

Revisoren og den højre hjernehalvdel

Som så mange andre har jeg gennem årene været en trofast bruger af revisorer, som jeg længe betragtede som en nærmest organisk del af min virksomhed. Årligt afleverede jeg mit omhyggeligt udarbejdede regnskab med tilhørende bilag og tilbage fik jeg det pænt opsatte og revisorpåtegnede årsregnskab suppleret med den hyggelige samtale med min revisor, som bekræftede, at alt var i sin skønneste orden.

Aviva Steinbock, Ejer og leder af Stein-Beck, som bl.a. arbejder med udvikling af virksomheder og teams med udgangspunkt i, hvordan vi bruger vores hjerner.

Mange små virksomheders afsked med revisoren

Da jeg sidste år som traditionen tilsagde, skulle ind og underskrive årsregnskabet hos min revisor, var hun der ikke. Jeg underskrev, spekulerede lidt på hendes fravær, og kom til den konklusion, at det jo i grunden ikke gjorde den store forskel. Det har fået mig til at tænke på, at nu da mange mindre virksomheder ikke længere er underlagt et lovkrav om, at vi skal bruge revisor, vil mange lige som jeg sætte spørgsmålstegn ved, hvorvidt vi overhovedet har brug for revisoren. Om revisorhonoraret står mål med den værdi, man får ud af det årlige ritual. Jeg tror, at mange kunder, som når frem til en positiv konklusion på dette spørgsmål, er dem, hvis revisor forstår at bruge hele hjernen og ikke kun den venstre halvdel.

Den holistiske hjerne

Selv om hjernen er en enormt dynamisk og sammensat størrelse, kan man i hjerneanalytisk perspektiv meningsfyldt og uden at begå vold på kompleksiteten opdele hjernen i følgende fire felter:

Venstre hjernehalvdel, der kan opdeles i to underfelter med disse personlige karakteristika:

- Logisk – Analytisk – Faktuel – Kvantitativ (blå)
- Organiseret – Sekventiel – Planlæggende – Detaljeret (grøn)


Højre hjernehalvdel, der kan opdeles i to underfelter med disse personlige karakteristika:

- Interpersonel – Emotionel – Kinæstetisk – Følende (rød)
- Holistisk – Intuitiv – Integrerende – Syntetiserende (gul)

Disse eksempler på karakteristika eller tænkepræferencer fremgår af figur 1. Oversat til den professionelle verden vil fx opfindere være stærkt overrepræsenterede i det gule felt, kunstnere i det røde, bogholdere i det grønne og – som det fremgår af figur 2 – revisorer i det blå. Hvilket ikke er overraskende – personer, der har valgt et liv som revisor, skal jo meget gerne have sans for og glæde ved at analysere og bygge deres arbejde på det logiske, kvantitative og faktuelle.

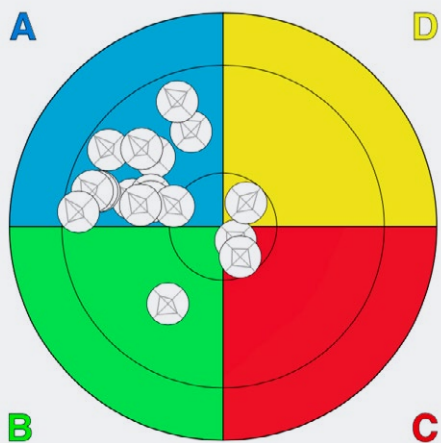


Figur 1: Eksempler på tænkepræferencer ud fra brugen af forskellige dele af hjernen.
Kilde: "The Whole Brain Business Book" af Ned Herrmann 1996

A close-up portrait of a woman with long, wavy, brown hair with grey streaks. She is wearing black-rimmed glasses and a dark top with a light-colored scarf. The background is a soft, out-of-focus green. A semi-transparent dark grey box is overlaid at the bottom of the image, containing a quote and the woman's name.

“Her som i andre af livets forhold gælder reglen, at hvis man øver sig systematisk, vil man efterhånden dygtiggøre sig til at mestre de forskellige tankestile. Og i den proces finder man ud af, at arbejdet bliver mere givende, kunderne mere tilfredse og ens samlede kapacitet større.”

AVIVA STEINBOCK, STEIN-BECK



Figur 2: Tænkepræferencer for danske revisorer.
Kilde: Uddrag fra Herrmann International Denmarks database

Revisorens udfordringer og muligheder

Problemet for mange revisorvirksomheder er imidlertid, at en så stor del af deres medarbejdere tankestilmæssigt tilsyneladende befinder sig i det samme felt. Hvis det er rigtigt, har revisorstanden et problem, hvis den skal beholde sin markedsstørrelse i en tid, hvor dens kerneområder både er udfordret af en mere liberal lovgivning, der gør det muligt for mange mindre virksomheder at fravælge revisoren, og af den teknologiske udvikling, der med al sandsynlighed vil føre til yderligere automatisering af revisorens opgaver.

