

De aandacht voor grensoverschrijdend gedrag dringt ook door tot accountantskantoren. Ongepaste grappen, woede-uitbarstingen, buitensluiten en affaires worden steeds meer een bedrijfsrisico. Betrokkenheid en respect zijn nieuwe randvoorwaarden voor succes. "Jonge professionals zijn goed gebekt."

TEKST HENK VLAMING BEELD VRHL

Alle perken te buiten

In februari organiseerde accountantsorganisatie Novak de workshop 'Omgang met grensoverschrijdend gedrag' voor accountants. Niemand kwam opdagen. Hoe mediageniek ook, accountants betrekken het item niet graag op zichzelf. "De accountancy ligt al zo onder het vergrootglas", zegt een accountant die reageert op het onderwerp. "Publiciteit over grensoverschrijdend gedrag maakt het alleen maar erger." De betrokken accountant weet naar eigen zeggen heel goed waarover grensoverschrijdend gedrag gaat. "Ik heb het zelf meegemaakt op kantoor, een geval van discriminatie. Voor mij was het duidelijk dat het over de grens was."

Geen melding maken

Er zijn weinig onderwerpen in de sector die zo gevoelig liggen als grensoverschrijdend gedrag. Incidenten zijn er, meldingen ook, maar vaak wordt er gezwegen, ontdekte PwC na intern onderzoek. Medewerkers geven het gevoel van veiligheid een 8,4, maar tegelijk ervaren vooral vrouwen vaak

ongewenst en grensoverschrijdend gedrag van collega's.

In sommige teams durft bijna de helft van de medewerkers geen melding te maken van ongewenst gedrag, waardoor het aantal meldingen nooit groter is dan 76. "Soms gaan meldingen over mensen die beslissen over een carrière", zegt bestuursvoorzitter Agnes Koops in het FD. "Medewerkers denken dan al heel snel: Is het wel slim om hiervan iets te zeggen? Krijg ik daar later geen last van?"

Hoe ontwrichtend grensoverschrijdend gedrag kan zijn, heeft Deloitte in Engeland ervaren. Tijdens een personeelsuitje afgelopen najaar viel vicevoorzitter Stephen Cahill in een dronken bui uit tegen alle denkbare minderheden. De affaire werd breed uitgemeten in de Britse pers en Cahill werd met vervroegd pensioen gestuurd. Steeds meer vormt grensoverschrijdend gedrag een risico voor accountantsorganisaties. Vooral jongeren pikken fout gedrag niet meer. "Jonge professionals zijn goed →





‘De paradox van het voorbereid zijn: Hoe beter je bent voorbereid, hoe minder je in actie hoeft te komen.’

gebekt”, zegt Omar El Messaoudi, voorzitter van de NBA Young Profs. “Grote kans dat ze geen blad voor de mond nemen.”

Zero tolerance

De reactie van menige accountantsorganisatie is een zerotolerancebeleid dat elke vorm van onfatsoen de kop indrukt, zo blijkt uit rechtbankverslagen. Zo werd een manager van een accountantskantoor ontslagen nadat hij een sollicitant had geappt dat ze er “fantastisch uitzag”, vergezeld van de vraag of ze vaker zulke hoge hakken droeg. In een andere zaak kreeg een accountant ontslag op staande voet vanwege de opmerking dat “nichten niet zo moeten zeuren, want in Amsterdam kunnen ze lekker op een boot lopen swingen”.

Een jaar of vijf geleden kwamen accountants misschien nog weg met dit soort grappen en grollen. In 2018 zag de Nederlandse Arbeidsinspectie tal van gebreken bij de aanpak van ongewenst gedrag door accountantskantoren. De verplichte risico-inventarisatie rammelde, plannen van aanpak waren een wassen neus. Vertrouwenspersonen of klachtencommissies ontbraken of hadden overwegend oog voor klanten. Bij drie van de 28 onderzochte kantoren was sprake van ongewenst gedrag.

Risicofactoren

Tegenwoordig groeit echter het besef hoe vatbaar de sector is voor grensoverschrijdend gedrag. Hoge werk-

druk, autonoom werken, machtsrelaties, werken buiten kantoor tijden en nauwe samenwerking tussen collega’s, het zijn erkende risicofactoren die kunnen leiden tot normvervaging. “Ambitie en competitief gedrag komen veel voor in de accountancy”, zegt Daniël Alfrink, HR-directeur van Vermetten Accountants en Adviseurs. “We moeten als branche alert zijn op de gevolgen daarvan voor gedrag. Je wilt niet dat medewerkers afhaken en dat er steeds minder mensen instromen. Alleen al daarom willen we een veilige omgeving bieden, waar mensen graag werken.”

Accountantsorganisaties die zich hard maken voor een veilige werkomgeving, krijgen van de wet- en regelgevers een flinke duw in de rug. Zo hebben accountants het wettelijk recht om



‘NOG JAREN VOELDE IK DE BOOSHEID’

Henric Gerritsen was 25 toen hij assistent-accountant werd bij een mkb-kantoor in het oosten van het land. “Ik studeerde heao-accountancy, het was mijn eerste baan in de sector.”

