

Ontevreden accountants leveren slechter werk

Ontevredenheid over de ontwikkeling van de eigen carrière bij accountants leidt in veel gevallen tot 'contraproductief gedrag', variërend van het minder goed uitvoeren van controles en slechtere dossiervorming tot roddelen en stoken op kantoor.

ADRIE BOXMEER

Guido Klüth: "Budgetdruk speelt zeker een rol, maar is ook een argument om de werkelijke oorzaak van problemen te verdoezelen."

FOTO: SIMONE VAN ES



Het is de paradox ten voeten uit. Student accountancy wil de 'zachte kant van het vak' onderzoeken. Ditmaal geen scriptie over de deugdelijkheid van de jaarrekening, maar een onderzoek naar het welbevinden van accountants. Echter, om dat in kaart te brengen, werden wel degelijk 'harde methoden' uit de wetenschap toegepast. De uitslagen van de enquête, die ten grondslag lag aan het onderzoek, werden met behulp van de computer in een statistisch model bewerkt. Want verrassend onderzoeksonderwerp of niet, het resultaat moest uiteraard wel de toets der methodologie kunnen doorstaan. En dat deed het, want Guido Klüth kreeg van NIVRA-Nyenrode een negen voor zijn scriptie.

Psychologisch contract

Voor Klüth is het zonneklaar dat achter de harde cijfers van het vak wel degelijk zachtere kanten schuil gaan. Om te beginnen natuurlijk in de relatie met de klant. Er leven wederzijds verwachtingen. Komen die wel uit? En wordt hierover wel voldoende gecommuniceerd? Aanknopingspunten voor zijn scriptie vond Klüth in een Frans onderzoek uit 2001 naar de relatie tussen werkgevers en werknemers in de accountancy. Daaruit bleek, niet verrassend, dat met name de hoogte van het salaris, het carrièreperspectief en de inhoud van het werk als belangrijk werden ervaren. Ook kwam naar voren dat verwachtingen hierover lang niet altijd uitkwamen, en dat dit z'n weerslag had op het functioneren van accountants. Klüth: "Na ondertekening van het arbeidscontract als formeel begin van een arbeidsrelatie, ontwikkelt er zich ook een informele arbeidsrelatie: het psychologisch contract. Dit contract bestaat uit alle onuitgesproken verwachtingen die beide partijen ten opzichte van elkaar hebben. Bijvoorbeeld om ooit in het buitenland aan de slag te kunnen, of om partner te kunnen worden."

Slechter functioneren

Het niet nakomen van de verwachtingen door de werkgever zijn schendingen van het psychologisch contract, aldus Klüth. ►

“Schendingen kunnen aanleiding geven tot frustraties. Naarmate iemand langer in dienst is, zie je de wederzijdse verwachtingen bij elkaar komen. Dat lijkt positief, maar dat hoeft het niet te zijn, want het kan ook betekenen dat de werknemer uiteindelijk zijn ambities op een lager niveau heeft gezet. Daarmee blijft de frustratie echter wel bestaan.”

Klüth wilde onderzoeken in hoeverre deze ontevredenheid leidt tot het slechter functioneren van accountants. Hiertoe stuurde hij vorig jaar aan bijna 1.300 RA's werkzaam bij een van de kantoren van de big four een enquêteformulier. Uiteindelijk reageerde bijna elf procent.

De uitkomsten verwerkte Klüth in een statistisch model. Hieruit blijkt dat schendingen van het psychologisch contract negatief uitwerken op de kwaliteit van de dossiervorming van de desbetreffende RA. Maar ook de effectiviteit van de controles die hij uitvoert, neemt af. Ook is een schending van het psychologisch contract funest voor de motivatie van een accountant om zich in te zetten voor het team waarvan hij onderdeel uitmaakt.

