



برقراری توازن صحیح

مترجم: فروغ عباسزاده
Internal Auditor, Oct. 1994

خانم کارمن یانگ اولین زنی است که به عنوان رئیس انجمن حسابرسان داخلی انتخاب شده است. وی قبلاً به عنوان رئیس انجمن در شعبه اوتاو و قائم مقام ارشد رئیس هیئت اجرایی انجمن به فعالیت اشتغال داشته است. خانم یانگ در چندین شرکت صاحب سمتهای اجرایی مهمی بوده و هم‌اکنون حسابرس بانک کاناداست.

خانم یانگ اعتقاد دارد که در انجمن، تکیه بر یک موضوع محوری توسط رئیس، به سستی پراهمیت و محوری تبدیل شده است. همچنین او برقراری توازن صحیح در انجمن را به عنوان موضوع محوری کار خود مطرح کرده و امیدوار است که بتواند در طول دوره تصدی خود از آن به صورت ابزاری مفید برای فرموله کردن برنامه‌ها و تصمیمها، انجام کارها، و در نهایت تحصیل «پیشرفت از طریق مشارکت» استفاده کند.

وی در این مقاله به تعریف توازن، چگونگی برقراری آن و نقش جداگانه هر یک از اعضا و کارکنان انجمن در برقراری توازن پرداخته است.

نظرات و تجربه‌های وی در این زمینه، رهنمودهای مهمی در اختیار انجمنهای حرفه‌ای قرار می‌دهد.

زندگی در حکم کنش ایجاد توازن است

این اصلی است که ما حتی از دوران کودکی؛ هنگام برداشتن اولین گامهای لغزان، یا بعدها هنگام یاد گرفتن دوچرخه سواری و یا اسکی روی برف آن را آموخته ایم.

عمل توازن پس از دوران بلوغ بیشتر در اندیشه انجام می گیرد. برای مثال، بیشتر ما می کوشیم بین زندگی خصوصی و حرفه ای خود نوعی توازن برقرار کنیم. برای این مهم، مسئولیتهای خود را در برابر افراد خانواده یا دینی که در برابر کارفرما به عهده داریم در کفه ترازو قرار می دهیم و آنها را باهم می سنجیم. سعی می کنیم زمانی را که صرف کارهای داوطلبانه می کنیم یا زمانهایی که به تفریح، ماهیگیری، و یا بازی شطرنج می پردازیم در مقابل یکدیگر قرار دهیم و بین آنها توازن برقرار کنیم. در کار حسابرسی داخلی نیز معمولاً حس توازن ما مورد چالش قرار می گیرد؛ چگونه ما درباره ارتباط محکمی که بین خواسته های فردی و کار گروهی وجود دارد به توافق می رسیم؟ چگونه فرهنگ حرفه ای خود را با فرهنگ موجود در شرکت درهم می آمیزیم و آن را کامل می کنیم؟ چگونه در انعکاس دادن یافته های حسابرسی که نقل آن در گزارش کتبی بالقوه ناراحت کننده است تصمیم می گیریم، و چگونه ریسک علنی کردن چنین انعکاسی را برای عموم بپذیریم و یا به منظور تشویق برای اقدامی سریع و چاره جویانه آن را محرمانه توصیه کنیم؟ برقراری تعادل صحیح مورد توجه همه سازمانها و از جمله انجمنهای حرفه ای است. با توجه به این واقعیت که موازنه پدیده ای «ایستا» نیست، کوششهای ما معضلتی می شود. بدین معنا که ممکن است همراه با وقوع تغییرات و رشد، کفه ترازو به سمتی متمایل شود که تعادل را برهم زند. به عبارت دیگر حفظ تعادل به هنگام حرکت، مانند حفظ تعادل یک کشتی، نیاز به کوشش جمعی و مرتب دارد.

