

'Ze hebben er nie

"Accountants hebben grote aversie tegen gemanaged te worden", zegt David Maister, dé managementgoeroe voor professionals. En: "Goede accountants maken nog geen goed accountantskantoor." Zachtzinnig voor zijn doelgroep is hij allerm minst. "Ze zijn slecht in het weerstaan van de verleiding die *cash* heet." Over vertrouwen en kroketten. "Am I clear?"

PETER VAN RIETSCHOTEN



David Maister, de oud-Harvard-hoogleraar, 'consultant voor consultants' en 'goeroe van de zakelijke dienstverleners', was onlangs in Nederland. Tijdens een bezoek van nauwelijks 24 uur gaf hij op uitnodiging van Berk Accountants en Belastingadviseurs een gastcollege aan Nyenrode Business Universiteit en masterclasses voor relaties van Berk. Tussendoor was er ook nog tijd voor een 'lunch-interview', waarbij Maister in het hem kenmerkende hoge tempo visies presenteerde op het managen van professionals en de marketingprincipes die voor zakelijke dienstverleners gelden - en zich onderwijl te goed deed aan drie op zijn verzoek geserveerde 'Dutch kroketts'.

Hang naar autonomie

Met de gedachte dat accountants, vanwege hun publieke functie, als zakelijke professionals makkelijker te managen zouden zijn dan bijvoorbeeld doktoren, advocaten of notarissen, maakt Maister korte metten. "Accountants hebben net zoals andere professionals een grote aversie tegen gemanaged te worden. Niet vanwege hun beroep, maar vanwege hun posi-

tie en de sociale verwachtingen en acceptaties die daaraan vastzitten, kiezen ze al snel voor een steeds grotere mate van autonomie. En juist omdat die niet aan de beroepsinhoud vastzit maar dus sociaal-cultureel en vaak ook historisch bepaald is, is de hang naar autonomie bij professionals moeilijk te veranderen."

Topsporter

"Mensen, en zeker degenen die partner zijn bij een zakelijke dienstverlener, leven liever volgens hun eigen regels dan die van een organisatie", vervolgt Maister. Dat veranderen zou wel beter zijn, kijk maar naar de toegevoegde waarde van een coach op een topsporter. Die behaalt betere prestaties door het vrijwillig opgeven van autonomie en het zich - niet alleen wat betreft zijn sport maar ook op andere gebieden - laten leiden of in ieder geval te begeleiden door een coach. Zakelijke professionals - accountants niet uitgezonderd - leven in een trieste paradox: ze hebben liever autonomie dan prestatie (*they prefer autonomy over achievement*) en zijn daarbij zelfs bereid hun toegang tot en binnentreden van een betere wereld op te offeren."

ts van geleerd'



FOTO: SIMONE VAN ES

Geen boss

Maister reikt naar een tweede kroket, neemt een slok koffie en vervolgt: "Accountants hebben nog een extra probleem. Ze zijn goed in cijfers, maar denken bijna allemaal dat als de administratie in orde is en daar mooie cijfers uit voortkomen, het management van die onderneming dan dus ook goed is. Fout, absoluut fout. Mooie cijfers, weggesneden kosten, verbeterde marges - het heeft allemaal niets met goed management te maken.

Die denkfout maken ze zowel bij hun cliënten als in hun eigen organisaties.

Veel goede, professionele accountants maken nog geen goed accountantskantoor. Waar nog blijkt dat ook accountantskantoren doorgaans geen boss hebben, geen number one. Dat strookt immers niet met de behoeften aan autonomie. Terwijl zo'n functionaris heel zinvol kan zijn voor het naleven van de organisatieregels.

En daarnaast zou het beter zijn als er niet enkel en alleen naar het halen van targets werd gekeken, maar ook als aan elke partner met enige regelmaat zou worden gevraagd: wil je worden gecoached?"

Hamburgertent

Maister benadrukt dat het managen van zakelijke professionals dus niet wordt bepaald door de beroepsinhoud. "Iedereen denkt dat zijn of haar beroep uniek is, zeker in de zakelijke dienstverlening. De grootste belediging onder advocaten is te zeggen dat de geachte collega zich gedraagt als een accountant. Maar het managen van zakelijke professionals is vooral een menselijk vraagstuk. En hun marketing-inspanningen overigens niet minder."