“Ik was er blij mee, want ik werkte en kon mijn opleiding voltooien. De eerste twee weken waren fantastisch, maar toen ik de jaarrekening moest opstellen van een winkelbedrijf ging het mis. Het grootboek klopte niet en de boekhouding ontbrak, waardoor ik er niets van begreep. De accountant ging tegen me schreeuwen, dat ik niet goed keek. Iedereen was erbij, maar iedereen keek weg. Zo ging het elke keer: verwijten, persoonlijk maken, schreeuwen, slaande deuren.

Dit extreme gedrag lag als een steen op mijn maag, slapeloze nachten had ik ervan. Ik was pas getrouwd, we hadden een huis gekocht, mijn opleiding werd betaald en ik had het inkomen nodig. Banen lagen in die tijd niet voor het oprapen. Een vertrouwenspersoon was er niet. Ik ben naar de directeur gestapt, de eigenaar van het kantoor, maar hij zei dat hij zich niet bemoeide met personeelszaken. Mijn contract diende ik uit, daarna ging ik weg. Nog jaren voelde ik boosheid. Iedereen keek weg, terwijl dit extreme gedrag had kunnen worden gestopt. De accountancy heb ik verlaten. Die riep vooral nare herinneringen op.”



‘Kun je straks nog met een collega in één auto naar de klant?’

zowel intern als extern te klagen over ongewenst gedrag. Niet alleen schriftelijk, mondeling mag ook. Uitzendkrachten, zzp'ers en zelfs klanten mogen ook melden. Meer regels zitten in de pijplijn, zoals een verplichte gedragscode en het verplicht aanstellen van vertrouwenspersonen. Daar komt artikel 27 van de Verordening Accountantsorganisaties (VAO) bovenop. Die verplicht accoun-

tantsorganisaties tot een regeling voor het melden van misstanden, zonder vervolging van de klager.

Klokkenluidersregeling

Dus heeft elke accountantsorganisatie een klokkenluidersregeling, inclusief een passage over het melden van grensoverschrijdend gedrag. Ook hele kleine kantoren. “Die hebben we echter nog niet hoeven te gebruiken, want we ontvangen nooit een melding”, zegt Fred Oud, partner bij DTG Accountants en Adviseurs. Het kantoor heeft ongeveer tien medewerkers. “Toch zijn ook wij verplicht om een klokkenluidersregeling te hebben en op de website te zetten.”

Dat is ook de situatie bij De Jonge Accountants, een kantoor met alleen twee partners. Toch begrijpt partner Geert de Jonge de noodzaak voor strikte regelgeving. “Die vooral een kwestie is van *awareness* en *preparedness*. Een signaal aan medewerkers dat er aandacht is voor gedrag op de werkvloer. Dit is de paradox van het voorbereid zijn: Hoe beter je bent voorbereid, hoe minder je in actie hoeft te komen.”

De uitdaging is om de vertaalslag te maken van regel naar praktijk. Maar nergens staat hoe het grensoverschrijdend gedrag eruitziet dat voorkomen moet worden. Dat is ook niet mogelijk, zegt Muel Kaptein, partner bij KPMG Forensic en hoogleraar ethiek aan de Rotterdam School of Management. “Er is geen algoritme te bedenken dat het voor je uitschrijft. De objectieve grens tussen gewenst en ongewenst gedrag bestaat niet. Een hand op de schouder kan voor de een opbeurend zijn en voor de ander bedreigend.”

Bovendien veranderen gedragsnormen voortdurend, vervolgt Kaptein. “Een hoogleraar die een student thuis uitnodigde voor begeleiding was twintig jaar geleden een rolmodel. Nu zou dit gedrag vraagtekens oproepen. In een accountantskantoor moeten de partijen met elkaar vaststellen welke normen aanvaardbaar zijn en waar die worden overschreden. Met als risico dat het doorslaat naar de andere kant. Kun je straks nog met een collega in één auto naar de klant?” →

Gesprek aangaan

Binnen een accountantskantoor moeten de mensen hierover samen het gesprek aangaan, stelt Jaap ten Wolde, voormalig controlerend en forensisch accountant bij KPMG en tegenwoordig adviseur integriteit en toezicht. “Dat is de enige manier om te achterhalen welke gevoeligheden er leven. Ieders beleving wordt alleen zichtbaar door erover te praten.”

Bij Vermetten Accountants en Adviseurs is dat gesprek over gedragsnormen op gang gekomen, vertelt Daniël Alfrink. “Doordat we transparant zijn hierover. Geen gedoe, die slogan richting klanten en medewerkers past steeds meer. Regels voorkomen niet dat er incidenten plaatsvinden. Hoe klein ook, we willen dat mensen die melden en dat doen ze ook, bij hun leidinggevende of bij een vertrouwenspersoon. Het aangeven van grenzen helpt om het bewustzijn te vergroten dat niet alles kan worden gezegd en gedaan. Er ontstaat begrip voor de kwetsbaarheid van anderen.”

