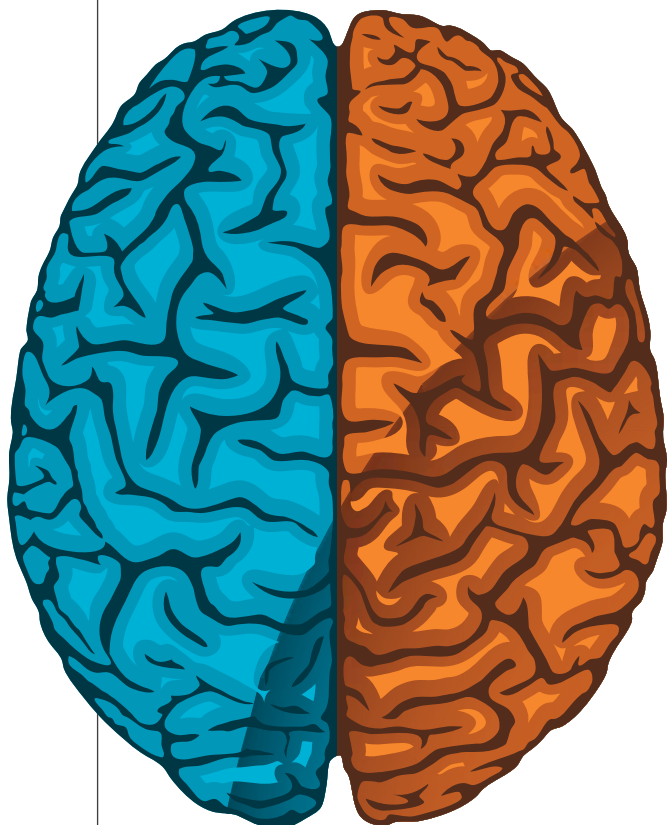


Over de linker- en rechterhersenhelft en gedragstijlen

# Bent u een **rode, groene, gele** of **blauwe** accountant?

**FRANS HEITLING**

De clichés: de linkerhersenhelft borgt vooral de analytische vaardigheden en de rechterhersenhelft neemt het creatieve en sociale domein voor zijn rekening. De accountant schiet te kort op zijn rechterhersenhelfteigenschappen. Of is vaak te rood (dominant) of blauw (afstandelijk). Clichés zijn vaak waar, maar in de praktijk niet altijd praktisch. De werkelijkheid is toch vaak complexer.



Met zo'n eenvoudig beeld van de linker- en de rechterhersenhelft ben je snel klaar en liggen conclusies voor de hand. In het onderwijs moet meer aandacht worden besteed aan de sociale vaardigheden – kortom, de rechterhersenhelft – van accountants. Tegelijkertijd moet een accountant ook een rechte rug houden en moet hij veel meer

weten over ICT. En wat constateert de AFM? In de controledossiers gaat te veel fout. 'Wanneer wij als toezicht houder met de beperking van een helicopterview komen overvliegen en dan al zoveel constateren, dan zou je dat toch echt met je eigen interne bewaking binnen de accountantsorganisatie op orde moeten willen hebben,' is een citaat van AFM-bestuurder Gerben Everts uit de voorloper van *Accountancy Vanmorgen* uit mei vorig jaar. Daarbij doet Everts bij uitstek een beroep op de linkerhersenhelft van de accountant. En wanneer gesteld wordt dat – met name de controlerende accountants – toch misschien soms wel een beetje te veel leunden op c.q. luisterden naar hun klanten, kun je constateren dat bij die accountants de rechterhersenhelft daar misschien wel (te) goed functioneerde. Terwijl dat daar toch niet de bedoeling was. Dat leidt meteen tot een grotere discussie over de tweedeling in het accountantsberoep. De controlerend accountant versus de MKB-accountant. '

## Praktijk te complex

In onze discussie met Peter Tijssen (Adviesgroep '88), Jan Wietsma (Full Finance) en Marjolijn Wibbelink (Meijer Consulting Group) waren we er snel uit. Inderdaad, bij de controlerend accountant ligt wat meer de nadruk op de linkerhersenhelft en bij de MKB-accountant ligt de nadruk meer aan de rechterkant. Wat kun je daarmee in de praktijk en hoe schat je de vakman, de specialist, in? Die zit daar qua eigenschappen tussenin. Kortom, het cliché is snel weergegeven. En – een tamelijk algemeen gegeven – een cliché is heel vaak waar. En daarmee een open deur en

een beschrijving van wat je al weet. Om toch te kijken hoe we dit vormgeven, zijn we even teruggegaan naar de visual uit AV, afl. 2 over het ideale accountantskantoor: hoe geven we daar vorm aan de bemensing? Welke eigenschappen zijn nodig? Welke typen mensen?

