



‘Als het halen van deadlines de voornaamste inspanning wordt, is er geen tijd om te reflecteren op het werk.’

Hoe maak je van de dagelijkse werkdag een betere ervaring? Hoe zet je het werk naar je hand en kies je taken die bij je passen? *Jobcrafting* zou een antwoord kunnen zijn. Vraag is of deze benadering past bij de harde werkelijkheid waarin de accountant presteert. Kun je jobcrafting combineren met procedures die vastliggen? “We zijn een mensgerichte organisatie geworden.”

TEKST PETER STEEMAN BEELD SHUTTERSTOCK

Hoe maak je je werk leuker als accountant?

De gedachte achter *jobcrafting* is dat je, ook binnen de veel-eisende taken die het beroep je oplegt, zelf veel kan doen om je werk zinvoller te maken. Je kunt bijvoorbeeld in kleine stapjes het werk aanpassen: taken afstoten zodat het werk beter bij je talenten past, of aansluiting zoeken bij collega's met wie je prettig samenwerkt. Ook saai repeterend werk waar je niet onderuit kan, kun je anders aanvliegen door er een uitdagende opdracht van te maken. Voorwaarde is dat er een balans is tussen taakeisen en hulpbronnen. Taakeisen en hulpbronnen zijn communicerende vaten. Onder taakeisen valt alles wat energie kost in je werk: werkdruk, strakke deadlines. Hulpbronnen leveren juist energie op. Dat kan *feedback* van je collega's zijn, of de ruimte om je werk anders in te vullen.

In de knel

Er is weinig bekend over de impact die jobcrafting op accountants zou

kunnen hebben, maar de potentiële winst lijkt groot. Een tipje van de sluier wordt opgelicht met een afstudeerscriptie uit 2020 waarvoor een student *business administration* van de Radboud Universiteit vijf accountants interviewde, om vast te stellen of *jobcrafting* van invloed was op hun ervaring van zinvol werk. Uit het onderzoek blijkt dat het werk van een accountant voldoende aanknopingspunten biedt, maar er zijn wel wat uitdagingen. Toegevoegde taken die voldoening geven zijn het begeleiden van trainees of nieuwe medewerkers en de interactie met klanten. Maar dat komt in de knel als het op tijd afkrijgen van een audit voorrang heeft, constateert een accountant. Het *outsourcen* van taken die je geen voldoening geven is lastig voor een accountant, vanwege de procedures die vastliggen. “Het kost tijd om na te denken over manieren die je werk efficiënter maken en daarvan heb ik niet voldoende”, aldus een accountant. Als het halen van dead-

lines de voornaamste inspanning wordt, is er geen tijd om te reflecteren op het werk. Vanwege de druk om uren te schrijven vinden sommige accountants het lastig om de balans te vinden tussen werk, collega's en tijd voor jezelf.

Ondanks de obstakels geven drie accountants uit het onderzoek aan dat ze met *jobcrafting* uit de voeten kunnen. Voor twee accountants lijkt het geen optie. Beiden zijn assistent-accountant, waarvan er een al 31 jaar voor hetzelfde kantoor werkt. Ze creëren geen nieuwe taken voor zichzelf, ontwikkelen geen nieuwe ideeën in hun werk en missen de ruimte om werkrelaties anders in te vullen. Misschien ligt het aan het feit dat ze assistent-accountant zijn, luidt de voorzichtige conclusie in het onderzoek.

