

Professioneel Balanceren

Over de betrokkenheid van professionals bij boekhoudschandalen



**Bachelor afstudeeronderzoek:
Kamiel Niezink
April 2008**

**Afstudeerbegeleider: dr. D.B.D. Bannink
Meelezer: dr. M.R.R. Ossewaarde
Faculteit Management en Bestuur
Universiteit Twente**

-	Professioneel Balanceren	-
H 1	Inleiding	
1.1	Maatschappelijke context	3
1.2	Wetenschappelijk theoretische context	4
H 2	Model	
2.1	Model	5
H 3	Boekhoudschandalen	
3.1	De bedrijven	6
3.2	De accountants	7
3.3	Wat valt hieruit op te maken	9
H 4	Professionals	
4.1	De professional en het professionalisme	10
4.2	Professionals in organisaties en de professional service firm	11
H 5	Cliënt capture	
5.1	Cliënt capture als verklaring voor boekhoudschandalen	13
5.2	Waarom cliënt capture als verklaring niet bevredigend is	15
H 6	PSF, deel van de oplossing of deel van het probleem	
6.1	OPC en het nut van de PSF als organisatievorm	17
6.2	De PSF en het dempen van functioneel conflict	19
6.3	De leidinggevende professional en zijn professionele identiteit	21
6.4	De verbanden in modelvorm	23
H 7	Aanbeveling	24
H 8	Conclusie	26
H 9	Discussie	28
	Literatuur	29
	Samenvatting	32

1. Inleiding

1.1 Maatschappelijke context

Professionals zijn een bijzondere groep werknemers, zij beschikken over specifieke en in sommige gevallen unieke kennis. Op basis van deze kennis adviseren zij andere mensen en organisaties bij het maken van moeilijke beslissingen of het oplossen van lastige problemen. Professionals zijn bijvoorbeeld de chirurg die besluit dat operatie nodig is om een patiënt te helpen, de jurist die een contract opstelt om een cliënt te helpen bij het zeker stellen van zijn investering, de accountant die de jaarrekening van een bedrijf controleert en met zijn handtekening aangeeft dat alles volgens de regels is bijgehouden, of de architect die aangeeft hoe dik het beton moet zijn van een te bouwen brug.

Een belangrijk kenmerk van het handelen van professionals is dat zij autonoom handelen. Zij dienen objectief en onafhankelijk hun diensten te verlenen in het specifieke belang van hun cliënt en in het algemene belang van de maatschappij als geheel. Professionals maken zakelijk en maatschappelijk verkeer mogelijk, professionals veranderen voor mensen een gevoel van onzekerheid in een gevoel van zekerheid. De basis is echter vertrouwen in het oordeel van de professional. Hoe anders zou de wereld er uit zien als mensen dit vertrouwen niet meer zouden hebben. Is het huis dat zij kopen wel solide ontworpen, of omwille van kostenbesparingen juist niet? Zijn de medicijnen niet voorgeschreven omdat de dokter een mooie bonus van de farmaceut ontvangt? Klopt de jaarrekening van het bedrijf waar ik mijn pensioengeld in beleg wel? Wantrouwen zou de maatschappij, en het doen van zaken in het bijzonder, beheersen en het gevolg zou zijn dat de hele samenleving zou vastlopen.

Professionals zijn dus de olie in de raderen van de samenleving. Samenleving in de letterlijk zin van het woord samen-leven. Om samen te leven moet er soms uitwisseling plaatsvinden, voor uitwisseling is vertrouwen nodig, professionals zorgen voor dit vertrouwen. Maar wat als professionals niet professioneel handelen? Wat als professionals handelen niet ten gunste van hun cliënt maar uit eigenbelang of het belang van een derde partij? In die situatie ontstaat er chaos. Uit de boekhoudschandalen van de afgelopen jaren blijkt dat professionals niet altijd professioneel handelen. Het instorten van bedrijven als Enron, Parmalat en Ahold geeft aan dat de schade in zulke gevallen niet te overzien is.

Interessant is dan ook de vraag hoe en waarom professionals handelen zoals zij handelen. Aangezien professionals meer en meer werkzaam zijn in steeds groter wordende organisaties is de relatie tussen de professional en die organisatie zeer interessant. Het zou daarom mooi zijn als er meer kennis beschikbaar komt over hoe professionals handelen binnen organisaties. Die kennis kan er voor zorgen dat professionele organisaties succesvol kunnen zijn en tegelijkertijd de belangen van het professionalisme en van de samenleving als geheel kunnen behartigen.

1.2 Wetenschappelijk theoretische context

Vroege sociologen voorspelden dat professionals nooit in grote organisationele verbanden zouden kunnen werken. Bovendien zouden professionals die in een niet professionele of bureaucratisch ingerichte organisatie werkzaam waren niet professioneel kunnen handelen. De individualistische oriëntatie van de professionele normen en waarden zou inherent botsen met de hiërarchische druk binnen organisaties. (Blau & Scott, 1962; Scott 1965).

Ook werd gesteld dat de individueel werkende professional het beste voorbeeld is van de ideale professionele werksituatie. Wanneer professionals eenmaal werknemers zouden worden van organisaties zou er een conflict ontstaan tussen de eisen van de bureaucratie van de organisatie enerzijds en de professionele idealen van de professional anderzijds (Parsons, 1954; Goode, 1957).

Toch werden meer en meer professionals in de afgelopen decennia werknemer van grote organisaties. Er ontstonden organisaties met meer dan 100.000 professionals. Dergelijke grote professionele organisaties worden professional service firms of PSF's genoemd. De Organisaties kenmerken zich door weinig hiërarchie, een decentrale structuur en diffuse machtsstructuur (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990). De professionele werknemers in deze organisaties werden onderwerp van onderzoek. Uitkomsten waren enigszins anders dan vroege sociologen hadden voorspeld. Professionals bleken zich aan te passen aan de organisatie waarin zij werkzaam waren. Bovendien bleek er niet per definitie een conflict te zijn tussen enerzijds de verbondenheid aan de organisatie en anderzijds de verbondenheid met de professionele normen en waarden (Wallace, 1995).

Bij recente boekhoudschandalen speelden grote PSF's een belangrijke en vaak dubieuze rol. Enron en Andersen, Parmalat en Deloitte, Ahold en Deloitte, in al deze gevallen werd de accountant mede schuldig bevonden aan de misstanden en fraude die er plaats hadden gevonden.

Deze gevallen van fraude, mede door professionals in PSF's, leken de stellingen van vroege sociologen te bevestigen. De essentie van professionalisme is autonomie, die van organisatie is controle en deze twee gaan niet samen.

Toch bleek dit beeld veel genuanceerder te liggen. De onderzoeken naar de boekhoudschandalen en met name de uitvoerige documentatie rond het schandaal van Enron en Andersen boden een unieke kans om te onderzoeken hoe professionals echt handelden en geven inzicht in de zogeheten micro politics (Grey, 2003) tussen cliënt en professional/professionele organisatie.

Zeer opvallend is bijvoorbeeld het feit dat professionals (accountants) bij Enron, in tegenstelling tot hun professionele collega's bij accountantskantoor Arthur Andersen, de misstanden in de financiële en boekhoudkundige handel en wandel van Enron wel aan de kaak stelden. (Prakash, 2004). Food for thought.

Boekhoudschandalen boden en bieden een unieke gelegenheid om professioneel handelen te onderzoeken. Autonomie is kenmerkend voor professioneel handelen, niet professionals kunnen in principe niet oordelen over beslissingen van de professional. Als onomstotelijk vast staat dat er fouten zijn gemaakt dan kan er wel geoordeeld worden.

De boekhoudschandalen en de vele onderzoeken rond deze schandalen bieden een kans meer kennis op te doen over het handelen van professionals en professionele organisaties.

2. Model

Bij het doen van onderzoek gaat het om waarnemen. Het waarnemen van het liefst opmerkelijkheden. Opmerkelijkheden waar nog niet zoveel over bekend is. Waarover nog niet zoveel is gezegd en geschreven. Of opmerkelijkheden waar soms al zeer veel onderzoek naar is gedaan. Waarover velen al pogingen hebben gedaan om op basis van hun bevindingen een zo juist mogelijke versie van de werkelijkheid te beschrijven. Geen onderwerp staat op zichzelf en bijna alles is complexer dan het op het eerste gezicht lijkt. Dit dwingt de onderzoeker tot het maken van keuzes. De opdracht 'neem waar' is lastig. Bij waarnemingen is niet alleen de 'wat' vraag van belang maar ook de 'hoe' vraag. Doel van dit onderzoek is meer te weten te komen over wat er gebeurde bij de boekhoudschandalen, de rol van professionals bij deze schandalen en het vinden van verklaringen voor de rol die professionals hierin speelden. Dit alles in de maatschappelijke context waarbinnen het plaatsvindt. Een dergelijke doelstelling kan nog vele kanten op.

Vraag is nu: hoe ga ik kijken naar de werkelijkheid en welke keuzes maak ik?

Ik begin met de aanleiding voor mijn onderzoek. De boekhoudschandalen die hebben plaatsgevonden aan het begin van de 21^e eeuw zullen een ieder, en dus ook mijzelf, die het nieuws in de gaten houdt en zich interesseert in economie en maatschappij zijn opgevallen. Vervolgens ben ik in aanraking gekomen met literatuur over dit onderwerp en in het bijzonder ook met literatuur die de gedragingen van professionals in het algemeen beschrijft en verklaart. Ik vond dit bijzonder interessant maar tevens vond ik de literatuur vaak ook onbevredigend in haar aannames en verklaringen en daardoor ook in haar conclusies. Reden om mijzelf te verdiepen.

Mijn onderzoek heb ik gedaan op basis van de beschikbare literatuur. Een literatuuronderzoek wat ten eerste als doel had om een zo compleet en uitputtend mogelijk beeld te krijgen over wat er bekend is en hoe er gedacht wordt over het onderwerp. Ik heb geprobeerd de meest invloedrijke literatuur te vinden die het wetenschappelijk denken over professionals bepaalt. Zo heb ik gekeken naar welke artikelen, boeken en hun auteurs telkens weer terugkomen. Tevens heb ik zoveel mogelijk inzicht proberen te krijgen in de boekhoudschandalen. Vragen als: wat speelde zich af en waarom? Wie waren betrokken en waarom? En welke verklaringen worden gegeven voor deze gebeurtenissen. Deze vragen heb ik telkens voor mijzelf proberen te beantwoorden.

