

## OOK DE ACCOUNTANT IS EEN MENS (of gedragswetenschappelijke scholing voor accountants)

door *W. L. de Galan, De Galan en Voigt,*  
*Organisatie Ontwikkelings Groep, Amsterdam*

### Par. 1 Aanloop

De laatste jaren komt er in steeds bredere kring ook belangstelling voor de niet-financieel-economische scholing van accountants. Dat valt niet alleen op te maken uit artikelen in allerlei bladen. Wij merken dat bij ons bureau ook uit vragen van diverse accountantskantoren naar dit soort opleidingen.

De vraag komt daarbij vaak neer op het verkrijgen van meer kennis en inzicht in het functioneren van mensen, zowel als individu als in groepen en organisaties.

De redenen, die men voor het ontstaan van deze vragen noemt, liggen vooral in de veranderende opvattingen over de manier waarop de accountant moet functioneren.

Juist zoals voor alle functionarissen in ons maatschappelijk bestel geldt staat de accountant bloot aan kritiek. Zijn inbreng wordt niet meer vanzelfsprekend aanvaard. Hij moet zich voor zijn uitspraken verantwoorden en een beroep op zijn deskundigheid is niet meer voldoende. Bovendien moet hij steeds vaker in teams opereren. Zowel in contacten met collega-deskundigen, belasting adviseurs, organisatie-deskundigen, verzekerings-deskundigen etc. als bij cliënten wordt verwacht dat hij niet als solitair bezig is, maar als gesprekspartner en als lid van een groep. Datzelfde geldt voor zijn functioneren met collega's van het eigen kantoor en, onder invloed van de veranderende maatschappelijke verhoudingen, ook met zijn assistenten.

Voor dit alles is de accountant niet opgeleid. Hij ondervindt daarom al of niet bewust lacunes in zijn kunnen op dit gebied. Hij zoekt naar mogelijkheden om in deze lacunes te voorzien.

Daaruit komt een vraag naar andere opleidingen voort.

Het blijkt echter een lastige materie te zijn. Er zijn vragen en verschillen van mening, zowel over het doel van zo'n scholing als over de vorm en inhoud ervan. Natuurlijk zijn die verschillen voor een deel terug te voeren op het feit dat men onder professionals vaker moeite heeft met het komen tot een eenduidige mening. Maar er zijn ook andere redenen waarom juist over deze „gedragswetenschappelijke” opleiding onder accountants zoveel gediscussieerd wordt.

Als een kleine bijdrage in deze discussie wil ik in dit artikel eens mijn kijk op deze zaak geven. De discussies centreren zich gewoonlijk rond een aantal vragen, namelijk over het doel, de inhoud en de programmering van een opleiding, gericht op het vergroten van het inzicht in het functioneren van mensen en groepen.

Als verborgen discussiepunt speelt meestal ook mee, dat accountants over het „leren” een andere mening hebben dan mensen uit de gedragswetenschappelijke sector. Ik wil daarom in dit artikel ingaan op de volgende vragen:

- Waarom vindt men deze scholing zo lastig?
- Wat zou het doel van deze opleiding kunnen zijn?

– Waarover zou zo'n opleiding dan moeten gaan?

Tenslotte noem ik enkele praktische mogelijkheden voor de vormgeving van een dergelijke opleiding.

### **Par. 2 Waarom is het zo lastig?**

De reden waarom het voor accountants zo lastig is om het eens te worden over de vraag, wat een gedragswetenschappelijke opleiding moet omvatten, ligt er waarschijnlijk in, dat het een ander soort kennis betreft dan die, waarmee de accountant van huis uit vertrouwd is.

De kennis die de accountant tijdens zijn „vaktechnische” studie verkrijgt, is kennis van een systematisch terrein. Er gelden wetmatigheden, regels, voorschriften en procedures. Het is kennis van een logische, systematische soort, waarbij bovendien de persoon van de beoefenaar een ondergeschikte rol speelt of zelfs geheel buiten spel blijft.

Bij de gedragswetenschappelijke kennis ligt dit echter geheel anders. Men werkt er niet met cijfers en vaste, logische systemen, maar met mensen. De kennis is daarom veel minder in heldere, concrete punten vast te leggen. Daar komt nog bij, dat het contact altijd tussen twee of meer mensen plaatsvindt. De accountant is er daar één van. De persoon van „de beoefenaar” speelt daarom een overwegend zware rol, zodat hij als het ware als mens zelf ook onderwerp van studie is.

