

# Een consciëntieuze, conflictmijdende pr

Veel accountants missen een paar eigenschappen om makkelijk 'nee' te kunnen zeggen om waar nodig het conflict aan te gaan. Een diagnose plus zeven wegen naar verbetering.

TEKST: MARGREETH KLOPPENBURG\* | BEELD: DREAMSTIME

**I**k begeleid nu al jaren (teams van) financiële professionals, met de laatste tijd als opvallend zwaar-tepunt de wereld van de accountancy en controlling. Zo denk ik mee met Nyenrode en de robuuste accountant, train ik controllers en is ook een aantal van mijn klanten (interne) accountant. Zelf ben ik geen accountant. Ik heb wel een accountant. En voor het eerst in tien jaar tijd en vier accountants verder, ben ik blij met hem.

Laat ik als relatieve buitenstaander mijn ervaringen met de beroepsgroep delen.

Accountants zijn net professionals. Dat betekent: ze hebben een voorkeur voor autonoom werken, gelieven weinig sturing van bovenaf en laten een diepe voorliefde zien voor eigen expertise, vaak gepaard gaand met soms wat weinig oog voor de ontvanger van al die vakmatigheid, de klant. Voor vrijwel alle professionals geldt dat hun werkveld de afgelopen jaren vele malen complexer is geworden en dat verdienmodellen onder druk staan. Maar de spotlight staat op dit moment vol op de accountant.

## KENMERKEN EN WITTE RAVEN

Op basis van de vele uitslagen van persoonlijkheidsprofielen van accountants en controllers die ik de afgelopen jaren heb gezien, weet ik dat je de beroepsgroep rustig als volgt mag typeren. De gemiddelde accountant/controller is:

- een loyale, harde werker, een mens van ritme en regelmaat (netjes wegwerken van stapels dossiers stelt veel van hen diep tevreden);
- accuraat, zorgvuldig, analytisch, en zeer van zekerheid en kwaliteit (gelukkig, want dat lijkt in het vak wel van belang);

- wars van vernieuwingen die onnuttig zijn (en als ze wel nut hebben worden ze ook één-op-één overgenomen zonder vorm van discussie);
- conflictvermijdend (levert enkel gedoe op, het overgrote deel is fervent fan van het harmoniemodel).

Witte raven in al de groepen die ik de afgelopen jaren heb gezien, zijn de professionals die van nature in staat zijn:

- buiten kaders te denken (dat vindt het overgrote deel ook niet nodig, aangezien alles vastgetimmerd ligt in wet- en regelgeving);
- op de buitenwereld gericht te zijn, met plezier contact zoeken binnen en buiten het veld, extravert te zijn;
- om conflicten werkelijk aan te gaan en valse lucht uit discussies te persen.

## 'NEE' ZEGGEN

Veel situaties waar teams van accountants/controllers mij om hulp vroegen, hebben te maken met het gemis aan bovenstaande eigenschappen. Ze hebben:

- te laat in de gaten wat er speelt in de organisatie doordat ze niet zijn aangehaakt op bronnen van informele informatie - de onderstroom in organisaties gaat zo aan ze voorbij. Dat gaat bij Tone at the Top bijvoorbeeld lastig zijn;
- te veel werk op bordjes omdat ze het werk liever zelf goed doen dan dat ze afhankelijk zijn van anderen die er 'met de pet naar gooien' (lees: niet zo zorgvuldig zijn als zichzelf en men vindt het ook prettig als het bureau gevuld is met weg te werken dossiers);
- te veel ontzag voor hiërarchische verhoudingen, kijken op tegen directies en raad van bestuursleden, waardoor ze zelf (ironie) niet serieus worden genomen en zich weggezet voelen;
- de heilige overtuiging dat cijfers het verhaal vertellen en zijn weinig ontwikkeld in het strategisch 'verkoppen' van hun bevindingen aan de top (in woord én geschrift).

