



MAAR...

THEMA: *NEE*

Tekst: Geert Dekker Beeld: Verheul, ANP Foto

'Nee' zeggen doen we niet zo makkelijk. 'Ja, maar' is een veelgehoord alternatief: het klinkt welwillender en intussen kunnen we toch duidelijk maken niet zo veel te voelen voor het idee, de suggestie of de wens van de ander. Accountants grijpen geregeld naar 'ja, maar...', zowel in gesprek met elkaar als in gesprek met de klant. Goed idee?

Letterlijk nee zeggen is veel accountants een gruwel. Veel te hard, veel te absoluut. Ook al zou die afwijzing vervolgens worden verzacht met een 'tenzij...', de accountant blijft het er moeilijk mee hebben. Ronald Hoeksels, bestuurder bij Baker Tilly Berk en onder meer verantwoordelijk voor opleidingen en human resources: "Soms is een nee onvermijdelijk en dan zeg je dat ook. Maar in een klantcontact is meteen nee in een antwoord op een vraag wel erg hard. Het is per slot van rekening een klant en een klant wil je helpen. Je zult zoeken naar mogelijkheden om aan de vraag tegemoet te komen. Uiteindelijk kan 'nee' wel de conclusie zijn, maar daar kom je liever terecht via een 'ja, maar...' dan via een 'nee, tenzij...'"

'Ja, maar...' zit daarom "ingebakken bij accountants", stelt Hoeksels. Waar overigens niet alleen een commerciële, maar ook een vakinhoudelijke reden voor is: de standaarden zijn principle-based vormgegeven. "Veel grijze gebieden dus, het is zelden zwart-wit."

Er is echter iets aan de hand met 'ja, maar...'. De frase heeft een slechte naam bij communicatiespecialisten. Zij zien in 'ja, maar...' vooral een instinctieve tegenwerping die staat voor het denken in beperkingen en voor het alleen maar zien van beren op de weg. Dat meldt in ieder geval de - onvermijdelijke - website www.jamaar.nl. Het is de site van het opleidingsinstituut Ja-maar BV van Berthold Gunster, die in 2005 een managementboek schreef met de geniale titel 'Ja-maar wat als alles lukt?'.

INNOVATIE

Is dat ook het 'ja, maar...' dat de accountant gebruikt om een dreigend nee in antwoord op vragen of wensen van →

de klant te verzachten? Niet helemaal. Een accountant die wel wil kijken onder welke voorwaarden de klant zijn zin kan krijgen, kan immers heel wel open staan voor nieuwe ideeën of voor innovatie. Zolang onder dat laatste tenminste niet een te soepele uitleg van de regels wordt verstaan.

'Ja, maar...' als tegenwerping gebruiken accountants echter wel in onderlinge gesprekken, zo melden vakgenoten. En in dat verband worden de negatieve kanten van de formulering wat duidelijker.

"Het belangrijkste bezwaar is dat je je niet gehoord voelt", vindt Menno Bijnen, assistent-accountant bij BDO in Tilburg. Jonge accountants en accountants in opleiding stellen meer en andere vragen bij de beroepspraktijk dan hun 'garriverde' collega's, zegt hij. Ze worden ook geacht dat te doen, maar dat wil niet zeggen dat er in elk geval evenveel aandacht is voor het antwoord op die vragen.

"Het gaat mij om de argumenten", zegt Bijnen. "Als ik bijvoorbeeld de controle van een post anders wil aanpakken dan mijn manager voorstelt, wil ik daarover praten op basis van de argumenten die ik voor het alternatief aanvoer. Een antwoord in de trant van 'ja, maar...' komt er meestal op neer dat men iets wil doen omdat het altijd al zo gebeurde. Dat vind ik geen argument, daar neem ik dan geen genoegen mee."

TIJD EN GELD

Datzelfde geldt voor een beroep op (een tekort aan) tijd en geld, vindt ook Elisabeth Slagboom, assistent-accountant bij Grant Thornton in Rotterdam. "Hier en daar hoor

IN EEN KLANTCONTACT IS METEEN NEE IN EEN ANTWOORD OP EEN VRAAG WEL ERG HARD.'

je dat nog wel om je heen: ja, maar daar is geen budget voor. Of: ja, maar daar is geen tijd voor. Maar zo willen wij die discussies niet voeren", zegt ze. "Assistent-accountants zijn ook niet verantwoordelijk voor het budget, dus ik kan een beroep daarop ook niet als argument accepteren."

Tijdsdruk is daarnaast wel vaak de reden dat discussies soms niet zo uitgebreid worden gevoerd als Slagboom zou willen. "Ja, maar... komt dan gewoon neer op 'nee', alleen wordt de suggestie gewekt wel te hebben geluisterd. Wat niet het geval is."