Omdat gedragswetenschappelijke kennis anders geaard is moet men er ook op een andere manier over leren.

Op vaktechnisch gebied kan men veel leren van de kennis die door anderen in boeken is vastgelegd. Op het gedragsgebied kan men zich slechts kennis eigen maken op basis van gecumuleerde eigen ervaringen, die men leert ordenen en zodoende herkenbaar maakt. De persoon zelf speelt immers een grote rol en, zoals in de titel staat, ook de accountant is een mens. Bij een opleiding op dit gebied is het daarom niet erg effectief om veel theorie en literatuur te behandelen. Het gaat er niet om wat allerlei socio-, psycho- en andere logen aan theorie hebben beschreven maar om wat de accountant in de praktijk van alle dag zelf met deze inzichten kan doen. Dit wordt in sterke mate door zijn persoonlijk gedrag bepaald. Het gaat daarom om een leerproces, waarin de deelnemers eigen ervaringen kunnen ordenen en hanteerbaar maken. Met de daarbij verkregen inzichten kunnen zij dan ieder op hun eigen manier in de praktijk aan het werk (en tevens verder leren).

Dit alles wijkt in aanzienlijke mate af van de „vaktechnische” kennis (en de daarvoor nodige studeerwijze) van de accountant. Dit lijkt mij één reden waarom de gedragswetenschap voor accountants zo lastig te hanteren is. (En waarom het soms zo lastig is om met accountants over dit soort scholing en opleiding te praten.)

### **Par. 3 Wat is dan het doel?**

In het voorgaande sprak ik over kennis en inzicht in het functioneren van mensen als individu en in groepen en organisaties.

Waarom de accountant deze kennis en inzicht behoeft heb ik in de aanloop ge-

zegd. Dit komt erop neer, dat de accountant in toenemende mate steeds met andere mensen in variërende omstandigheden moet samenwerken, waardoor steeds andere, soms tegenstrijdige, eisen aan het optreden van de accountant worden gesteld.

Om effectiever te kunnen functioneren ligt het voor de hand dat hij kennis over het functioneren van en met andere mensen nodig heeft.

De accountant krijgt in verschillende rollen te maken met het omgaan met andere mensen:

- de expert-rol
  - hij heeft de kennis en de maatschappelijke functie die anderen ontberen. Op die basis berust zijn attestfunctie.
- de adviseurs-rol
  - hij kan binnen en soms ook buiten zijn terrein als raadgever optreden
- de managers rol
  - in het eigen kantoor is hij „verantwoordelijk” voor een stuk „produktie”
- de collega-rol
  - niet alleen met accountants en anderen van het eigen kantoor, maar steeds vaker ook met belastingconsulenten, organisatie adviseurs e.a. moet hij samenwerken.

In elk van deze rollen heeft hij op een andere manier contact met anderen.

In de expert-rol gaat het erom, dat hij dingen duidelijk maakt aan anderen.

Als adviseur kan hij kiezen uit verschillende houdingen (de „uitlegger”, de „arts-patiënt”-relatie, de „coach”-relatie, de „begeleidende”-relatie, de „organisatie-ontwikkelings”-relatie). (Zie ook de beschouwing in „De Accountant” van januari 1975 van ir. E. J. Holtrop.)

Elk van die relaties is gebaseerd op een bepaalde taakverdeling tussen accountant en cliënt. Wie doet bij een probleem de diagnose? Wie doet de therapie? Waarop richten accountant en cliënt zich? Deze „taakverdeling” kan per cliënt of zelfs per groep mensen van een cliënt anders liggen.

Als manager gaat het erom dat de accountant anderen van dezelfde discipline als hijzelf stimuleert, controleert, coördineert en nog een handvol van dit soort zaken, die onderling vaak tegenstrijdig zijn, zonder dat hij kan terugvallen op een kennismonopolie of een maatschappelijke functie, zoals dat bij cliënten vaak mogelijk is.

En als collega gaat hij om met andere zelfstandige beroepsbeoefenaars van een andere discipline, waar hij zijn bijdrage moet weten te integreren met die van anderen, met een eigen pakket van begrippen, denkwijzen en vooral ook een eigen taalgebruik.