Wat ik zal proberen waar te nemen zijn verklaringen voor het handelen van professionals inzake boekhoudschandalen op basis van de literatuur.

Hoe ik dit zal proberen waar te nemen is door literatuur over professionals te bestuderen en te vergelijken. Daarbij zal ik de voorkeur geven aan de meest specifieke en meest recente literatuur. Waar mogelijk zal ik inconsequent, onvolledig en onlogisch beredeneren proberen te weerleggen door verbanden te leggen.

Doel voor mij is om tot een voor mij bevredigender verklaring te komen voor de gedragingen van professionals met betrekking tot boekhoudschandalen. Mooi zou zijn dat mijn bevindingen generaliseerbaar zijn naar niet alleen professionele accountants en boekhoudschandalen maar meer algemeen naar professionals en (on)professioneel handelen.

3. Boekhoudschandalen

3.1 De bedrijven

Aan het begin van het nieuwe millennium wordt de zakelijke wereld opgeschrikt door enkele zeer omvangrijke boekhoudschandalen. De boekhoudfraude rond energieconcern Enron was de meest omvangrijke ooit in de geschiedenis. Nederland kreeg in het begin van 2003 te maken met haar eigen schandaal, dat van supermarktconcern Ahold. Europe werd later dat jaar opgeschrikt door een veel omvangrijker schandaal in Italië, bij Parmalat verdwenen miljarden en het bedrijf ging bijna failliet. De grootste fraude ooit in Europa was een feit (www.zibb.nl). Een samenvatting van de gebeurtenissen wordt gegeven in de volgende paragrafen.

3.1.1 Enron

Oktober 2001: Het Amerikaanse energieconcern Enron schokt de beurzen van Wall Street wanneer bekend wordt gemaakt dat in de afgelopen vier jaar de winst met 600 miljoen dollar is opgeklopt. Enron boekt daarop 1,2 miljard dollar af. Bovendien blijkt dat de schulden van het bedrijf 17,5 miljard dollar hoger liggen dan gedacht (De Standaard). Enron heeft geld rondgepompt tussen eigen firma's, schulden leken daardoor tegoeden, waar geld gespaard was, werd in werkelijkheid geleend. De koers van het aandeel Enron keldert van 80 dollar naar 61 cent. Van het ooit op zes na grootste bedrijf van de Verenigde Staten was na de affaire nauwelijks meer iets over. Tienduizenden werknemers verliezen hun baan, nog meer hun pensioen en spaargeld (The smartest guys in the room, 2005).

3.1.2 Ahold

Februari 2003: Het wonderbaarlijke succes van supermarktconcern Ahold is voorbij, bij de Amerikaanse dochter US Foodservice blijkt dat er met de boeken is geknoeid. De koers van Ahold keldert en verliest in één dag tweederde van zijn waarde. Ook blijkt er fraude met de consolidatie van dochterondernemingen te zijn gepleegd. Ahold nam winsten van dochterondernemingen volledig op in haar resultaat, ook wanneer Ahold geen volledig bezit en zeggenschap had over die ondernemingen. De betrokken dochters kregen geheime side-letters, waarin Ahold te kennen gaf geen zeggenschap en bezit te hebben. Voor derden leek het alsof dit wel het geval was (Smit, 2004). Uiteindelijk bleek de winst bijna een miljard overschat te zijn Topman Cees van der Hoeven en financieel directeur Michiel Meurs konden het veld ruimen. Ahold zou nog net gered kunnen worden van een faillissement, de jaren die volgden zouden in het teken staan van de reorganisatie van het concern.

3.1.3 Parmalat

December 2003: De Italiaanse voedingsgroep Parmalat ziet zijn koers kelderen als Bank of America laat weten dat een Parmalat-rekening met daarop 3,95 miljard euro niet bestaat (De Standaard). Het gat in de boekhouding van Parmalat blijkt later nog veel groter te zijn en mogelijk meer dan 14 miljard euro. De volledige bedrijfstop wordt opgesloten in de gevangenis (Financial Times).

3.2 De rol van de accountants

De ordelijke financiële huishouding van organisaties is het domein van een groep professionals die we accountants noemen. Belangrijk is het onderscheid tussen de interne en de externe registeraccountant. De interne accountant controleert intern de financiële verantwoordingen en is betrokken bij de totstandkoming van de interne jaarrekening van een organisatie. Daarnaast is er de extern controlerende registeraccountant en deze is exclusief gemachtigd om een verklaring af te geven over de getrouwheid van een externe jaarrekening (www.nivra.nl).

Bij gevallen van boekhoudfraudes bij grote organisaties speelt zowel de interne als externe accountant een rol. Grote (beursgenoteerde) organisaties zijn verplicht om elk jaar een verslag naar buiten te brengen waarin hun financiële situatie wordt beschreven, een dergelijk verslag wordt een jaarrekening genoemd. Veelal zal het de interne accountant zijn die onjuistheden ontdekt en corrigeert. Mocht dit niet het geval zijn dan is er de externe accountant die de jaarrekening onderzoekt en pas goedkeurt wanneer deze volledig kloppend en in overeenstemming met de regels opgesteld is.

De genoemde gevallen van boekhoudfraude speelden over periodes van meerdere jaren. Veelal moesten, nadat de fouten aan het licht waren gekomen, de jaarrekeningen van de afgelopen jaren met terugwerkende kracht worden gecorrigeerd. Jaarrekeningen werden telkens onjuist opgesteld en vervolgens ten onrechte goedgekeurd. Deze gang van zaken doet vermoeden dat de professionals die juist hadden moeten zorgen voor een ordelijke financiële huishouding, al dan niet moedwillig, hun werk niet goed deden.

De rol van accountantskantoren bij de boekhoudschandalen zal hieronder worden besproken.

3.2.1 Enron, Arthur Andersen:

De huisaccountant van Enron was het kantoor Arthur Andersen met haar hoofdvesting in Chicago. Toen de omvang van de misstanden bij Enron duidelijk werd had Andersen meteen veel schijn tegen zich. Veel voormalige werknemers van Andersen stapten de voorgaande jaren over naar het management van Enron. De bedrijven werkten zeer nauw samen en Andersen verrichte ook veel andere diensten voor Enron. Toen de uiteindelijke crisis zich openbaarde en de Amerikaanse justitie een onderzoek startte werd duidelijk dat duizenden documenten door de papierversnipperaar waren gehaald onder leiding van Andersen-partners. Andersen werd aangeklaagd voor obstructie van de rechtsgang en vernietiging van bewijs (*The smartest guys in the room*, 2005). Cliënten keerden Andersen massaal de rug toe, de goedkeuring van boekhoudingen en jaarverslagen door Arthur Andersen verloor al zijn waarde. Meer dan 100 rechtszaken werden aangespannen voor haar rol bij de auditing van Enron. Uiteindelijk leverde het bedrijf vrijwillig haar audit-licentie in bij de SEC. Voor Arthur Andersen, het 89 jaar oude accountantskantoor, betekende dit het definitieve einde. Slechts een fractie van de medewerkers bleef in dienst om de afhandeling van de vele rechtszaken te regelen. De consultancy tak van het bedrijf werd omgedoopt tot Accenture.

3.2.2 Ahold, Deloitte:

De accountant van Ahold was Deloitte. Hoewel er over de zaak Ahold minder informatie beschikbaar is dan over de andere twee besproken zaken blijkt uit het oordeel van de rechter dat de accountant ook hier een dubieuze rol speelde. De rechtbank oordeelde dat Deloitte 'ernstig is tekortgeschoten in zijn taak' als huisaccountant van Ahold (www.nivra.nl). De jaarverslagen van Ahold over 2000 en 2001 hadden niet goedgekeurd mogen worden. Bovendien, zo stelde de tuchtrechter, was Deloitte op de hoogte van het feit dat de administratie van Ahold-dochter US Foodservice 'wezenlijke leemtes' vertoonde (www.sobi.nl).

De Deloitte-accountant die de boeken van supermarktconcern Ahold controleerde, is berispt omdat hij met zijn toezicht op Ahold-dochter US Foodservice 'ernstig' is tekortgeschoten. Ahold is met zijn beleggers tot een schikking gekomen, het concern betaalt 945 miljoen euro aan de gedupeerden (www.elsevier.nl). Deloitte wordt anno november 2008 nog steeds geplaagd door beleggers die een deel van de schade op haar willen verhalen (www.rtl.nl).

3.2.3 Parmalat, Deloitte:

De accountant van Parmalat was, evenals bij Ahold, Deloitte. Deloitte kreeg al jaren voor het schandaal signalen dat er zaken niet klopten. Een Braziliaanse Deloitte accountant waarschuwde dat er met transacties van Bonlat Financing Corp. (een dochteronderneming van Parmalat op de Kaaiman Eilanden...) iets niet in de haak was. Hij schreef in e-mails 'Ik maak me hier zeer ernstig zorgen over' (www.zibb.nl). De Braziliaan kreeg echter te horen dat hij de goede relatie met Parmalat op het spel zette. Een Italiaanse partner van Deloitte stelde in een interne memo naar het hoofdkantoor in de VS dat 'het miljoenencontract met Parmalat' zou kunnen worden opgezegd als meer informatie zou worden opgegraven. De Braziliaanse accountant werd vervolgens uit zijn positie gezet. Verder blijkt dat ook andere accountants bij Deloitte wel pogingen ondernamen om zich kritischer op te stellen maar dat deze pogingen na dreigementen van Parmalat niet serieus werden. Conclusie kan zijn dat accountants bij Deloitte al jaren wisten dat er iets fout was maar dat zowel de eigen organisatie als die van Parmalat er geen belang bij had om misstanden aan te pakken (Financial Times). Deloitte en (de schuldeisers van) Parmalat hebben na het faillissement van Parmalat de wederzijdse rechtzaken geschikt. Deloitte betaalde Parmalat 115 miljoen euro (www.accountantsonline.nl).

