



Marcel Wanrooy (GITP) begeleidt crises onder vennoten

‘Koude conflicten opwarmen, warme conflicten afkoelen’

Christien Nuboer

Ooit opgeleid als civiel ingenieur intrigeerde het Marcel Wanrooy hoe professionals met elkaar omgaan en dan vooral in de ‘platte pannenkoekorganisatie’ zoals hij maatschappen noemt. Na diverse publicaties, als bijvoorbeeld ‘Leidinggeven tussen professionals’ en extra studie op het gebied van conflicthantering wordt zijn hulp op dit moment vaak ingeroepen als extern begeleider in dezen bij accountantskantoren.

Conflicten ontstaan op verschillende manieren. Maar Marcel Wanrooy, werkzaam bij adviesbureau GITP, noemt een paar belangrijke bronnen. 'Allereerst de disfunctionerende vennoot of vermeend disfunctionerende vennoot. Want vaak vindt de een dat hij prima functioneert, maar kan een ander daar heel anders over denken. Dat vormt echt een belangrijke bron. Daar komt het typische karakter van een maatschap bij; in feite een platte organisatie met weinig hiërarchie. Eigen baas zijn hoort nou eenmaal bij dat model en dat nodigt uit tot veel vrijheid nemen, zonder dat daar veel over is geregeld. Bij grote kantoren zit daar alleen nog een bestuur boven, in feite zonder veel macht. Het organisatie-model biedt vele voordelen, maar het brengt meer kans op botsingen met zich mee. Bovendien kende de branche tot nu toe weinig systematische evaluatie op functioneren. Dat komt gaandeweg steeds meer, en zeker de afgelopen tien jaar is er wel veel veranderd.'

Externe druk

Marcel Wanrooy wordt als buitenstaander vooral ingezet bij zwaardere conflicten, dus waar al veel is geprobeerd en waar vennoten echt buiten de boot dreigen te vallen. Door het uitblijven van systematische evaluatie, constateert hij veel achterstallig onderhoud. 'Er is te lang al niets van gezegd en om dan nu ineens de vinger op de zere plek te leggen onder collega's, valt niet mee. Een ander punt dat hierbij speelt, is dat – net als bij andere platte organisaties als maatschappen van medische specialisten, wetenschappers en advocaten – er geen aanspreekcultuur heerst. Men vindt het moeilijk elkaar op fouten te wijzen.'

Wanrooy: 'En anders dan de gildes van vroeger, waar de meester ook veel vrijheid genoot, moet men veel meer samenwerken. Vanwege mogelijke reputatieschade en risico op claims zitten ze aan elkaar vast. Bovendien zorgt strenger toezicht door de AFM en de beroepsorganisaties ervoor dat een accountantskantoor zich minder kan permitteren. De soep wordt als het ware steeds heter gegeten. Dat is begrijpelijk, want men kan zich simpelweg niet meer veroorloven dat er een vennoot is die onderpresteert. Daar-

door loopt accreditatie gevaar en het verhoogt het risico op aansprakelijkheid door klanten. Die externe druk zorgt ervoor dat de accountancy onder het vergrootglas ligt, alsmede het presteren van de vennoot. Dit maakt dat latente conflicten sneller boven komen drijven.'

De laatste jaren werd Marcel Wanrooy ongeveer acht keer per jaar gevraagd te bemiddelen bij een maatschapconflict. Daarbij zaten meerdere accountancy-zaken, waarbij hij duidelijk zag dat de externe druk de druppel was die de emmer deed overlopen.