Men lige så sikkert som revisorbranchen er udfordret af lovgivning og ny teknologi, lige så sikkert er det, at branchen kan gå en frodig fremtid i møde, hvis den forstår at forny sig. Det kan revisoren netop gøre ved at være bevidst om at bruge en mere helhjernet tænkning og dermed dække forretningsområder, der ligger snublende nær den vigtige kerne, man har så godt fat i i dag. Dette kan illustreres ved at tegne revisorens virkelighed, som jeg ser den, ind i hjernens forskellige tænkemåder:

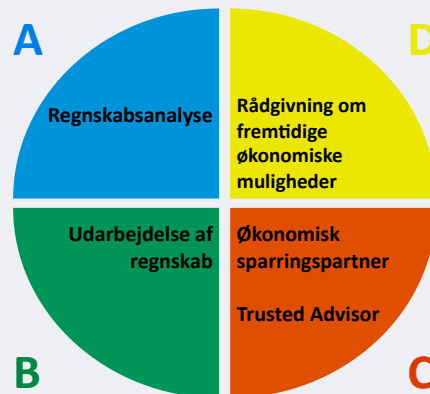
Venstre hjernehalvdel:

- Regnskabsanalyse (Analytisk/faktuel – blå felt)
- Udarbejdelse af regnskab (Organiseret/detaljeret – grønt felt)

Højre hjernehalvdel:

- Økonomisk sparringspartner & Trusted Advisor (Interpersonel/følelse – rødt felt)
- Rådgivning om fremtidige økonomiske muligheder (Holistisk/integrerende – gult felt)

Denne udfoldelse af revisorens verden er også illustreret i figur 3. Enhver kan se, at revisorens kernekompetencer befinder sig i den venstre halvdel, og den styrke skal naturligvis fastholdes. Alt andet vil være underminerende. Men det er samtidig min påstand, at hvis morgendagens revisor virkelig skal give værdi til sine kunder, så er det helt nødvendigt, at man supplerer sig med de måder at tænke på, som er knyttet til hjernens højre halvdel. Analysen og bogholderiet skal suppleres med, at revisoren også med empati og indlevelse



Figur 3: Eksempler på revisors opgaver hos SMVen
Kilde: Bud på revisors opgaver fremstillet af Aviva Steinbock

påtager sig rollen som Trusted Advisor og yder rådgivning om virksomhedens økonomiske muligheder.

Revisoren og den højre hjernehalvdel

Hvis vi ser nærmere på, hvad revisorerne kan tage fat på indenfor den tænkning, som indgår i det gule felt, så vil det omfatte at gå ind i at tale udviklingsmuligheder, strategi og ikke mindst forretningsmodeller. Her drejer det sig om at bruge den regnskabsmæssige viden til sammen med ledelsen at "gå op i helikopteren" og se virksomheden i dens helhed. En sådan revisor vil de fleste ejere af mindre virksomheder sætte stor pris på.

Hvis vi ser nærmere på den tænkning, som indgår i det røde felt, er det i højere grad spørgsmålet, hvordan revisoren påtager sig rollen. Det, som kendetegner den dygtige sparringspartner og fortrolige rådgiver, er egenskaber som fx:

- Evne til at kommunikere også med personer med en helt anden tankestil (fx kunstneren)
- Tillid, emotionel troværdighed og tilgængelighed
- Den fortrolige – "Virksomhedsdoktor", som viser empati og giver tryghed
- Brobygger mellem investor/långiver og virksomheden

Det røde område siger således noget om, at det er vigtigt, at revisoren forstår, at de dygtige sparringspartnere ikke bare udlægger deres analyser uden tanke for, hvordan han eller hun gør det. Man skal sætte sig ind i, ikke bare hvad virksomheden kan bruge analysen til, men også hvordan den skal formidles. Hvis fx en "blå revisor" uden videre omtanke formidler sin analyse til en "rød virksomhedsleder" er der stor risiko for, at det hverken bliver forstået eller efterlevet. Revisorjobbet består med andre ord ikke bare af revision. Evnen til at formidle og koble den til andre faglige og menneskelige egenskaber er helt nødvendig, hvis man vil opnå, at kunderne føler og reelt får værdi for pengene.

Vejen til forandring

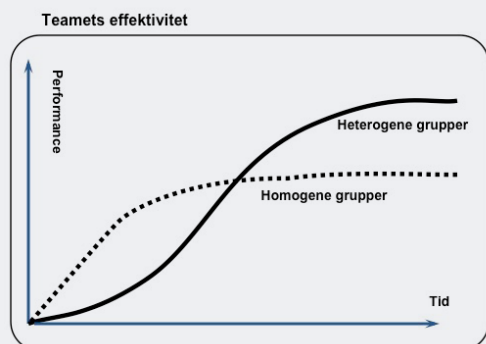
Revisorer er og skal blive ved med at være stærke indenfor den blå tankegang – men min pointe er, at de også skal styrke de andre tænkemåder. Dette svækker ikke den blå tænkemåde, tværtimod!

