

Stel duidelijke doelen

Aantrekken van nieuwe medewerkers is iets anders dan ze behouden. Concrete doelen stellen is cruciaal, maar blijkt een ondergeschoven kindje.

TEKST ROB STEGEHUIS, ARJEN MOL EN MICHEL LAMTINK* | BEELD BUSINESS DETAILS

Mogelijk brengt de huidige crisis daar verandering in, maar de spanning op de arbeidsmarkt voor accountants was in 2008 onverminderd hoog. De loonkosten per medewerker stegen sneller dan in voorgaande jaren en in het derde kwartaal werd zelfs de hoogste stijging van de loonkosten per arbeidsjaar gemeten sinds het voorjaar van 2004 (CBS). De meest gebruikelijke reactie van de accountantskantoren op de krappe arbeidsmarkt is het verbeteren van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Het salaris van de assistent-accountant steeg het afgelopen jaar met 6,4 procent, samenhangend met de felle concurrentie op de financiële arbeidsmarkt. Het aantal extra studieverlofdagen steeg van acht naar maar liefst 24 (zie Accountancy Beloningsonderzoek 2008).

BELANGRIJK KAPITAAL

Veelal betaalt de werkgever ook nog eens de RA-opleiding. Kosten: circa € 12.000, exclusief geïnvesteerde uren door het kantoor en de medewerker. Kortom, assistent accountants zijn belangrijk kapitaal binnen de sector.

Uit de verloopcalculator van Tempo Team blijkt dat 'verloop' van dit kapitaal hoge kosten met zich meebrengt: maar liefst

€ 24.345, uitgaande van een accountant met vijf jaar ervaring en een bruto jaarsalaris van € 45.000.

Om de vruchten van alle investeringen te plukken is het dus zaak dat de assistent aanblijft nadat hij zijn studie heeft afgerond. Hoewel verbetering van de arbeidsvoorwaarden hier zeker aan zal bijdragen, ligt hierin niet dé sleutel tot het binden en boeien van talentvolle accountants.

WAAN VAN DE DAG

In de *struggle* om talent aan te trekken worden kosten noch moeite gespaard. Aantrekken van nieuwe medewerkers is echter iets anders dan het behouden van bestaande medewerkers. Het daadwerkelijk binden en boeien van talentvolle accountants vraagt om aandacht. Ons inziens is de leidinggevende direct verantwoordelijk voor verloop en improductiviteit onder het personeel. Op dit punt schieten leidinggevenden echter te kort. In de waan van de dag laten ze zich hier door vergaderingen, klanten en acquisitie van afleiden. De begeleiding van de assistent komt onder druk te staan, hetgeen kan leiden tot stuurloze en gedemotiveerde assistent-accountants. Niet zelden komen de gecreëerde verwachtingen niet overeen met de praktijk van alledag. Zelfs al leidt



'Gedemotiveerde medewerkers zijn minder productief en vormen niet het gedroomde uithangbord.'

dit niet tot direct vertrek: gedemotiveerde medewerkers zijn minder productief en vormen niet het gedroomde uithangbord van de organisatie.

(ON)BEWUST (ON)BEKWAAM

Er zijn vele theorieën over leiderschap, maar alle gaan direct of indirect in op de relatie tussen leidinggevende en medewerker. De rol van communicatie is echter altijd een ondergeschoven kindje. Dit terwijl communicatie de kern is van leidinggeven en retentiemanagement. Zowel de accountancyopleiding als accountantskantoren schenken onvoldoende aandacht aan communicatievaardigheden. Dit maakt accountantskantoren kwetsbaar. Onderzoek onder leidinggevenden in de sector laat zien dat zij sterke behoefte hebben aan meer houvast. Dit betreft vooral vaardigheden zoals luis-



teren, feedback geven, coachen, overtuigen en teams opbouwen.

