



Professor Frans Bévort mener, at partneren får en anden rolle i fremtiden.

rollen fungerer på i de videnstunge virksomheder. Men ifølge Frans Bévort er den måde at være partner på formentlig på vej ud:

“Tidligere har hele arbejdslivet for de unge revisorer handlet om til sidst at blive partner. Men det at have en identitet, der er så sammenfiltret med sit arbejde, findes ikke særlig mange steder længere. Hverken moderne kvinder eller moderne mænd har lyst til at arbejde på den måde i dag”, forklarer han.

I fremtiden kommer partnerrollen til at afspejle den mangfoldighed, der er i virksomheden, og det betyder også, at de skal kunne rumme en større organisatorisk kompleksitet. Der bør eksempelvis være én partner, der har fagligt fokus på og speciale i HR, og én med fokus på regnskab.

“Men det er svært at introducere de nye partnerroller, fordi de andre specialer eller funktioner ikke hører til i ”den rigtige klub”. De har ikke den samme faglige logik og tradition. Og for eksempel at være dygtig til HR bliver i dag bare ikke i lige så høj grad anerkendt som det at være revisor, så for professionsvirksomhederne handler det om at indse mulighederne i at være en organisation af en vis størrelse,” forklarer Frans Bévort, og fortsætter:

“HR-folk og revisorer skal for eksempel blive bedre til at forstå hinanden; forstå hinandens måde at se organisationen. Der er en grundlæggende spænding mellem at udnytte effektivitetsdividenden og så blive ved med at være det, man er. Revisionsvirksomhederne er enormt dygtige til eksempelvis at producere nye kompetente revisorer, som er deres livsnerve i fremtiden, og det skal selvfølgelig bevares, men man kan sagtens udnytte virksomhedens arbejdskraft og vidensressourcer mere optimalt uden at gå på kompromis med fagligheden.” •

der, var spørgsmålet: Hvorfor har videnstunge virksomheder det så svært med HR?

HR står for en mere organiserende og bureaukratisk logik, og den er ifølge Frans Bévort ikke noget, man bare implementerer top down i en professionel organisation:

“Det er ikke noget, man kan indføre fra oven, hvor topchefen får en eller anden god idé. I et partnerskab skal det på en eller anden måde komme fra nedenunder og fra partnergruppen, før det har legitimitet.” forklarer han, og det er ikke nogen let opgave:

“Den slags institutionelle forandringer, hvor man totalt skifter mind set, er noget, der grundlæggende tager rigtig lang tid, og man kan finde rigtig mange eksempler både i revisionsvirksomheder og måske især i advokatvirksomheder, hvor det stadig minder om den måde, det var på i 1920'erne, hvor man har en fuldstæn-

dig autokratisk partner, og alle de andre skal bare følge ham: ”my way or the highway”.

Den nye partnerrolle

Ifølge Frans Bévort er det et klassisk problem for revisionsvirksomheder, hvordan man udvikler partnerrollen, når partnerrollen i øjeblikket er så stringent defineret.

Det handler meget om netværk og om den anseelse, som man har i de rigtige fagfællers øjne. Der er rigtig meget 'impression management'. Der er næsten noget ridderligt over rollen som partner, som måske er lidt forældet”, siger Frans Bévort, og henviser til den klassiske roman Don Quixote, hvor hovedpersonen forsøger at holde fast i nogle gamle, ridderlige dyder i en verden under forandring.

Selvom romanen er fra starten af 1600-tallet, er den et godt billede på den måde, partner-

LEDELSE I DELOITTE

Frans Bévort er ph.d. i organisationsteori på CBS og har i sin ph.d.-afhandling gennem tre år observeret og interviewet ledere i revisionsvirksomheden Deloitte. Det er blevet til afhandlingen "Making sense of management with logics", som kan findes her: <http://openarchive.cbs.dk/handle/10398/8448>