

# Het managen van de maatschap

## Deel 2: Vergaderen en besluiten

mr. C.W.M. Dullaert en  
mr. H.F.M. van de Griendt

**De meeste advocatenkantoren hebben een maatschapstructuur. Dit betekent dat de besluitvorming en de beleidsvorming tijdens maatschapvergaderingen worden bepaald. Ook praktijkgroep- of sectievergaderingen spelen een belangrijke rol in de organisatie. Deze vergaderingen zijn bepalend voor het goed en professioneel uitoefenen van het vak, maar ze verlopen nogal eens onprofessioneel en chaotisch. Een bron van ergernis voor menig partner.**

Overleg, vergaderen en beslissen zijn bij uitstek middelen waarmee compagnons invloed kunnen uitoefenen op de gang van zaken binnen de maatschap. Dit goed doen, vereist vaardigheid en aandacht voor andere dan vakinhoudelijke zaken.

Eenieder weet dat een succesvolle vergadering valt of staat met triviale zaken als op tijd beginnen, tijdig stukken versturen, een beperkte vergaderduur enzovoort. Maar als je dat alles in acht neemt, wil dat nog niet zeggen dat een vergadering goed verloopt. Een politicoloog zou aan menig maatschapvergadering een interessante studie hebben: wat daar aan blokvorming, lobbyen, coalitievorming en soms zelfs sabotage wordt verricht, is indrukwekkend. Aan de buitenwereld mag daarvan natuurlijk niets blijken, de maatschap is immers een club van professionals, ook als zij in vergadering zijn.

De kern van het probleem is datgene wat professionals juist zo aantrekkelijk van de maatschap vinden: het gebrek aan autoriteit, men is als gelijken onder elkaar. Oftewel: er is een democratie en geen aristocratie<sup>1</sup>. Advocaten zijn autonoom werkende en denkende mensen, met een licht allergische reactie op gezag van bovenaf. In de vergadering kan dus eenieder zeggen wat hij wil en beslissen wat hij wil. Dat is mooi als het goed werkt. Maar naarmate maatschappen groter worden en de omgeving waarin je als kantoor moet functioneren complexer wordt, wordt het belang van een goede en efficiënte maatschapvergadering groter.

*Een maatschap van ongeveer 23 advocaten heeft de afgelopen jaren een spectaculaire groei doorgemaakt. Het kantoor is als eenmanskantoor gestart door de inspirerende X. In de loop der jaren zijn er meer partners bijgekomen. Per 2 jaar wordt een voorzitter uit het midden van de partners gekozen. Deze leidt de vergaderingen en bereidt een en ander voor. De vergaderingen zijn eens per maand 's avonds. Inmiddels zijn deze avonden uitgegroeid tot een bron van ellende. Niemand verheugt zich meer op de deelname aan deze vergaderingen. Ze duren veel te lang, er wordt weinig constructief gesproken en wat wordt er eigenlijk besproken?*

Wat te doen? De voorzitter kan vergadertechnieken proberen na te leven, maar daarmee heeft hij de kern van het probleem niet te pakken. Het probleem is immers: hoe laat men een democratie van 23 onafhankelijke geesten functioneren, waarbij de voorzitter in feite geen enkele autoriteit heeft. Hij is een 'first among equals'<sup>2</sup>, een primus inter pares.

Weliswaar is hij als voorzitter aangewezen en kan hij gebruikmaken van een aantal vaardigheden om te sturen, maar wanneer de maatschapvergadering toch een Poolse landdag is, dan heeft de voorzitter het nakijken. Wij zullen hier eerst een aantal methoden bespreken om de vergadering beter te laten verlopen. Aansluitend zullen we kort enkele bestuursvormen aanstippen die het besturen van een advocatenorganisatie wellicht makkelijker kunnen maken.

### EFFECTIEF VERGADEREN

De effectiviteit van een professionele organisatie valt of staat met de communicatie, en derhalve ook met vergaderen. Vergaderen is in dit verband bedoeld als gestructureerde besluitvorming. Vergaderen is een middel om beleid te bepalen en commitment van alle betrokkenen te verkrijgen. Het toepassen van vergadertechnieken leidt tot een duidelijke en heldere structuur die ervoor kan zorgen dat de vergaderingen efficiënt verlopen.

In de praktijk zijn vergadertechnieken<sup>3</sup> wellicht bekend, maar ze worden niet altijd nageleefd. Ieder die een voorzittersrol bekleedt, weet dat de vergaderorde belangrijk is en dat hij als procesbegeleider er op moet toezien dat alles volgens de regels verloopt. Maar in de hectiek van de dag versloft dit vaak. Neem het voorbeeld van het op tijd beginnen van een vergadering. Inherent aan de werkopvatting van autonome professionals is dat zij cliënten voorrang geven. Liever een belangrijke cliënt telefonisch te woord staan, dan op tijd op een vergadering verschijnen. Bovendien wordt aan interne gelegenheden vaak minder waarde gehecht dan aan direct cliëntgerelateerde activiteiten.

Het is derhalve niet alleen belangrijk dat de voorzitter vergadertechnieken goed toepast en toeziet op de naleving daarvan, maar ook dat duidelijk is wat de spelregels van de vergadering zijn en dat alle deelnemers zich daarvan bewust zijn. Het verdient daarom de voorkeur om deze spelregels in de maatschap met elkaar op te stellen, want dan is de kans op commit-



Leo van der Noort / HH

ment het grootst. Om dit commitment (opnieuw) te verkrijgen zou een nieuwe maatschappijvoorzitter als voorwaarde kunnen stellen dat er opnieuw naar deze spelregels wordt gekeken. Probleem is voor veel maatschappijvoorzitters namelijk dat zij geacht worden leiding te geven, maar de middelen daarvoor ontberen. Zonder goede vergaderafspraken begint een maatschappijvoorzitter niets.