In al deze rollen kan de accountant meer of minder effectief functioneren. Daarbij is zijn „persoonlijke houding” voor een groot deel bepalend voor de effectiviteit van de samenwerking.

Om dit wat te verduidelijken werk ik het voor de rol als „collega” wat uit:

Bijna iedere accountant heeft tegenwoordig te maken met belastingspecialisten, met investeringsspecialisten, met verzekeringsdeskundigen, met organisatie-deskundigen e.d.

Deze deskundigen kijken elk vanuit hun eigen discipline naar het gebeuren. Om tot een goede totaaloplossing te komen is samenwerking uiteraard noodzakelijk.

Maar als alle deskundigen alleen vanuit hun eigen positie blijven praten en niet in staat zijn een stap naar de ander te doen (waarbij begrippen als „luisteren” en „spreken” een rol spelen) kan natuurlijk niet het maximale rendement uit de onderlinge consultaties komen.

Als de accountant daarom samenwerkt met collega's kan hij ervoor kiezen goed te luisteren en vooral te proberen het standpunt en de inbreng van de anderen goed te doorgronden. Een andere keuze is de collega's vooral de eigen mening goed duidelijk te maken.

Beide houdingen hebben hun eigen voor- en nadelen.

Daarbij is mij overigens in de praktijk vaak opgevallen dat bij een samenwerking van deskundigen juist degene, die het best in staat is een stap naar de ander te doen, de grootste invloed uitoefent. Hij integreert door die stap als het ware de beide terreinen en verbreedt daardoor zijn inbreng.

Dit wat betreft de rol als „collega”-deskundige.

Voor de andere rollen van de accountant zijn dergelijke benaderingen evenzeer mogelijk. Daarbij is interessant dat, hoewel de rol telkens een andere moge zijn, toch geldt dat er in alle relaties keuzemogelijkheden zijn. Als men in de adviesrol bijvoorbeeld kiest voor de „arts-patiënt”-relatie dan heeft dat een aantal voordelen (zoals kwalitatief goede oplossingen) tot gevolg maar ook nadelen (zoals minder begrip en vaak minder bereidheid bij de cliënt de oplossing in te voeren).

Als manager kan men de nadruk leggen op controleren maar ook op stimuleren, elk uiteraard met eigen gevolgen, niet alleen voor het resultaat van het werk maar ook voor de relatie met anderen.

Telkens is een keuze mogelijk en zelfs noodzakelijk.

Hierbij geldt overigens dat de accountant natuurlijk niet de enige is, die bepalend is voor de relatie bij een gesprek of tijdens een samenwerking. Alle anderen beïnvloeden de situatie ook. Weliswaar is de invloed van degene die de keuze bewust doet, groter. Maar toch is geen der partijen autonoom. Dit maakt het hele proces juist zo complex; ieder der participanten heeft zijn eigen rollen en eigen persoonlijkheid, waarmee hij in sterk uiteenlopende situaties optreedt.

Wat moet de accountant nu bij zijn verschillende rollen met zijn gedragswetenschappelijke kennis en inzicht kunnen doen?

Naar mijn mening gaat het vooral om twee zaken:

- Hij moet in staat zijn de situatie waarin hij op een zeker moment verkeert, in te schatten, ook op de sociaal relevante kenmerken.
- Hij moet in staat zijn zijn manier van optreden daarin bewuster te kiezen.

Gezien ook het in de tweede paragraaf gestelde is dit echter meer een kwestie van „in de praktijk kunnen” dan van veel theorie kennen. Het gaat erom wat de accountant doet.

Daarvoor kan men echter weer geen recepten geven, hoogstens hulpmiddelen. De mensen waarmee de accountant te maken heeft verschillen immers onderling sterk. Maar niet alleen verschillen de mensen; ook de organisaties waarin zij werken zijn zeer verschillend van aard. En de organisatie beïnvloedt weer de mensen die er werken.

Tenslotte is de accountant zelf ook een mens. Ook hij heeft zijn eigen persoon-

lijkheid, waardoor hij de ene manier van optreden beter aankan dan de andere.

Het gevolg hiervan is, dat het er niet zozeer om gaat veel kennis van het onderhavige gebied te hebben; het gaat er vooral om de nodige vaardigheden te ontwikkelen. Dit vraagt een toegespitste opleidingsvorm.