من در طول مدت خدمت در انجمن، درک کافی از تاریخچه سازمان و زمینه هایی که اکنون در معرض تغییرات مهم است به دست آورده ام. گرچه این تکامل مثبت و خوشایند است، اما تا اندازه ای بی اطمینانی و تنش در آن، طبیعی و اجتناب ناپذیر است. هدف من در دوره خدمت خود به عنوان رئیس انجمن این است که از **برقراری توازن صحیح** در مسیر پیشرفت انجمن و نیز تأمین تغییراتی که در نیازهای اعضا رخ می دهد ایجاد اطمینان نمایم.

اتحادیه جهانی

انجمن بلافاصله پس از تأسیس در سال ۱۹۴۱ گامهای بلندی بسوی جهانشمولی برداشته است. در آوریل ۱۹۴۴ شعبه تورنتو تأسیس شد، و در سال ۱۹۴۸ فعالیت انجمن تا فراسوی آمریکای شمالی گسترش یافت. در حال حاضر با ایجاد شعبه ای در لندن بیش از ۱۰۰ کشور در انجمن حسابرسان داخلی عضویت دارند.

ساختار کنونی، بنیانی محکم به وجود آورده و وظایف خود را به خوبی انجام داده است. ولی می دانیم مانند بسیاری از سازمانها در دنیای نوین و متحول امروزین باید پیوسته بپرسیم که آیا مفاهیم و تجربه های سنتی ما می توانند نیازهای اعضا را پاسخگو باشند؟ یکی از زمینه هایی که مورد توجه خاص اعضا، بویژه اعضای خارج از حوزه آمریکای شمالی قرار گرفته است، ساختاری است که انجمن را به صورت جهانی متحد می سازد.

در سال ۱۹۹۱ انجمن، کمیته راهبری اتحادیه جهانی را ایجاد کرد. هدف این کمیته معرفی و ایجاد سازمانی متشکل از کارکنان موظف و همکاران غیرموظف بود که قادر باشد به موثرترین و مفیدترین وجهی با معیارهای جهانی برای تأمین نیازهای اعضای این حرفه خدمت کند. رئیس سابق انجمن از آغاز،

سرپرستی این کمیته را برعهده داشته است و من خوشحالم از این که به عنوان عضوی در این کمیته خدمت کرده ام.

تحقیقاتی که به وسیله گروه مطالعات اتحادیه جهانی در طول سال ۱۹۹۳ شده است نشان می دهد که درصد چشمگیری از اعضای انجمن براین باورند که اکنون در سطح جهانی یک سازمان فراگیر جدید مورد نیاز است. حدود ۵۰ درصد از اعضای انجمن در این مطالعه شرکت داشته اند که ۸۰ درصد آنها نیاز به ایجاد ساختار جدید را اظهار کرده اند.

در نتیجه مطالعه ها و بررسیها و مشاوره های انجام شده به وسیله کمیته راهبری، برنامه ایجاد

خانم کارمن یانگ اولین زنی است که به عنوان رئیس انجمن حسابرسان داخلی انتخاب شده است. وی برقراری توازن صحیح در انجمن را به عنوان موضوع محوری کار خود مطرح کرده است.

یک سازمان جهانی واقعی در حال نهایی شدن است. واحد پایه این سازمان جهانی «یک کشور» یا یک «منطقه» خواهد بود. برنامه جاری کمیته راهبری این است که ضمن تعریف و تعیین جزئیات سازمان، مسیر جهانی شدن آنرا تسریع کند.

به اعتقاد ما این ابتکار به گسترش انجمن می انجامد و رشد آن شهرت حسابرسی بین المللی را در سراسر جهان بیشتر خواهد کرد. ولی بدون تلاش گسترده و همه جانبه و جمعی و همچنین بدون برقراری توازن میان عوامل متعدد، این تلاش موفق نخواهد بود. عواملی که باید متعادل شوند عبارتند از:

● حفظ «نقش اهرمی» گروه اعضای آمریکای شمالی از یکطرف و مطرح کردن و بها دادن به ارزش و اهمیت شهرت و نفوذ فزاینده بین‌المللی انجمن.

● بهبود و افزایش خدماتی که به اعضای بین‌المللی داده می‌شود، بدون این که کیفیت خدمات به اعضای فعلی دچار کاستی شود.

