

## Intern accountmanagement: de smeerolie in uw organisatie

Jan Rezelman en Willem Verbeke

De afgelopen jaren heeft Professional Capital veel expertise opgedaan op het gebied van trainen en opleiden rond het thema van intern accountmanagement binnen ondernemingen. Een breed scala aan organisaties als consulting bureaus, farmaceutische bedrijven en financiële dienstverleners hebben Professional Capital in het verleden gevraagd opleidingen in deze richting te verzorgen. Zo hebben wij onder meer onze diensten mogen verlenen aan vele afdelingen ICT, Human Resources, Inkoop en, natuurlijk, Accountmanagement.

Dat deden al die ondernemingen omdat zij het belang onderkenden dat intern accountmanagement heeft binnen hun organisaties. Waarom is dat zo? Vraag aan een accountmanager wat hij moeilijker vindt: zichzelf intern goed verkopen of zich extern laten gelden, en 85 procent zal antwoorden het interne gedeelte het moeilijkst te vinden.

### *Waarom is intern accountmanagement zo moeilijk?*

Er is een aantal redenen waarom intern verkopen of intern accountmanagement zo lastig is.

Allereerst functioneren er binnen ondernemingen vaak aparte 'koninkrijkjes', die voor degenen die daar deel van uitmaken eigenlijk van meer belang zijn dan de onderneming zelf. Meer dan eens hebben wij het meegemaakt dat voor veel mensen de carrière binnen zo'n koninkrijkje – 'mijn doel is hoofd van een afdeling te worden' – belangrijker is dan wat er daarbuiten gebeurt. Dat beperkt ze in hun zicht op waar het werkelijk om draait en stimuleert hokjesgeest.

Daarnaast bestaan er dikwijls statusverschillen tussen de diverse koninkrijkjes: de ene is de andere niet, en ze scoren ook verschillend in aanzien – denkt men. Als gevolg daarvan ontstaan er interne strubbelingen en onderlinge na-ijver krijgt de bovenhand. Medewerkers durven nauwelijks nog naar buiten te treden en de koninkrijkjes isoleren zich verder.

Bovendien worden fouten in een dergelijke bedrijfscultuur vaak een speelbal van strijd. Een fout ten opzichte van iemand uit een ander koninkrijkje zingt daar al snel rond en wordt door sommigen direct aangegrepen zich te profileren en zo statuswinst te behalen. De persoon die de fout maakte lijdt gezichtsverlies en voelt zich in de hoek gezet. De sfeer wordt gespannen.

Natuurlijk spelen problemen als deze ook bij het extern verkopen, maar accountmanagers hebben daar een competitief voordeel: wordt het bij een bepaalde klant net iets te bar, dan kunnen ze altijd nog overstappen naar een andere. Er is meer risicospreiding mogelijk. Waar je buiten de eigen onderneming zelf aan de touwtjes trekt, kun je er intern niet aan ontsnappen. Dat maakt intern accountmanagement zo lastig.

### *Negatieve gevolgen*

De strijd tussen afdelingen zoals we die hierboven schetsten, hebben vaak grote negatieve effecten voor ondernemingen. Als mensen vanuit verschillende disciplines niet samenwerken blijft hun kennis geïsoleerd en ontstaan er minder projecten voor klanten, want die zijn juist veelal

afdelingoverschrijdend. Bekend is de uitspraak dat niet meer dan 20 procent van de kennis binnen een onderneming wordt aangewend voor de klant en dat de resterende 80 procent gaat naar interne projecten. Wij onderschrijven dit en constateren dat er sprake is van een groot verlies van intellectueel kapitaal. Kenniscreatie wordt gestimuleerd door samenwerken, piketpaaltjes rond de eigen werkplek staan die ontwikkeling in de weg.

Hoe kunnen we ondernemingen helpen hun bedrijfscultuur om te buigen van isolatie naar samenwerking zodat de bestaande kennis wel grotendeels naar de klanten vloeit en er kenniscreatie ontstaat?