Comfortabel

Gabriella Last, senior assistent-accountant bij EY, past in het profiel →

‘De taakgerichtheid en de korte horizon vinden mensen prettig.’

maar herkent zich niet in het beeld van de assistent die gevangen zit in een keurslijf. “Als ik mij niet comfortabel voel bij een bepaalde opdracht kan ik dat afstoten. Ik heb wel eens werk teruggegeven omdat ik vond dat het niet bij mijn expertise paste. Andersom kan ik aangeven dat ik graag een bepaalde klant wil. Dat wil niet zeggen dat zo’n verzoek direct wordt ingewilligd, maar er wordt door de partner wel rekening mee gehouden. Sinds twee jaar werk ik met een assistent, dat heeft mijn werk waardevoller gemaakt. Daarvoor voerde ik de opdrachten van a tot z in mijn eentje uit. Als je het dan heel druk hebt, schakel je meer over op de automatische piloot. De valkuil is ook dat je alles steeds hetzelfde doet. Nu heb ik tijd om mij vooraf in een klant te verdiepen. Ik krijg een helder beeld van zijn verwachtingen. Soms willen ze dat je ergens dieper op ingaat. Een stichting wil bijvoorbeeld dat je als accountant zichtbaarder bent naar de leden. Dat oriënterende gesprek maakt het werk interessant.”

Schoonmaker

Wanneer je het werk zelf kan invullen, ben je beter opgewassen tegen de eisen die er aan je worden gesteld. De vraag is wat er voor nodig is om die zelfexpressie maximaal te benutten. Agile werken zou de sleutel kunnen zijn. De losse werkwijze, gecombineerd met veel *feedback*, lijkt geknipt om mensen op het spoor van jobcrafting te zetten. Of het inderdaad zo vanzelfsprekend is, wordt onderzocht door Tom Junker, researcher aan de Erasmus Universiteit

Rotterdam. “Het blijkt dat de *agile* manier van werken heel goed past bij jobcrafting. Daar is een aantal redenen voor. Teams die agile werken zijn heel autonoom. Omdat het vaak multifunctionele teams zijn, is ieders rol heel ruim gedefinieerd. Dat geeft veel vrijheid om het werk aan te passen aan je kwaliteiten. De vele *feedback*-momenten - iedere dag begint met een bespreking waarin je aan elkaar vertelt wat je plannen voor de dag zijn - voorkomen dat mensen overspannen worden. Het is een werkwijze die inspireert. De taakgerichtheid en de korte horizon - iedere vier weken kijk je waar je staat - vinden mensen prettig. Net als het werken in een team met korte lijnen.”

Agile is geen voorwaarde voor jobcrafting, benadrukt Junker. “Ook een schoonmaker in een ziekenhuis kan aan jobcrafting doen. Je kunt een heel beperkte definitie van je werk hebben: Ik maak schoon. Je kunt je werk ook betekenisvoller maken: ik draag bij aan het welzijn van de patiënten. Idealiter combineer je als organisatie agile met jobcrafting. Agile werkt *topdown*. Je gebruikt het als organisatie om processen efficiënter te maken. Jobcrafting werkt juist *bottom up*. Je kunt mensen leren wat jobcrafting inhoudt, maar je moet ook de problemen aanpakken. Als de organisatie bijvoorbeeld kampt met een te hoge werkdruk, komt het niet uit de verf.”



Lastige vragen

Junker deed zijn onderzoek onder 476 werknemers van een groot Duits spoorbedrijf. De vraag is of de basisbeginselen van agile ook voor accountants zo gunstig uitpakken. Ralph Vermeiren, internal audit manager bij Optiver, is zowel RA als *scrum master*. Daarmee lijkt hij in ieder geval in theorie in staat die twee werelden te combineren. “Ik heb negen jaar als registeraccountant in de controlepraktijk gewerkt, maar ik kwam pas met agile in aanraking toen ik overstapte naar de consultancytak van het kantoor. Inmiddels ben ik *internal auditor* en gebruik ik *agile-tools* als de dagelijkse stand up-vergadering en het kanbanbord, waarop de voortgang van een project wordt gevisualiseerd. Ik had best een kanbanbord en dagelijkse standup-vergadering willen hebben als beginnend accountant. Dan had ik meer begrip voor het grotere geheel gehad. Toen ik bij EY werkte als consultant heb ik agile geïmplementeerd in de projecten die ik deed. Agile maakt het werk niet per se leuker. Je krijgt gewoon meer overzicht. Je weet wie je kan helpen. Het vergroot de betrokkenheid. Dagelijkse stand up-vergaderingen helpen bij de teamdynamiek. Iedereen beantwoordt drie vragen: Wat heb ik gisteren gedaan? Wat doe ik vandaag en waar zie ik problemen? Daar heb ik voor mijn eigen team een extra vraag aan toegevoegd: Hoe gaat het met mij? Ik vind dat menselijk aspect belangrijk. Als iemand aangeeft dat hij slecht geslapen heeft, houd je daarmee rekening. Dan stel je lastige vragen 's middags.”