● ایجاد «ارتباطهای استراتژیک» با سازمانهای مهم در زمینه‌های مشترک از یک طرف و تمرکز روی یک جنبه معین از آن زمینه‌ها از طرف دیگر. برای مثال، تمرکز بر روی حسابرسی داخلی در زمینه حسابرسی. همکاری با سایر سازمانها حداقل به دو صورت به ما کمک خواهد کرد که ایجاد توازن جمعی را درک کنیم. نخست اینکه، در کنار تجربه‌ها و اولویتهای

برقراری تعادل صحیح مورد توجه همه سازمانها و از جمله انجمنهای حرفه‌ای است. با توجه به این واقعیت که موازنه پدیده‌ای «ایستا» نیست، کوششهای ما مفصلتر می‌شود. بدین معنی که ممکن است همراه با وقوع تغییرات و رشد، کفه ترازو به سمتی متمایل شود که تعادل را برهم زند.

داخلی انجمن، بینش جامعی به دست می‌آوریم. و دوم اینکه، از طریق مشارکت در فعالیتهای مشترک، نقش منحصر به فرد حسابرسی داخلی در مفهوم وسیع حسابرسی، حسابداری، و در حوزه مالی را مشخص و روشن می‌کنیم.

● تعیین این که کدام یک از اصول ما مانند استانداردها، اخلاق و ضوابط حرفه‌ای و برنامه اعطای گواهینامه، در حسابرسی داخلی دارای اهمیت بین‌المللی است و از این دیدگاه کدام یک، مستلزم اشتراک در سطح جهانی است، و آیا این

اصول لازم است یا می‌توانند به گونه‌ای طراحی شوند که تنوع فرهنگی و منطقه‌ای را منعکس سازند.

اعضای انجمن به‌طور شگفت‌انگیزی نظیر خود را در این مورد که انجمن می‌تواند نقش رهبر / سخنگو / تصویرساز را در حرفه حسابرسی داخلی در سراسر دنیا ایفا کند آشکار ساخته‌اند.

اکنون چالش ما این است که اعضای جدید را متقاعد سازیم که سرمایه‌گذاری لازم برای توسعه زیر ساختها، با علم به این که منافع حاصل از آن بیشتر درازمدت، ناملموس و پرخرج است، تا چه اندازه ارزش دارد.

با فرض اینکه نرخ نقل و انتقال اعضا سالانه ۲۰ درصد باشد، وقتی سرمایه‌گذاری لازم به منظور داشتن تصویر ذهنی قویتر در این حرفه تحقق یابد اکثر ما که در حال حاضر عضو فعال هستیم، غیر فعال خواهیم شد.

ما باید نیازهای کوتاهمدت و بلندمدت انجمن را متوازن سازیم و باید قدرت و تواناییهای رهبری را در ایالات متحده، باافزایش حضور اعضای خارج از آمریکای شمالی (در حال حاضر ۴۰ درصد) متعادل و متوازن کنیم. هم‌اکنون هفت گروه کاری مشغول مطالعه و بررسی مسائلی چون تامین سرمایه، زبان، حاکمیت، و نیز مسائل پیرامون مراحل تحول هستند و حاصل این کوشش از طریق گروه مطالعه اتحادیه جهانی در برنامه‌ای که قرار است برای اعضا در اوایل سال آینده ارائه شود، خواهد آمد.

کارمندان موظف و غیر موظف

گرچه استفاده از کارکنان موظف موضوعی نیست که درباره آن بحث و تبلیغ شده باشد، انجمن از سازمانی که به وسیله همکاران افتخاری اداره می‌شد به سوی سازمانی که بیشتر به وسیله کارمندان (حقوق‌بگیر) اداره می‌شود

حرکت کرده است. این حرکت، منطقی به نظر می‌رسد، زیرا کارمند موظف برای سازمانی چون سازمان ما نیرو و پشتوانه لازم را فراهم می‌آورد. ضمن اینکه نظرات و مساعی همکاران افتخاری برای ادامه کار موفقیت‌آمیز انجمن حیاتی است، اکنون براین باوریم که در مسیر توسعه خود به نقطه‌ای رسیده‌ایم که در آن همکاران افتخاری باید بیشتر نقش مشاوره‌ای و کارمندان موظف باید اختیار و استقلال بیشتری داشته باشند.