3.3 Wat valt hieruit op te maken?

Zoals in de voorgaande paragrafen werd besproken bleken de boekhoudschandalen niet op zichzelf te staan. Toen meer gevallen zich openbaarden bleek niet langer vol te houden dat het een enkele 'rotte appel' was die het vertrouwen in een verder goed systeem ontrecht had beschadigd.

Het Enron schandaal had volgens sommigen evengoed het Andersen schandaal mogen hetten. (Grey, 2003.) Grey zoekt de verklaring voor het schandaal overigens in de heersende cultuur binnen Andersen (die volgens hem vergelijkbaar met de vier overige grote accountants). Hij verwacht in de toekomst dan ook meer van dergelijke affaires.

Ook andere auteurs roerden zich, verbazing is naar mijn mening het meest passende woord om de verschillende reacties samen te vatten. Enkele citaten:

'Dat topmanagers soms frauderen en hun zakken willen vullen is een verschijnsel dat al niet meer zo opzienbarend is. Het enthousiasme echter waarmee professionals gewillig hun bijdrage leverden aan dergelijke praktijken is dat wel.' (Gunz, Gunz, 2006)

'Je zou dan ook niet verwachten dat professionals zo enthousiast mee zouden doen aan dergelijke praktijken. Zeker niet dat professionals, zoals in het geval van Arthur Andersen, het voortouw zouden nemen in het vernietigen van bewijs.' (Toffler, 2003).

Deze onderzoeken onderschrijven de gedachte dat het niet om een paar incidenten gaat. Het systeem als geheel lijkt verre van optimaal te werken.

Wat bovendien te denken geeft is dat de organisaties van grote accounting firma's blijkbaar moeilijk te beheersen zijn. Vanuit rationeel oogpunt is het voor de hele organisatie niet wenselijk om zoveel risico te nemen. De voordelen van onprofessioneel handelen komen ten goede aan enkele partners, inzet van dat handelen is echter het risico dat de hele firma in gevaar komt. Immense boetes, rechtszaken en in het uiterste geval het einde van de hele firma.

Ze weten dat ze fout zitten, ze weten dat dergelijke schandalen geld kosten en mogelijk tot de ondergang kunnen leiden van de hele firma. Dit duidt op een situatie waarin bepaalde zaken niet te beheersen zijn. Grote organisatie laten zich moeilijk sturen, grote professionele organisatie, zo blijkt, nog moeilijker (hadden Blau en Scott dan toch gelijk toen zijn stelden dat professionals nooit in grote organisaties werkzaam zouden kunnen zijn?).

Er moet gekeken worden naar het functioneren van professionals, naar professioneel handelen en het professionalisme, naar professionals binnen organisaties en in het bijzonder naar de professional service firm.

Het volgende hoofdstuk zal gaan over de professional en het professionalisme

4. Professionals

4.1 De professional en het professionalisme

Zoals de essentie van organisatie controle is, zo is de essentie van het professionalisme autonomie (Gunz, Gunz, 2006). Professionals zijn mede om deze reden een bijzondere groep werknemers. Professionals vallen buiten de gebruikelijke hiërarchische structuren omdat zij over kennis en kunde beschikken die voor anderen in die organisatie niet of niet geheel te bevatten is. Resultaat is dat cliënten en derden de professional er maar in moeten vertrouwen dat de informatie die zij verstrekt krijgen klopt. Bij het ontplooiën van hun activiteiten is het daarom een vereiste dat professionals altijd handelen ten behoeve van de specifieke belangen van hun cliënten en ten behoeve van de algemene belangen van de maatschappij als geheel. Over het handelen van professionals kan alleen worden geoordeeld door mede-professionals. Mensen die over vergelijkbare kennis beschikken en om deze reden weten waar ze over praten.

Professionals zijn individuen die autonoom handelen op basis van hun unieke kennis, professionals als beroepsgroep behoren zelfregulerend te zijn, los van allerlei externe regulerende invloeden. Binnen organisaties staan professionals wel bloot aan allerlei regulerende invloeden. Organisaties hebben veelal te maken met allerlei bureaucratische en hiërarchische structuren die de leden van de organisatie moeten controleren en sturen.

Autonomie en zelfregulering rijmen niet met sturing en controle. Op basis van de klassieke literatuur is zelfstandig opereren dan ook de ideale werksituatie voor een professional (Parsons, 1954, Goode 1957).

Deze 'klassieke visie' (Gunz, Gunz 2006) op het functioneren van professionals schetst een enigszins romantisch en ideaaltypisch beeld. Er wordt veel vertrouwd op het vermogen van professionals om zichzelf te reguleren en altijd objectief en correct te handelen. Het zou dan ook enigszins naïef zijn om te veronderstellen dat een dergelijk systeem kan bestaan en bovendien ten allen tijde werkt.

De realiteit is dan ook anders. Autonomie is niet altijd een gegeven en bovendien is de realiteit dat de meeste professionals niet zelfstandig maar in zowel professionele als non professionele organisaties werken (Friedson, 1984, 1986).

Met betrekking tot de boekhoudschandalen, en de betrokkenheid van professionals bij deze schandalen, is het zoeken naar de bevestiging of deze klassieke visie op het functioneren van professionals niet of niet geheel correct is niet zozeer van belang. Interessanter is het om meer gericht te kijken naar de voorhanden zijnde literatuur over professionals en professionele organisaties om zo een verklaring te vinden voor het handelen van professionals inzake de boekhoudschandalen.

Vertrekpunt moet zijn, naar mijn mening, de constatering dat professionalisme is gestoeld op autonomie, de constatering dat het functioneren binnen organisaties, professioneel of niet, steeds belangrijker wordt voor professionals en tot slot de constatering dat recentelijk is gebleken dat professionals soms handelen op een wijze die strijdig is met het professionalisme.

4.2 Professionals in organisaties en de professional service firm

De meeste professionals werken in organisaties, organisatie die zowel professioneel als niet professioneel kunnen zijn (Friedson, 1984, 1986). Zoals in de vorige paragraaf is duidelijk gemaakt is de relatie tussen professional en organisatie op basis van de klassieke literatuur problematisch.

De professional service firm (PSF) kenmerkt zich door weinig hiërarchie, een decentrale structuur en diffuse machtsstructuur (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990). De PSF zou om die reden de meest ideale organisatie moeten zijn voor professionals omdat een mate van autonomie in een dergelijke organisatie mogelijk zou moeten zijn.

De betrokkenheid van PSF's bij boekhoudschandalen is vanuit deze gedachte niet goed te verklaren. Professionals zouden vanuit hun eigen committent aan het professionalisme al correct moeten handelen. Doen zij dit niet dan ligt het aan de organisatie die hen heeft beïnvloed tot het nemen van verkeerde beslissingen, zo was de gedachte (Sorensen, Sorensen 1974; Blau en Scott, 1962; Aranya, 1984). Nu was er de PSF, die het professionalisme en de professionele normen en waarden zou moeten waarborgen, en toch ging het mis.

Er zijn studies die stellen dat grote organisaties en de autonomie van professionals binnen die organisaties niet zozeer conflicteren, en tevens stellen dat de relatie tussen professional en organisatie niet per definitie resulteert in een organizational-professional conflict (OPC). Bovendien stelt men dat de belangen van autonomie voor de professional en de belangen van de organisatie ook samen kunnen gaan. (Wallace, 1995). Inmiddels is het dan ook een gevestigd inzicht dat van OPC bij professionals in niet-professionele organisaties geen sprake is en dat professioneel en organisationeel committent positief kunnen correleren (Gunz, Gunz, 2007).

Hieruit valt te beredeneren dat aangezien er geen conflict is tussen professional en organisatie, er van de PSF wellicht geen specifieke voordelen verwacht mogen worden.

Toch roept ook deze conclusie weer vragen op. Er is geen conflict tussen professional en organisatie, zo wordt aannemelijk gemaakt, maar toch zijn er situaties als de boekhoudschandalen waar de professionals binnen grote organisaties de fout in gaan. Ondanks dat de organisatie niet per definitie de professional belemmert in het correct uitvoeren van haar taken.

Zo op het eerste oog is de zoektocht naar een verklaring voor het handelen van professionals inzake de boekhoudschandalen weer terug bij af. Als de organisatie de professionals niet heeft belemmerd in hun professioneel handelen wat dan wel?

Vanuit deze beredenering is het voor te stellen dat een oplossing niet binnen, maar buiten de organisaties waar professionals werkzaam zijn wordt gezocht (zie Prakash, 2004, cliënt capture).

Er is echter een mogelijkheid dat het conflict dat Wallace toetste tussen professional committent en organisationeel committent een aanknopingspunt is voor verder onderzoek.

Wallace keek vanuit de proletarianization thesis, deze stelt dat professionals in non- professionele organisaties minder autonomie en meer formalisatie ervaren dan professionals in professionele organisaties.

Wallace komt tot de conclusie dat committent aan de organisatie en committent aan het professionalisme niet per definitie communicerende vaten zijn in zoverre dat meer van het één niet automatisch resulteert in minder van het ander. Ook kan op basis van haar bevindingen niet worden gesteld dat er een inherent conflict is tussen professionals en de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn.

Aangezien Wallace haar eigen resultaten verassend noemt, is het zinnig om te kijken of er ook andere factoren kunnen zijn die dergelijke uitkomsten kunnen verklaren. Zou het bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat het ervaren van conflict niet als negatief maar als positief moet worden beoordeeld? Zou het zo kunnen zijn dat wanneer een professional conflict ervaart hij juist zich bijzonder bewust is van zijn positie als professional? En zou het zo kunnen zijn dat een professional die geen conflict ervaart, dit misschien had moeten ervaren, en zou het zo kunnen zijn dat professionals die zich niet zozeer bewust zijn van hun professionele normen en waarden ook geen strijdigheid tussen deze twee soorten 'commitment' ervaren?

Misschien zijn PSF's in die zin geen oplossing in het voorkomen van boekhoudschandalen maar een deel van het probleem. Dat de PSF's wellicht zelf ook schuldig zijn aan misstanden is geen nieuwe gedachte, ook Greenwood (Greenwood, 2006) komt tot de constatering dat er ergens iets fout gaat binnen PSF's en stelt in algemene zin dat de 'dark side of organizations' (Vaughan, 1999) waarschijnlijk ook voor PSF's geldt.