IS GENERATIE-Z TE GEVOELIG?

“Nu even niet! Kunnen jullie nou helemaal niets alleen?!” De beroemde uitbarsting van manager Sjors in een commercial voor Cup-a-soup, jaren geleden, is actueler dan ooit. Een minister die opstapt na klachten over woede-uitbarstingen, Kamervoorzitters die uitvallen tegen medewerkers, een talkshow-presenter die medewerkers op de knieën dwingt: Grensoverschrijdend gedrag lijkt opeens overal.

Boze bazen zijn niets nieuws, want bijna drie miljoen werkenden hebben soms te maken met kleinerend of vernederend gedrag door hun manager, bleek eerder uit onderzoek in opdracht van vakbond CNV. Tegelijk is wel sprake van een verschuiving in hiërarchische structuren, menen experts. Medewerkers anno nu willen gelijkwaardig worden behandeld en zijn mondiger. Maar is *Generatie-Z* (geboren tussen 1997 en 2010) misschien te gevoelig voor een baas die uit zijn of haar slof schiet? “Het is goed dat de werkvloer opstaat tegen wangedrag, maar vooral jonge mensen hebben óók weinig weerstand”, stelt arbeidspsycholoog Tosca Gort in Trouw. Volgens internationaal onderzoek klagen werkgevers over gebrek aan inspanning en motivatie bij GenZ'ers. Dankzij de krappe arbeidsmarkt is weggaan bovendien makkelijker dan ooit. Een goede balans tussen werk en privé, alles online kunnen doen, diversiteit en duurzaamheid als norm: Dat verwacht de jongste generatie *screenagers* van de werkgever. Als een opvliegende baas niet bij ze past, stappen jongeren eerder op of komen gewoon niet meer opdagen. Transparantie, zelfredzaamheid, flexibiliteit en persoonlijke vrijheid zijn belangrijke aspecten van het arbeidsethos van *Generatie-Z*, aldus Intermediair. Tegenover een vaak kortere spanningsboog staan goede digitale *skills* en hoge productiviteit. *Gen-Z* wil graag een baas die inspireert, in plaats van te brullen.

JAN© Accountants en Adviseurs besteedt continu aandacht aan de onderlinge omgang op het werk. “Altijd komt dit onderwerp terug in het vestigingsoverleg”, zegt algemeen directeur en partner Andrea van der Giezen. “Op de werkvloer is ons credo dat je met elkaar praat, in plaats van over elkaar. Elkaar aanspreken begint op het niveau van de airco die te laag staat of muziek die te hard staat. Wen je eraan om elkaar aan te spreken op kleine onderwerpen, dan worden ook grotere onderwerpen bespreekbaar.” Het resultaat van deze aanpak is een groot gevoel van veiligheid. “We hebben meegedaan aan het Great Place To Work-programma”, zegt vertrouwenspersoon Nancy Kauffman van JAN©. “Op het onderdeel veiligheid op de werkvloer scoorden we honderd procent. Meldingen krijgen we wel, maar die zijn vooral privé-gerelateerd.”

De grootste bedreiging voor deze openheid is bagatelliseren, vervolgt Van der Giezen. “Dat mensen geen zin

‘Meldingen krijgen we wel, maar die zijn vooral privé-gerelateerd.’

of geen tijd hebben om te luisteren, dat ze je niet serieus nemen. Dat mag niet gebeuren. Want waarom zou je nog open zijn als er toch niet wordt geluisterd? Tijd om te luisteren moet je maken en daarom plannen wij periodieke gesprekken voor medewerkers om feedback te geven. Daar nodigen we ze actief voor uit.”

Inbreng van de leiding

De volgende stap naar respect vraagt om de inbreng van de leiding. Het is uiteindelijk de top die de cultuur van de organisatie boetseert, stelt Jaap ten Wolde. “De leiding moet daarom voeling houden met de interne cultuur en vaak kan dit beter. Leiders zeggen graag dat hun deur openstaat, maar ze beseffen niet hoe groot de afstand tot de macht is voor wie beneden staat. Medewerkers houden liever hun mond dan hun kwetsbaarheid te laten zien. Leiders weten daarom vaak niet waarmee hun mensen zitten.”

Blijven luisteren geldt daarom speciaal voor partners, managers en directeuren van accountantskantoren, zegt Ten Wolde. “Houd exitinterviews, want wie weggaat voelt zich vrij om te praten. Vraag nieuwe medewerkers na een paar maanden naar hun indrukken en ervaringen. Voer zulke gesprekken ook zelf, want je hebt inzicht nodig om te weten welke ruimte je kan geven en waar je veiligheid moet bieden. Dit bepaalt of medewerkers zich prettig voelen in hun werk en hoe ze werkdruk ervaren. Dat is een zakelijk belang dat minstens zo groot is als dat van de business.” ←