

Mentale fitheid (1): het begint bij 'Ken jezelf'

1 DECEMBER 2017 DOOR ACCOUNTANCY VANMORGEN



Zowel op macro-, meso- als microniveau komen er ingrijpende gebeurtenissen in de wereld van accountants voor. Mentaal fitte accountants zijn *shockproof* en kunnen actief keuzes blijven maken, in plaats van dat ze de indringende gebeurtenissen over zich heen laten komen en er overweldigd door raken. Mentale fitheid leidt tot hogere productiviteit en lager ziekteverzuim. In drie artikelen staan Yolanda Buchel, Sandra Kamp en Niels van Nieuw Amerongen stil bij het concept mentale fitheid. In dit eerste deel gaan de auteurs in op het belang van zelfkennis.

Het opstellen van een persoonlijk profiel is een goede oefening in nederigheid (vrij naar wijlen S. Covey, 2016, p.195)

Inleiding

In deze tijd van leven maken accountants een scala aan veranderingen mee. Er gaat bijna geen dag voorbij of de accountants worden genoemd in de media. Soms is dat het beroep als geheel, als bijvoorbeeld de AFM een rapport publiceert over een deel van de accountantskantoren (OOB, niet-OOB) of bijvoorbeeld bij het rapport van de werkgroep In het Publiek Belang. Soms gaat het over een ingrijpende gebeurtenis voor een individueel kantoor of een individuele accountant, zoals bijvoorbeeld in het geval van een boekhoudschandaal, een verdenking van corruptie of een witwasaffaire. De markt zelf is ook enorm in beweging. Denk bijvoorbeeld aan de turbulentie op het terrein van gemeente accountants: accountants gespecialiseerd in de controle van de publieke sector verlaten de Big 4 om in dit domein voor zichzelf te beginnen. Of denk aan het afstoten van MKB-controleopdrachten door de grotere accountantsorganisaties. Dit zijn dan nog gebeurtenissen of ontwikkelingen die zich op macroniveau afspelen. Maar wat te denken van ingrijpende gebeurtenissen binnen kantoren, zoals werkdruk, een reorganisatie. Of: er staat een toetsing door de toezichthouder voor de deur, of je hebt net een toetsing met een negatieve uitslag achter de rug. Er kunnen ook gebeurtenissen zijn die zich meer in de privésfeer afspelen, zoals echtscheiding, ziekte en overlijden. Turbulentie, ambiguïteit, verandering, onzekerheid is echter onvermijdelijk vandaag de dag. Het maakt onderdeel uit van ieders realiteit, zowel van die van organisaties als die van de individuele accountants. Wat vandaag nog zeker lijkt, staat morgen ter discussie. Er zijn verschillende manieren om hierop in te spelen. Denk bijvoorbeeld aan het wisselen van je perspectief, loslaten van wat er vandaag de dag is, dealen met drukfactoren, jezelf opnieuw uitvinden of het meebewegen met tegenslagen. Of je hiermee om kunt gaan, hangt af van je mentale fitheid ofwel veerkracht. Mentale fitheid kenmerkt zich door drie aspecten:

1. Het accepteren van de realiteit zoals die zich presenteert;
2. Het opnieuw betekenis geven; en
3. Het zogenaamde voorwaarts leren: in kleine stapjes bewegen en zo blijven leren

Accountants die dit proces succesvol weten te *managen*, hebben een gemeenschappelijk kenmerk: ze doen regelmatig aan zelfreflectie, ze weten wat ze willen en kunnen en ze stemmen dat af op de veranderingen in hun omgeving. Hun mentale fitheid maakt dat ze *shockproof* zijn en actief keuzes kunnen blijven maken, in plaats van dat ze de indringende gebeurtenissen over zich heen laten komen en er overweldigd door raken.



