

# Partneren er en moderne Don Quixote

*Hvis moderne revisionshuse skal udnytte deres ressourcer optimalt, nytter det ikke noget, at de bliver ved med at indrette sig som et autoværksted, mener professor i organisation, Frans Bévort.*

Tekst/ **Anne Marx Lorenzen**,  
journalist FSR – danske revisorer  
Foto/ **Daniel Hjorth**

Med det stigende fokus på marketing, HR og kommunikation har de store, professionelle rådgivningsvirksomheder, herunder revisorer, været nødsaget til at gentænke deres organisation, for ifølge Frans Bévort giver det ikke mening at være en stor organisation, hvis man ikke udnytter de forskellige styrker, som organisationen ligger inde med.

*“Når man nu har denne store fabrik og alle de medarbejdere, kommunikationsspecialister og HR-specialister, er det vigtigt, at man også bruger det til noget; at man får en form for leverage ud af, at man har den størrelse, som man har. Det er ikke nok bare at have et fælles logo eller at holde nogle fælles fester. Man skal også være i stand til at gøre maskinen mere effektiv og udnytte de ressourcer, der er i boksen.”*

Den indsigt har de partnerdrevne, professionelle rådgivningsvirksomheder været lidt langsommere til at få end andre virksomheder, fordi meget specialiserede mennesker, efter Frans Bévorts opfattelse, ofte ikke er så gode til at tale sammen. De taler simpelthen

ikke samme sprog som andre specialer eller funktioner. Derfor er det vigtigt at supplere den meget faglige logik med en mere overordnet organiseringslogik.

*“Den logik, der skal binde det hele sammen, er en form for bureaukratisk logik, hvor man har en gennemtænkt organisation med ledere, hvis primære funktion er at være ledere. Man har nogle gennemsigtige ansvarsfordelinger og nogle kommunikationsveje, som er forholdsvis entydige, så alle specialerne kan forstå, hvad de i fællesskab skal gøre,”* forklarer Frans Bévort.

## Det er faglighed, der belønnes

Man har ikke i samme grad været vant til at arbejde med den bureaukratiske logik i de professionelle rådgivningsvirksomheder, der i stedet har opbygget et system, der honorerer faglig snilde og anciennitet.

*“Det, der ofte foregår i de gamle professionelle virksomheder, er en form for værkstedsorganisering, der i en vis forstand er ret primitiv. De er jo meget dygtige fagfolk, men den måde, de er organiserede på, minder meget om et værksted. Den bedste, partneren, er værkførereren, og de andre laver stort set det samme, de er bare mindre erfarne. Målet for dem er at blive lige som værkførereren på et tidspunkt og få deres eget værksted,”* forklarer Frans Bévort.

Når man er underlagt sådant et traditionelt mindset, kan det være meget svært pludselig at skulle påtage sig et lederskab.

*“Når man nu kommer fra en faglig logik, som også er den, man bliver præmieret ud fra, og hvor ens karriere dybest set ligger, kan det være svært pludselig at skulle være leder og stå for implementeringen af eksempelvis en organisationsændring,”* forklarer Frans Bévort.

Hvis lederne ikke præmieres for at lede og alligevel kan se frem til at blive partnere om to-tre år, bruger de heller ikke noget krudt på det. Ledelsesucces afhænger derfor i høj grad af, om organisationens afdelinger og partnere formår at fremelske en kultur, der også honorerer god ledelse:

*“Det, jeg observerede under mit studie, var eksempelvis, at et møde kunne se meget forskelligt ud, alt efter om det var i den ene eller den anden afdeling. I den ene afdeling var der en meget traditionel faglig logik, hvorimod der i den anden var en mere organisatorisk og ledelsesorienteret logik. Det betød, at den ene leder følte sig meget bedre understøttet som leder og fik meget mere lyst til at lede,”* forklarer Frans Bévort.

Det, der fangede Frans Bévort's interesse for ledelse i professionelle rådgivningsvirksomheder