Het moet voor de medewerkers duidelijk zijn welk gedrag gewenst is”

3. Iedereen werkt in een veilige en open omgeving waarbij het veilig is om elkaar aan te spreken op gedrag en iedereen zelf verantwoordelijkheid kan nemen.

Deze drie uitgangspunten zijn vertaald in 25 punten die je kunt meten om vast te stellen waar het bedrijf staat op het gebied van cultuur en gedrag. Meten gebeurt bijvoorbeeld via workshops, self assessments en online enquêtes. Gedrag en cultuur worden vaak gezien als vage begrippen, maar deze methodiek biedt een gestructureerde aanpak om structurele veranderingen te bewerkstelligen. Je kunt het toepassen op een heel bedrijf, maar ook op doelgroepen binnen het bedrijf. Als je weet waar het bedrijf staat, kan vervolgens gestuurd worden naar het gewenste gedrag. Dit kan met behulp van interventies voor de verschillende doelgroepen of voor het bedrijf als geheel. Het is feitelijk een heel ‘blauwe’ manier om verandering in gedrag aan te pakken.”

Wat kunnen interne auditors met deze methodiek?

“De gestructureerde aanpak maakt deze methodiek interessant voor interne auditors. Zij kunnen kijken naar het veranderingsproces en toetsen hoe de cyclus van dit proces is vormgegeven: is het goed ingericht? Zijn de juiste mensen betrokken? Interne auditors kunnen kijken naar de output en toetsen of de interventies die op de output gebaseerd zijn juist zijn.”

Werkt de methodiek?

“Een eenmalige cultuurverandering loopt spaak, het beklijft niet. Iedereen moet echt snappen en doordrongen zijn van het belang van gewenste gedragingen en het doel van de beoogde cultuur. Cultuur is feitelijk gedrag, het is de som van de gedragingen van iedereen. De context waarin we ons bewegen bepaalt ons gedrag. Dus door de context te veranderen, verandert gedrag. De 25 punten die getoetst worden bepalen de context. Dat betekent dat door te veranderen op die 25 punten het gedrag zal veranderen. Belangrijk is dat vervolgens de context blijvend moet veranderen. Hiervoor

Over...

Simone Heidema studeerde bedrijfseconomie en werkte daarna als registeraccountant bij onder andere Andersen. In 2005 richtte ze CPI op. Heidema is daarnaast medeoprichter van Stichting De Buitenboordmotor en lid van de raden van toezicht van onder andere VUmc Fonds, Stichting Lezen & Schrijven.



“Verbintenis ontstaat niet door een arbeidscontract. Er zijn verenigingen waar vrijwilligers zich voor inzetten zonder arbeidscontract. Verbinding ontstaat als er samen aan hetzelfde doel wordt gewerkt”

zijn drie dingen belangrijk: ten eerste is gedrag niet een losstaand iets. Gedrag dient geïntegreerd te zijn in de strategie en missie van een bedrijf, het waarom. Ten tweede dienen gedragingen heel duidelijk geformuleerd te zijn. Het moet voor de medewerkers duidelijk zijn welk gedrag gewenst is. Ten derde dient er ruimte gegeven te worden aan medewerkers om te veranderen. Hiervoor moet een open cultuur bestaan. De menselijke kant maakt alles effectiever en hier komt steeds meer aandacht voor.

De extra aandacht hiervoor is alleen maar toegenomen door corona. Er is nu veel meer aandacht voor verbinding van medewerkers. Bedrijven vragen zich af hoe, in situaties waarin veel wordt thuisgewerkt, collega's engaged blijven. Als je over verbinding en engagement praat dan heb je het over gedrag en cultuur. Als bedrijven dit door een eenmalige cultuurboost willen aanpakken dan is dat gedoemd te mislukken.”

CPI richt zich op clients, people en society. Hoe zit dat?

“Wij behoren tot het selecte gezelschap van B-corporations. Er zijn wereldwijd 2800 bedrijven die B-corporation mogen zijn, bijvoorbeeld Ben & Jerry's, Triodos Bank en Tony's Chocolonely. B-corporations zijn bedrijven die de wereld beter willen maken, waarbij de sociaal-maatschappelijke doelstellingen net zo belangrijk zijn als het financiële resultaat van het bedrijf. Voor onze cliënten beogen we een integratie van de menskant. Voor onze professionals willen we dat zij het beste halen uit de combinatie van het zichzelf kunnen ontwikkelen en de vrijheid ervaren om dat te doen op een wijze die goed bij hen past. En daarnaast dat zij ook de meerwaarde ervaren van het zogenaamde gildeschap, wat wij als CPI feitelijk zijn.

We hebben vierhonderd professionals die niet in loondienst zijn maar wel als CPI diensten leveren. Zij zijn verbonden

door een gezamenlijke missie en we delen kennis, er zijn borrels en je kunt sparren met elkaar. Wij zien dit model als het arbeidsmodel van de toekomst. Ten slotte is er de society waarbij wij ervan uitgaan dat elk van de aan ons verbonden vierhonderd professionals hun verantwoordelijkheid nemen in de maatschappij. Wij hebben kansen gekregen om te staan waar we nu staan. Dat betekent dat we ook iets mogen doen voor de maatschappij omdat niet iedereen dezelfde kansen heeft.”

Hoe verbinden jullie mensen?

“Verbintenis ontstaat niet door een arbeidscontract. Er zijn clubs en verenigingen waar veel vrijwilligers zich voor inzetten en waarmee zij zich verbonden voelen zonder enige vorm van arbeidscontract. Verbinding ontstaat als er samen aan hetzelfde doel wordt gewerkt. In onze visie is kennis ook om te delen met iedereen en het anderen te gunnen. Kennisdeling brengt het gezamenlijke doel verder, zodat je uiteindelijk samen meer impact hebt.”

Tot slot corona: een ramp of een kans tot meer verbinding?

“In de eerste plaats is corona natuurlijk vreselijk. Maar tegelijkertijd start elke verandering met schuren en pijn. Hopelijk is het een kans voor een systematische verandering, niet een kleine verandering maar een echte paradigmashift. En leidt dat tot vermenselijking en meer vertrouwen. We zijn als wereld en als land doorgeslagen in regels. Ten tweede zou dit moeten leiden tot een blik op de lange termijn, gericht op duurzaamheid en meer aandacht voor de mens. Ten derde zorgt dit dat bedrijven en mensen meer 'resilient' zijn als het gaat om verandering. Niet alleen financieel, maar ook meer flexibel wat betreft een veranderende toekomst door middel van skills en opleidingen. Dit biedt kansen voor de interne auditor. De auditor zou op elk van deze drie punten meerwaarde kunnen brengen: oog voor de menselijke maat, een meer langetermijnbril en 'resilience' als bedrijf.” <<