Daarop kom ik nog terug.

#### **Par. 4 Waarover moet zo'n opleiding gaan?**

In het voorafgaande kwam reeds naar voren, dat een manier om een grotere vaardigheid op het onderhavige gebied te verkrijgen gevonden kan worden in het ordenen van eigen ervaringen en het herkenbaar maken van verschijnselen.

Dat houdt in, dat een scholing op dit gebied deze ordening mogelijk moet maken. Dit proces kan men versnellen door „ordeningsmodellen” aan te bieden. Deze geven niet alleen ordeningsmogelijkheden, maar tegelijkertijd een terminologie, die het mogelijk maakt met anderen van gedachten te wisselen en gezamenlijk te werken aan het vergroten van de vaardigheden.

Een belangrijk gebied om een ordeningsmodel aan te bieden is het gebied van het omgaan van een groep mensen (twee of meer) met elkaar. In een apart kader vindt u als voorbeeld een model dat gebaseerd is op een onderscheid in vier methoden van omgaan met elkaar, namelijk samenwerken, onderhandelen, vechten en geen contact hebben.

Een ander belangrijk gebied, waar een „ordeningsmodel” kan helpen is dat van de sfeer of de cultuur van organisaties. Ieder weet, dat organisaties onderling sterk verschillen. Wat heel gebruikelijk is bij de ene organisatie kan zeer ongevoelen zijn bij de andere.

Dit betekent, dat maatregelen die bij het ene bedrijf uitstekend zijn, bij het andere bedrijf tot mislukken gedoemd zijn. Anders gezegd: de sfeer in de organisatie heeft een belangrijke invloed op het functioneren van de mensen erin.

Ook op dit gebied van organisatie-sferen of organisatie-stijlen kan een model (bijv. onderscheid makend tussen strijdgeoriënteerde, regelgeoriënteerde, doelgeoriënteerde en ontplooiingsgeoriënteerde organisaties) een goede hulp bieden bij het ordenen en hanteerbaar maken van de eigen ervaringen en het verhelderen van het te verwachten effect van overwogen maatregelen in concrete situaties bij cliënten, waarmee de accountant te maken krijgt.

Naast deze ordeningsmodellen omvat een trainingsprogramma ook altijd een aantal onderwerpen van meer technische aard. Belangrijk zijn meestal de vergadertechniek, het leiden van en deelnemen aan besprekingen en het voeren van moeilijke gesprekken, bijvoorbeeld bij fusie-onderhandelingen of bedrijfssluitingen.

Door te werken met praktijksimulaties kan men nabespreken aan welke eisen een goede vergadering moet voldoen, wat de rollen van de voorzitter kunnen zijn, hoe men de besluitvorming ordelijk kan laten verlopen enzovoort. Het betreft hier, zoals eerder gezegd, een training waar men een aantal vingerwijzingen kan geven, doch waar enkele oefeningen meer kunnen verhelderen dan een lange goed gefundeerde inleiding.

Andere onderwerpen, die voor een dergelijke oefening in aanmerking komen, zijn twee gesprekken, interviewtechniek, onderhandelingstrainingen enz.

Telkens komt daarbij natuurlijk een begrippenkader aan de orde, maar de hoofdzaak blijkt steeds weer de training te zijn: het in de praktijk beter leren doen.

## Par. 5 Praktische vormgeving

Uiteraard hebben accountants met enige jaren ervaring allemaal een zekere kunde ontwikkeld om met de hierboven bedoelde gebieden om te gaan.

Men begint bij een training dus niet vanuit het nulpunt.

Aangezien het vooral om praktische toepassingen gaat, kan men bij een training gebruik maken van de reeds verkregen ervaringen en inzichten. Vaak kan men reeds een heel eind komen door de kennis en inzichten op dit gebied te systematiseren en te ordenen. Door dit op de juiste wijze onder deskundige leiding te doen ontstaat een groot leereffect.

Ervaring leert daarbij dan ook, dat langdurige theoretische opleidingen niet zinvol zijn. Het gaat er om een aantal principes en denkwijzen aan te bieden en de gelegenheid te geven daarmee in een trainingssituatie te oefenen. Een collega van mij zei daarover eens, dat het er niet om gaat het totale gebouw van de gedragswetenschappen nauwkeurig te verkennen. Het gaat er slechts om de deur open te zetten.

