

Wim Gijselaers

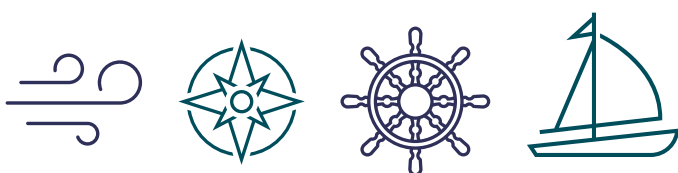
hoogleraar Professionele Ontwikkeling binnen de School of Business and Economics, Maastricht University

“Studenten meer trainen in het leren omgaan met onzekerheid”

Kennis ligt aan de basis van inschattingen maken. Naast scholing is leren van ervaring noodzakelijk om de benodigde kennis te verwerven. Daarbovenop is het van belang dat je leert of je kunt vertrouwen op de kwaliteit van je oordeelsvermogen. Zowel te veel als te weinig vertrouwen is niet goed. Voor accountants is het essentieel om accurate inschattingen te kunnen maken. Volgens Wim Gijselaers zouden studenten om die reden nog veel meer getraind moeten worden in het leren omgaan met onzekerheid.

“Accuraat kunnen inschatten vraagt niet alleen om veel ervaring, maar vooral om het ontwikkelen van expertise door te leren van een grote diversiteit aan ervaringen. Het lijkt een tegeltjeswijsheid, maar toch: wie alleen leert zeilen bij rustig weer, beleeft daar weinig plezier aan als het gaat stormen. Het is de kunst om de mate van accuraatheid te combineren met een correcte mate van vertrouwen op het eigen oordeel.

Helaas kunnen veel mensen niet goed inschatten of ze op hun eigen oordeel kunnen vertrouwen, waardoor ze mede afhankelijk zijn van het oordeel van anderen. Daar moeten ze mee leren omgaan. Voor de accountantsprofessie is dit geen gemakkelijke opdracht. De AFM is zeer kritisch over de kwaliteit van controles door accountants, omdat accountants te weinig oog lijken te hebben voor het publiek belang en hun oordelen onvoldoende baseren op de noodzakelijke onderliggende informatie. Ook het implementeren van de gewenste veranderingen uit het zogeheten ‘53-puntenplan’ verloopt te traag.”



De bijdrage van Wim Gijsselaers

Sterktes en zwaktes

"De afgelopen jaren heeft een onderzoeksteam (dr. Therese Grohnert, prof.dr. Roger Meuwissen en ondergetekende) laten zien dat accountants geconfronteerd worden met risico's, die hun accuraatheid van oordeelsvorming beïnvloeden. Die risico's laten zich deels herleiden naar de aard van de theoretische opleiding, de inbedding van de praktijkopleiding binnen de kantoren en de opleidingscultuur.

"Ethiek, leiderschap, invloed van maatschappelijke vraagstukken en oordeelsvorming zijn onderontwikkelde terreinen binnen de opleiding."

Vergeet echter niet dat de opleiding ook inherente sterktes heeft, die haar een voorsprong geven op veel andere academische opleidingen met een sterke beroepsoriëntatie: 1) landelijke examens, 2) landelijke opleidingseisen, 3) een cultuur waarin coördinatie en overleg tussen opleidingen als normaal worden beschouwd, en 4) een lange traditie

waarin de samenwerking tussen het afnemend veld en de opleiding zeer goed ontwikkeld zijn. Dat maakt de accountantsopleiding uniek in het domein van de bedrijfs(economische) opleidingen. Ook geeft dit haar een zeer sterke vergelijkbare positie, vergeleken met andere opleidingen voor professionals (bijvoorbeeld zorgopleidingen)."