«جیمز جی دانلوف» نویسنده کتاب «رهبری سازمان از طریق برقراری توازن بین کارمندان موظف و همکاران افتخاری» مراحل نسبتاً پیش‌بینی‌پذیر در مسیر توسعه سازمانها را معرفی می‌کند. به اعتقاد دانلوف، ویژگی سازمانها در دوره‌های اول مرحله توسعه (دوره‌های «جنبشی» و «رشد»)، تأکید بر مسئولیتهای همکاران افتخاری است: «در مراحل اولیه، بنیانگذاران سازمان که همه از همکاران افتخاری هستند، سازماندهی، مکاتبه‌ها، برگزاری جلسه‌ها، تهیه سرمایه، و سایر وظایف اساسی را برعهده دارند... اینان خط مشی‌ها را مشخص می‌کنند و کارها را انجام می‌دهند و معمولاً مقدار زیادی از وقت، نیرو، علاقه، و امکانات مالی خود را به سازمان تخصیص می‌دهند.»

دانلوف اظهار می‌دارد، در حالی که سازمان تکامل می‌یابد و مراحل بالندگی را طی می‌کند، «رهبران افتخاری بالاخره متقاعد خواهند شد که به دلیل حجم زیاد کار، لازم است کارمندان حقوق‌بگیر مسئولیت بیشتر کارها را به عهده گیرند.» در سازمانهایی که به وسیله کارمندان موظف اداره می‌شوند، «کارمندان ستادی» سیاستهای مربوط به تصمیمگیری را جهت تصویب هیئت‌مدیره پیشنهاد و برنامه‌های جدید را تدوین می‌کنند. و ضمن اینکه تصمیمگیری نهایی در هر موردی با آنهاست توصیه‌های کمیته همکاران افتخاری را نیز ملحوظ می‌دارند. این کارکنان در صنعت یا حرفه به چنان تخصصی دست می‌یابند که از تخصص همکاران افتخاری افزون‌تر است. درحالی که رهبران افتخاری به

تصویب بودجه و امضای فعالیتهای جدید و دریافت گزارش از ستاد و کمیته‌های افتخاری ادامه می‌دهند، کنترل اصلی برعهده کارمندان موظف قرار دارد.

هم‌اکنون گرایشهای اصلاح طلبانه شروع شده است. با شدت یافتن فعالیتهایی چون تجدید طراحی و حتی کوچک کردن سازمانها، همکاران افتخاری کمتر می‌توانند وقت زیادی برای حفظ حرکتی که با ابتکارهای کلیدی جدید ایجاد شده، صرف کنند. کارمندان موظف مجبورند با درک واقعیت فشارهای ناشی از تصمیمهای کلیدی و محدودیتهای منابع، کاستیها را جبران کنند. من امیدوارم که در زمان تصدی خود بتوانم مفاهیم متعددی که در ارتباط با کار کمیته و شامل موارد زیر است را مطرح کنم:

- ایده تصدی برای اعضای کمیته‌ها.
- ایجاد پرونده اعضا و استفاده از آن به منظور تطبیق مهارتها و علایق منطبق با نیازها.
- انکا بیشتر به کمیته‌های ویژه مثل «گروه مطالعه اتحادیه جهانی» برای انجام کارهای خاص، به جای کمیته‌های دائمی.
- انکای بیشتر به ابزار و تکنیکهای تکنولوژی جدید به عنوان وسیله ارتباطی بین اعضا به گونه‌ای که بتوان در وقت و هزینه‌های مسافرت اعضا صرفه‌جویی کرد.
باید سعی کنیم بین واقعیتهای امکانات از یک طرف و تلاش کارمندان موظف و همکاران داوطلب از طرف دیگر، موازنه برقرار سازیم. باید واقع بین باشیم اما نیروی خیال خود را نیز بکار بندیم. باید معیارهای دوگانه‌ای را به کار ببریم تا میزان مشارکت هر دو گروه همکاران افتخاری و کارمندان موظف به حداکثر برسد و در نتیجه، انجمن به کمک تلاشهای مشترک آنها ارتقا پیدا کند.

