

TIPS VOOR EEN GOEDE OVERDRACHT VAN EEN EINDRAPPORTAGE

Hoe bouwt u aan vertrouwen?

Het speelveld van accountants is veranderd. De regelgeving is aangescherpt, uw vakgebied is complexer. Als registeraccountant (RA) moet u over diverse competenties beschikken. Het analyseren van cijfers vergt een andere vaardigheid dan het rapporteren van fouten of het niet (volledig) accorderen van een jaarrekening. Hoe brengt u uw bevindingen en advies en hoe gaat de 'ontvanger' daarmee om?

Als RA treedt u impliciet namens de 'maatschappelijke stakeholders' op. U controleert of een onderneming een betrouwbaar en correct jaarverslag heeft opgesteld en geen onaanvaardbare risico's heeft genomen. U vervult uw rol bewust of onbewust vanuit een maatschappelijke positie. Juist nu automatisering een steeds grotere rol speelt, is het van belang om te investeren in de verbinding met uw opdrachtgever. Dat geldt niet alleen voor een RA, van waaruit deze bijdrage is geschreven, maar voor elke functie waarbij rapporteren van soms minder aangename financiële boodschappen hoort tot het takenpakket. De kunst is dan vertrouwen te winnen en verbinding te leggen met bijvoorbeeld de Raad van Commissarissen (de toezichthouder).

Anders

De hele accountancy is door de aard van het beroep een branche waarin het zelf maken van fouten een groot taboe is. Daarnaast bent u gelegitimeerd anderen aan te spreken op hun fouten. Wat doet die oriëntatie op fouten met mensen en

met hun vertrouwen? Vanuit de psychologie weten we dat mensen pas ontvankelijk zijn voor feedback als er een soort vertrouwensbasis is tussen twee mensen. Als die basis ontbreekt, zal de ander zich negatief aangesproken of veroordeeld voelen bij het horen van gemaakte fouten. Zo'n reactie is doorgaans geen basis om tot een verbetering of verandering te komen. Ons brein kan niet tegelijkertijd bezig zijn met vergelijken en met verbinden. Vergelijken is van belang om te komen tot goede analyses. Daarbij ligt de kracht van bijvoorbeeld een RA in de gedrevenheid om geen fouten te maken en te streven naar perfectie. Deze kracht ingezet op het moment van het aangaan

van het gesprek met de opdrachtgever leidt ertoe dat het gesprek kan vastlopen en verstarren. Juist in zo'n gesprek is de kracht van verbinden nodig en daarbij is de focus op fouten en vergelijken niet effectief. Het helpt dan als u investeert in de relatie met de toezichthouder om vanuit deze basis enerzijds uw eigen maatschappelijke taak te vervullen en anderzijds de toezichthouder te ondersteunen in het vervullen van diens taak. Daarvoor is visie nodig op hoe u vanuit vertrouwen en verbinding doelen kunt behalen. Hoe kunt u voor verbinding zorgen en bespreekbaar maken welke constatering u heeft gedaan?

Verbinding

Voor een adviseur geldt de vuistregel: $Kwaliteit \times Acceptatie = Impact$ van het Advies. De uiteindelijke uitvoering hangt af van zowel de kwaliteit van het advies als de mate waarin de ontvanger bereid is het advies over te nemen. Die bereidheid is geen status quo. Acceptatie kan groeien als mensen met elkaar in verbinding staan en daarom is 'verbinding' met de toezichthouder belangrijk. In verbinding

Hoe kunt u het beste bouwen aan vertrouwen?

Wees u bewust welk doel u voor ogen heeft als u in gesprek gaat met de toezichthouder. In contact met de ander is het de kunst te verbinden. Maak verbinding door te erkennen wat zich aandient. Is er weerstand tegen een ontstane situ-

atie? Check of u uw eigen weerstand kunt accepteren. Vraag u af: 'Heb ik een opvatting over deze storende situatie? Kan ik er ontspannen naar kijken?' Dan kunt u interventies kiezen die uitnodigen om te bedenken hoe u ermee wilt omgaan.

staan is in te vullen als: erkenning geven aan, begrip hebben van elkaars situatie, elkaars rol, de problemen en uitdagingen en het doel voor ogen stellen. Vanuit die verbinding ontstaat een basis voor het accepteren van het advies. Ook als dat negatief is of lastige thema's bevat.

Voorbeeld

'En heeft u nog iets gevonden?' vraagt de toezichthouder aan de RA. De RA antwoordt: 'Ja, ik heb geconstateerd dat er onvoldoende functiescheiding is op deze plek in uw onderneming.' De toezichthouder reageert verbolgen. Er is irritatie. De RA begint te verklaren en te onderbouwen. De toezichthouder denkt: 'Die man heeft weer wat gevonden hoor! Deze duur betaalde controleur spreekt mij aan op mijn leiderschap en test mij. Alsof hij niet begrijpt dat we niet alles in detail kunnen regelen.' Bij de RA spelen gedachten als: 'Daar gaan we weer, de vorige keer reageerde hij ook zo verbolgen. Ik heb mijn analyses goed gedaan. Ik kan die man moeilijk bereiken. Ik heb in ieder geval mijn punt ter tafel gebracht.'