Stijlverschillen

Wanrooy vervolgt: 'Tel bij die externe druk nog eens de aard van de professional op. Die is zeer kritisch op zichzelf, dus ook op anderen. Als je dan van alles denkt over een ander maar het niet zegt, blijven er te lang dingen onbesproken. Bovendien zijn professionals eigengereid en conformeren ze zich niet zo gemakke-

Marcel Wanrooy: 'Het normale patroon van verwijten moet je ontregelen en als het ware platleggen.'

lijk. Ze zijn meer dan gemiddeld competitief en hebben een bovengemiddelde behoefte aan erkenning. Dan krijg je een cocktail die gemakkelijk conflicten veroorzaakt.' Naast deze persoonlijke karakteristieken van de accountant noemt Wanrooy ook stijlverschillen als een grote voedingsbodem voor onenigheid. 'De een is extrovert en kordaat. De ander juist diplomatiek, voorzichtig en beleefd. Zie daar de brandstof voor meningsverschillen.' Hoewel stijlverschillen heel soms dé oorzaak zijn van een conflict, hebben ze doorgaans een versterkende rol. Wanrooy: 'Het kan wel degelijk gaan om ethische kwesties. Cultuurverschillen tussen kantoren zijn vooral regionaal bepaald en dat impliceert vaak een bepaalde gedachte over normen en waarden. Grote verschillen ontstaan door je onvoldoende te realiseren dat kantoorgenoten dezelfde homogeniteit moeten hebben, dus ook dezelfde normen en waarden. Het verbaast me telkens weer dat - of het nou gaat om een groot of een klein kantoor -

het toetredingstraject, waar men vaak toch jaren over doet, een mismatch oplevert. En dan gaan ze echt niet over een nacht ijs; het is tenslotte een besluit van de hele maatschap. Maar vennoten kijken toch te vakmatig naar nieuwe collega's. Ze beoordelen hem/haar vooral op vakinhoudelijke kennis en commerciële kwaliteiten. En stellen dan ook vragen als: 'Kan diegene een praktijk oprichten of doorontwikkelen?', 'Wat is zijn omzet/urenproductie geweest?', 'Hoe zien we zijn bijdrage op het financiële vlak?'. Maar als je alleen bedrijfseconomisch beoordeelt, dan kijk je te smal. Of iemand dan uiteindelijk gaat behoren tot je corps esprit en dezelfde waarden en normen hanteert, speelt wel degelijk een grote rol. Mismatch op dat vlak vertaalt zich later in conflicten die vrij persoonlijk kunnen worden en moeilijk onderhandelbaar.'

De gunstige arbeidsmarkt van een paar jaar geleden maakte volgens Wanrooy overigens geen verschil. 'Ook toen was toetreding van een vennoot een zwaar besluit. De bollebozen zijn nu eenmaal buitengewoon schaars. De allround alleskunnners die je nodig hebt als vennoot lopen niet bij bosjes rond.' En hoewel Wanrooy een groot voorstander is van diversiteit, vergroten verschillende stijlen vaak ook het aantal meningen. 'Op het punt van (oplossen van) conflicten werkt homogeniteit wel prettig.'

Stijlverschillen vormen ook vaak een breekpunt als het gaat om een horizontale invlieger. 'Daarbij kan het natuurlijk twee kanten opgaan. Je haalt een vennoot binnen van een ander kantoor die al heel wat vrijheid gewend is en een bepaalde stijl hanteert. Om nog maar te zwijgen als er een vennoot binnenkomt die al een 'vlekje' heeft; dan is kritisch kijken helemaal geboden. Maar onderschat ook niet hoe moeilijk het is een match in afspraken en procedures te maken met iemand van buiten die weliswaar nog nooit vennoot ergens anders is geweest maar wel uit een andere bedrijfscultuur komt.'

Geen zaligmakende strategie

Wanrooy: 'Op het moment dat ik binnenkom, duurt het conflict vaak al even. Ze

weten niet wat ze er mee aan moeten, lopen eromheen, negeren het, hebben al van alles geprobeerd, maar het is nu echt geëscaleerd. Het bestuur heeft dan bijvoorbeeld al opdracht gegeven het onderling op te lossen. Maar de partijen zitten dan al in een bepaald stramien en kunnen dat niet meer.' Alle registers lijken al opengetrokken: pendeldiplomatie, de vennoot die steeds met een van beiden gaat eten en praten. Het gaat een tijdje goed. Maar zonder voldoende vertrouwen gaat het dan toch nog fout.

Wanrooy: 'Ik weet het uit ervaring: conflictbemiddeling is echt topsport.'