Als hij een aantal principes heeft leren kennen kan de accountant zich, door zijn ervaring en opleiding gesteund, in deze zaken in de eigen praktijk zelf verder bekwamen.

Ook hierbij kan men overigens van een verschil tussen de gedrags- en de financieel-economische gebieden spreken. Bij de laatste moet men het nauwkeurig en precies weten om er in de praktijk mee te kunnen werken. Bij het omgaan met anderen is de grote lijn en het kennen van de eigen sterke en zwakke kanten meestal voldoende om er in de praktijk op voort te bouwen.

Voorts speelt bij dit soort opleidingen het volgende dilemma:

„Gedragswetenschappelijke opleidingen” voor accountants kunnen als belangrijk neveneffect hebben, dat er binnen één accountantskantoor een meer gemeenschappelijke mening ontstaat over „hoe wij het ten aanzien van deze materie bij ons doen”, hoe wij als accountant ons vak willen uitoefenen. In die zin zijn het cultuurbepalende activiteiten.

Anderzijds kan een belangrijk element bij deze opleidingen zijn, dat men kennis maakt met andere zienswijzen dan de eigen accountantsblik.

In die zin is het een blikverwijdende activiteit.

Als men de eerste overweging van belang vindt, is een goede vorm: met een groep accountants van één kantoor een trainingsprogramma te organiseren.

Als echter het tweede van belang is, zou het juist interessant zijn om een trainingsgroep samen te stellen uit deelnemers van verschillende adviseurs-disciplines, zoals bijvoorbeeld drie accountants, drie organisatie adviseurs, drie raadgevende ingenieurs en drie reclamemensen.

Voor wat betreft de duur van een dergelijke training is het natuurlijk moeilijk een vast recept te geven. Wij hebben echter geleerd, dat het beter is met enkele kortdurende (2 à 3 dagen) trainingen te werken dan met één langer durende.

Daarnaast is het van belang dat de deelnemers een zodanig gevarieerde controlepraktijk hebben, dat zij in staat zijn om het tijdens de training naar voren komende daarna ook werkelijk te gaan gebruiken en zodoende hun inzichten en vaardigheden te verdiepen en te vergroten.

## **Par. 6 Slotopmerking**

Er is één aspect, dat tot nu toe wat erg impliciet is gebleven en dat ik nu graag wat wil expliciteren.

De accountant verkeert in zijn werk altijd in een zekere machtspositie. Dat wil zeggen, dat hij in staat is invloed uit te oefenen op anderen en op het gebeuren. Hij beschikt immers over informatie die anderen niet hebben. Dat alleen al houdt in, dat hij een vorm van macht heeft. Voorts treedt hij steeds op als beoordelaar, hij praat met de directeur, hij heeft speciale kennis, hij komt van buiten, enzovoort. Al deze zaken leiden tot een positie van macht.

Nu is de huidige ontwikkeling zodanig, dat machtsposities steeds sterker onder druk komen te staan. Een dergelijke positie wordt in onze samenleving steeds minder als vanzelfsprekend geaccepteerd.

Dit kan inhouden, dat de accountant ook steeds minder als vanzelfsprekend wordt geaccepteerd op basis van zijn deskundigheid. Zoals alle „machthebbers” zal hij moeten kunnen omgaan met vragen en kritiek vanuit alle lagen van de samenleving. Daartoe is in elk geval vaardigheid in het omgaan met mensen nodig en gevoeligheid voor wat er „onder de oppervlakte” in het geding is.

Omdat een voorbeeld vaak meer zegt dan een lang verhaal met veel woorden volgt hier een sterk verkorte samenvatting van een ordeningsmodel. Het betreft een model van de manieren, waarop groepen en mensen met elkaar omgaan.