Dergelijke situaties zijn te voorkomen door structureel gelegenheid in te ruimen voor de gesprekken, zo heeft zij ervaren. "We hebben bijvoorbeeld een halfjaarlijks overleg van de assistenten. De punten die daaruit naar voren komen, worden uitgebreid behandeld door het management en ik denk dat de formele status van dat overleg daar mede debet aan is."

Bijnen zegt dat hij aan de hand van de interne, vakinhoudelijke discussies vaardiger aan het worden is in het argumenteren. "Het helpt dat mijn manager telkens benadrukt dat tijd en geld tot zijn verantwoordelijkheid →

JA-MAAR-STOEL

'Ja, maar...' is een obstakel voor innovatie, vindt Daan Roosegaarde, ontwerper en kunstenaar. Op de Rotterdamse vestiging van de door hem geleide ontwerpstudio Studio Roosegaarde (de andere vestiging is in Shanghai) staat daarom een 'ja-maar-stoel', die een kleine stroomstoot afgeeft als die twee woorden worden uitgesproken. Bezoekers worden uitgenodigd op de stoel plaats te nemen, en daarmee uitgedaagd nieuwe ideeën niet meteen te verwerpen.

Roosegaarde weet uiteraard dat er meer nodig is voor innovatie dan hier en daar een stroomstootje. Innovatie moet door drie 'ondankbare fases' heen, placht hij te zeggen: de eerste is 'kan niet', de tweede is 'mag niet' en de derde, de meest irritante en - zo zei hij tijdens een theatercollege - nog erger dan 'te duur', is de vraag waarom het idee, als het dan zo goed zou zijn, nog niet eerder is uitgevoerd. Op die vraag is overigens wel goed antwoord te geven, vindt Roosegaarde: omdat het eerst niet kon of mocht.



OF LIEVER 'JA, EN...?'

'Ja, en...' als alternatief voor 'ja, maar...' en zelfs voor 'nee', is afkomstig uit de theaterwereld. Het in 2001 opgerichte New Yorkse improvisatiegezelschap Improv Everywhere van Charlie Todd is erop gebaseerd: alles wat je mede-acteurs doen, vul je aan. Je wijst het nooit af en je maakt het nooit belachelijk, je vult het alleen maar aan. Improv Everywhere haalt op grond van dit principe in het openbaar grappen uit, zoals recent het laten optreden van professionele balletdansers in wat begint als een breakdance-act op straat. Een hit op YouTube inmiddels, evenals de jaarlijkse 'No pants subway ride' van het gezelschap.

Communicatietrainers en managementgoeroes hebben zich op deze - ogenschijnlijk doodsimpele - techniek gestort en zeggen er de afgelopen tien jaar in zakelijke situaties verbazingwekkende resultaten mee te behalen. Vooral als de druk hoog oploopt.

De Amerikaanse consultant Karen Hough schreef een aantal boeken over het thema (*The Improvisation Edge* en *Be the Best Bad Presenter Ever*). Zij classificeert 'ja, maar...' vooral als betuttelend en respectloos. "Met 'ja, en...' voelen mensen zich daarentegen gehoord, gewaardeerd en gesteund. In conflictsituaties creëer je er samenwerking mee, in moeilijke tijden saamhorigheid", aldus Hough in een blog op The Huffington Post.



behoren en dat ik niet wordt geacht mij daar druk om te maken. Maar afgezien daarvan: als iemand mij bijvoorbeeld meldt dat hij geen tijd heeft - of geen zin - extra werkzaamheden uit te voeren, dan leer ik steeds beter daar op door te gaan. Ik denk toch echt dat het nodig is, zeg ik dan bijvoorbeeld. En dan is het voor mij ook in orde als ik het dan uiteindelijk zelf doe. Immers: als ik iets laat passeren waarvan ik vind dat ik het niet zou moeten laten passeren, wat voor accountant ben ik dan?"

VALKUIL

"Wie goed leert om te gaan met de ja-maar-houding van een gesprekspartner, zal zelf ook minder snel in die valkuil stappen.' Dat zegt Susanne van Hoek, communicatietrainer en eigenaar van Van Hoek Trainingen in Heiloo, en auteur van de Schrijfgids voor Economen en Een Goed Verhaal (over presenteren, praten en pleiten). "Inderdaad: argumenten vormen de kern", zegt ze. "Maar vergis je niet: daarmee ben je er niet."

