

Terug naar echt leiderschap

Kantoren zetten allerlei instrumenten in om accountants te werven en te binden. De kern wordt echter vergeten: vertel eerlijk wat professionals kunnen verwachten en - vooral - laat partners zich weer zelf bezighouden met begeleiding van professionals. "Het huidige businessmodel moet om."

ARJEN MOL*

Al in 1998 stelde organisatieadviesbureau McKinsey dat een van de kernonderwerpen voor organisaties in de volgende eeuw is: Hoe slagen we erin succesvolle mensen aan te trekken en te behouden?

De grote accountantskantoren kampen al zeker tien jaar met een onvoldoende instroom en te veel uitstroom (in 2005 zonder uitzondering (ruim) boven de vijftien procent). Eens in de zes jaar wordt dus het complete personeelsbestand gerecycled. Niet voor niets hebben de klanten van de grote accountantskantoren de buik vol van al weer een nieuw aanspreekpunt of nieuw controleteam. Ondanks 'de hoge tevredenheid over het arbeidsvoorwaardelijke pakket' overweegt 64 procent van de accountants om binnen vijf jaar buiten de accountancy te gaan werken (Accountancy Beloningsonderzoek 2005, zie 'de Accountant' oktober 2005). Dit zegt veel over binding van de professionals aan het kantoor.

Strategisch voordeel

Uit Amerikaans onderzoek (zestigduizend exit-interviews) blijkt dat tachtig procent van het vertrek direct of indirect betrekking heeft op onvrede over de relatie met de leidinggevende. Toch is er onvoldoende bewustwording over deze werkelijke problematiek. De belanghebbenden - de partners - zitten op te veel afstand om de impact van het probleem werkelijk te doorgronden. Bovendien wordt het probleem van de bezetting veelal geper-

cipieerd als een human resource-probleem. Er is alle reden om het vraagstuk anders te bekijken, namelijk als mogelijkheid om strategisch concurrentievoordeel te realiseren. Hiermee raken we direct de kern: het businessmodel van de grote accountantskantoren. Dit is al jaren een bijzonder succesvol model. Menige klant zal jaloers zijn op de cijfers die ze presenteren. Maar het is ook een businessmodel waarin het uiterste wordt gevraagd van de partners enerzijds en professionals anderzijds. Behoorlijk korte termijn gedreven, hiërarchisch georganiseerd, met een stevige klantoriëntatie, veel extrinsiek gemotiveerde professionals en een extreme focus op het resultaat van vandaag. Het gaat vooral ten koste van de individuele professional en zet een boeiende werkinhoud, de persoonlijke ontwikkeling en de balans tussen werk en privé onder druk. Dit businessmodel moet om. Gebeurt dit niet, dan rekenen de professionals op niet al te lange termijn af met deze eendimensionale wijze van aansturen. Het meest succesvolle accountantskantoor in de toekomst slaagt er in om de binding van professionals te integreren in zijn businessmodel.

Verwachtingskloof

Om hierover concretere uitspraken te kunnen doen, is een doorkijk nodig naar de relatie tussen kantoor en professional. Deze relatie is een psychologisch contract. Bekend is dat

zowel de professionals als de grote kantoren de intentie hebben om langdurige relaties met elkaar aan te gaan. Onderzoek onder 150 instromers wijst uit dat 64 procent de intentie heeft om acht jaar of langer verbonden te zijn aan het kantoor en zelfs 94 procent langer dan vijf jaar. In de praktijk blijven professionals gemiddeld zes jaar in dienst.

De oorzaak van die verschillen is het optreden van een verwachtingskloof die ontstaat door 'contractbreuk'. De professionals krijgen voor aanvang van het dienstverband prachtige beelden voorgespiegeld, maar eenmaal in de harde werkelijkheid pakken die anders uit. Hoe ontstaan deze verwachtingsverschillen?

Relationele kwaliteit

Ten eerste leven er bij de professionals vooraf beelden en opvattingen die niet corresponderen met de realiteit. Tegelijkertijd communiceren de kantoren op hun beurt (onbewust) verwachtingen die niet stroken met de praktijk.