Contraproductief

Volgens Klüth worden de gevolgen van schendingen van het psychologisch contract in de accountancy onderschat. In zijn scriptie schrijft hij: 'Wat accountantskantoren minder lijken te beseffen is dat de kwaliteit van hun dienstverlening en daarmee hun merk in bijzonder grote mate afhangt van de kwaliteit waarmee de medewerkers de werkzaamheden uitvoeren. Ontevreden medewerkers hebben contraproductieve gevolgen. Onder normale omstandigheden vallen ontevreden medewerkers minder op, aangezien zij onderdeel uitmaken van een afdeling, een groter geheel. De invloed van de ontevreden medewerker is dan beperkter van aard. Accountancy wordt echter gekenmerkt door het lokaal, dus bij de klant, uitvoeren van de werkzaamheden. De tijd die een accountant doorbrengt in de eigen organisatie is normaliter beperkt. Veelal is een accountant als onderdeel van een klein, hecht team bij de klanten op locatie. De invloed van een ontevreden mede-



'Negatieve gevolgen kunnen worden voorkomen door in regelmatige gesprekken duidelijkheid te geven over de verwachtingen ten opzichte van elkaar.'

werker in een klein team is daarmee groter. De invloed die de werkgever op deze ontevreden medewerker kan uitoefenen is ook minder dan normaal, omdat directe supervisie niet altijd tot de mogelijkheden behoort.'

Imagoschade

Negatieve gevolgen kunnen worden voorkomen door in regelmatige gesprekken tussen werkgever en werknemer duidelijkheid te geven over de verwachtingen ten opzichte van elkaar. Klüth: "In bijvoorbeeld het gesprek over iemands persoonlijk jaarplan kunnen niet-realistische ideeën die iemand over zijn carrière heeft al in een vroeg stadium worden besproken of bijgestuurd. De consequentie kan natuurlijk zijn dat iemand vertrekt bij een kantoor. Maar dat is altijd nog beter dan als vele jaren later iemand moet worden ontslagen omdat hij vanwege frustraties niet meer optimaal functioneert. Want dat levert een kantoor

altijd imagoschade op. Nog afgezien van de schade die iemand heeft veroorzaakt toen hij zijn werk niet naar behoren deed. En dat gedurende een periode van vaak vele jaren.

Onderzoek heeft namelijk aangetoond, dat iemand, onder bepaalde omstandigheden, binnen een team gedurende lange tijd slecht werk kan leveren.”

Budgetdruk

Opmerkelijk is dat veel RA's zich weliswaar bewust zijn van de negatieve effecten van de schending van het psychologisch contract op hun werk, maar dat de oorzaak wordt ontkend. Veel accountants noemen als oorzaak van het feit dat ze minder functioneren vanwege de 'budgetdruk'. Guido Klüth reageert hier cynisch op. "Het speelt zeker een rol, dat we meer moeten doen, in minder tijd. Maar het is ook een argument om de werkelijke oorzaak van problemen te verdoezelen. Onder het mom dat we alles over moeten hebben voor de klant worden zo de werkelijke problemen onder tafel geschoven. We zijn niet klantgericht, maar klantgezicht.”

Emo-typje

Accountancy staat bekend als een hard vak. Hoe wordt er gereageerd als iemand in een onderzoek het belang van de zachte kanten van het vak benadrukt? Wordt daar lacherig over gedaan? Klüth: "Een paar jaar geleden schreef iemand een scriptie over het belang van vrouwelijke intuïtie bij de controle van de boeken. De collega's namen er welwillend kennis van. Maar of ze er ook echt iets van opstaken? Ik denk het niet. Hetzelfde geldt voor mijn onderzoek. Men vond het interessant. Ik sta nu ongetwijfeld bij sommige collega's als emo-typje te boek. Het kan me niet zo veel schelen. Accountancy is een vak van mensen voor mensen. Willen we als beroepsgroep de geloofwaardigheid van het maatschappelijk verkeer niet verspelen, dan dienen we ons meer bewust te worden van de menselijke kant van het vak. En we moeten meer aandacht geven aan personele activiteiten als voorwaarde voor meerwaarde.” ■