Dat leidt er toe dat ik laatst nog een volwassen, ervaren controller hielp met het uitspreken van het zinnetje:

**'WITTE RAVEN ZIJN PROFESSIONALS DIE IN STAAT ZIJN BUITEN KADER TE DENKEN, OP DE BUITENWERELD GERICHT TE ZIJN EN OM CONFLICTEN WERKELIJK AAN TE GAAN.'**

# sociale, ofessional

**'STEUN VANUIT HET TEAM IS ONONTBEERLIJK EN MEESTAL VOLSTREKT AFWEZIG.'**

*Nee, dat doe ik niet.* Inclusief prangende stilte en ontspannen blik. Terwijl ik zie (rode vlekken, verkrampde handen) hoe verschrikkelijk lastig ze dat vindt omdat ze van nature mensen juist graag wil helpen en van harmonie houdt. Het deed haar bijna pijn om dan een grens te stellen aan gedrag waarvan ze echt vindt dat het strijdig is met haar beroepsnormen.

## ELKAAR NODIG

Ik heb regelmatig accountants gevraagd naar ervaringen op dit terrein. En de verhalen liegen er niet om. De keren dat ze de poot stijf hielden, werd er grote druk uitgeoefend, van meer kanten en op originele wijze, om toch mee te buigen. De rug recht houden betekende in een aantal gevallen einde betrekking. Dat zijn forse offers. Steun vanuit het team is dan onontbeerlijk en meestal volstrekt afwezig.

Ik zie dus vooral professionals die qua *persoonlijkheid* een flinke sprong moeten maken, en misschien zelfs *tegen-natuurlijk* gedrag moeten gaan vertonen om dat te doen wat nodig is om in de dagelijkse praktijk anderen van het nodige weerwerk te voorzien en te voldoen aan dat wat de maatschappij van ze verlangt. Ik vraag me af of wel helder is hoe complex situaties zijn voor professionals en hoe zeer professionals elkaar nodig hebben om hun taak goed uit te oefenen.

## ZEVEN MOGELIJKHEDEN

Ik zie een aantal mogelijkheden voor (teams van) professionals:

- Onderzoek welke eigenschappen u in huis heeft, zoek de witte raven en zet hen actief in bij de gewenste verandering.
- Organiseer die eigenschappen waar u gebrek aan

**'ZORG DAT PROFESSIONALS HET GEWOON GAAN VINDEN LASTIGE KWESTIES MET ELKAAR TE DELEN.'**



heeft in uw team: huur in, koop in, neem aan, zoek in de organisatie naar mensen die die rol kunnen vervullen.

- Agendeer structureel (moreel) beraad als team: zorg dat professionals het gewoon gaan vinden lastige kwesties *met elkaar* te delen. Levert meer kennis op, gemoedsrust, steun, inzicht in eigen manier van handelen, stevigheid in het team en daarmee ook de stevigheid buiten het team die nodig is om grenzen te stellen of lastige gesprekken te voeren.
- Nodig expliciet stakeholders uit om in gesprek te gaan met het team. Help de drempel verlagen die veel financials ervaren voor informelere gesprekjes. Informele informatie is onontbeerlijk om organisatiedynamiek te doorgronden.
- Geef goed uitleg aan het nut van bovenstaande, aangezien de gemiddelde accountant dat niet snel zal onderkennen.
- Speel het via de inhoud, dat vinden professionals altijd leuk, en verleid ze dan naar de lastiger procesmatige kant.
- Oefenen, oefenen, oefenen! Techniek helpt drempels weg te nemen. Soms is het eerst een zinnetje dat houvast geeft, maar zodra professionals in de praktijk merken dat wanneer je 'nee' zegt of 'daarmee brengt u mij in een lastig parket' de wereld helemaal niet instort en sterker nog, de andere kant hen serieuzer gaat nemen, blijven ze het gedrag inzetten. Daar zijn professionals slim genoeg voor. □

## Noot

\* Margreeth Kloppenburg is zelfstandig adviseur/spreker en auteur van *Eerlijk Scoren, de professionele balans tussen target en integriteit* (2010), *Hoera een conflict* (2008), *Leve het Verschil* (2009).