Hij vervolgt: 'Er is geen zaligmakende strategie. Belangrijk is het probleem informeel te benaderen en uiteindelijk formeel te maken. En of ik dat nou ben of een senior vennoot die net weg is (een zogenaamde interne onafhankelijke); het draait om gezag en wijsheid. En met gezag bedoel ik dan vooral dat je stevig staat als mens.'

Over zijn eigen benadering: 'Als het niet te heftig is, levert mijn binnenkomst al reacties op van 'Oeps, zo zwaar had ik het niet bedoeld'. De rest van het kantoor ruikt intussen ook onraad. De kempanten schamen zich en na een paar gesprekken lijkt het probleem al verdampt. Dan ben ik soms in een paar dagen klaar. Maar het kan ook een eindeloze weg zijn van communicatie herstellen en veiligheid creëren. Beide partijen moet vertrouwen krijgen in mij als onafhankelijke. Dat betekent dat ik geheimhouding moet waarborgen, duidelijk moet maken dat ik geen belanghebbende ben, maar ook dat ik me door geen van beiden in hun straatje laat trekken. Ze zullen altijd



'Conflictbemiddeling is topsport.'

proberen je in te pakken, maar het geeft rust als je duidelijk maakt dat dat bij jou niet werkt. Het normale patroon van verwijten moet je ontregelen en als het ware platleggen. Mensen moeten naar elkaar luisteren, en niet alleen selectief.'

Vaak begint het met voorgesprekken, eerst apart en later samen. Wanrooy: 'Hete conflicten moet je eerst afkoelen en koude een beetje opwarmen. Daarmee bedoel ik dat je in het eerste geval, waarin partijen expressief reageren van tranen tot schelden, iedereen eerst tot bedaren moet laten komen. In het tegenovergestelde geval van het koude conflict willen ze niet meer praten en tonen ze juist niet hun emoties. Dan moet je nog meer veiligheid bieden. Ze zijn bang gekwetst te worden, want dat is namelijk al eerder gebeurd. Ook ik kan dan slechts voetje voor voetje gesprekken op gang brengen.' De kern van conflictbegeleiding ligt

volgens Wanrooy in het erkennen van elkaar: begrip voor elkaars gevoelens, elkaars belangen en standpunten.

'In de ergste conflicten is die interactie geblokkeerd en zien partijen alleen nog maar zichzelf. Dan moet je de schil afpellen en stukje bij beetje zorgen dat ze iets meer prijs geven over hun situatie. Als dan de achterliggende belangen en emoties helder worden, ontstaat er vaak van beide kanten een beetje ruimte. Maar dat duurt de ene keer langer dan een andere keer. En onderliggend moet er wel iets van vertrouwen zijn, anders wordt het al een stuk moeilijker.'

Als het echt niet meer werkt

Maar als niets helpt, lijkt uit elkaar gaan de enige oplossing. 'Ook al zit je met 40 vennoten, je komt elkaar steeds weer tegen. Dat gaat maar even goed.' Beide denken dat het aan de ander ligt, dus dat is nog vaak een traject waar Wanrooy ook een belangrijke rol bij speelt. Denk alleen maar aan het juridische en financiële getouwtrek. 'Ik adviseer en bemiddel over een goede manier om uit elkaar te gaan. Bij grote kantoren handelt het bestuur het vaak af en blijft de rest buiten schot. Maar bij kleine kantoren ontstaan toch snel twee kampen. Ik heb zelfs meerdere keren meegemaakt dat het machtscentrum niet meer werd geaccepteerd. Dan treedt niemand meer op als onafhankelijke partij namens de vennootschap en ligt iedereen met elkaar in de clinch. Dan is de aangerichte ellende veel groter en ook veel slechter hanteerbaar.' An

Christien Nuboer is freelance journalist.

**GOOI HET ROER OM
BOEK NU EEN LAST MINUTE
NAAR EEN NIEUWE CARRIÈRE!**

Kriebelt er al een tijdje iets? Vaar je liever een andere koers met meer vrijheid? En behoor jij tot de **beste stuurliu** in **accountancy**?

Mis deze boot dan niet!

Zet koers naar www.carrierecruise.nl en ontdek jouw mogelijkheden!



CARRIEREcruise.NL