

- [Opinie >](#)
- [Meningen](#)

## Stilstaan, en dan?

donderdag 11 december 2014



De voorzitter van een groot accountantskantoor berichtte me onlangs dat stilstaan in zijn organisatie niet meer aan de orde was. Ze hadden dat immers al gedaan. Nu was het tijd voor actie.

Onder druk van toezichthouder en publieke opinie staat het signaal voor verandering bij de accountantskantoren **verplicht op groen**. Regelgeving heeft prioriteit. Passiviteit is geen optie. De enige weg is de weg vooruit. Er moet worden gehandeld. Liefst snel. De genoemde voorzitter verdient waardering. Hij is bezig met waarvoor hij is benoemd: het faciliteren van actie, het ondersteunen van verandering. Toch ligt juist op dit cruciale punt een fundamenteel en gevaarlijk misverstand op de loer: het scheiden van stilstaan en actie.

Stilstaan en actie zijn geen tegenpolen, maar twee kanten van dezelfde munt. Er is geen constructief veranderingsproces mogelijk zonder dat stilstaan en actie hand in hand gaan, ook in de accountancy. Wat betekent dit praktisch?

Stilstaan wil zeggen dat we tijd nemen om de blik naar binnen te richten, naar wat de Amerikanen het *inner theater* noemen, naar wat zich binnen in ons afspeelt. We kiezen ervoor om onze blik even niet op de buitenwereld te richten. Even zijn we niet bezig met 'de klant', laat staan met het, zoals ik het hier eerder heb beschreven, **'binnen hengelen van de klant'**. Stilstaan is dus een bewuste actie.

In tijdschrift *MCA* van 18 oktober 2014 (nummer 5) heeft hoogleraar Eddy Vaassen terecht gewezen op de weeffout in het accountantsberoep en de accountantskantoren: de onbalans tussen de uitdragers van het kwaliteitsdenken en de uitdragers van het commerciële denken. Nu valt tegen commercieel denken op zich weinig in te brengen, de vraag is alleen: commercieel ten koste van wat? Van kwaliteit? Van integriteit? En wat betekenen voor de accountant kwaliteit en het kwaliteitsdenken? Om deze vraag te beantwoorden helpt het om te kijken naar wat zich in het eigen *inner theatre* afspeelt: dat is allesbehalve een leeg toneel - het is een goudmijn, althans voor diegene die de moeite neemt om stil te staan.

De meest fundamentele vondst is dat we daar niet alleen het antwoord vinden op wat we telkens nodig hebben en *willen* doen, maar ook op wat we *behoren* te doen. Het

menselijk brein werkt immers via voorkeuren.

Actief luisteren naar wat we *nodig hebben* kan bijvoorbeeld betekenen dat we maatregelen treffen ter voorkoming van werkdruk en stress waardoor de subjectieve en de objectieve kwaliteit van het werk wordt verhoogd.

Luisteren naar wat we *behoren* te doen raakt de professie ten diepste, want het heeft alles te maken met herstel van vertrouwen. Ook daar leveren stilstaan en introspectie het antwoord: uit onderzoek blijkt dat essentiële bestanddelen van vertrouwen, zoals bijvoorbeeld empathie en compassie, reeds zijn voorgeprogrammeerd in de constructie van ons brein en dus ook deel uitmaken van onze aangeboren goudschat. Dit zijn de echte *tools* waar het op aankomt: oog hebben voor de cliënt en voor wat deze nodig heeft. Dit is klantgerichtheid in de beste zin van het woord. Het sluit boekhoudschandalen en zelfverrijking uit.

Structureel de tijd nemen voor zelfonderzoek, voor stilstaan, zorgt er voor dat de professional in contact blijft niet alleen met de eigen behoeften, maar ook met die aangeboren kwaliteiten die respectvolle en integere acties in de omgang met zijn cliënten waarborgen.

Duidelijke externe regelgeving is noodzakelijk, er is niets mis met heldere afspraken over governance, beloningssystemen en dergelijke. Inderdaad kunnen huidige beloningssystemen een oneigenlijke motivatie stimuleren, die een onafhankelijke oordeelsvorming vierkant in de weg kan staan. Door deze afspraken verandert het systeem van de organisatie echter niet wezenlijk, hooguit cosmetisch. Werkelijke verandering - in kwalitatieve zin - wordt pas mogelijk als de accountant bereid is tot zelfconfrontatie en zelfreflectie. Uiteindelijk dient autonoom handelen van de accountant niet van buiten af maar van binnen uit te worden aangestuurd.

Op deze manier creëert de excellente professional een wereld waartoe mensen graag willen behoren. Een bloeiende organisatie van autonome medewerkers is het gevolg, een organisatie waarin stilstaan en actie één geheel vormen. Een organisatie die vertrouwen geeft en vertrouwen krijgt.

**Michael Tophoff**