Waar de discussie dan op uitkomt, is het benoemen van eigenschappen, talenten en vaardigheden die mensen kunnen en moeten hebben om in de accountantspraktijk te kunnen werken. En kijk vervolgens naar dominante gedragsstijlen binnen organisaties. Die zijn ruim beschreven en in modellen en kleuren uitgedrukt. Een voorbeeld van zo'n model is het DISC-model. Rood is *Dominant* en resultaatgericht, geel is *Invloedrijk* en gericht op erkenning. Groen staat voor *Stabiel* en vooral gesteld op zekerheid en de blauwe is *Consciëntieus*. De blauwe accountant staat vooral voor de perfectie.

Zo leveren beide beelden, dus het beeld van de linker- en de rechterhersenhelft en het beeld van de gedragsstijlen geel, groen, blauw en rood, een feest van herkenning op. Clichématig doordenkend zouden er binnen accountantskantoren dus relatief weinig mensen moeten zijn met een stevig ontwikkelde rechter- – creatieve – hersenhelft. Wanneer we vervolgens kijken naar de gedragsstijlen, zou blauw de heersende gedragsstijl moeten zijn. Volgens Jan Wietsma is blauw wel een overheersende kleur in accountancy. 'En dat is niet goed, althans: niet altijd.' Zo stelt hij. Accountantskantoren kunnen volgens hem nog flinke stappen maken door beter na te denken over de bemensing van hun kantoor. Veel conflicten in maatschappen – Jans feuilleton 'Rumoer in de maatschap' geeft daarvan een aardige verbeelding – zouden te voorkomen zijn wanneer kantoren zich meer rekenschap zouden geven van de binnen hun kantoor gebezigde gedragsstijlen. Marjolijn Wibbelink brengt een nuance aan. Zij ziet bij kantoren ook vaak rode accountants; 'Die vinden het juist prettig om de leiding te nemen en zijn niet voor niets partner. Bovendien is niemand groen, geel, rood of blauw alleen.'

### Profielen

Uit de combinaties van gedragsstijlen en persoonlijke eigenschappen kunnen heel praktische profielen opgesteld worden. Bij een controlerend accountant past anno 2015 niet meer het beeld van: meegaand, meedenkend, vriendelijk en/of creatief. Daar stelt de maatschappij toch meer de eisen die overeenkomen met de linkerhersenhelft, de analytische vaardigheden en de rechte rug. Kwaliteiten die in het gedragskwadrant bij de kleur blauw horen. Toezichhouders zijn in ieder geval erg blij met dit soort eigenschappen. Kortom, een accountant die niet bang is en zich gedekt weet door zijn organisatie wanneer hij een harde 'nee' moet

roepen tegen een controlecliënt. Daar valt wel weer een kanttekening bij te plaatsen. Op een andere plek in dit nummer beschrijft Marcel van Loo, de CEO van EY, zijn ervaringen in de audit van grote organisaties. Hij geeft een voorbeeld hoe hij bij de audit van banken in Engeland in zijn controleteam o.a. samenwerkte met een historicus. 'Een verademing,' noemde hij dat. En de verademing bestond vooral uit de andere denken referentiekaders die de historicus – in tegenstelling tot de traditioneel opgeleide accountants – meenam. Dat doet niets af aan de overwegend blauwe kleur van de controlerend accountant, maar dat wil niet zeggen dat er in zo'n auditteam geen gele mensen aanwezig zouden moeten zijn, of dat blauwe mensen geen gele eigenschappen zouden mogen hebben. Integendeel, is de unanieme conclusie van onze gespreksgenoten.

### Vakman

De vakman en de controleur kunnen we misschien als overwegend blauw typeren, maar enkel blauwe, analytisch sterke mensen die geen oog hebben voor het intuïtieve en het creatieve zullen een slim bedachte fraude misschien wel niet ontdekken. En de belangrijkste reden daarvoor is dat sec blauw denken te weinig holistisch is en daardoor de grote lijn mist.

### MKB-accountant

De tegenpool van de vakman/controlleur is de MKB-accountant. Marjolijn Wibbelink stelt terecht dat bij de MKB-accountant, de huisarts, andere eigenschappen nadrukkelijker aanwezig zouden moeten zijn. Zij stapt echter niet in de valkuil van het generieke, algemene pleidooi dat in de accountantsopleidingen meer aandacht aan sociale vaardigheden zou moeten worden besteed. Zij pleit wel voor meer zelfinzicht en dat zou in de opleiding wel meer terug mogen komen. De vakman/controlleur moet de diepte en de details in kunnen gaan, terwijl de MKB-accountants/huisarts veel generieker bezig is. Oftewel, in kleuren uitgedrukt: geel in combinatie met rood.