نیازهای اعضا

نتایج بررسیهای اخیر پیرامون نیازهای اعضای انجمن، برای کسانی که از نزدیک با انجمن آشنا هستند، مطالب جالبی فراهم کرده

است. این مطالعات مسیرها و چالشهای جدیدی را برای برقراری توازن بین نیازها و منابع ارائه می‌کند.

صورت خلاصه‌ای که از مطالعات فوق برای مدیران اجرایی انجمن تهیه شده است نکته‌های جالب زیر را دربر دارد.

● بیشتر پاسخ‌دهندگان (۳۴ درصد) اولین دلیل پیوستن به انجمن را آگاه نگهداشتن خود از مسائل جاری حرفه و دلایل دوم و سوم را امکان قرار گرفتن در «شبکه اطلاعاتی» ارتباطات حرفه‌ای و پیشرفت مداوم و حرفه‌ای، اظهار کرده‌اند.

● انتشار نشریه **حسابرس داخلی** به عنوان باارزشترین خدمتی که به اعضا ارائه شده است، شناخته شد و اغلب پاسخ‌دهندگان **حسابرس داخلی و اعطای گواهینامه** را به عنوان دو کار با کیفیت انجمن معرفی کردند.

● تقریباً ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان مرکز خدمات‌رسانی به مشتریان انجمن را با خوب و با عالی درجه‌بندی کردند.

● تقریباً ۲۰ درصد پاسخ‌دهندگان از اعضای انجمن حسابداران قسم خورده آمریکا بودند.

● تهیه و حفظ استانداردهای حسابرسی داخلی به عنوان بااهمیت‌ترین مبحثی که باید مورد توجه حرفه حسابرسی داخلی قرار گیرد، درجه‌بندی شد.

● بنابر نظرات پاسخگویان، انجمن باید در تخصیص منابع و وجوه خود، ارتقای حسابرسی داخلی در عرصه مدیریت، ایجاد یک مرکز منابع اطلاعاتی برای انجمن و تأکید بر حسابرسی سیستمهای اطلاعاتی را در اولویت اصلی و شبکه پست الکترونیک برای حساب‌رسان را در اولویت پایینتر قرار دهد.

● کمیته‌های حسابرسی و اخلاق حرفه‌ای به عنوان مهمترین موضوع در رشته حسابرسی داخلی عنوان شد.

● با توجه به تکنولوژی در حال پیشرفت، پاسخ‌دهندگان تکنولوژی بی‌سیم و تصویری را مهمترین تکنولوژی برای این حرفه عنوان کردند،

و اعتقاد داشتند که در عمل به آنها کمترین اهمیت داده می‌شود.

● از هر ۱۰ نفر پاسخ‌دهنده ۴ نفر در یک الی سه جلسه انجمن در هر سال حضور می‌یابند.

مطلبی که در سراسر این مطالعه مشاهده می‌شد عبارت بود از نیاز و علاقه پاسخ‌دهندگان به پشتیبانی بیشتر از صنایع خاص. نزدیک به ۸۱ درصد از پاسخ‌دهندگان به برگزاری کنفرانس یا سمینار درباره یک صنعت خاص اظهار علاقه کردند، و نیز عده‌ای تمایل خود را به مبحث ارتباطات و منابع ویژه صنعت ابراز کردند. هم‌اکنون کارمندان انجمن در پاسخگویی به نیازها و تمایلات مطرح شده در مورد سمینار، کنفرانس و مطالب آموزشی پیشنهادهایی را ارائه کرده‌اند.

ضمن اینکه نظرات و مساعی همکاران افتخاری برای ادامه کار موفقیت‌آمیز انجمن حساب‌رسان داخلی حیاتی است، اکنون برای ماوریم که در مسیر توسعه خود به نقطه‌ای رسیده‌ایم که در آن همکاران افتخاری باید بیشتر نقش مشاوره‌ای، و کارمندان موظف باید اختیار و استقلال بیشتری داشته باشند.