Zelfkennis maakt dat je het roer in handen houdt

De accountant die zichzelf kent, is in het voordeel bij veranderingen. Hij of zij pakt regelmatig en gestructureerd de zelfreflectie om beide benen stevig op de grond te kunnen houden en ook te kunnen anticiperen op wat komt. Wekelijks even de stap terugzetten om jezelf te bekijken en te beschrijven. Dat helpt je aan een stevig zelfbeeld, waardoor je initiatief durft te nemen om iets te gaan doen waar je nog minder zeker over bent. En daarover weer feedback verzamelen bij jezelf en bij anderen, maakt dat je zelfkennis groeit. Gebeuren er spannende zaken, dan ga je een eerlijk gesprek aan met jezelf hoe je die spannende zaken tegemoet treedt.

Nieuwe vaardigheden

Om succesvol te zijn in deze complexe, snel veranderende wereld zullen accountants plezier moeten krijgen in het spelen van een nieuw soort spel, namelijk de uitdaging van de verandering. Verder kijken dan je gewend bent en waar je je comfortabel bij voelt. En vaardigheden ontwikkelen die je in staat stellen om je succesvol te kunnen aanpassen aan een veranderende wereld en je zo Mentaal Fit te voelen. En naast dat mentale fitheid ook voordelen voor jezelf heeft (je voelt je fysiek ook sterker en het maakt je zelfverzekerder in gebieden buiten je comfortzone), heeft de werkgever er ook nog eens baat bij: mentaal fitte werknemers zijn 15% tot 20% meer productief en vertonen tot 27% minder verzuim.

Eigen waarneming in de afgelopen drie jaar onder grote groepen professionals (commercieel, technisch, zorg, financieel specialisten) laat zien dat mentale fitheid in de verschillende domeinen zorgt voor meer grip en zelfvertrouwen, en dus ook voor stressvermindering:

Tabel 1 De acht domeinen van mentale fitheid

Domein	Vaardigheid
1. Probleem oplossen	<ul style="list-style-type: none">• Overwegingen analyseren, komen tot besluiten• Genereren van oplossingsscenario's
2. Persoonlijkheid	<ul style="list-style-type: none">• Accepteren van veranderingen• Proactief de uitdagingen aanpakken
3. Zelfbeeld	<ul style="list-style-type: none">• Mate van zelfkennis ontwikkelen over de hoeveelheid bagage die je wel en (nog) niet hebt.
4. Emoties	<ul style="list-style-type: none">• Het managen van positieve en negatieve emoties.
5. Optimisme	<ul style="list-style-type: none">• Denken in termen van kansen en uitdagingen.
6. Vernieuwen	<ul style="list-style-type: none">• Vaardigheid van "leren" en "experimenteren".
7. Levenservaring	<ul style="list-style-type: none">• Relativeringsvermogen en mate van tevredenheid
8. Empathie	<ul style="list-style-type: none">• Mate waarin je in de schoenen van anderen kunt staan.

Hoe je zelfkennis ontwikkelt: de 'mental gym'

Mentale fitheid is geen statisch fenomeen, maar iets dat je kunt ontwikkelen. Wij onderscheiden drie fasen voor de ontwikkeling van mentale fitheid:

1. Ken je zelf. Deze fase start met het invullen van een vragenlijst over de bovengenoemde acht domeinen. Deze vragenlijst functioneert als een nulmeting, zodat je in staat bent om na verloop van tijd je groeiproces zichtbaar te maken.
2. Trainen: De nulmeting vormt mede input voor je training: zowel individueel als in groepsverband. Groeiprocessen vragen enerzijds om eigen doelstellingen en inspanningen van dag tot dag. Daarnaast worden ze gestimuleerd wanneer je gezamenlijk met anderen (al dan niet collega's) optrekt. Vergelijk dit met het stoppen met roken. Het getuigt van kracht wanneer je hiermee aan de slag gaat, je omgeving applaudiseert. Je bent juist niet "zielig" of een patiënt als je werkt aan je mentale fitheid. Je werkgever laat met deelname aan de training ook zien het belang van mentale fitheid voor de medewerkers te onderkennen.
3. E-Coachen: Na de training in groepsverband start een individueel online coachingstraject waarin één op één feedback wordt gegeven op je ontwikkeling in de acht domeinen.

