



Zekerheid bieden in een wendbare organisatie

Het is een herkenbaar en veelgebruikt frame: 'de omgeving verandert en de organisatie moet dus meeveranderen'. We zijn terechtgekomen in een, zoals dat tegenwoordig heet, 'VUCA-wereld' (volatile, uncertain, complex, ambiguous), waarin sprake is van disruptie, van toegenomen dynamiek en afgenomen voorspelbaarheid, van een lastig te doorgronden oorzaak-gevolgpatroon dat uiteindelijk kan resulteren in onbeheersbaarheid, chaos en zelfs ondergang van de organisatie. Daarom is adaptiviteit een bestaansvoorwaarde, het is een kwestie van aanpassen of uitsterven. 'We leven niet slechts in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.' Of zoiets in ieder geval. De toonhoogte en de woordkeuze varieert wat door de jaren, maar in de kern komt de redeneerlijn steeds op hetzelfde neer: de organisatie moet zich aanpassen aan de omgeving.

Nieuw is het allemaal niet. Integendeel, nadenken over 'nieuw' is welbeschouwd van alle tijden. Daar komen ook de frames vandaan om de benodigde organisatieaanpassing telkens opnieuw weer te legitimeren: verandering is eigenlijk de enige constante, niets is blijvend behalve verandering, alles verandert en juist daarin is alles gelijk. Vanuit die frames moet ook het pleidooi voor agile en scrum worden begrepen. De nadruk ligt hier op snel en wendbaar werken aan continue

verbetering in organisaties, op het wegnemen van blokkades voor de benodigde adaptiviteit, om te overleven in een turbulente context en responsief te kunnen zijn in het licht van voortdurend veranderende eisen die aan de organisatie gesteld worden. Daarbij horen ook principes als 'proberen en mislukken', 'experimenteren en leren', 'doen als beste manier van denken' en de erkenning dat voorzichtig zijn ook niet zonder risico is.

Mooi allemaal, maar wat moet je ermee als auditor? Meebewegen of tegenspel bieden? De eerste optie is volgens mij tot op zekere hoogte onvermijdelijk bij dit soort hypes. Ook de auditor zal wat moeten meebewegen op de golf van wendbaar opereren en de eigen werkwijze wat moeten aanpassen aan de nieuwe frames die de organisatie (telkens opnieuw) overspoelen. Gewoon accepteren dat ook hier uiteindelijk het BOHICA-syndroom de boventoon zal voeren: Bend Over! Here It Comes Again. Even bukken, het gaat vanzelf weer over...

Niemand in de organisatie wil graag bekend staan als 'remmer in vaste dienst': formalistisch, bureaucratisch, regelzuchtig, creativiteit dodend. En toch is het hard nodig dat iemand tegenspel biedt bij de keuze voor agile en scrum. Dus iemand die de keerzijde daarvan laat zien, de risico's in beeld brengt, de grenzen bewaakt. Leuk of

niet, maar juist daar komt de auditor in beeld. Die maakt immers deel uit van de verdedigingslinie in de organisatie waaraan de leiding enige zekerheid moet kunnen ontleenen, die ertoe gehouden is om naast waarden als wendbaarheid en beweeglijkheid ook het belang van zekerheid en zorgvuldigheid over het voetlicht te brengen.

De waardering voor dat tegenspel zal vast wel komen op enig moment, maar reken erop dat zoiets even kan duren – namelijk tot deze hype voorbij is en de volgende zich aandient. In die zin is het een keuze voor tragisch heldendom. Niet een rolinvulling wellicht die vanzelf de voorkeur verdient bij een doorsnee auditor, maar iemand moet het doen...

Mark van Twist is onder andere hoogleraar bestuurs- en beleidsadvies op het grensvlak van publiek en privaat aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en wetenschappelijk directeur van de IAA-opleiding van de Erasmus School of Accounting & Assurance.