DOELEN STELLEN

Leidinggeven aan assistent-accountants vraagt om zowel taakgericht als relatiegericht leiderschap. Het is echter de relatie met een medewerker die bepalend is voor productiviteit en lengte van het dienstverband. De leidinggevende kan dit rechtstreeks beïnvloeden door 'vanzelfsprekendheden' als doelen te stellen en verwachtingen te managen. De uitkomsten hiervan liggen in elkaars verlengde. Doelen stellen heeft betrekking op 'wat er moet gebeuren, verwachtingen managen op 'hoe' dit moet gebeuren. Ons onderzoek wijst uit dat veel leidinggevers moeite hebben met doelen stellen. En als deze wel worden gesteld, zijn ze vaak weinig prikkelend en onvol-

'Leidinggevers maken onvoldoende duidelijk hoe zij verwachten dat assistent-accountants hun taken uitvoeren.'

doende concreet. Met als gevolg dat ze onderaan het prioriteitenlijstje eindigen en hoogstens worden besproken tijdens de (half-)jaarlijkse gesprekken over het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

SMART

Doelen horen SMART geformuleerd te zijn - Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch Tijdgeboden - en aan te sluiten bij de dagelijkse werkzaamheden van de assistent-accountant. Dit maakt het ook mogelijk om de realisatie veelvuldig te toetsen en bij te sturen. Voorts is het verbinden van consequenties aan het al dan niet realiseren van de doelen een belangrijke voorwaarde voor succes. Onrealistische of ontbrekende doelen werken als 'voedingstekort', waardoor het leereffect - en daarmee het rendement van de assistent - onder druk komt te staan. De assistent-accountants geven letterlijk aan behoefte te hebben aan concretere doelen. Zij zijn niet dagelijks bezig met de algemeen geformuleerde doelen uit de POP-methodiek. Doelen moeten dan ook, in aansluiting bij het ontwikkelingsniveau van de medewerker, op een concreter niveau liggen. Bijvoorbeeld: 'Tijdens de controle bij klant X in week Y vijf medewerkers interviewen om de risico's voor de jaarrekening op het terrein van P&O in kaart te brengen. Deze bevindingen rapporteren en presenteren.'

VERWACHTINGEN MANAGEN

Hetzelfde geldt voor het managen van verwachtingen. Duidelijkheid omtrent verwachtingen is van groot belang, omdat het werkt als een *selffulfilling prophecy* voor de prestaties in de toekomst. Leidinggevers moeten over de bijdrage

aan en ontwikkeling in de uitvoering van dagelijkse werkzaamheden hun verwachtingen vanaf het begin duidelijk maken en, anders dan veelal wordt aangenomen, deze eerder hoger dan lager stellen. Hogere verwachtingen leiden tot hogere leerniveaus, zo blijkt.

Uit ons onderzoek blijkt dat leidinggevers onvoldoende duidelijk maken hoe zij verwachten dat assistent-accountants hun taken uitvoeren. Onvrede over het door een assistent opgeleverde werk is hier een direct gevolg van. Een goede en concrete verwachting, aansluitend op het vorige voorbeeld, zou zijn: 'De interviews voorbereiden door een vragenlijst op te stellen, met daarin open vragen over de inrichting en beheersing van de P&O-processen. Van je bevindingen rapporteer je de top drie risico's met bijbehorende aanbevelingen in een powerpoint-bestand.'

RODE EN ZWARTE CIJFERS

Accountantskantoren doen er goed aan leidinggevers te trainen en te coachen op het gebied van interpersoonlijke communicatie, zodat ze in staat zijn duidelijker doelen te stellen en verwachtingen te managen. Het ontwikkelen van leidinggevers (en medewerkers) houdt rechtstreeks verband met het verbeteren van de resultaten van de organisatie. Medewerkers maken het verschil tussen zwarte of rode cijfers. □

NOOT

* Rob Stegehuis, Arjen Mol en Michel Lamtink zijn werkzaam bij Repart organisatie advies BV. Gedurende een halfjaar heeft Repart onderzoek gedaan naar leiderschap in de accountancy.