De uitdaging

"Kan de huidige accountantsopleiding 'meegroeien' met de veranderingen in het werkveld inzake de aard van de accountantswerkzaamheden, de verwachtingen van de samenleving ten aanzien van de professie en de wijze waarop kantoren kunnen anticiperen op deze veranderingen? Daar ligt in mijn optiek een grote uitdaging. De grote aanjagers achter al deze veranderingen zijn technologie, globalisering en rekenschap c.q. rentmeesterschap. De accountantsopleiding en de beroepsgroep kunnen deze ontwikkelingen niet negeren, ook al zouden ze dat willen. Onze samenleving wordt steeds complexer, de roep om 'in control' te zijn steeds groter, en de tolerantie om fouten te maken steeds kleiner. Dat heeft vergaande consequenties voor de inrichting van de opleiding, de

De bijdrage van Wim Gijsselaers

taakopvatting van accountants en de manier van werken binnen kantoren.”

Belangrijkste vaardigheden nieuwe generatie

“De sterkte van de (huidige) opleidingen is hun nadruk op kennis en vaardigheden. Maar de nieuwe generatie accountants (en dan met name de accountants die bij top-10-kantoren aan de slag gaan) zal nog meer te maken krijgen met situaties waarin het gebruik van technologie, van kennisinformatiesystemen, leidend is in hun werk.



Waarbij eigenlijk elke transactie getoetst moet worden en de vergaande specialisatie binnen de beroepsgroep (branchekennis, kennis over bepaalde transacties, risico-inschatting, etc.) een risico wordt bij overleggen binnen kantoren, met klanten en de samenleving. Als gevolg hiervan zullen coördinatie en communicatie een probleem vormen, dat meer aandacht verdient binnen de opleiding.”

Investeren in oordeelsvorming

“Kantoren besteden al aandacht aan deze problematiek door protocollen te gebruiken, toetsmomenten in te bouwen in het werk, gestructureerd overleg met toezichthouders, enz. Maar dit krijgt – zeker in het theoretische gedeelte – nog te weinig aandacht. Simulaties over crisissituaties, het organiseren van intervisie-overleg, het begrijpen van verschillende disciplinaire zienswijzen, de psychologie van besluitvorming en de sociologie van organisaties mogen in mijn optiek meer aandacht krijgen.

Dat geldt ook ten aanzien van ethiek, leiderschap en de invloed van maatschappelijke vraagstukken op de wijze waarop accountants omgaan met oordeelsvorming. Dit zijn onderontwikkelde terreinen binnen de opleiding. Ik geef jaarlijks een korte module over ethiek in de post-doctorale opleiding en ik merk dat studenten zich nauwelijks bewust zijn van de publieke verwachtingen over hen. Dat is geen verwijt naar deze studenten.”

De bijdrage van Wim Gijselaers

AI in het begin aandacht geven

“In andere klassieke professionele opleidingen (denk aan de opleiding voor artsen) was er lange tijd sprake van het belang van technische kennis en vaardigheden. Men dacht dat ethiek, cultuur en leiderschap wel vanzelf geleerd zouden worden in de praktijk. In dat type opleidingen is die opvatting al lang uitgefaseerd. Waarom? Omdat men ontdekte dat je vanaf het begin aandacht moet besteden aan dit soort vraagstukken.

“De accountantsopleiding loopt hier hetzelfde risico als zoveel andere opleidingen voor professies: statusverlaging.”

Bovendien werd duidelijk dat het onderwerp – door er wél aandacht aan te besteden in de theoretische opleidingen – meer aandacht krijgt in de beroepspraktijk. Oftewel: de accountantsopleidingen moeten het idee loslaten dat je alle beroepskennis (technische kennis en vaardigheden) aan de orde moet stellen. Studenten moeten



prof. dr. Wim Gijselaers is hoogleraar Professionele Ontwikkeling binnen de School of Business and Economics, Maastricht University. Zijn bijdrage schreef hij vanuit het perspectief van jarenlang onderzoek binnen accountantskantoren over de kwaliteit van oordeelsvorming. De leercultuur blijkt daarbij een beslissende factor.

Wim Gijselaers haalt zijn energie uit de momenten waarop hij kan laten zien dat de onderzoekskennis binnen zijn opleidingsinstituut relevant is voor de praktijk en kan worden omgezet in verbeterd professioneel handelen. In zijn eigen opleiding vormden pedagogiek en statistiek destijds de basis. “De omslag in mijn werk kwam, toen ik ontdekte hoe moeilijk het voor organisaties is om ‘samen slim’ te zijn.”