Ze weet dat accountants in klantcontacten het 'harde' nee liever mijden. "Maar hij is niet te benijden hoor, de accountant die een negatieve boodschap moet overbrengen", zegt ze. "Zijn professie is het vellen van een oordeel

'DAT HET ALTIJD AL ZO GEBEURDE, VIND IK GEEN ARGUMENT, DAAR NEEM IK GEEN GENOEGEN MEE.'

en in dat opzicht is zijn beroep vergelijkbaar met dat van belastinginspecteur, rechter of dokter. Het lastige is echter dat de accountant niet de onafhankelijke positie heeft die bij die andere beroepen hoort. Waar een rechter of belastinginspecteur kan zeggen: u doet het er maar mee, zal de accountant zich moeten inspannen zijn oordeel geaccepteerd te krijgen."

OVERTUIGINGSKRACHT

Dat vergt aanzienlijke communicatieve vaardigheden. Van Hoek werkt graag met de drie begrippen logos, pathos en ethos. "De inhoudelijke argumenten vertegenwoordigen het element logos. Een puur rationele aangelegenheid: wat zijn de overwegingen die tot het oordeel →

geleid hebben? Maar overdrijf niet: in een gesprek behandel je er hooguit twee of drie.”

Vervolgens komt het aan op de verwoording en de aansluiting bij de klant of andere gesprekspartner, pathos. “Waarbij het de kunst is je in te leven in de ander. Kies en verwoord de argumenten zo dat het belang van de ander goed naar voren komt. Zo creëer je directe overtuigingskracht.”

Tot slot is autoriteit en persoonlijkheid cruciaal, ethos. “Hoe is het gesteld met je persoonlijke overtuigingskracht? Kom je sympathiek over? Vindt men jou betrouwbaar en authentiek, een ‘echt mens’? En luister je echt naar anderen?”

VOORBEREIDING

Het is accountants eigen, zo heeft Van Hoek ervaren als communicatietrainer in deze sector, nadruk te leggen op logos. “Uiteraard zijn de inhoudelijke argumenten onmisbaar en maken ze zonder meer deel uit van de professionele voorbereiding op een gesprek. Maar alleen daarmee red je het niet. De wijze van formuleren en presenteren vergt net zo goed voorbereiding, terwijl ook vooraf aandacht moet uitgaan naar de vraag hoe je je als persoon presenteert om de kans vergroten dat je boodschap wordt geaccepteerd.”

Gesprekken en discussies tussen accountants onderling zijn overigens net zo goed gebaat bij deze elementen, vindt Van Hoek. “Ken je argumenten, probeer je in te leven in de positie van de ander en maak de communicatie persoonlijk. Toon redelijk gespreksgedrag - wat iets anders is dan je omver laten praten.”

Zo wordt ook voorkomen dat gesprekspartners zich niet gehoord voelen, zich in de hoek gezet voelen of - in het ergste geval - niet serieus genomen of zelfs voor gek gezet. ‘Ja, maar...’ kan daar een inleiding op zijn. “Hou

‘TOON REDELIJK GESPREKSGEDRAG - WAT IETS ANDERS IS DAN JE OMVER LATEN PRATEN.’

rekening met wat in het Engels als *face* wordt aangeduid”, zegt Van Hoek. “*Face* is het publieke zelfbeeld van mensen, waarin een grote plaats is ingeruimd voor sociale autonomie en het recht op respect. Mensen reageren er slecht op als een ander iets zegt of doet wat dat beeld mogelijk aantast. Een advies bijvoorbeeld kan *face*-bedreigend zijn: jij weet het immers beter dan de ander.”

GROTE STAPPEN

Dit kan, zo denkt Hoeksel (Baker Tilly Berk), ook het element zijn dat accountants er in gesprekken met klanten toe kan aanzetten een duidelijk ‘nee’ te vermijden en vluchtroutes te kiezen zoals ‘ja, maar...’. Terwijl die optie - volgens de lessen van communicatiespecialisten - dus in sommige gevallen meer schade zal aanrichten dan een helder en goed gebracht ‘nee’.

“Waarbij ik wel wil aantekenen dat accountants hier de laatste jaren grote stappen in nemen”, zegt Hoeksel. “Dat leid ik bijvoorbeeld af uit het curriculum dat accountants bij Baker Tilly Berk moeten doorlopen, willen ze tot RA worden benoemd. Sociale vaardigheden maken daarvan een groot deel uit. In mijn ogen is de situatie zelfs onvergelijkbaar met die van tien jaar geleden. We zijn mondig geworden, zelfbewuster en kritischer en er is meer aandacht voor de manier waarop we moeilijke gesprekken kunnen voeren - en we worden er beter in.” ←