### Vraagtekens

Het kaderen van menselijk gedrag langs de lijnen van de linker- en de rechterhersenhelft is leuk. Wanneer je daar kritisch naar kijkt, kom je misschien tot de conclusie dat een individu wat meer op zijn of haar linker- of rechterhersenhelft leunt. Of dat iemands dominante eigenschap volgens het DISC-model meer in het rode of blauwe kwadrant zit. Dat is altijd aardig om te weten. En misschien levert zo'n exercitie een accountant of een kantoor indivi-



Jan Wietsma AA  
(Full Finance)



Marjolijn  
Wibbelink  
(Meijer  
Consulting  
Groep)



Peter Tijssen  
(Adviesgroep '88)

duel veel op. Maar toch horen er ook vragen. De ondergrens van het functioneren van accountants en accountantskantoren wordt bepaald door formele grenzen die gesteld worden door regelgevers (wetgeving, NBA, e.d.). De regelgevers formuleren o.a. de kwaliteitseisen waaraan de dienstverlening moet voldoen, stellen deskundigheidseisen op waaraan individuele beroepsbeoefenaren moeten voldoen. Deze grenzen worden bewaakt door toezichhouders (AFM, NBA, SRA, BFT, Accountantskamer, enz.) en daarbovenop nog een keer door de tucht van de markt. Is een klant wel of niet bereid te betalen voor verplichte (accountantscontrole) en niet-verplichte dienstverlening? Bij de verplichte dienstverlening moet de klant naar een accountant. Voor de rest heeft hij een keuze.

### Stereotypes

Het gedrag van accountants staat nu al zo'n dikke tien jaar ruim in de spotlights. Meestal is dat geen goed teken. Onze

gesprekspartners zijn het met elkaar eens dat accountants meer en beter naar de gedragsaspecten van hun beroep moeten kijken. En dan maakt het eigenlijk niet veel uit of we het nu hebben over de zeer gespecialiseerde dienstverlening van een accountant of de meer generieke huisartsfunctie. De eenvoudige stereotypen: linker- of rechterhersenhelft of de kleuren geel, groen, blauw of rood zijn sec te kort door de bocht. Pas in samenhang ontstaat een compleet beeld. Een mens heeft niet voor niets een linker- en een rechterhersenhelft. En een mens is zelden expliciet rood of geel, maar heeft vrijwel altijd een mix van de daarbij horende eigenschappen. Maar zoals de linker- of de rechterhersenhelft dominant kan zijn, geldt dat ook voor kleuren in het DISC-model. Te veel rood in een team leidt tot conflicten, te veel geel leidt tot veel leuke ideeën die echter niet per se allemaal even levensvatbaar zijn. Te veel blauw leidt tot te weinig beweging en te veel groen leidt tot te weinig flexibiliteit.

### Diversiteit

Ten slotte: in de personeelsadvertenties van Peter Tijssens Adviesgroep '88 vinden we de diversiteit al terug. Daarbij gaat het niet alleen om verschillende opleidingseisen – AA versus RA – maar ook om gedrag. Zo vraagt hij van een manager in spé van een accountantskantoor nadrukkelijk coachende vaardigheden richting zijn medewerkers gericht op 'hun ontwikkeling en competenties.' Voor een RA in de controlepraktijk geldt dat hij vooral 'vaktechnisch wakker en alert is' en 'analytisch' en goed in 'plannen en organiseren' is. Kortom, de kleur blauw is ruim aanwezig. Echter, diezelfde persoon moet ook 'creatief' en 'dienstverlenend' en een 'teamspeler' zijn. Een schaap met 5 poten? Nee, gewoon een professional op een hoog niveau. AV



### MODELLEN

Het hierboven afgebeelde DISC-model is ontworpen door de Amerikaanse psychologen Willam Moulton Marston en Walter Vernon Clark. Dit model onderscheidt 4 dominante gedragskenmerken van mensen: *D* - dominant (rood), *I* - invloed (geel), *S* - stabiel (groen) en *C* - consciëntieus (blauw). Een andere methode om mensen en karakters binnen teams te definiëren is het kijken naar Belbin-rollen. Genoemd naar de Engelsman Meredith Belbin. Belbin kijkt vooral naar de rollen c.q. de eigenschappen van mensen, die binnen een team noodzakelijk zijn om de doelstelling van de organisatie te kunnen verwezenlijken. Belbin onderscheidt 9 rollen:

1. Uitvoerder (nuchter, zakelijk, taakgericht),
2. Brononderzoeker (extravert, enthousiast en avontuurlijk, netwerker)
3. Plant (solistisch, fantasievol, creatieve denker)
4. Monitor (verstandig, bedachtzaam en kritisch)
5. Vormer (extravert, dynamisch, prestatiegericht)
6. Coördinator (procedures aangeven, antenne voor de talenten van anderen)
7. Afronder (nauwgezet, zorgzaam en zorgvuldig)
8. Groepswerker (behulpzaam, attent, gericht op sfeer binnen de groep)
9. Specialist (toegewijde deskundige, eenling).