Naar mijn mening zijn de bovengenoemde mogelijkheden voldoende aanleiding om nogmaals te kijken naar de interne organisatie van de PSF, om vervolgens te kijken of de gedane bevindingen enig aanknopingspunt bieden voor verder denken over het ontstaan van onprofessioneel handelen in het algemeen en boekhoudschandalen in het bijzonder.

Vanuit het in de vorige paragraaf geformuleerde vertrekpunt van professionals met betrekking tot autonomie, organisaties en misstanden moet geconstateerd worden dat de PSF 'zijn belofte' niet heeft kunnen waarmaken als de organisatievorm die de professionele normen en waarden zou kunnen waarborgen. Bovendien moet worden geconstateerd dat met betrekking tot de boekhoudschandalen de PSF wellicht niet een deel van de oplossing maar deel van het probleem is.

5 Cliënt capture

Wanneer blijkt dat het organizational professional conflict minder speelt dan voorheen werd aangenomen kan dit conflict als verklaring voor niet professioneel handelen dus niet langer volstaan. Wanneer de eigen organisatie voor de professional blijkbaar geen problemen veroorzaakt is het goed voor te stellen dat onderzoek is gedaan naar factoren buiten die organisatie die wellicht wel een verklaring kunnen bieden. Het beschreven fenomeen client capture (Prakash, 2004) is naar mijn mening zeer interessant maar als verklaring voor boekhoudschandalen onbevredigend.

5.1 Cliënt capture als verklaring voor boekhoudschandalen

Cliënt capture (Prakash, 2004) is het fenomeen waarbij de cliënt een zo sterke machtspositie weet te verkrijgen ten opzichte van de professional dat hij de professional met zijn macht kan beïnvloeden. Het fenomeen van cliënt capture wordt onderschreven door vele onderzoeken (Coffee, 2003; Leicht & Fennell, 2001; Macey, 2004; Macey & Sale, 2003; Prakash, 2004; Toffler, 2003). De oorzaak van cliënt capture wordt toegeschreven aan de ontwikkeling van de afgelopen decennia dat accountants steeds minder verschillende cliënten zijn gaan bedienen. Voorheen had de accountant een aantal verschillende cliënten, een situatie die er voor zorgde dat een individuele cliënt een beperkte machtspositie had ten opzichte van de professional. De professional kon immers, zonder al te veel gevolgen, voor zichzelf of zijn kantoor, de relatie met een cliënt verbreken. Zoals gezegd is deze situatie veranderd. De cliënten van accountants zijn steeds groter geworden en accountants bedienen daardoor steeds minder verschillende cliënten. Dit is bovendien een van de redenen dat ook de organisaties waarbinnen accountants werkzaam zijn steeds groter zijn geworden. De cliënten wilden bij hun, vaak internationale, activiteiten overal bediend kunnen worden door de 'eigen' accountant. De organisaties van de accountants groeiden daarop mee met de klant (Greenwood, 2006). Greenwood ziet dit tevens als een van de redenen waarom juist de professionele organisaties van accountants eerder dan andere PSF's zeer omvangrijk zijn geworden. Een gevolg van de steeds groter wordende cliënten was dat de accountants steeds minder verschillende cliënten gingen bedienen. In sommige gevallen, zoals in het geval van het kantoor in Houston van Arthur Andersen, gingen hele accountantskantoren slechts werken voor enkele cliënten. Individuele cliënten werden daardoor erg belangrijk voor de accountant en kregen daardoor meer macht dan voorheen het geval was.

Sommigen wijten de boekhoudschandalen dan ook aan de situatie waarin een machtige cliënt controle weet te verkrijgen over het handelen van zijn professionele adviseurs. (Coffee, 2003; Leicht & Fennell, 2001; Macey, 2004; Macey & Sale, 2003; Prakash, 2004). Een dergelijke situatie ontstaat wanneer de cliënt, om bovengenoemde redenen, zo belangrijk wordt voor de professional dat de professional niet langer zijn professionele normen en waarden voorop stelt in zijn handelen maar de relatie met de cliënt. De macht van de cliënt vertaalt zich in een situatie waarin de PSF zeer afhankelijk is van de cliënten, in financiële zin, maar ook voor wat betreft haar eigen status.

Toch is deze afhankelijkheid niet per definitie problematisch. De PSF kan ook ten opzicht van enkele cliënten macht uitoefenen. Gordon (Gordon, 2002) stelt dat de macht binnen de relatie cliënt/accountant normaliter ligt bij de accountant

omdat een breuk tussen beiden, ondanks alle gevolgen voor de accountant, nadeliger is voor de cliënt. Een situatie waarin een accountant en cliënt breken is zeer zichtbaar voor de buitenwereld. Dit is schadelijker voor de cliënt dan voor de accountant zo stelt Gordon omdat in een dergelijk geval de verdenking van misstanden in eerste plaats op de cliënt ligt. De accountant heeft zodoende dus een machtspositie ten opzichte van haar cliënt. Deze situatie verandert echter wanneer de accountant ook andere diensten gaat verlenen aan zijn cliënt. Te denken valt aan allerlei aantrekkelijke contracten voor allerhande adviesdiensten. Dergelijke contracten kunnen bij onenigheid relatief onopgemerkt worden opgezegd. Op deze wijze heeft de cliënt een machtsmiddel waarmee hij het gedrag van de professional kan belonen of bestraffen. Overigens blijkt dat inzake Enron niet alleen Andersen werd bespeeld door zojuist besproken mechanismen. Zakenbank Meryll Lynch ontsloeg op aandringen van Enron enkele analisten die zich bijzonder kritisch hadden uitgelaten over de financiële situatie van het bedrijf. Kort daarop kon de bank een contract van 50 miljoen dollar tegemoet zien voor te leveren diensten (The Smartest Guys in the Room, 2005).

Andersen had veel belang bij Enron als haar cliënt. Voor het kantoor in Houston in het bijzonder was het de belangrijkste cliënt waar aan wekelijks voor meer dan 2 miljoen dollar worden gefactureerd. Naast deze financiële belangen was er tevens de status die Enron als cliënt met zich mee bracht. De status van PSF's wordt in grote mate bepaald door de status van de cliënten die zij bedienen. Destijds was Enron de op zes na grootste onderneming in de Verenigde Staten, het bedrijf viel bovendien herhaaldelijk in de prijzen en werd tal van keren verkozen tot het meest innovatieve bedrijf en tot meest gewilde werkgever (Healy, 2003). Enron was kortom een aangenaam bedrijf om als cliënt te hebben.

Ook uit onderzoek naar de rol van accountants bij andere recente boekhoudschandalen blijkt dat de aantrekkelijke contracten en goede relatie met cliënten belangrijker werden gevonden dan het aan de kaak stellen van misstanden. Vooral in de zaak Parmalat wordt duidelijk dat ondanks interne protesten van werknemers van Deloitte er geen onderzoek werd ingesteld. Uit interne memo's blijkt zelfs dat Deloitte de relatie met de goede klant Parmalat niet op het spel wilde zetten door verder onderzoek te doen (www.zibb.nl).

Geconcludeerd mag worden dat een situatie van cliënt capture zeer gevaarlijk is voor een PSF. Van belang is naar mijn mening echter de vraag welke factoren cliënt capture veroorzaken en hoe het komt dat de PSF blijkbaar gevoelig is voor beïnvloeding door haar cliënten. Deze vragen zullen verder worden besproken in de volgende paragraaf.

5.2 Waarom cliënt capture als verklaring niet bevredigend is

Zoals uiteengezet in de vorige paragraaf ziet Prakash cliënt capture als de verklaring voor het grote boekhoudschandaal van Enron en Arthur Andersen. Hoewel de argumentatie aannemelijk is, lijkt cliënt capture geen sluitende verklaring te bieden voor de misstanden. Het antwoord op de vraag: welke verklaring is er voor het ontstaan van de boekhoudschandalen?, was dat de cliënt de professional 'te pakken' heeft gekregen. Het geeft echter geen volledig antwoord op de vraag *hoe* de cliënt de professional te pakken heeft gekregen. Financiële prikkels zijn het antwoord van Prakash, met de financiële prikkel van het verlies van lucratieve contracten werd de professional te pakken genomen. De cliënt kon zodoende opportunistisch handelen en de situatie in zijn voordeel uitbuiten.

Financiële prikkels zijn echter geen sluitend antwoord op de vraag waarom de professional zich zo opstelde als hij deed. De professional was gevoelig voor de financiële prikkels en bleek een kwetsbare positie te hebben tegenover zijn cliënt, dit had niet zo mogen zijn. De professionele normen en waarden hadden de professional moeten behoeden voor dergelijke verleidingen en bovendien had het professionalisme een stevig fundament moeten bieden zodat de professional niet kwetsbaar zou zijn.

Zoals eerder gesteld gaat de meer recente literatuur er van uit dat het besproken organisational-professional conflict (OPC) niet zozeer van belang is en minder speelt dan eerder werd aangenomen. *Als de doelen van de organisatie en die van de professional blijkaar niet conflicteren is het niet verwonderlijk dat in het geval van misstanden er naar oorzaken buiten de organisatie wordt gezocht.* Het cliënt capture geeft in deze een oorzaak aan van de misstanden. De argumentatie rond cliënt capture is zoals hierboven gesteld niet sluitend. De cliënt heeft de PSF en haar professionals te pakken gekregen maar dit had niet mogen gebeuren. Er gaat dus blijkaar iets mis binnen de PSF. De professional had ten alle tijden weerstand moeten bieden vanuit zijn eigen professionele normen en waarden en had zich moeten beroepen op zijn autonomie. De vraag is waarom dit niet gebeurde. Het antwoord op de vraag hoe het kan gebeuren dat professionele organisaties van accountant kantoren zo in de fout gingen moet naar mijn mening dan ook niet gezocht worden in een inter organisationele context maar in een intra organisationele context.