Ten tweede speelt bij de professionals de ervaren kwaliteit van het kantoor een belangrijke rol. De technische kwaliteit is de objectiefste en geeft aan welke concrete ervaringen de professional heeft opgedaan. Bij de functionele kwaliteit gaat het er om hoe de professional het dienstverband met het kantoor ervaart. De relationele kwaliteit is het belangrijkste, filtert de technische en functionele kwaliteit en betreft de relatie tussen leidinggevende en professional. Deze relationele kwaliteit kan zowel positief als negatief van invloed zijn en daarmee leiden tot binding of juist vervreemding.

De verwachte en ervaren kwaliteiten spelen een grote rol bij het ontstaan van de verwachtingskloof. Een extra complicerende factor is het feit dat verwachtingen op verschillende manieren zijn te interpreteren. Professionals horen graag wat ze willen horen, selectieve perceptie is ze niet vreemd en een verwachtingskloof is dus deels persoonsafhankelijk en subjectief.

Déjà vu

De huidige arbeidsmarktontwikkelingen dwingen accountantskantoren ertoe tot het uiterste te gaan om medewerkers binnen de deur te krijgen. Hoge financiële vergoedingen voor het aanbrenge van nieuwe medewerkers, dure stagedagen, business events met universiteiten en hogescholen en instroom van studenten van totaal andere studierichtingen (scheikunde en natuurkunde). Regelmatig heb ik een soort déjà vu-gevoel ►

en moet ik denken aan de 'goede tijden' in de ICT-sector. En iedereen weet hoe het daarmee is afgelopen. Wil men voldoende instroom realiseren zonder het risico dat dit meteen zal leiden tot een toename van de uitstroom, dan moet de doelgerichtheid van de acties verbeteren (zie ook kader).

Onvoldoende binding

Wanneer bij de betrokkenheid van de professionals het accent ligt op extrinsieke motivatie, dan zal hun binding met het werk en de organisatie overwegend instrumenteel berekend zijn. Bij intrinsieke motivatie is er vooral sprake van morele binding.

De huidige binding tussen de grote accountantskantoren en hun professionals is op ruil gebaseerd: 'Voor wat hoort wat.' Allerlei beloningen, financiële en niet-financiële, compenseren de ervaren negatieve aspecten. Maar hoe lang werkt dit nog?

Voor de binding van professionals is de relatie met de leidinggevende cruciaal. Toch lijkt het erop dat dit niet serieus wordt genomen.

Nog altijd wordt het leidinggeven door de partners beledigd op lagere hiërarchische niveaus. Daar gaat een verkeerd signaal vanuit. De professional verwacht van de partner begeleiding, kennisoverdracht en interesse in zijn persoon. Deze verwachtingen worden momenteel niet waargemaakt. Partners worden er ook niet op beloond. En je krijgt het gedrag dat je beloofd.

Naar een eerlijk verhaal

Er is een tijd aangebroken waarin het erom gaat de zaken rigoureuus anders te doen. Jonge professionals moeten van de accountantskantoren een eerlijk verhaal gecommuniceerd krijgen. Binnen de accountancy is het hard werken, stevig investeren in jezelf, lange dagen maken, wekelijks een of enkele avonden doorwerken, werken met betweterige collega's die tot de top behoren, openlijk feedback krijgen van klanten, collega's en leidinggevers, en jaarlijks een kritische beoordeling waarin je hoort waar je tekortkomingen liggen. Daarnaast ben je verplicht te studeren en na drie jaar wordt promotie naar een nieuwe functie verwacht. Kortom, afzien en doorgaan waar anderen stoppen. Maar je bent, mits je aan bovenstaande voldoet, zeker van je betrekking, geniet een hoog salaris, ontwikkelt jezelf razend snel, rijdt in een mooie leaseauto, krijgt loon naar werk, doet interessante (buitenland) ervaring op en hebt volop carrièremogelijkheden. En past een carrière

Zes oplossingen

De werkdruk binnen de accountantskantoren stijgt. De noodzaak om de instroom op te voeren lijkt groter dan ooit. Een aantal organisaties doet concessies aan de selectiecriteria. Een aantal 'echte' oplossingen ligt gelukkig veel dichterbij huis.