کارمندان انجمن، به عنوان بخشی از یک برنامه عملی در پاسخ به یافته‌های مطالعات فوق پنج رهنمود به شرح زیر ارائه کرده‌اند:

۱ - تأیید انجمن به عنوان مسئول اصلی آینده‌نگری، تعریف و تنظیم و انتشار اطلاعات روز و برنامه‌های کاربردهای عملی درباره مباحثی که بر کار حساب‌رسان داخلی تأثیر می‌گذارد.

۲ - ارتقا و توسعه خدمت‌رسانی به اعضا در

جهت رشد مداوم تعداد اعضا و حفظ اعضایی که حرفه را ترک می‌کنند.

۳ - فراهم ساختن استانداردها، رهبری، آموزش، و شهرت حرفه‌ای برای حرفه حسابرسی داخلی در زمینه‌های تخصصی و یا ویژه صنعت.

۴ - ارتقای مقبولیت جهانی حسابرسی داخلی به عنوان یک حرفه.

۵ - توسعه تکنولوژی به عنوان یکی از شاخه‌های اصلی حرفه.

گروههایی متشکل از همکاران افتخاری و کارمندان موظف قبلاً برای یافتن رهنمودها و توصیه اقدامات مناسب، تشکیل شده است و شروع به کار کرده‌اند. گروههای کاری به رهبری رئیس ستاد کارمندان و با پشتیبانی اعضای کمیته اجرایی انجمن تاکنون بسیاری از کارهای مقدماتی را تکمیل کرده‌اند و گزارشهای رسمی خود را بزودی در همایشهای نیمساله به اعضا گزارش خواهند داد.

گرچه نظر خواهی از اعضای جدید به طور منظم صورت می‌پذیرد اما مطالعات فوق اولین نظرخواهی جامع اعضا بوده است، و گرچه یافته‌های فوق تا حدود زیادی اقدامات انجمن را مورد تأیید قرار می‌داد ولی این بررسی همچنین راهنماییهای مهمی برای سنجش و تجدید ارزیابی ابتکارات انجمن در اختیار ما قرار داد. و ما هنوز باید به نیازهای بین‌المللی اعضا و نیازهای بالقوه اعضا (نیازهای کسانی که هنوز در مورد ما چیزی نمی‌دانند و نیاز کسانی که درباره ما می‌دانند ولی خود را بیرون نگاه می‌دارند)، و نیاز اعضایی که عضویت خود را قطع می‌کنند، توجه کنیم. تا آن زمان ما براساسی نمی‌توانیم ادعا کنیم که پاسخگوی نیازهای حرفه‌ای بوده‌ایم. البته در هر سازمانی میزان تأمین نیازهای مطرح شده اعضا یا مشتریان را باید در مقابل ارجحیتهای رقیب و منابع محدود مورد سنجش قرار داد. اگر بخواهیم در همه این موارد عمل کنیم و پاسخگوی آنها باشیم، بدون آنکه اصول خود را ندیده بگیریم، باید تعادل و ثبات را در ابتکارهای خود در نظر بگیریم.

برقراری موازنه و جنسیت

بسیاری افراد از من درباره اینکه اولین رئیس

زن انجمن هشتم سؤال می‌کنند که چه احساسی دارم و چگونه می‌خواهم از عهده کلیه مسئولیتهای خانه و خانواده و کار واقعی و مسئولیت اخیر برآیم. من هرگز نمی‌دانم چگونه پاسخ دهم. از طرفی این سئوالها طبیعی هستند. اما ابایی ندارم از اینکه بگویم افتخار می‌کنم که برای این شغل انتخاب شده‌ام و تلاش خواهم کرد که بین این مسئولیتهای و چالشهای آن با تمام نیرو و توان خود توازن برقرار کنم.