Ter tafel komt een citaat van Maister uit 2002.

"I'd risk the generalisation that the accountancy firms that have flourished the longest, have the ►

'Accountantskantoren hebben doorgaans geen boss. Terwijl zo'n functionaris heel zinvol kan zijn voor het naleven van de organisatieregels.'

David Maister

David Maister (spreek uit May-ster) is geboren in 1948. Hij is oud-hoogleraar aan de Harvard Business School, de Universiteit van Birmingham en de London School of Economics en heeft vijf business bestsellers geschreven. De bekendste zijn *Practice What You Preach* (2001) en *First Among Equals* (2002). In 2002 werd hij beschouwd als een van de veertig *top business thinkers* van de wereld. Veel van zijn kennis heeft hij verkregen door jarenlang onderzoek bij 140 ondernemingen in vijftien verschillende landen. Zijn boeken zijn ook in het Nederlands verkrijgbaar.

best brand-names and have the highest profits, clearly have more vigorously enforced values, standards and principles." Desgevraagd bevestigt Maister dat dit nog steeds het geval is. Tenminste, als organisatie- en marketingprincipe is het onverminderd geldend. Waarbij hij opmerkt dat dat voor een advocatenkantoor of hamburgertent niet anders is. "Concurrentiekracht en een sterke marketingpositie worden nooit bepaald door het toeval, het goede humeur van de kok of de specifieke kwaliteiten van een individuele

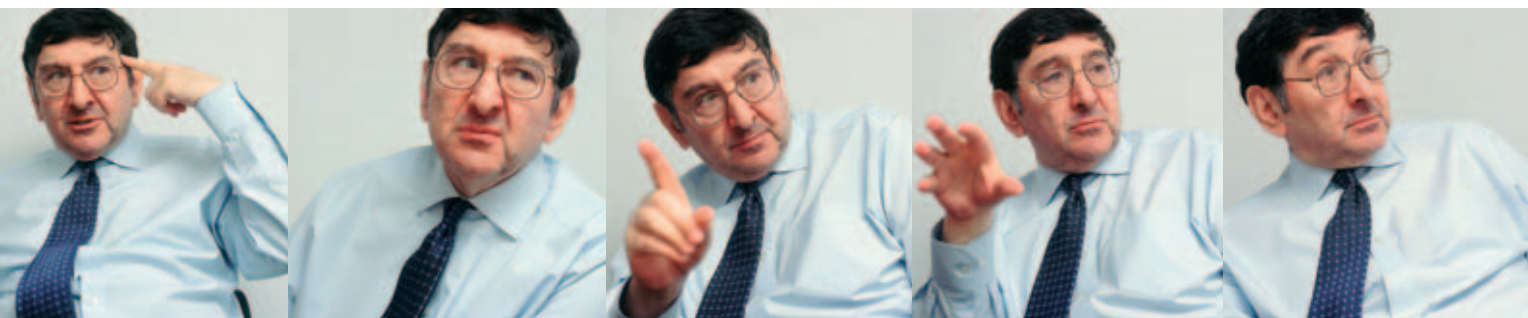
flirt. Oorzaak? It's people's business, you know! We break every principle for cash. Ik wil niet zeggen dat accountants more bad zijn dan andere zakelijke dienstverleners, wel zeg ik dat accountants ook maar mensen zijn. Ik zeg ook niet dat alle zakenmensen corrupt zijn; wel zeg ik dat het percentage corrupte zakenmensen niet afneemt. En zolang er cliënten zijn die een accountant geld bieden om even de andere kant op te kijken, zullen er accountants zijn die voor geld even de andere kant opkijken. Am I clear?"

mensen. En besef dat jij niet weet wat de cliënt wil, maar dat hij dat zelf vaak ook niet weet. Start helping him understand his options."

Volledige scheiding

Terug naar de accountants. Als er dan 'niets is geleerd' van de affaires, wat is er volgens Maister dan toch nog te doen om de relatie tussen accountants en hun cliënten te verbeteren?