- Stoot **financieel onaantrekkelijke klanten** af en acquireer alleen klanten waar een 'gezonde' fee kan worden gerealiseerd. Rangschik de klanten en bepaal wat de tien procent 'slechtste' (slechte fee en weinig potentieel) zijn. Biedt deze de keuze tussen een verhoging van de fee tot een winstgevend niveau, of het verzoek om te vertrekken. Als er dan toch hard wordt gewerkt, dan wel aan aantrekkelijke klanten.
- Verhoog de **startsalarissen**. In de 'Top 50 beste werkgevers' valt op dat de startsalarissen bij accountantskantoren relatief lager zijn. Accountantskantoren wensen toppers en topprestaties, maar weigeren topsalarissen te betalen. De 'patatgeneratie' vond groeimogelijkheden belangrijk en vond het daarom prima om concessies te doen aan het startsalaris. De huidige generatie gaat de accountantskantoren er echter bijzonder hard op afrekenen.
- Schaf **instroombonussen** direct af, want ze geven een (verkeerde) prikkel voor iets wat toch al tot het takenpakket behoort. Beter is een *stay-bonus* die de medewerker na drie, zes en negen jaar ontvangt. Binding en loyaliteit worden daarmee beloond.
- **Studenten** die gedurende hun studie ervaring hebben opgedaan bij een accountantskantoor, treden daar na afstuderen vaak in dienst. Het aanbieden van scriptiemogelijkheden, stages en meeloopweken en een goede follow up voor het aantrekken van studenten zijn dus belangrijk.
- Een belangrijk motief om te kiezen voor accountancy is de **combinatie tussen werk en studie**. Het kantoor dat kan zeggen: "Wanneer je bij ons komt werken, ligt de kans dat je de RA-titel haalt 25 procent hoger dan bij de concurrent", heeft een interessante propositie. Begeleiding gedurende de studie en ondersteuning bij de scriptie.
- De **afwisseling van het werk** staat sterk onder druk. Bied de professionals mogelijkheden aan om tijdelijk een interimopdracht uit te voeren, buitenlandervaring op te doen en advieservaring binnen de eigen organisatie. Geef inzicht in het percentage dat inderdaad interimopdrachten, buitenland- en advieservaring heeft opgedaan.

binnen de accountancy naar verloop van tijd toch niet meer bij je, dan kun je door de opgedane ervaring overal aan het werk. Dit is het verhaal zoals het in de praktijk is. Laten we dit vanaf nu dus communiceren aan de doelgroep. Sommigen zullen accountancy dan niet meer aantrekkelijk vinden, maar deze medewerkers pasten er toch al niet.

Partner als leidinggevende

Daarnaast moeten partners zelf weer inhoud geven aan de ontwikkeling van hun professionals, in plaats van het over te laten aan gevorderde assistenten en controleleiders, die slechts twee jaar verder zijn. Niet de managers als direct leidinggevende, maar de partner. Het mes snijdt dan aan twee kanten. Medewerkers zullen tevredener zijn en zich sneller ontwikkelen, want leren van een 'oude rot' is nog altijd interessanter en leerzamer. En tegelijkertijd kan de partner zich een goed oordeel verschaffen over de kwaliteit van de werkzaamheden. Persoonlijk leiderschap en managementvaardigheden zullen dus sterker moeten worden ontwikkeld. Partners en managers hebben als belangrijkste taak: het behouden en ontwik-

kelen van tevreden medewerkers. Zij moeten mede worden afgerekend op hun resultaten op *human resources*-terrein. Sturing door partners - door begeleiding, persoonlijke interesse en kennisoverdracht - resulteert in betrokkenheid van de professional. Hiermee wordt de basis gelegd voor verantwoordelijkheidsgevoel en meer autonomie in het werk. Daar waar verantwoordelijkheidsgevoel momenteel vooral vanuit externe prikkels komt (beloning en sancties), zullen de professionals dan intrinsiek worden gemotiveerd. Geef ze de nodige ruimte om hun eigen expertise, vaardigheden, vakkennis en ervaring te profileren. Het klinkt paradoxaal, maar meer sturing en meer autonomie gaan in dit geval heel goed samen. ■

Noot

* Arjen Mol is senior organisatieadviseur bij KPMG op het terrein van leiderschapsontwikkeling, organisatiestructurering en de ontwikkeling en implementatie HRM-instrumenten. Momenteel doet hij onderzoek naar het effect van leiderschap op de kwaliteit van dienstverlening in een professionele organisatie.