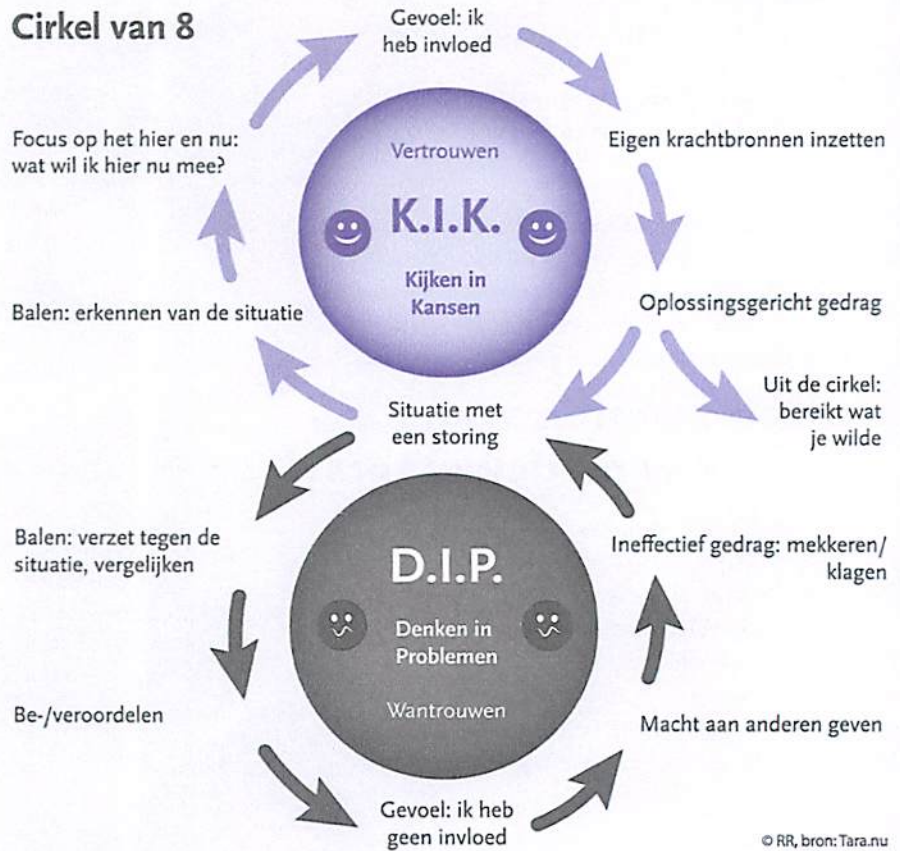
Houding

De vraag is nu: als u moet rapporteren, herkennen mensen in uw houding dan een gesprekspartner of een controleur die een wettelijke taak verricht? Tijdens de controle was u vooral bezig met analyseren. U vergeleek de werkelijkheid met de gewenste situatie en was gespitst op het ontdekken van materiële afwijkingen. In de tweede fase volgt de rapportage. U brengt de toezichthouder op de hoogte van uw bevindingen. Op het moment van verslaguitbrenging kunt u natuurlijk dezelfde houding blijven gebruiken als tijdens de controle.

Model

Maar een andere aanpak is ook mogelijk, omdat er op het moment van rapportage iets verandert. Er is dan namelijk een ontvanger van uw advies. En als dat negatief is, is weerstand de automatische reactie. Om de ontvangende partij ontvan-

Cirkel van 8



© RR, bron: Tara.nu

kelijk te laten zijn voor uw rapportage is een basis van vertrouwen nodig. Anders komt uw boodschap niet of beperkt over. Het model van de 'Cirkel van 8' geeft handvatten om u bewust te maken van wat zich afspeelt in een gesprek. Overkomt een 'storing' u, en kunt u er niets aan doen? Of ziet u een kans om de ongewenste situatie om te buigen? Kiest u voor vergelijken en verzet, dan laat u gedrag zien dat kenmerkend is voor de onderste cirkel. Dit gedrag creëert wantrouwen tussen gesprekspartners. Gedrag in de bovenste cirkel creëert vertrouwen.

Erkenning

Terug naar het voorbeeld. Grote kans dat beide gesprekspartners niet maximaal gebruikmaken van elkaars talenten om met storingen om te gaan. Ze zitten in het onderste deel van de cirkel van 8. Stel dat de gesprekspartners gedrag tonen dat hoort bij het bovenste deel van de cirkel van 8. Dezelfde vraag, dezelfde situatie, maar mét aandacht voor de ont-

stane weerstand. Beide partijen hebben het niet prettig, maar vragen zich wel af wat ze ermee kunnen. De RA kan de toezichthouder aanspreken zodat die de situatie kan helpen accepteren. Daarbij hoort een uitspraak als: 'Ik merk dat u risicobewust bent en niet blij met de bevindingen. Kan ik met u meedenken om welke risico's het gaat en welke acties daarbij passend zijn? Staat u daarvoor open?' Deze interventies zijn klein, maar vergen een verandering van denken. Door erkenning te geven aan de ander en daarbij ook de eigen bijdrage te benoemen kunt u een brug bouwen en verbinding maken met uw gesprekspartner. De basis van een gesprek is dan het gemeenschappelijk belang om zonder 'storingen' taken te verrichten, ieder vanuit zijn brede verantwoordelijkheid en het vertrouwen in elkaar en elkaars deskundigheid.

Marieke Jellema, econoom, Jellema Consultancy, info@jellemaconsultancy.nl en Floor Molkenboer, bedrijfskundige en coach, info@tara.nu