Zoals gesteld biedt de literatuur rond cliënt capture een zeer goede uitleg over wat er precies gebeurde, maar dit is naar mijn mening meer de beschrijving van een gevolg dan van een oorzaak. Cliënt capture is een oorzaak en een gevolg. Cliënt capture is de oorzaak van een onprofessionele verhouding tussen cliënt en professional. Maar tevens is cliënt capture het gevolg van een zwak professioneel fundament bij de professionele organisatie.

Ik ben dan ook van mening dat om een verklaring te vinden voor het ontstaan van boekhoudschandalen alsnog naar de interne organisationele setting van de PSF moet worden gekeken.

Mijn stelling is dat de PSF een zwakke organisatievorm is en daardoor gevoelig is voor cliënt capture en voor betrokkenheid bij boekhoudschandalen.



Figuur 5.1

In de komende paragraaf zal ik zal ik meer tekst en uitleg geven over de bovengestelde stelling.

6 De PSF, deel van de oplossing of deel van het probleem

6.1 OPC en het nut van de PSF als organisatievorm

Naar mijn mening strekt de PSF als organisatievorm tot nut wanneer het OPC daadwerkelijk speelt. Organisaties hebben door hun gebruikelijke hiërarchie en bureaucratie een negatieve invloed op de professional. Bureaucratie en hiërarchie leiden tot een beperking van de professionele autonomie. De PSF biedt in lijn met deze gedachte de professional een organisatie met minder bureaucratie en hiërarchie opdat de benodigde autonomie voor de professional wel is gewaarborgd. Nu blijkt dat het zeer waarschijnlijk is dat het OPC minder speelt dan voorheen werd aangenomen (Wallace, 1995). In die zin mogen er van de PSF als organisatievorm wellicht geen voordelen verwacht worden. De PSF heeft professionals proberen te beschermen tegen de negatieve gevolgen van het conflict terwijl het conflict er niet was. Als het zo is dat het conflict tussen organisatie en professional niet zozeer speelt, waarom zou de professional hiertegen dan moeten worden beschermd met een specifieke organisatievorm?

Naar mijn mening mag er daarom gesteld worden dat er geen specifieke voordelen verwacht mogen worden van de PSF.

Baat het niet dan schaadt het niet zou hierbij een eerste gedachte kunnen zijn, maar is dat wel zo? Deze vraag mag worden gesteld aangezien PSF's betrokken zijn geraakt bij boekhoudschandalen en wellicht kan de verklaring voor deze betrokkenheid worden gevonden in de kenmerken van de organisatie van de PSF.

Dat de PSF in theorie de professional veel autonomie biedt ga ik nog niet betwisten. Van zeer groot belang is echter de vraag hoe het komt dat deze autonomie er is. De PSF is naar mijn mening namelijk slechts een uitgeklede versie van een klassieke organisatie: weg hiërarchie, weg machtsstructuur en weg duidelijke structuur. Waar haalt een klassieke organisatie haar kracht en soliditeit vandaan? Uit diezelfde machtsstructuur, hiërarchie en duidelijke structuur. Een PSF is in die zin niets meer dan een zwakke organisatievorm.

Maar zwak zijn is op zichzelf niet erg zolang er niemand in de omgeving is waarmee een krachtmeting moet worden aangaan. In de omgeving van de professional is er echter altijd de cliënt die een rol speelt en de macht van de cliënt ('the power of the cliënt' Johnson, 1972) is een factor waarmee rekening gehouden moet worden. De cliënt heeft soms een ander belang dan de professional. Dit resulteert in een spanningsveld tussen cliënt en professional. De zwakheid van de organisatie van de PSF wordt nu naar mijn mening problematisch want anders dan de professional beschikt zijn cliënt wel over een sterke organisatie. Wellicht zou mogen worden gesteld dat, doordat de PSF een zwakke organisatiestructuur heeft om autonomie te bieden aan professionals, dit als gevolg heeft gehad dat de PSF kwetsbaar is ten opzichte van de sterkere organisaties van haar cliënten. De zwakke organisatie van de PSF is daardoor gevoelig voor de invloed van kwaadwillende cliënten en stelt zich zodoende bloot aan het risico betrokken te raken bij schandalen.

De oorzaak van de betrokkenheid van PSF's bij boekhoudschandalen zou in die zin wellicht moeten worden gezocht in haar zwakke organisatievorm.

Deze argumentatie is slechts tot op zekere hoogte sluitend. Het beantwoordt de vraag hoe het komt dat professionele organisaties betrokken raken bij schandalen, maar gaat voorbij aan de vraag hoe het komt dat de individuele professional betrokken raakt. De klassieke denkers over dit onderwerp stelden namelijk dat professionals het beste alleen kunnen werken om echt autonoom te kunnen zijn op basis van hun unieke kennis (Parsons, 1954; Goode, 1957). Een sterke organisatie is in die zin voor een professional helemaal niet nodig. Een zwakke organisatie met dito positie ten opzichte van de cliënt mag dus geen reden zijn voor een individuele professional om onprofessioneel te gaan handelen. Vraag is nu wat er *binnen* de PSF gebeurt met de autonomie van de professional en waardoor de 'klassieke' sterke positie van de professional ten opzichte van de cliënt wordt aangetast. In de volgende paragraaf zal ik mijn antwoord op de vragen uiteenzetten.

6.2 De PSF en het dempen van functioneel conflict

De factor die naar mijn mening van belang is bij het begrijpen van professionals en hun handelingen is conflict. Twee aspecten van conflict zijn interessant, het bewust zijn van het conflict en logischerwijs de uitkomst van het conflict.

Het eerder genoemde organizational professional conflict (OPC) is om verschillende redenen interessant. Conflict is een interessant fenomeen binnen organisaties omdat het vele oorzaken en gevolgen kan hebben. Organisationele conflicten zijn volgens drie modellen te onderscheiden: het 'bargaining model', het 'systems model' en het 'bureaucratic model' (Pondy, 1967)¹. Het model dat van toepassing is op conflicten rond controle over werkzaamheden is het bureaucratie model. Dit model stelt dat leidinggevende en ondergeschikte een soort overeenkomst hebben die bepaalt waarover de leidinggevende controle uitoefent. De ondergeschikte ervaart conflict wanneer de leidinggevende probeert om controle te verkrijgen over werkzaamheden die niet vallen binnen het afgesproken gebied, hij voelt dat zijn autonomie wordt beperkt.² Wanneer deze kennis wordt toegepast op de situatie van professionals en organisaties valt te stellen dat professionals die conflict ervaren zich er bewust van zijn dat hun leidinggevende zich bemoeit met zaken waar hij zich niet mee dient te bemoeien. Hoe het conflict zich verder ontwikkelt is een andere zaak, waar het om gaat is dat de resultaten van Pondy inderdaad onderschrijven dat om conflicten te ervaren, vooral als het gaan om autonomie, er eerst een bewustzijn moet zijn bij de persoon die het conflict ervaart. Deze moet zich bewust zijn van zijn eigen domein om überhaupt een conflict te ervaren. Kortom, als de professional zijn domein van autonomie wil kunnen verdedigen moet hij zich in de eerste plaats bewust zijn van de grenzen van dit domein om op te merken dat anderen binnendringen. Dit alvorens te bepalen of dit binnendringen ongewenst is.

Van belang is dus dat het professionele/organisationele conflict naar mijn mening mag worden bestempeld als functioneel. Het is het gevolg van een situatie waarin een professional zich zeer bewust is van zijn professionele identiteit en opkomt voor zijn professionele autonomie. Een zeer wenselijke situatie.

Misschien zijn PSF's in die zin geen oplossing in het voorkomen van boekhoudschandalen maar een deel van het probleem. De scheidslijn tussen organisatie en professional vervaagt. De organisatie wordt immers zelf gezien als professioneel. De grenzen tussen het domein van de organisatie en de professional zijn onduidelijk. Het bewustzijn van de professional wordt zodoende ondermijnd. De professional ervaart niet waar de grenzen van zijn domein beginnen en die van de organisatie eindigen. De grenzen zijn onduidelijk en hierdoor ervaart de professional geen conflict wanneer er in zijn professionele domein wordt binnengedrongen. Er zal dus geen conflict ontstaan waarin de professional duidelijke kan aangeven waar de grenzen van zijn domein liggen tegenover anderen. De PSF dempt naar mijn mening een conflict dat eigenlijk over de volle breedte 'uitgevochten' had moeten worden. Het resultaat zou dan

¹ Een samenvatting van het artikel werd in 1992 (Pondy, 1992) nogmaals gepubliceerd omdat het zo werd gesteld nog steeds de basis was voor elk onderzoek over conflicten binnen organisaties.

² Pondy ziet de strijd om autonomie overigens als een van de belangrijkste reden voor conflict, hij stelt: 'Autonomy needs form the basis of conflict when one party either seeks to exercise control over some activity that another party regards as his own province or seeks to insulate itself from such control'

zijn geweest dat iedereen binnen de PSF zijn eigen, maar ook een ander zijn domein en verantwoordelijkheden weet.

Gebleken is dus dat de positie van de professional binnen PSF's als accountancy firms verre van autonoom is. Van autonomie op basis van kennis is geen sprake en de partner blijkt in het uiterste geval in staat te zijn de gehele organisatie zijn wil op te leggen. Zie hiervoor het onderstaande citaat uit onderzoek rond de teloorgang van Arthur Andersen, zoals beschreven door Barbare Ley Toffler in haar boek *Ambition, Greed and the Fall of Arthur Andersen*.

“As an Arthur Andersen manager,” I said, “you have an obligation to every stakeholder shown here.” There was general nodding of heads. “Okay,” I continued, “which one is most important?” I waited patiently for someone to pipe up. But no one did. No hands, no response. I asked the question again. Eyes shifted around the room in discomfort. A few people openly turned around in their seats to see if anyone was observing the session. Again I waited. Then I spoke. “It can’t be that hard to answer: to whom are you most responsible?” finally one young manager timidly raised his hand. Very quietly he said, “The partner.” Most others responded the same way.

“What about the public investor? What about the client?” I asked. “They’re important,” someone responded, “but not as important as the partner.” “So what does that mean?” I asked. “It means I do what my partner tells me to do,” he said. “And what” I continued, “If your partner asks you to do something you think is wrong?” No one dared to breathe. “Would you do it?”

