



## Zelforganisatie

Het woord zelforganisatie komt niet bij me op als ik als een kan-goeroe over de spullen spring die in slordige stapels verspreid liggen in de kamer van mijn veertienjarige zoon. Nu schijnt deze wanorde volstrekt normaal te zijn op zijn leeftijd en te maken hebben met de ontwikkeling van de hersenen en hormonen. Lees het boek *Het puberende brein* er maar op na. Toch kan ik daar bijna niet bij als ik zie hoe georganiseerd hij is met zijn mobiele telefoon (altijd bij zich), zijn *hyves*-pagina (bijgewerkt tot de laatste krabbel om 01.24 uur), zijn kleding (alles klopt volgens de lokale ongeschreven regels) en zijn enorme netwerk van vrienden en vriendinnen. Dat vereist meer zelforganisatie dan je kennelijk van de gemiddelde accountant kunt verwachten. Volgens heel recent AFM-onderzoek is er een fundamentele gedragsverandering nodig bij de Big 4. Niet de minste organisaties qua inhoudelijke kennis en tariefstelling, maar deze kantoren zouden onder de maat presteren. De tekortkomingen in de onderzochte accountantscontroles hebben onder meer te maken met een weinig onafhankelijke houding van cliënten ('wie betaalt, bepaalt') en het onvoldoende optreden tegen overtredingen van eigen mensen.

Met name dat laatste herken ik wel. Ik heb veel coaching-trainingen gegeven aan accountants, bedoeld om de vaardigheden te vergroten van de partners in het coachen van hun eigen mensen. En wat me telkens opviel: de cases die de partners inbrachten. Die hadden niet zozeer met coaching als wel met het geven van kritische feedback en het brengen van slecht nieuws te maken. Sowieso lastig 'onder professionals', maar zeker in de arbeidsmarktsituatie waarin veel kantoren zich lange tijd bevonden. Talentvolle mensen hadden het immers voor het uitzoeken en zaten niet zo te wachten op een kritische baas; voor je het wist liepen ze naar een van de concurrenten. Tel daarbij op de enorme druk vanuit de top van deze bedrijven om steeds maar meer omzet te genereren, en dan wordt het wel heel lastig om de zaken op scherp te zetten. Dat is niet uniek voor accountantskantoren. Dat geldt ook voor veel professionals in de adviesbranche die steeds

meer gedomineerd wordt door het Angelsaksische denken. Een goede adviseur onderscheidt zich door onafhankelijkheid en integriteit. Dat gaat niet samen met perverse beloningssystemen die erop gericht zijn zoveel mogelijk omzet op een gemakkelijke manier bij bestaande cliënten te maken. Systemen die gepaard gaan met veel regels, procedures, spreadsheets en een schijnbaar gelikte organisatie maar die de professionele zelforganisatie van individuen bepaald niet bevorderen.

Zelforganisatie van professionals gaat namelijk aanzienlijk verder dan het invoeren van declarabele uren en het genereren van meer omzet. Die heeft vooral te maken met het organiseren van je eigen ontwikkeling, professionele reflectie en het vragen naar feedback over je eigen functioneren. Hoe logisch dit ook klinkt, ik ken maar weinig professionals die de moed hebben verantwoording af te leggen over hun professionele handelen. Openheid geven over je twijfel is niet eenvoudig in een competitieve omgeving die inherent is aan een groep professionals. Hoogopgeleide slimme mensen willen graag waardering, en die wordt vaak gegeven in de vorm van een partnership.

Ook ik voel me soms ongemakkelijk om over mijn blunders te vertellen, al ken ik de leden van mijn intervisiegroep inmiddels al jaren en kijkt mijn supervisor uiterst begripvol uit zijn ogen. Maar hoe 'harder' en competitiever de omgeving, hoe lastiger het is om open te zijn over wat er niet goed gaat. Soms vragen mensen mij wel eens waarom de postgraduate opleiding Executive Coaching binnen de faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde terecht is gekomen. Omdat er nog heel wat te coachen valt in de financiële sector, natuurlijk. Maar dit geldt zeer zeker ook voor onze eigen management consultancysector! ■

**Prof. dr. Yvonne Burger is programmaleider van de postgraduate opleiding Executive Coaching van de Vrije Universiteit. Daarnaast is zij werkzaam als executive coach en organisatieadviseur. Reageren: [www.yvonneburger.nl](http://www.yvonneburger.nl).**