



WENDY GROOT

Het accountantsberoep als moeras

Eind 2017 solliciteerde ik bij de NBA Young Profs en wat wil het lot: ik kreeg een plek in het bestuur. Het waren roerige tijden; het accountantsberoep had de MCA aangesteld, de politiek de CTA, de AFM had net een rapportage uitgebracht. Er was veel te doen en we stonden er als beroepsgroep niet al te gunstig op.

Nu is een aanstelling in het NBA Young Profs-bestuur voor drie jaar en ik had het helemaal uitgedacht. Het eerste jaar ga ik goed observeren, het politieke speelveld leren kennen, de problemen duiden en veel mensen leren kennen. Het tweede jaar ga ik eens heel goed nadenken over wat ik allemaal heb gezien - hoe kunnen we vanaf hier verder? Welke ontwikkelingen zijn nodig? Dan heb ik het derde jaar om al die problemen op te lossen, het accountantsberoep op de rit te krijgen, eens en voor altijd. Mijn geschenk aan het accountantsberoep, zo had ik bedacht.

Het speelveld bleek complexer dan verwacht, de problemen

moeilijker te duiden dan gehoopt en mijn invloed iets te beperkt. Er waren niet een paar radartjes waaraan we konden draaien. Het accountantsberoep, of welk beroep dan ook waarschijnlijk, liet zich niet zo makkelijk ontleden.

Mijn driejarenplan zal jeugdige optimisme zijn geweest, maar recentelijk werd mij ook duidelijk dat een iets te simpel beeld bij hoe mensen zichzelf organiseren, niet alleen mij was toevertrouwd.

Gerda van Dijk, professor publiek leiderschap, vertelde tijdens een college bij de *nest* accountantsacademie over de oorsprong van het veld *Management and organization*. Dit veld is ontstaan tijdens de industriële revolutie; toen begon de mens zich te organiseren in fabrieken en die moesten natuurlijk worden gemanaged en georganiseerd. De mannen die het toen voor het zeggen hadden waren voornamelijk ingenieurs en die hadden toch een ietwat technische visie op hoe zo'n fabriek moest worden georganiseerd. Deze visie paste bij de fabrieken, machines en het werk van die tijd - die manage je door aan te sturen, af te schakelen of op te schalen. En daarmee zijn we organisaties als grote machines gaan zien, met een hoog maakbaarheidsgehalte.

Dit beeld past echter niet bij de meeste orga-

nisaties van deze tijd. Zeker niet bij kenniswerkers, zoals in de accountancy, waar we onder andere afhankelijk zijn van kennisoverdracht door onderlinge relaties. Dat vraagt vertrouwen, een veilige cultuur en oog voor de mens. En dit zijn geen facetten die je even kan inschakelen.

Gerda suggereerde een andere metafoor: de organisatie als ecosysteem. Een complex geheel met wederzijdse afhankelijkheden, dat in beweging is en in contact met de omgeving. Een beetje zoals een moeras. Door naar onze organisaties en het beroep te kijken als ecosysteem, krijgen we een realistischer beeld van de complexiteit die ermee gemoeid gaat. Dan begrijpen we dat er geen *quick fixes* zijn en dat mensen zich niet zomaar laten bijsturen.

Hoe dan wel verandering teweeg te brengen in organisaties paste niet meer in het college. Misschien moeten we het aan de biologen vragen, in plaats van de ingenieurs. ←

Wendy Groot RA is manager bij PwC National Office in Amsterdam, bestuurslid van de faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag van de NBA en PhD-kandidaat bij de Vrije Universiteit Amsterdam.