Het geheel van de drie elementen vormt een "mental gym", vergelijkbaar met een fysieke sportschool. In de volgende twee delen van het drieluik gaan we nader in op hoe de groepstraining en individuele coaching kunnen bijdragen aan je mentale fitheid.

De nulmeting

Zoals gezegd start de ontwikkeling van mentale fitheid bij zelfkennis: je brengt je mentale gesteldheid in beeld met het invullen van een vragenlijst Mentale Fitheid. Zo krijg je je scores op de bovengenoemde acht dimensies van veerkracht in beeld. Een hoge score betekent dat daar je kracht zit om met uitdagende situaties om te gaan. Stel bijvoorbeeld, je scoort hoog op Optimisme. Dat betekent dan dat je – hoe de situatie ook is, hoe stevig de drukfactoren ook zijn – je altijd wel de uitdaging of kansen ziet. Te hoog scoren op Optimisme echter kan impliceren dat je zaken overschat, te opportunistisch bent. Dit vormt dan vervolgens een signaal dat je uitdaging is om ook

risicoanalyses te maken. Een ander voorbeeld. Een lage score op Probleemoplossend vermogen kan betekenen dat je veel meer de tijd en ruimte moet pakken om tot observeren, interpreteren en beoordelen te komen. Probleemoplossende vaardigheden zijn voor de accountant van cruciaal belang. Complexere judgement vraagstukken vragen om heldere afwegingen in het dossier. Daarbij zul je extra alert moeten zijn op denkfouten (denk bijvoorbeeld aan het boek van Nobelprijswinnaar D. Kahneman: Ons feilbare denken). Dat vraagt om vertragen, pas op de plaats maken om naar diverse opties en oplossingsscenario's te kijken, ook al is sprake van allerhande drukfactoren die je tot snelle conclusies willen brengen. Een lage score kan echter ook betekenen dat je heel besluitvaardig of heel creatief bent, ook bij halve informatie of ongewone situaties tot actie komt.

De zelfreflectie op je scores helpen je aan zelfinzicht hoe het met je mentale kracht en lenigheid gesteld is. En aan een trainingsstrategie en oefeningen die voor ieder weer anders zullen zijn.

Tot slot een korte praktijksituatie.

Als startende accountant zit je constant in een squeeze van willen hollen om enerzijds die senior collega (partner/vennoot) te willen bijbenen en anderzijds voelen dat je soms ook wel even zou moeten stilstaan om al die stapels op je bureau weg te werken. Je bent gefocust op de inhoud van je vak en wilt net zo goed en snel de antwoorden produceren als die meer ervaren collega, wanneer je tegenover een klant zit. Door echter af en toe stil te staan bij jezelf en echt inzicht in jezelf te krijgen (jouw communicatiestijl, je kwaliteiten, jouw timemanagement...) realiseer je je dat die inhoud lang niet alles bepalend is voor succes. Je voelt je daadwerkelijk steviger als je weet hoe je jouw gesprekken met klanten of seniors kan regisseren. En dat doe je door pas op de plaats te maken en te reflecteren over jouw handelen. En dat samen te doen met vakgenoten, zodat je elkaar feedback kunt geven en succeservaringen kunt delen.

Aanbevolen literatuur:

Covey, S. 2016. Primair succes. Twaalf hefbomen voor grootse prestaties.
Kahneman, D. 2012. Ons feilbare denken.

Drs Yolanda Buchel		Yolanda Buchel is Arbeids- en organisatie psychologe en eigenaar van Woosh5, een platform voor E-Coaching op veerkracht.
Drs Sandra Kamp		Sandra Kamp is eigenaar van StiP Trainingen (o.a. persoonlijke effectiviteit) en is E-Coach bij Woosh5
Dr Niels van Nieuw Amerongen RA		Niels van Nieuw Amerongen is eigenaar van trainings- en adviesbureau V&A en is associate professor Auditing & Assurance aan Nyenrode Business Universiteit.