De bijdrage van Wim Gijselaers

meer worden getraind in het omgaan met onzekerheid en het organiseren van kennisdeling. Daarnaast moeten ze ook beter leren doorgronden wat de publieke verwachtingen betekenen voor de ontwikkeling van hun professionele identiteit.”

Aantrekkelijk en studeerbaar?

“Accountantsopleidingen kunnen heel veel leren van de opgedane ervaringen bij het opleiden van zorgprofessionals. Ook binnen die beroepsgroep waren tijd- en budgetdruk altijd dominant, wat als excuus gold om minder aantrekkelijk en studeerbaar te zijn. De accountantsopleiding loopt hier hetzelfde risico als zoveel andere opleidingen voor professies: statusverlaging. Misschien is het beroep – ondanks zijn belang – wel niet meer aantrekkelijk, omdat de financiële vergoeding niet langer in verhouding staat tot de wens van jonge mensen om zich te blijven ontwikkelen. Ons onderzoek maakt duidelijk dat relatief veel jonge mensen het beroep of

kantoor verlaten, omdat de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling en de leercultuur binnen kantoren¹ onvoldoende met elkaar matchen.



Een vergelijkbare trend zie je al langer bij opleidingen voor Hotel Management (slechts 25% van de afgestudeerden blijft werkzaam in de sector), en het groeiende aantal jonge artsen dat uit het beroep stapt. Dat betekent twee dingen: 1) accountantsopleidingen moeten studenten beter voorbereiden op de complexiteit van het beroep; en 2) kantoren moeten de discussie aangaan over wat het betekent als je een opleidingscultuur wil vormgeven.”

Welke onderdelen schrappen?

Welke onderdelen zouden er uit de accountantsopleiding mogen worden geschrapt? “Die vraag is moeilijk. Bij mij staat altijd de vraag centraal of een onderdeel zich beperkt tot het overdragen

¹ Grohnert, T., Meuwissen, R.H.G., & Gijselaers, W.H. (under review). Turnover intentions and Turnover Behavior in Audit Firms: A longitudinal study. *Human Resources Development Quarterly*.

De bijdrage van Wim Gijsselaers

van uitsluitend technische kennis of ook aandacht besteedt aan het conceptuele gedeelte. Hier trek ik de parallel met de opleiding Geneeskunde. Voorheen was de studie van de anatomie van de mens een van de meest belangrijke onderdelen van die opleiding. Dat is op dit moment tot het absolute minimum teruggebracht. Niet omdat de anatomie minder belangrijk is, maar omdat men (noodgedwongen) op zoek moest naar een manier om studenten voldoende begrip van anatomie bij te brengen, zodat ze zelf de voor hen relevante kennis in de praktijk kunnen leren. Wie de anatomie van de arm en elleboog goed heeft leren begrijpen, heeft voldoende basis om ook – indien nodig – de anatomie van andere delen van het skelet te leren – afhankelijk van de specialisatie waarvoor de student Geneeskunde kiest.”

Kantelpunt

“In mijn optiek staat de opleiding voor een kantelpunt. Dat betekent minder aandacht voor theorie sec en juist meer aandacht voor het leren van kennis in zijn complexe

“In mijn optiek staat de opleiding voor een kantelpunt. Minder aandacht voor theorie sec en meer aandacht voor het leren van kennis in zijn complexe context.”

context. Ik ben dan ook geen voorstander van meer onderwerpen in de opleiding opnemen zonder deze vraag te stellen. Het vraagt om een vergaande discussie over de vraag wat de accountant als professional aan kennis en vaardigheden moet leren, en welke kennis en vaardigheden je moet verwachten van de ‘ondersteuners’ binnen de professie (de andere specialisten).”

Het laatste woord

Wat er is in de optiek van Wim Gijsselaers voor nodig om mensen oprecht te enthousiasmeren voor een studie accountancy? “Door studenten te laten zien hoe belangrijk deze professie is voor de samenleving – en door meer aandacht te besteden aan de ‘zachte’ kant van deze harde opleiding.”