

# DE BOEDDHA-ACCOUNTANT

Om een andere invulling aan je werkzame bestaan te geven, hoef je als accountant niet van werkgever te veranderen of ondernemer te worden. Registeraccountant en registercontroller Viviana Voorwald werkt bijna 28 jaar bij PwC, waarvan vijftien jaar als partner. Ze is daar sinds vorig jaar de drijvende kracht achter het programma *Wellbeing and conscious leadership*. In die rol helpt zij ondernemingen om meer open te staan voor de zorgen, angsten, onzekerheden en wensen van hun werknemers. Haar missie is mensen “in hun kracht zetten”, aldus Voorwald. “Een gezond mens is een gezonde arbeidskracht, dus aandacht voor welzijn vormt ook nog eens een interessante business case.”

TEKST LUC QUADACKERS BEELD CHRISTIAN KEIJERS

**V**iviana Voorwald groeide tot haar twaalfde op in Peru, als jongste van vier kinderen. Haar vader werkte als ingenieur voor het ministerie van Buitenlandse Zaken. Daarna keert het gezin terug naar Nederland. Goed leren was heel belangrijk, daar legde haar vader binnen het gezin grote nadruk op. Helaas overlijdt hij als Viviana in de brugklas zit. “Ik weet nog goed dat ik in de week na zijn overlijden alleen maar tieners heb gehaald. Daar had ik tenminste zelf controle over.” Dat zegt iets over haar *drive*. Ze blinkt uit op school en op de universiteit, wordt RA en RC en maakt snel carrière binnen PwC, met grote multinationals als cliënt. Achteraf beschouwd beseft Voorwald dat ze al vroeg haar gevoel heeft uitgezet en altijd maar is doorgestoomd. “Als ik dat niet had gedaan, was ik misschien nooit partner geworden.”

De knop is inmiddels omgezet. Voorwald, al jaren gefascineerd door de mentale kant van *wellbeing*, heeft zich onder andere verdiept in neuroscience, positieve psychologie en toegepaste Boeddhistische psychologie. Hierdoor ziet ze nog beter dat veel mensen vastzitten in hun hoofd. “We gaan vaak, op de automatische piloot, achter elkaar door om aan alle verwachtingen van de buitenwereld te voldoen. Ons hoofd speelt naar risico’s en gevaar, want onze *mind* is een overlevingsmechanisme. Als mensen in het systeem van opleveren en deadlines komen, dan worden ze

een soort machines. De menselijkheid zit er echt wel in, maar die moet beter worden vastgehouden in de dagelijkse hectiek. Ik mis soms de compassie bij leidinggevendenden die nodig is om dit te bereiken. De eerste zorg als iemand uitvalt is toch vaak het oplossen van het planningsprobleem, niet het tonen van compassie en begrip voor de persoon in kwestie. De menselijke interesse is te ver weggezaakt. Dat moet en kan anders. De manager moet, naast inhoudelijke aansturing, ook zorgen dat het goed gaat met de mensen. Dat is nog te weinig het geval. Daarom verlaten ook zo veel mensen hun werkgever.”

## Niet alleen gelukkige momenten

Volgens Voorwald begint het verbeteren van weerbaarheid bij het beseft dat het leven niet alleen bestaat uit gelukkige momenten. Zeker de jongere generatie is onvoldoende opgegroeid met dat idee. “Daarmee moeten we rekening houden. Ze denken dat alles de hele tijd leuk moet zijn. Maar zonder lijden kun je geen geluk ervaren.” Voorwald verloor de afgelopen jaren haar zus, haar kinderen verlieten het huis en ze is gescheiden. “Je komt uiteindelijk overal weer overheen en het leven begint weer opnieuw.”

Ze is ervan overtuigd dat je niet in verbinding kunt staan met anderen, als je niet in verbinding bent met jezelf. “Ik zou graag alle bestuurders de trajecten laten doormaken



# ‘De menselijke interesse is te ver weggezakt. Dat moet en kan anders.’

die ik doormaakte, zoekend naar verbinding in jezelf. De huidige generatie leiders is vaak hard voor zichzelf en daarmee ook voor anderen. Ze moeten meer gaan leidinggeven met compassie en begrip voor de ander. Daarvoor moeten zij ook weten wie ze zelf zijn.”

Voorwald helpt ondernemingen nu met een *wellbeing*-programma dat ze binnen PwC ontwikkelde. Ze liet enkele jaren geleden de audit achter zich en hield zich onder andere intensief bezig met ESG, dat door PwC Global als speerpunt is aangewezen.

“Ik merkte dat mijn passie bij de S zit, bij Social, bij de mens, waarbij ik mij specifiek richt op *wellbeing*. Dat is inmiddels een enorm belangrijk issue voor ceo’s. Een van hun grootste zorgen is de productiviteit van de werknemers: *burnouts* nemen toe, mensen vertrekken en er is onvoldoende aanwas. Op termijn zijn er dus gewoon te weinig mensen om het werk te doen. Als het thema welzijn niet wordt aangepakt, kan er geen groei meer plaatsvinden. Het recente advies aan de G20 van mijn collega-partner Bushan Sethi uit de VS bevestigt dit. Het is belangrijk dat leidinggevendenden weten waaraan werknemers behoefte hebben en dat ze dat vervolgens faciliteren. Iedereen maakt gedurende zijn of haar carrière *key life events* mee, die steeds weer anders van aard zijn. Het verhogen van de weerbaarheid van medewerkers vraagt om voortdurende gesprekken, afstemming en

begeleiding. En heel belangrijk: Dat moet in de strategie van de organisatie zitten en ook in de *key performance indicators*. Daarover moet overigens in het kader van CSRD worden gerapporteerd.”

## Slimmer maar niet wijzer

Voorwald schetst dat één euro investering in het welzijn van een medewerker leidt tot 1,90 euro rendement. “Dan is toch duidelijk dat je er iets mee moet? En dan hebben we het nog niet eens over het positieve effect op de aantrekkelijkheid als werkgever.” Maar het allerbelangrijkst vindt zij dat goed wordt gezorgd voor de mensen binnen bedrijven. “Daarvoor moet ook naar de mens achter de medewerker worden gekeken. Dan voelen zij zich gezien, komen ze op de juiste plek en zullen ze floreren.”

Wijze les: “We zijn steeds slimmer geworden, maar niet wijzer. Dat heeft Cuong Lu mij geleerd tijdens de opleiding Boeddhistische psychologie. De ontwikkeling van ons brein en AI is zo snel gegaan, maar de wijsheid moet terugkomen als we de wereld mooier willen maken.”

Belangrijke tip: “Enkele keren per dag even je hoofd uitzetten en bewust ademen. Dat heb ik de eerste veertig jaar van mijn leven veel te weinig gedaan.” ←