روی دیگر سکه این است که کنجکاو هستم بدانم آیا از هیچ‌یک از مدیران مرد گذشته چنین سؤالی شده است؟ و اگر چنین نبوده است، دلیل آن چیست؟ براین باورم که در این زمینه مانند بسیاری از زمینه‌های دیگر، فرهنگهای اجتماعی و کاری شدیداً در حال تغییر و تحول است، و هر دو جنس یعنی زنان و مردان به یک اندازه می‌توانند مسئولیتهای متعدد خود را بسنجند و متوازن کنند. اخیراً در یک بررسی بزرگ (یک میلیون دلاری) که بر روی ۳۰۰ زوج (که هر دو کار می‌کردند) طی سالهای ۱۹۸۹ - ۱۹۹۲ انجام شد، مشخص شد که چگونه مشاغل و نقشهای فامیلی بر سلامت جسمی و روانی تاثیر می‌گذارد.

در این مطالعه پژوهشگران پی بردند که از ۶۰۰ موضوع مورد مطالعه، مردانی که غالباً سن آنها بین ۳۰ - ۳۹ سال بود به همان اندازه همسر کارمند تمام وقت خود تحت فشارهای روانی بودند. این مطالعه نشان داد که، برعکس تحقیق قبلی، احتمال آنکه مردها مسائل شخصی خود را به محل کار ببرند به اندازه خانمهاست. آنچه موجب از دست رفتن تحمل می‌شود مرد یا زن بودن نیست بلکه انتظارات کاری از یک طرف و انعطاف ناپذیری از طرف دیگر است.

نکته اینجاست که فشارهای روانی ناشی از چالشهایی که برای برقراری توازن بین نقشها و مسئولیتهای ما به وجود می‌آید، مربوط به جنسیت نیست. من معتقدم که تا اندازه‌ای افزایش تعداد زنان در پستهای حرفه‌ای و مدیریت، بویژه افزایش تعداد آنها در حسابرسی داخلی، به بهتر شدن فرهنگهای کاری هر دو جنس زن و مرد منجر شده است. حداقل، زنان

باعث شده‌اند که در دنیای حرفه‌ای توجه بیشتری به جنبه‌های «انسانی» معطوف شود.

پوشیده نیست که مسائل امروزه جهان برای همه به مراتب پیچیده‌تر شده است. از طرفی، اکثر مردم فشار برای انجام کار بیشتر را چه در محیط کار و چه در خانه احساس می‌کنند، احساسی که هیچ‌یک از والدین ما هرگز نداشتند. این پیچیدگی تا بدان حد است که قویترین انسانها نیز همیشه قادر به برقراری توازن در کلیه مقیاسهای پیچیده به طور همزمان نیستند.

در همان حال که برقراری موازنه در حرفه و زندگی خصوصی برای حسابرس امری است دایمی، بسیاری از مدیران برای آگاهی از به هم خوردن موازنه در سازمان خود به حسابرسان داخلی متکی هستند. حسابرس باید دریابد که سیستم تا چه اندازه متوازن یا نامتوازن است. این بستگی به روح هماهنگی میان کلیه بخشهای مدیریت از جمله مدیریت مواد، مالی، و امور کارمندان دارد و دستیابی به آن با کوشش و پشتکار و بی‌طرفی فوق‌العاده ممکن خواهد شد.

توازن صحیح

رسیدن به توازن صحیح برای شخص و سازمان هر دو، موضوعی جهانی و همیشه مطرح است، و درست هنگامی که فکر می‌کنیم توازن صحیح را به دست آورده‌ایم شخص یا نیرویی این موازنه را برهم می‌زند. در محرکهایی که برای به حرکت درآوردن انجمن لازم است، عوامل بسیاری وجود دارد که مستلزم تدبیر است؛ از جمله، نیازهای اعضا و منابع انجمن، مسئولیت کارمندان موظف در برابر مشارکت همکاران افتخاری، فشار برای داشتن شالوده‌ای جدید در مقابل بنیانی قدیمی که خوب کار کرده است.

برای آنکه بتوانیم ضمن حفظ توازن مقیاسها، به جلو حرکت کنیم، باید درک خود را از توازن بهبود بخشیم و در تصمیمگیریهای خود جانب احتیاط و عقل را نگاه داریم، ولی در کنار آن باید مقداری مخاطره را نیز بپذیریم، و بیاد داشته باشیم که رسالت ما این است که انجمن را به پیش برانیم و توقف جایز نیست.