Finally a timid voice spoke up: “I guess I might ask a question. But if he insisted I do it, yes, I would. Partners don’t want to hear bad news.” (Toffler, 2003)

Het conflict blijft of uit omdat de professional zich niet bewust is van zijn positie en verwacht in het geval van een meningsverschil dat de professional boven hem het wel beter zal weten, of er is conflict maar de partner blijkt in staat dit conflict altijd te winnen. Nu is het feit dat de partner als ‘hoogste’ professional het conflict wint op zich niet problematisch. Het hoort wellicht niet vanuit de gedachte van professionele autonomie en de gedachte van controle op basis van gelijkheid tussen professionals, maar indien de uitkomst professioneel gezien de juiste is, is er inhoudelijk gezien nog geen probleem.

Nu blijkt uit de realiteit van de boekhoudschandalen dat de keuzes die partners maakten professioneel gezien vaak niet de juiste waren. Vraag is hoe dit kan, de partner zelf is en blijft professional en zou met of zonder de macht die hij binnen een PSF blijkt te hebben altijd professioneel moeten handelen. Waarom doet hij dit dan niet?

6.3 De leidinggevende professional en zijn professionele identiteit

Gedurende de carrière van een accountant bewandelt hij een carrièrepad dat hem in feite steeds meer wegleidt van zijn inhoudelijke professionele taken. Naarmate hij een functie hoger in de organisatie krijgt heeft hij steeds meer leidinggevende verantwoordelijkheden. Hij heeft steeds meer ondergeschikten en krijgt bovendien steeds meer verantwoordelijkheden om te zorgen dat er voldoende opdrachten van cliënten binnenkomen.

Interessant is in deze het onderzoek door Gunz en Gunz. Zij vonden in hun onderzoek een naar hun mening onverwachte relatie tussen, professionele ervaring (of leeftijd, maar deze zijn zo werd gesteld logischerwijs altijd sterk correlerend), de duur van de ervaring van de professional bij zijn huidige werkgever en de sterkte van hun identiteit.

Zijn vonden de volgende verbanden: des te langer de ervaring van de professional, des te sterker zijn organisationele identiteit. Maar ook, zoals Gunz en Gunz stellen, contrasterend: des te langer de professional werkzaam was bij een werkgever, des te sterker zijn professionele identiteit. Het eerste effect bleek te worden onderschreven door anderen (Smeenk et al., 2006). Het tweede effect bleek lastiger te verklaren, gesteld werd dat iemand die langer bij een organisatie werkzaam was mogelijk meer vertrouwen had om een professionele identiteit aan te nemen dan een professional die relatief nieuw was in de organisatie. (Gunz, Gunz, 2007)

Naar mijn mening kan er ook een andere verklaring zijn voor de twee 'contrasterende' effecten. Combineer de tijd dat een professional werkzaam is bij een organisatie met het up-or-out systeem, een systeem dat voor PSF's gebruikelijk is (O'Flaherty & Siow, 1992 en Malos, 2000³). Hieruit komt logisch voort dat professionals die langer in de organisatie werkzaam zijn ook op een hoger niveau werkzaam zijn.

Zo is de organisatie van een accounting firm gebruikelijk opgebouwd uit werknemers met verschillende functies. Van junior/staff accountants, met daarboven supervisor en senior accountants, daarboven de managers en de hoogste verantwoordelijkheid ligt bij de partners. Een carrièrepad loopt van onder naar boven waarin een werknemer steeds een aantal jaren een functie uitoefent en dan 'doorgroeit' (Sorensen, Sorensen, 1974).

Zoals zojuist gesteld krijgt een professional in deze organisatiestructuur (junior, senior, manager, partner) feitelijk pas autonomie wanneer hij hogerop komt in de organisatie. In die zin lijkt het dus niet verbazingwekkend dat met meer autonomie er ook een sterkere professionele identiteit komt.

Dit lijkt in eerste gedachte positief, aangezien de meeste macht in de organisatie dus ligt bij mensen die de grootste professionele identiteit hebben. Naar mijn mening kunnen er echter grote vraagtekens gezet worden bij deze constatering. Professionals zijn zich in het begin van hun carrière, wellicht jaren en jaren, niet zozeer bewust van hun professionele identiteit, maar wanneer zij hogerop binnen de organisatie komen dan is dat bewustzijn er opeens wel. Wat is de waarde dan

³ 'the up-or-out promotional system, which continues to prevail in professional service firms engaged in law, accounting, consulting, and other fields, persists as a career phenomenon about which little is known' p.749

nog van die identiteit? En is deze identiteit niet het simpele gevolg van meer autonomie? Is dit niet het eenvoudigweg omdraaien van de leer over professionalisme: niet professionaliteit is inherent aan autonomie maar autonomie is inherent aan professionaliteit.

Het ervaren van een professionele identiteit lijkt dus sterk samen te hangen met het ervaren van autonomie. Wellicht ten onrechte, want hoewel een professional autonoom moet zijn om professioneel te kunnen handelen, betekent dit niet dat diegene die autonomie ervaart ook professioneel handelt.

Ten eerste is er dus het verband tussen de ervaring van de professional en de sterkte van zijn organisationele identiteit. Ten tweede is er naar mijn mening het verband zoals hierboven besproken. Tot slot is er het derde verband dat het gebruikelijke professionele carrièrepad de professional wegleidt van zijn professie.

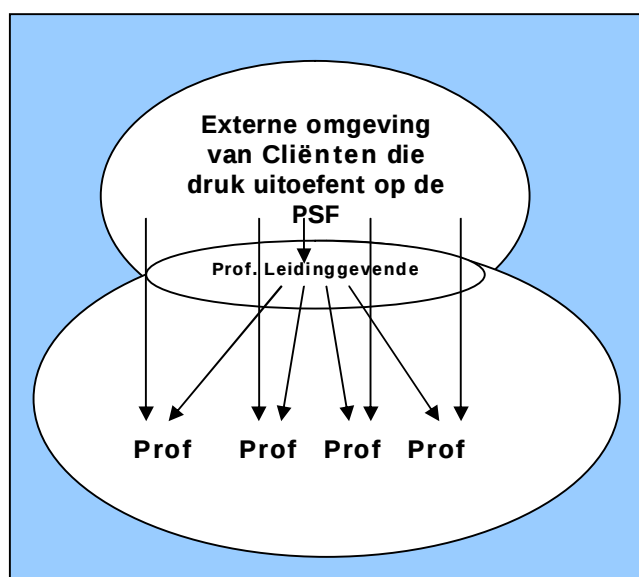
Uit deze combinatie valt naar mijn mening te verklaren waarom juist de hoogste professionals, de partners, bij boekhoudschandalen vaak de meest kwalijke rol speelden. Ze zijn van hun professionalisme vervreemd. Enerzijds door het gebrek aan autonomie in het begin van hun carrière waardoor zij nooit een professionele identiteit hebben kunnen ontwikkelen. Anderzijds zijn hun werkzaamheden steeds verder af komen te staan van het professionalisme. Zij zijn steeds meer leidinggevende geworden en steeds minder inhoudelijk werkzaam.

In deze combinatie van verbanden ligt naar mijn mening de verklaring voor het feit dat de hoogste professionals ondanks hun autonomie en macht toch onprofessioneel handelen.

6.4 De verbanden in modelvorm

Er zijn meerdere verbanden besproken die naar mijn mening van belang zijn om de betrokkenheid van professionals bij boekhoudschandalen te begrijpen.

1. De gevolgen van de besproken zwakheden van de organisatie van de PSF ten opzichte van de organisatie van de cliënt.
2. De gevolgen van de eveneens besproken situatie van ondergeschikte professionals binnen PSF en hun professionele domein en de gevolgen van de organisatie van de PSF die functioneel conflict dempt.
3. De gevolgen van de tot slot besproken situatie van de leidinggevende professional en de vervreemding van zijn professionele identiteit kunnen worden gevat in het volgende model.



Figuur 6.1 Zwak/Zwak

De cliënt kan zijn wil opleggen aan de PSF. De kritieke factor in dit geheel is de professionele leidinggevende. De leidinggevende heeft geen professionele identiteit kunnen ontwikkelen en is tevens vervreemd van zijn professionele werkzaamheden. Hij beschikt echter wel over autonomie, de autonomie om te doen wat hij wil. Ook beschikt hij over de positie en de macht om zijn ondergeschikte professionals zijn wil op te leggen. Door het besproken conflict-dempende karakter van de PSF laten de ondergeschikte professionals dit toe. De professionele leidinggevende verkeert dus in de positie om, ondanks zijn eigen professionele zwakheden, de eisen van cliënten toch op te leggen aan ondergeschikte professionals.

Hij staat professioneel gezien zwak naar de cliënt, maar zijn ondergeschikten staan professioneel gezien zwak naar hem toe. Deze twee mechanismen maken het voor de cliënt mogelijk om de PSF en haar professionals betrokken te laten raken bij misstanden.

7. Aanbeveling

De PSF en haar professionals lijken niet in staat zich succesvol te verweren tegenover kwaadwillende cliënten. De PSF is kwetsbaar en loopt het risico om betrokken te raken bij onprofessioneel handelen. Dit inzicht is naar mijn mening verontrustend. De vraag is dan ook wat er zou moeten gebeuren om deze situatie te verbeteren.

Zoals gesteld zijn er twee belangrijke redenen voor de kwetsbaarheid van de PSF. Ten eerste is er naar mijn mening sprake van een zwakke organisatievorm. Dit heeft als resultaat dat de professionals weinig houvast hebben aan hun organisatie en de organisatie als geheel weinig solide is. Dat dit, zoals besproken, in theorie ook niet nodig zou moeten zijn doet aan de constatering niets af. Ten tweede, en belangrijker, is er de interne organisatie van de PSF die, zoals besproken in hoofdstuk 6, professioneel handelen belemmert.