Maister: "Ten eerste moeten accountants niet de ondernemingen waarvoor ze werken als hun



'Volledige scheiding van accountants en andere dienstverlening is de enige manier om de betrouwbaarheid te herstellen.'

medewerker. Het gaat om betrouwbaarheid, vertrouwen en consistentie, om teamwork, werkelijke interesse in de cliënt, om niet zeggen wat je gaat doen maar doen wat je zegt. Succes gaat dus zeker ook om organisatieregels en het zich eraan houden."

Korte termijn

Op de vraag of accountantskantoren zich vandaag de dag aan bovenstaande principes houden, geeft Maister een heel duidelijk antwoord: "Nee. Accountantskantoren hebben geen principes. Of ze hebben die wel, maar ze houden zich er niet aan. Ze kunnen de verleidingen van de korte termijn niet weerstaan. It's cash and lies. Er is na Enron, WorldCom en Ahold dan ook niets veranderd. Ja, kantoren zijn verdwenen, mensen zijn verschoven, maar dat zijn slechts schijnverbeteringen. De focus van het gemiddelde accountantskantoor blijft de korte termijn. Terwijl men heel goed weet - lees de missions statements er maar op na - wat goed is voor zowel het kantoor als de medewerkers, en dat men beter voor de lange termijn kan kiezen dan voor de korte. Net zo goed als men weet dat het vanuit de doelstelling 'levensgeluk' beter is te kiezen voor een langdurige relatie dan voor een kortstondige

'De focus van het gemiddelde accountantskantoor blijft de korte termijn.'

Sleutelwoord 'vertrouwen'

Een poging tot enig moreel herstel lijkt nu wel op zijn plaats. Derhalve aan Maister de vraag wat dan wel bruikbare gedachten en richtsnoeren zijn. Krok nummer drie wordt weggewerkt, het antwoord luidt: "We weten best hoe we het zouden moeten doen, maar willen de verleidingen van de korte termijn niet laten lopen en hebben vaak ook niet de moed om excellent te zijn. Maar besef wel: hoe meer je bezig bent met what can I get now, des te minder word je vertrouwd en des te geringer je toegevoegde waarde. De zakelijke professional heeft pas echt succes als hij voluit wordt vertrouwd. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de wetmatigheid 'als jij voor de cliënt zorgt, zorgt de cliënt voor jou'. Vertrouwen is het sleutelwoord: cliënten maken - zeker ook waar het gaat om de zakelijke dienstverlening - veeleer keuzes op basis van emoties dan de ratio. Dus denk eens aan houdingen als consideratie, begrip, respect, ondersteuning, gevoel, waardering. Bedenk dat het kapitalisme niet is gebaseerd op de eenzijdige verticale focus van het communisme, maar op ruil op grond van gelijkwaardigheid. Geef 's wat vaker wat weg. Beschouw de cliënt niet als een project met een nummer, maar als een

'Iedereen denkt dat zijn of haar beroep uniek is, zeker in de zakelijke dienstverlening.'

cliënt zien, maar de markt. We komen dus direct al bij het punt van de volledige en geloofwaardige onafhankelijkheid. Die is er nu niet. Mede door de voortbestaande situatie van accountants en adviseurs onder één dak, blijft de analogie met de gezondheidsinspecteur die uit eten gaat, bestaan. Als zo'n persoon ergens prima heeft gegeten, zal hij niet gauw geneigd zijn de volgende dag tijdens een keukeninspectie de boel af te keuren. You know what I mean?

Dus ik pleit voor een volledige scheiding van accountants en andere vormen van zakelijke dienstverlening. Dat is de enige manier om voor accountants weer de volledige betrouwbaarheid te herstellen. Vandaar ook dat ik een groot voorstander ben van de Sarbanes-Oxley Act. Die werd in eerste instantie beschouwd als een soort straf van de politiek voor de accountants. Maar die wet heeft er wel voor gezorgd dat het beroep is veranderd van een dubieuze commodity in een zeer complexe professie - as it should be! Nu wordt er ten minste echt verantwoording afgelegd aan de markt. Dat dit gepaard gaat met meer professionalisme én met bijbehorende salarissen - Sarbanes-Oxley heeft in de VS inmiddels de bijnaam 'de Wet Laten We Accountants Miljonair Maken' - vind ik prima." ■