For det første kan man som individ komme rigtig langt ved at være bevidst om forholdet om menneskers forskellige tænkepræferencer. Revisoren kan reflektere over, hvordan man leverer sine ting og få mennesker med andre tankestile til at give feedback på, hvorvidt de i det hele taget forstår og kan bruge det, man leverer. Her som i andre af livets forhold gælder reglen, at hvis man øver sig systematisk, vil man efterhånden dygtiggøre sig til at mestre de forskellige tankestile. Og i den proces finder man ud af, at arbejdet bliver mere givende, kunderne mere tilfredse og ens samlede kapacitet større. Det forbavsende og befriende er nemlig, at hvis man styrker sig indenfor et felt, fx det røde (indlevelse og kommunikation ud fra de mere emotionelle kriterier), som man ikke mestrer særlig godt, er der en god chance for, at man også bliver bedre der, hvor man er stærk i forvejen, fx det blå (regnskabsanalyse).

For det andet må man kigge på virksomhedens team. Det kan godt være, at undersøgelser viser, at revisorer generelt tænker mest ud fra de blå tankestile, men det gælder naturligvis ikke alle revisorer. Der findes uden tvivl medarbejdere, som har personlige egenskaber, der knytter sig stærkere til tænkning ud fra den højre hjernehalvdel. Det er medarbejdere, som nok kan deres analyse, men som ser det som sekundært i forhold til at bruge analysen til at komme ind på livet af sine kunder og snakke fremtidsmuligheder eller være den fortrolige sparringspartner. Jeg er ikke i tvivl om, at disse revisortyper findes, og det er dem, man som revisionsfirma skal have frem i lyset. Og hvis man ikke har dem, må man finde eller "fremavle" dem.

Det heterogene team

Pointen med, at også revisionsvirksomheder skal have medarbejdere, der gerne vil "gå i clinch" med kunderne, er indlysende. Men min pointe strækker sig videre end til dette. Som illustreret i figur 4 har en revisorvirksomhed med heterogene teams – dvs. medarbejdere med forskellige styrker og tænkepræferencer – potentiale for en langt bedre performance end virksomheder, hvor teamet er homogent. Og det forhold gælder især set i forhold til revisorteamets relation til SMV'en, som ikke selv har en funktionsopdelt organisation og hermed en differentieret overbygning af specialister. Denne har derfor et endnu større behov for fortrolig sparring og perspektivering med udgangspunkt i virksomhedens økonomiske potentiale – ud fra virksomhedslederens egen tankestil. Det er her, vi finder markedspotentialet for SMV'ens køb af revisorydelser – og en bedre forretning for de proaktive revisionsfirmaer.



Figur 4: Udvikling af performance – en sammenligning mellem det homogene og det heterogene team.
Kilde: Bud på performance ift. teamsammensætning fremstillet af Aviva Steinbock

Sådan kommer du i gang

Hvordan kommer man så i gang? Hvis man ikke allerede har et team eller teams i forhold til de opgaver, man skal løse for kunderne, er det vigtigt at sammensætte et dynamisk team – dvs., at man som ledelse gør sig klart, hvilke faglige og personlige kompetencer, der er vigtige, hvis opgaven skal blive løst bedst muligt. For at finde de ønskede personlige kompetencer er det nødvendigt at kortlægge medarbejdernes tænkemåder.

Når man er kommet så langt, har man et team, som i højere grad dækker det spekter, man skal mestre, om end man sjældent får opfyldt alle de ønskede behov. Hvis vi fx forestiller os et mindre udviklingsfirma, som søger en investor til at udvikle og udvide forretningen, kan revisionsfirmaet med al sandsynlighed stille med én, som dækker de økonomisk analytiske behov og måske også én, som dækker behovet for at se visionerne og de potentielle forretningsmodeller. Men til gengæld har man ikke én, som kan kommunikere og skabe den trykthed hos virksomhedslederen, som giver ham eller hende følelsen af, at revisionsfirmaet yder en operativ rådgivning på ejerens præmisser og med fokus på dennes interesser. I dette eksempel må revisionsfirmaet fokusere på at finde eller udvikle en medarbejder, som evner at kommunikere med kunden med afsæt i dennes tankestil og på den måde blive i stand til at formidle den viden og trykthed, som denne og lignende kunder har behov for.

I processen med at opbygge og drive teams er det meget vigtigt, at man har en åben kultur, hvor deltagerne forstår og respekterer hinandens forskelle og forstår, at det netop er disse, som er teamets styrke. Dette er en ledelsesopgave, som ikke altid er lige let, da vi mennesker som regel bedst kan lide og respektere det, vi kender, frem for at tilpasse os tænkemåder som umiddelbart er fremmedartede og uforståelige. Processen skal derfor altid begynde med, at deltagerne har fokus på de forskellige tankestile og forstår, at et heterogent team kan skabe muligheder, som et homogent team ikke evner.

På www.stein-beck.dk/produkter/udvikling/udvikling-af-teams kan du læse mere om HBDI® – et testværktøj, som er udviklet på baggrund af hjerneforskning, og det som Stein-Beck bruger ved udviklingsforløb med sine kunder.