De PSF zou zijn eigen organisatie kunnen versterken met een managementlaag. Dit zou tot gevolg kunnen hebben dat de grenzen van het professionele domein weer duidelijk worden ten opzichte van de organisatie. Tevens zou het conflictdempende karakter van de PSF verdwijnen. Ook het invoeren van meer duidelijke regels of controlemechanismen in de organisatie zou kunnen voorkomen dat de professionals de fout in gaan. Ook zouden de kenmerkende decentrale structuur, diffuse machtsstructuur en de weinige hiërarchie kunnen worden aangescherpt.

Vraag is of deze maatregelen er niet toe leiden dat de PSF als organisatievorm verdwijnt. Vraag is tevens of de PSF dan nog wel een PSF, een professionele organisatie, is? Bovendien is het de vraag hoe deze 'oplossingen' niet ook eigen problemen scheppen waardoor het professionalisme wederom niet kan worden gewaarborgd.

Bovendien krijgen, wanneer professionele organisaties zich op een 'betere' manier organiseren, cliënten minder vaak hun zin. De professionele belangen zullen na aanpassing beter zijn gewaarborgd. Wat echter zorgen baart is het feit dat het tevreden houden van de cliënt van levensbelang is voor de PSF. Te zien viel bij de voorgeschiedenis van boekhoudschandalen dat bedrijven gingen 'shoppen' op zoek naar de PSF met de meest gunstige voorwaarden. Stelde de PSF zich professioneel en kritisch op dan dreigde hij cliënten te verliezen. Vraag is dus of professionele organisaties er wel belang bij hebben om te veranderen. Naar mijn mening wel.

Om toch succesvol te zijn zou naar mijn mening de PSF zijn marketing moeten verleggen van de cliënt naar de aandeelhouder van de cliënt. Te zien viel bij onder andere Ahold en Enron dat aandeelhouders enorme bedragen verloren terwijl de managers van die bedrijven met goed gevulde buidels het spreekwoordelijke pand konden verlaten. Aandeelhouders klaagden op hun beurt de professionele organisaties van de dienstdoende accountants aan om hun schade te verhalen (www.elsevier.nl). Concurrenieren op basis van professionele kwaliteit naar de cliënt toe is lastig omdat de managers van deze organisaties een kritische accountant soms niet goed kan gebruiken in hun ambitie om zich op korte termijn te verrijken aan optieregelingen en aandelenpakketten. Aandeelhouders daarentegen willen graag dat de bedrijven waarin zij

geïnvesteed hebben kritisch en professioneel bekeken worden om hun belangen voor de langere termijn zeker te stellen.

Wellicht valt er zo een constructie te bedenken die twee klassieke principaal/agent problemen, Aandeelhouder/Onderneming en Accountant /Onderneming, kan ondervangen.

Door aandeelhouders erbij te betrekken ontstaat er vanuit de PSF een veel sterkere en meer natuurlijke beweegreden om professionalisme actief na te streven. Niet langer zal op de prijs of op de mate waarin een professional bereidt is water bij de wijn te doen worden geconcentreerd. De professional zal er alles aan doen om een zo integer en betrouwbaar mogelijk kantoor op te bouwen omdat de mate waarin hij in staat is om professioneel te handelen van levensbelang is. Hoe professionele organisaties worden ingericht om dat professionele handelen te bewerkstelligen en te waarborgen is aan de professionals zelf.

8. Conclusie

Vanuit de gedachte van het organisationeel professioneel conflict (OPC) is de professional service firm (PSF) de aangewezen organisatievorm om de professionele belangen te waarborgen. De individualistische oriëntatie en de normen en waarden van het professionalisme botsen inherent met de hiërarchische druk binnen organisaties. Individueel werken is voor de professional de ideale werksituatie. Wanneer professionals werknemers worden van organisaties, dan ontstaat er een conflict tussen de eisen van de bureaucratie van de organisatie enerzijds en de professionele idealen van de professional anderzijds.

De PSF als organisatievorm met weinig hiërarchie, een decentrale structuur en diffuse machtsstructuur zou de professional beschermen tegen de genoemde kwalijke invloeden van organisaties.

De recente betrokkenheid van PSF's bij boekhoudschandalen geeft echter aan dat de PSF het professionalisme niet kan waarborgen. Tevens zijn er ontwikkelingen in het denken over professionals en organisaties waardoor de PSF minder voordelen lijkt te hebben.

De meer recente literatuur gaat er vanuit dat het organisational-professional conflict niet zozeer van belang is en minder speelt dan eerder werd aangenomen. Als de doelen van de organisatie en die van de professional blijkbaar niet conflicteren is het niet verwonderlijk dat in het geval van misstanden er naar oorzaken buiten de organisatie wordt gezocht. Het fenomeen cliënt capture geeft in deze een oorzaak aan van de misstanden. De argumentatie rond cliënt capture is echter niet sluitend op basis van de bestaande literatuur. De cliënt heeft de professional te pakken gekregen maar dit had niet mogen gebeuren. De professional had ten alle tijden weerstand moeten bieden vanuit zijn eigen professionele normen en waarden en zich moeten beroepen op zijn autonomie. Dit gebeurde echter niet, de vraag is: waarom niet? Op deze vraag zijn verschillende antwoorden te geven.

Het professionele conflict is een functioneel fenomeen. Wanneer een professional conflict ervaart is dan dit een gevolg van een situatie waarin hij zich bewust is van zijn professionaliteit. Hij kent de grenzen van zijn eigen professionele domein en beroept zich op zijn autonomie. Het conflict dat zich openbaart wanneer anderen dit domein binnendringen en de professionele autonomie aantasten geeft juist blijk van een sterke professionele identiteit en moet daarom als positief bestempeld worden. De structuur van de PSF dempt echter conflict, professionals geven leiding aan andere professionals, de scheidlijnen tussen de organisatie en de professional vertroebelen waardoor conflicten zich niet openbaren. Daarbij komt dat leidinggevendenden van de PSF zich hebben vervreemd van het professionalisme omdat zij, naarmate hun carrière vordert, steeds meer andere taken krijgen. De professional die werkzaam is onder de leidinggevende professional ziet deze juist als mede-professional met professionele kennis. Een groot deel van de professionals in een PSF is dus juist niet autonoom. Diegene die wel autonoom zijn, de leidinggevendenden, zijn binnen de PSF in het begin van hun carrière nooit opgevoed tot ware professionals. Dit verklaart dat leidinggevende professionals hun verkregen autonomie niet aanwenden om professioneel te handelen. Daarbij komt dat de PSF als organisatievorm weinig meer is dan een uitgekledde versie van een klassieke organisatie: weg hiërarchie,

weg machtstructuur en weg duidelijke organisatiestructuur. Waar haalt een klassieke organisatie haar kracht en soliditeit vandaan? Uit diezelfde machtsstructuur, hiërarchie en organisatiestructuur. Een PSF is in die zin niets meer dan een zwakke organisatievorm.

De verschillende benoemde eigenschappen van de PSF en de zwakheid van de PSF als organisatievorm maken haar zeer gevoelig. Gevoeligheid die haar naar mijn mening kwetsbaar maakt voor de kwalijke invloeden van haar cliënten. Kwetsbaarheid die uiteindelijk resulteert in het risico op betrokkenheid bij onprofessioneel handelen en boekhoudschandalen.

De PSF zou naar mijn mening door haar marketing te verleggen van cliënt naar de aandeelhouder van die cliënt op een natuurlijke wijze professioneel handelen kunnen bewerkstelligen. Aandeelhouders hebben belangen die dichter bij het professionalisme liggen dan de managers van ondernemingen aangezien aandeelhouders diegene zijn die bij misstanden het hardst geraakt worden. Hoe de PSF het streven naar professionalisme vorm gaat geven is volledig aan haar en haar professionals. De mate waarin de PSF daarin succesvol is zal, zoals het hoort, van levensbelang zijn voor de organisatie. De PSF heeft nu niet alleen de plicht maar ook een sterke beweegreden om te doen wat professioneel gezien juist is.

9. Discussie

Gezegd moet echter worden dat mijn aanbeveling om de marketing van de PSF meer op de aandeelhouder te richten ook negatieve gevolgen kan hebben. Er zijn ook veel aandeelhouders die hebben geprofiteerd van de op onjuiste kennis gebaseerde torenhoge aandelenkoersen van bedrijven als Ahold en Enron. Elke oplossing creëert een eigen dynamiek en het gevaar van de PSF die ten prooi valt aan shareholder-capture ligt dus op de loer.

Desalniettemin is het naar mijn mening de moeite waard om te zoeken naar nieuwe systemen van sturing waarin de lessen van de boekhoudschandalen meegenomen worden.

In algemene zin lijkt het mij verstandig dat professionals zich vooral richten op de eindgebruikers van hun informatie. Dat zijn namelijk de organisaties of personen die het meeste belang hebben bij de juistheid van de informatie. De accountant zal zich, zoals voorgesteld, moeten richten op de aandeelhouder en niet op de onderneming zelf. De architect zal zich niet moeten richten op de aannemer (teken dat beton liever 2cm dunner in en dan ben je er bij de volgende klus ook bij) maar op de opdrachtgever

Nieuwe fenomenen zoals de kredietcrisis berusten op dezelfde onderliggende oorzaken als de crisis die volgde op de verschillende boekhoudschandalen. In feite zijn beide crisis van vertrouwen. Als de accountant of de beoordelaars van kredietwaardigheid niet meer te vertrouwen zijn, wie dan nog wel? Als de accountantsverklaring onder een jaarrekening waardeloos is geworden of de 'triple A' rating van de kredietbeoordelaar niets meer zegt, hoe moeten we dan nog zaken doen?

Professionele organisaties moeten weer gaan zorgen voor datgene waar anno 2008 een groot gebrek aan is: vertrouwen. Te beginnen met het zo betrouwbaar mogelijk maken van de eigen organisatie.

Aangezien de discussies rond het doen en laten van professionals zeer levendig zijn en de inzichten telkens veranderen ben ik van mening dat een vergelijkende studie met inzichten vanuit verschillende kanten een toevoeging kan zijn. Bijna elk onderzoek over professionals en relaties tussen organisaties en professionals of over PSF's besluit met de constatering dat er nog relatief weinig bekend is over het onderwerp en dat verder onderzoek nodig is. Zolang er weinig bekend is over het geheel is het naar mijn mening altijd nuttig om een balans op te maken. Geheel in lijn met degenen waarvan ik zo dankbaar de onderzoeken van heb kunnen gebruiken, zou ik willen stellen dat ook naar de inzichten die ik wellicht heb kunnen toevoegen aan het denken over professionals verder onderzoek moet worden gedaan.