### *De 'mind-set' binnen Professional Capital*

De basisfilosofie binnen Professional Capital is dat je mensen niet iets moet voorschrijven. Doe je dat wel, dan stuit je haast als vanzelfsprekend op weerstanden. Veel beter is het dan ook om mensen bij te brengen anders naar de wereld om hen heen te kijken en ze te leren waaróm ze iets doen. Wie van bovenaf een opdracht krijgt reageert geheel anders dan wie het belang van zijn eigen handelen beseft. Het is de grondhouding die het verschil maakt, het is *mind-set* die doet handelen.

Ter toelichting van waar het om draait bij het begrip *mind-set*, vraagt een aantal zaken om verduidelijking:

*Bedrijven zijn markten* – Veel mensen in ondernemingen vergeten dat men zich zelf hoort te verkopen aan de collega's, ofwel dat ondernemingen eigenlijk interne markten zijn. Iemand die voor collega's interessante projecten binnenhaalt of zaken opstart die stimuleren tot 'samen' werken, werkt ook aan zichzelf. Als initiator van zo'n project is hij interessant voor anderen en zet hij zichzelf in de etalage – meer dan zijn collega's die dat niet doen. Bovendien is het zo dat als je zelf niets onderneemt, anderen dat zullen oppakken waardoor je marktpositie minder wordt. Kortom, er is weinig keuze: ben je niet proactief, dan werk je aan je eigen ondergang.

*Netwerken zijn cruciaal* – Vaak hoor je mensen zeggen dat ze eerst een hele afdeling horen mee te krijgen of dat de complete onderneming dient te veranderen: eerst moet de bedrijfscultuur anders, pas dan kunnen ze zelf aan de slag. Dat is een illusie. Het zal nooit lukken iedereen hetzelfde te laten denken en vaak leiden dergelijke grootschalige veranderactiviteiten alleen maar tot verzet. Mensen die netwerken opbouwen met collega's uit andere afdelingen, brengen daarentegen wel iets tot stand. In zo'n netwerk kun je immers terugvallen op wat eerder al samen werkend is geleerd en zo de basis leggen om projecten bij klanten verder uit te bouwen. Er vindt kenniscreatie plaats.

*Houd succes niet voor jezelf* – Iemand die een project succesvol heeft afgerond doet er goed aan de personen die iets substantieels voor dat project hebben gedaan, te belonen. Die beloning hoeft niet in geld te worden uitgedrukt maar kan ook minder materieel: erkenning voor de geleverde werkzaamheden en duidelijk laten meedelen in het succesverhaal. Hoe meer iemand zich erkend

voelt, des te vaker hij ook iets terug zal geven en – vooral – des te prettiger hij het zal vinden in het bestaande netwerk te werken.

### *De training*

Hoe gaan we te werk in een dergelijke training? Binnen Professional Capital werken we met de gedachte dat het vooral de *mind-set* is die bepalend is voor wat mensen (willen) ondernemen. We brengen ze onze basisfilosofie bij en leren ze vervolgens stappen te ontwikkelen om aan intern accountmanagement te doen. De deelnemers leren eigen actieplannen te ontwikkelen die voor hún organisatie relevant zijn. Onze basisfilosofie wordt dus per onderneming aangepast, waardoor er tegelijkertijd structuur is maar ook oog voor de unieke capaciteiten van elke onderneming.

Onderwerpen die aan de orde komen zijn onder andere:

- Leren om proactief te zijn, om meer waarde te creëren, naast gewoon ‘je werk’ doen.
- Leren hoe een reputatie op te bouwen als een ‘katalysator van dienstverlening’. Hoe groter die reputatie, hoe meer krediet je krijgt van anderen en hoe beter die ook zijn te beïnvloeden.
- Leren een ‘bruggenbouwer’ te worden in de onderneming: iemand die over bestaande grenzen heen kan stappen. Iemand die zowel kan luisteren als uitleggen, die door zijn collega’s als betrouwbaar wordt gezien, iemand bij wie je altijd te rade kunt gaan.
- Vergroten van de interne klanttevredenheid: maar al te vaak wordt vergeten dat interne klanttevredenheid de sleutel is naar succes. Professional Capital kan die sleutel leveren.

Meer informatie?

Bel Jan Rezelman op 06 53 44 72 66

Mail naar [j.rezelman@professionalcapital.nl](mailto:j.rezelman@professionalcapital.nl)

Over Jan Rezelman op [LinkedIn](#)

Jan Rezelman in [actie](#)