Zorgt een agile-werkwijze ervoor dat zijn werk betekenisvoller is geworden? Kan hij er meer zijn eigen draai aan geven? ‘Mijn toegevoegde waarde is nu groter, maar dat heeft niets met agile te maken. Dat komt door de aard van het werk. Als internal auditor ben je minder afhankelijk van

regels. Een accountant duikt in de papieren en kijkt naar de transacties. Ik ga zitten met de *auditee* en stel vragen. De interpretatie is groter. Waarmee ik niets af wil doen aan het werk van een accountant. Ik heb het nooit met tegenzin gedaan. Ieder werk heeft zijn charme.

Blauwe accountants

Ook binnen accountantskantoren wordt agile geïntroduceerd. Algemeen directeur Wim de Jong AA van FACET Accountants & Adviseurs plaatst de koerswijziging graag in een grotere context. “In 2015 voelden we de nasleep van de kredietcrisis. Alles zat vast. Om mensen beter in hun te vel te krijgen, zijn we begonnen met gedragstrainingen. Zo ontwikkelden we meer *soft skills*. Toen kwam ook agile als instrument voorbij. Per

‘Om die vrijere rol naar de klant te vervullen moet je uit je comfortzone komen.’

discipline gingen we met *roadmaps* aan de slag. Brachten mensen bij elkaar, bijvoorbeeld fiscalisten en accountants in een team. Op die manier ben je veel meer van toegevoegde waarde. Je zoekt samen naar de behoefte van de klant.”

Maakt het van de accountant een ‘baanboetseerder’? Heeft hij binnen FACET een vrijere rol gekregen? De Jong: “Enerzijds zeg ik: dat kon altijd al, maar misschien ervaren mensen het wel zo. We hebben een ander type medewerkers gekregen. De blauwe accountants zijn vertrokken. Buiten de basistaken bespreek je met de klant uitdagingen als noodopvolging, oude dag, kinderen in de zaak. Om die vrijere rol naar de klant te

vervullen moet je uit je comfortzone komen. Mensen krijgen trainingen, maar we hebben ook rollenspellen gedaan met acteurs in de rol van boze klant. We zijn een mensgerichte organisatie geworden.”

Hoe gebruikt Bas Boender, RA en teamleider audit, die vrijheid als accountant binnen FACET? “Je werkzaamheden voor klanten liggen vast, maar daarnaast zijn er organisatie-doelstellingen die zijn vastgelegd in roadmaps waaraan ik een bijdrage lever. Hoe kunnen we bijvoorbeeld het aantal afgeboekte uren verminderen? Daar hebben we een efficiëncyslag gemaakt. Door slimmer gebruik te maken van data-analyse is het aantal afgeboekte uren drastisch teruggebracht. Het geeft een goed gevoel als je ideeën hebt over de organisatie,

die vervolgens worden uitgevoerd. Je merkt dat je ertoe doet. Ik heb de vrijheid om nieuwe methodes als data-analyse te ontwikkelen. Deels omdat ik kan delegeren als teamleider, maar ook omdat je je taken afstemt met collega's in het weekoverleg. Je ziet van elkaar waarmee je bezig bent. Het is een ijkmoment. Problemen komen aan de oppervlakte.”

Agile speelt hierbij een cruciale rol, aldus Boender. “Zonder die overlegstructuur mis je de betrokkenheid van mensen binnen de organisatie. Gehoord worden, een bijdrage kunnen leveren aan de organisatie. Voor mij is dat de reden waarom ik hier werk.” ←