Literatuur

Aranya, N. & Ferris, K.R. A reexamination of accountants' organizational-professional conflict. *The Accounting Review*, 1984, 59(1), 1-15.

Blau, P., & Scott, W.R. (1962). *Formal Organizations*. San Francisco, CA: Chandler Publishing

Coffee, J.C., Jr. The attorney as gatekeeper: An agenda for the SEC. *Columbia Law Review*, 2003, 103(5), 1293-316.

Friedson, E., (1984) The changing nature of professional control, *Annual Review of Sociology*

Friedson, E., (1986) *Professional Powers: A Study in the Institutionalization of Formal Knowledge*, Chicago: University of Chicago Press.

Gordon, J. N. (2002). What Enron means for the management and control of the modern business corporation: some initial reflections, *The University of Chicago Law Review*, volume 69, number 3 (2002)

Greenwood, R., Hinings, C.R., & Brown, J.L. (1990) Strategic management: Corporate Practices in professional partnerships. *Academy of Management Journal*, volume 33, number 4

Grey, C., (2003) *The Real World of Enron's Auditors*, Judge Institute of Management, University of Cambridge, Vol. 10(3): 572-576

Gunz, H., Gunz, S., (2006) Professional ethics in formal organizations, in *Professional Service Firms*, Elsevier

Gunz, H., Gunz, S., (2007) Hired professional to hired gun: An identity theory approach to understanding the ethical behaviour of professionals in non-professional organizations, *Human Relations*; 60; 851

Healy, P. M., Krishna, G. P., (2003) The Fall of Enron *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 17, No. 2., pp. 3-26.

Leicht, K.T. & Fennell, M.L., (2001) *Professional work: A sociological approach*. Malden, MA: Blackwell,

Macey, J.R., (2004) Efficient capital markets, corporate disclosure, and Enron. *Cornell Law Review*, 89(2), 394-422.

Macey, J.R. & Sale, H.A., (2003) Observations on the role of commodification, independence, and governance in the accounting industry. *Villanova Law Review*, 48(4), 1167-87.

Malos, S. B.; Campion, M. A., (2000) Human Resource Strategy and Career Mobility in Professional Service Firms: A Test of an Options-Based Model, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4., pp. 749-760.

O'Flaherty, B., & Siow, A. 1992. On the job screening, up or out rules, and firm growth. *Canadian Journal of Economics*, 25: 346-368

Pondy, L. R. (1967). 'Organizational conflict', *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.

Pondy, L. R. (1992). Overview of *Organizational conflict: Concepts and models*, Journal of Organizational behavior Vol.13, 255

Prakash, R.,(2004) Understanding professional behavior in organizational settings: Evidence from Enron and Arthur Andersen. Unpublished manuscript..

Scott, W.E., (1965) The creative individual. Academy of Management Journal, 8(3), 211-220

Sorensen, J.E. & Sorensen, T.C., (1974) The conflict of professionals in bureaucratic organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, 98–106.

Vaughan, D., (1999) The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. Annual Review of Sociology, 25, 271-305

Wallace, J.E. ,(1995) Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228–55.

Internet

Website: Accountants online (11.04.2008)

<http://www.accountantsonline.nl/modules.php?name=News&file=print&sid=3841>

Website: Elsevier (11.04.2008)

<http://www.elsevier.nl/nieuws/economie/artikel/asp/artnr/75464/index.html>

<http://www.elsevier.nl/nieuws/economie/artikel/asp/artnr/194075/rss/true/index.html>

<http://www.elsevier.nl/nieuws/economie/artikel/asp/artnr/194075/rss/true/index.html>

Website: Nivra (11.04.2008)

<http://www.nivra.nl/index.asp?home.asp>

Website: RTL nieuws (11.04.2008)

[http://www.rtl.nl/\(/financien/rtlz/nieuws/\)/components/financien/rtlz/2007/weken_2007/48/1126_2100_veb_over_claim_deloitte.xml](http://www.rtl.nl/(/financien/rtlz/nieuws/)/components/financien/rtlz/2007/weken_2007/48/1126_2100_veb_over_claim_deloitte.xml)

Website: Stichting Openbaarheid Bedrijfs Informatie (11.04.2008)

www.sobi.nl/news.asp?pageid=48

Website: De Standaard (11.04.2008)

<http://www.standaard.be/Artikel/Detail.aspx?artikelId=G3D37NTN>

Website: ZIBB (11.04.2008)

<http://www.zibb.nl/web/Bedrijfsvoering/finance/Nieuws/Finance-nieuwsbericht/Deloitte-wist-al-drie-jaar-van-fraude-Parmalat.htm>

Boeken, kranten en overige media

Financial Times. (2004), Cooking the Books at Parmalat, Fred Kapner, April 12th, 2004

Gibney, A., (2005) The Smartest Guys in the Room (Film naar het gelijknamige boek van Bethany McLean)

Greenwood, R. Suddaby, R. (2006) Professional Service Firms, Research in the sociology of organizations, Elsevier Ltd.

Johnson, T.J., (1972) Professions and Power, MacMillan Publishing Company

Ley Toffler, B., (2003) Final accounting: Ambition, greed and the fall of Arthur Andersen. New York: Broadway Books

Smit, J., (2004) Het drama Ahold. Amsterdam: Uitgeverij Balans

Samenvatting

Vanuit de gedachte van het organisationeel professioneel conflict (OPC) is de professional service firm (PSF) de aangewezen organisatievorm om de professionele belangen te waarborgen. De individualistische oriëntatie en de normen en waarden van het professionalisme botst inherent met de hiërarchische druk binnen organisaties. Individueel werken is voor de professional de ideale werksituatie. Wanneer professionals eenmaal werknemers zouden zijn van organisaties zou er een conflict ontstaan tussen de eisen van de bureaucratie van de organisatie enerzijds en de professionele idealen van de professional anderzijds.

De PSF als organisatievorm met weinig hiërarchie, een decentrale structuur en diffuse machtsstructuur zou de professional beschermen tegen de genoemde kwalijke invloeden van organisaties.

De recente betrokkenheid van PSF's bij boekhoudschandalen geeft echter aan dat de PSF het professionalisme niet kan waarborgen. Tevens zijn er ontwikkelingen in het denken over professionals en organisaties waardoor de PSF minder voordelen lijkt hebben.

De meer recente literatuur gaat er van uit dat het organisational-professional conflict niet zozeer van belang is en minder speelt dan eerder werd aangenomen. Als de doelen van de organisatie en die van de professional blijkbaar niet conflicteren is het niet verwonderlijk dat in het geval van misstanden er naar oorzaken buiten de organisatie wordt gezocht. Het fenomeen cliënt capture geeft in deze een oorzaak aan van de misstanden. De argumentatie rond cliënt capture is echter niet sluitend op basis van de bestaande literatuur. De cliënt heeft de professional te pakken gekregen maar dit had niet mogen gebeuren. De professional had te allen tijde weerstand moeten bieden vanuit zijn eigen professionele normen en waarden en zich moeten beroepen op zijn autonomie. Dit gebeurde echter niet, de vraag is waarom niet? Op deze vraag zijn verschillende antwoorden te vinden.

Het professionele conflict is een functioneel fenomeen. Wanneer een professional conflict ervaart is dit een gevolg van een situatie waarin hij zich bewust is van zijn professionaliteit. Hij kent de grenzen van zijn eigen professionele domein en beroept zich op zijn autonomie. Het conflict dat zich openbaart wanneer anderen dit domein binnendringen en de professionele autonomie aantasten geeft juist blijk van een sterke professionele identiteit en moet daarom als positief bestempeld worden. De structuur van de PSF dempt echter conflict, professionals geven leiding aan andere professionals, de scheidlijnen tussen de organisatie en de professional vertroebelen waardoor conflicten zich niet openbaren. Daarbij komt dat leidinggevenden van de PSF zich hebben vervreemd van het professionalisme omdat zij, naarmate hun carrière vordert, steeds meer andere taken krijgen. De professional die werkzaam is onder de leidinggevende professional ziet deze juist als mede professional met professionele kennis. Een groot deel van de professionals in een PSF is dus juist niet autonoom. Diegene die wel autonoom zijn, de leidinggevenden, zijn binnen de PSF in het begin van hun carrière nooit opgevoed tot ware professionals. Dit verklaart dat leidinggevende professionals hun verkregen autonomie niet aanwenden om professioneel te handelen. Daarbij komt dat de PSF als organisatievorm weinig meer is dan een uitgekleden versie van een klassieke organisatie: weg hiërarchie, weg machtsstructuur en weg duidelijke structuur. Waar haalt een klassieke organisatie haar kracht en soliditeit vandaan? Uit diezelfde machtsstructuur, hiërarchie en structuur. Een PSF is in die zin niets meer dan een zwakke organisatievorm.

De verschillende benoemde eigenschappen van de PSF en de zwakheid van de PSF als organisatievorm maken haar zeer gevoelig. Gevoeligheid die haar naar mijn mening kwetsbaar maakt voor de kwalijke invloeden van haar cliënten. Kwetsbaarheid die uiteindelijk resulteert in het risico op betrokkenheid bij onprofessioneel handelen en boekhoudschandalen.

De PSF zou naar mijn mening door haar marketing te verleggen van cliënt naar de aandeelhouder van die cliënt op een natuurlijke wijze professioneel handelen kunnen

bewerkstelligen. Aandeelhouders hebben belangen die dichterbij het professionalisme liggen dan de managers van ondernemingen aangezien aandeelhouders diegene zijn die bij misstanden het hardst geraakt worden. Hoe de PSF het streven naar professionalisme vorm gaat geven is volledig aan haar en haar professionals. De mate waarin de PSF daarin succesvol is zal, zoals het hoort, van levensbelang zijn voor de organisatie. De PSF heeft nu niet alleen de plicht maar ook een sterke beweegreden om te doen wat professioneel gezien juist is.