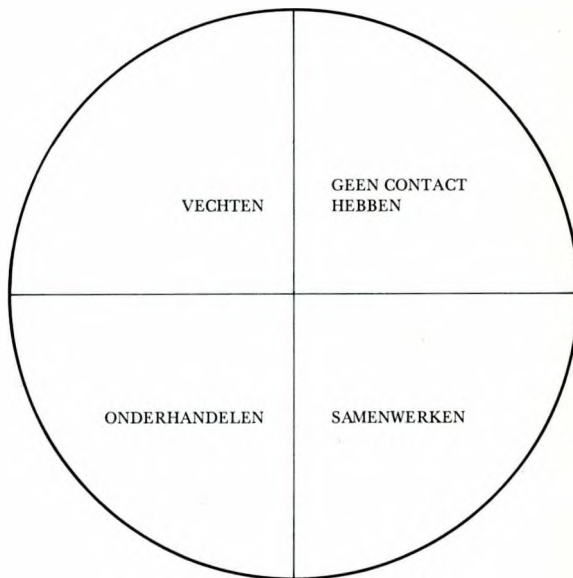
Het model is een aan de praktijk, van het werken in en met organisaties, ontleend beschrijvingsschema. Het biedt deelnemers aan een training gelegenheid om

- eigen ervaringen te herkennen
- deze te ordenen
- en mogelijkheden te ontdekken om de relatie te veranderen.

Het biedt tevens een terminologie en een denkwijze, die het mogelijk maakt met anderen te discussiëren en de materie van het „omgaan met elkaar” beter hanteerbaar te maken.

Als wij nagaan hoe mensen (twee of meer) met elkaar omgaan, dan zijn daarin, „ideaaltypisch” beschreven, vier hoofdmethoden te onderscheiden: *samenwerken* (typering: men heeft één doel en tracht dit samen zo goed mogelijk te verwezenlijken); *onderhandelen* (men heeft verschillende belangen, maar moet met elkaar verder); *vechten* (men heeft tegengestelde belangen en doelen: erop of eronder) en *geen contact hebben* (men heeft niets met elkaar van doen en wil dat ook niet). In een figuur kan men dat als volgt schetsen:

I



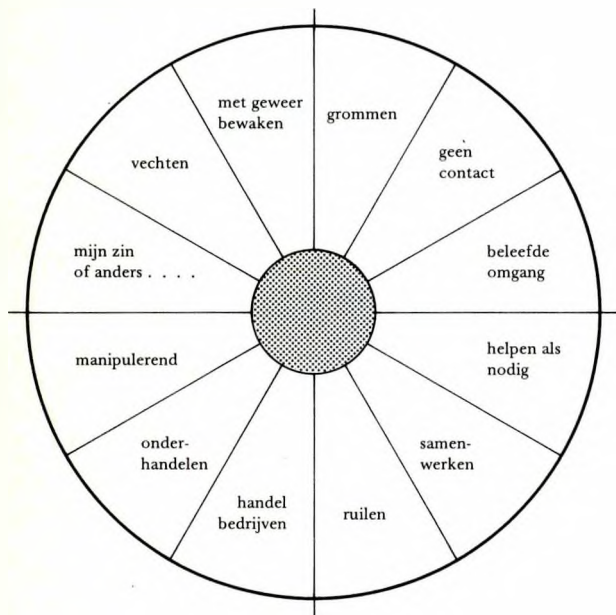


De linkerhelft van de figuur geeft twee „strijd” kwadranten, de rechterhelft twee „geen-strijd” kwadranten. Evenzeer geeft de bovenhelft twee „ongeregelde” kwadranten, de onderhelft twee „geregelde” kwadranten (met regels, afspraken etc.).

Elk van de „omgangsvormen” heeft zijn eigen kenmerken en zijn eigen sterke en zwakke kanten bij de omgang met anderen. In sommige situaties is het daarom beter om te onderhandelen en in andere is het beter om samen te werken. Vechten moet men eigenlijk alleen in heel bijzondere gevallen doen.

Elk der vier kwadranten kan men weer onderverdelen in drie segmenten:

II



Elk der segmenten heeft bepaalde kenmerken. Bij een gesprek kan men daardoor vrij nauwkeurig bepalen in welk segment de partners met elkaar omgaan.

Men kan ook van gesprekken, die men in het verleden heeft gevoerd, nagaan in welk segment die verliepen en wat daarvan het resultaat was. Interessant is, dat, als men zich bijvoorbeeld in het „onderhandelen” segment bevindt en men wil naar het „samenwerken” segment toe daarvoor een paar regels gelden. Eén daarvan is, dat men daarbij kortere of langere tijd het gesprek in de tussenliggende segmenten (handel drijven en ruilen) moet voeren.

Het model biedt gelegenheid dit te bespreken. Daarna kan men in cases nagaan hoe men dit in de praktijk kan aanpakken.