#### TYPEN VERGADERINGEN

Er kan over vergaderingen ongenoegen ontstaan doordat brainstormen, informatie-uitwisseling, onderhandelen en besluiten nemen vaak door elkaar lopen. Voorbeeld hiervan is als een deel van de advocaten aan het brainstormen is, en het andere deel het idee heeft dat er besluiten worden genomen. Er wordt dan voornamelijk in de vorm van standpunten met elkaar gediscussieerd en men volstaat met het eigen punt naar voren brengen. Gevolg kan zijn dat het niet tot besluitvorming komt, of dat een genomen besluit niet wordt nageleefd.

*Een maatschap van 13 advocaten moest een relatief simpel besluit nemen over winstverdeling. Elke keer als er met elkaar over dit onderwerp werd gesproken, leidde dit tot heftige emotionele woordenwisselingen. Uiteindelijk werd een derde ingeschakeld om de*

*maatschap te helpen de beslissing te nemen. Het eerste wat opviel was dat er niet of nauwelijks naar elkaar werd geluisterd, omdat men het idee had anders iets weg te geven. Pas toen expliciet werd gezegd dat het primaire doel van de bijeenkomst was het uitwisselen van informatie en dat pas in een volgende bijeenkomst een besluit zou worden genomen, ontstond er rust. Alle 13 maten werden in de gelegenheid gesteld, zonder interrupties, hun mening naar voren te brengen. Hieruit bleek dat de verschillen helemaal niet zo groot waren als ze in eerste instantie leken. De tweede vergadering werd er vrijwel moeiteloos een besluit genomen.*

Het is van belang onderscheid te maken tussen de verschillende doelen die een vergadering kan hebben. In hoofdlijnen zijn dat informatie-uitwisseling, brainstormen, en besluiten nemen. Deze onderwerpen kunnen uiteraard wel in één vergadering aan de orde komen, maar belangrijk is dat het eenieder helder is wat men met welk onderwerp aan het doen is. Men dient derhalve tevoren vast te stellen wat het doel is van (alle delen van) de vergadering en dat ook aan alle betrokken advocaten te laten weten, zodat zij zich kunnen voorbereiden.

Vergaderingen hebben ook een belangrijk interpersoonlijk doel. Zij dragen bij aan het

gemeenschappelijk gevoel en de onderlinge relatie. Hoe groter het advocatenkantoor, hoe minder regelmatig men elkaar treft. Een gemeenschappelijk kantoorgevoel wordt dan ook minder automatisch opgebouwd. Regelmatig vergaderen zorgt ervoor dat de autonome advocaten bij elkaar worden gehouden. Daarnaast blijft het belangrijk om naast de vergaderingen sociale activiteiten te organiseren voor de maatschap en in kantoorverband. Het positieve gevoel dat daarmee kan worden gecreëerd, kan ertoe bijdragen dat er in vergaderingen wat soepeler met elkaar kan worden omgegaan.

Een valkuil die men in de praktijk vaak ziet, is dat professionele organisaties doorschieten in het vergaderen en er een heuse vergadercultuur ontstaat met allerlei commissies en subcommissies. Het spreekt voor zich dat dit kostbaar is. Dat zit niet alleen in de indirecte uren die niet productief gemaakt worden, maar ook in het ongenoegen van de (maatschap)leden over niet-transparante, onduidelijke en trage besluitvorming. Het is derhalve belangrijk het aantal en soort vergaderingen beperkt te houden.

#### DE ROL VAN DE VOORZITTER<sup>4</sup>

De voorzitter van de vergadering speelt een belangrijke rol. Hij leidt de bespreking, is de

spelverdeler en de geeft de samenvatting. Zijn mening is in de besluitvormingsfase niet primair relevant, omdat hij zijn kans heeft gehad in de voorbereidingsfase. Tijdens de vergadering komen de leden van de maatschap aan bod. De voorzitter zorgt ervoor dat iedere compagnon in redelijke mate aan bod komt en is de bindende figuur in de vergadering. Hij is niet de baas en relateert zijn eigen machtspositie. Humor is daarbij een belangrijk instrument.<sup>5</sup> Zijn enige machtsmiddel is het bepalen van de orde.

De voorzitter dient niet alleen de inhoud, maar ook de manier van vergaderen nauwlettend te volgen. Daarom is het belangrijk dat hij niet te veel in de inhoud getrokken wordt. Hij dient zich onder andere bezig te houden met vragen als: hoe ga je om met drammers, tijdrekkers, zwijgers, demonstranten, hoe hou je ieder in de boot, hoe ga je om met dubbele agenda's? Hoe bescherm je de partners tegen agressiviteit van andere partners? Hiervoor is nodig dat de voorzitter over een goed ontwikkelde empathie beschikt. Door zich in te leven in anderen krijgt hij een beeld van wat er speelt, waar is men bang voor, waar zit de zorg?<sup>6</sup> Vervolgens kan hij actie ondernemen. Die actie ziet niet alleen op het bewaken van de orde en het benoemen van datgene wat hij in proces ziet, maar kan ook inhouden dat hij het gesprek aangaat met de ontregelaars en/of slachtoffers buiten de vergadering om. De voorzitter expliciteert de belangen, hij dient te voorkomen dat men elkaar met feiten of gebeurtenissen uit de dagelijkse beroepspraktijk te lijf gaat.<sup>7</sup>

De voorzitter dient zich bewust te zijn van zijn voorbeeldfunctie. Belangrijk element van het leiden van een professionele organisatie is voorbeeldgedrag. De voorzitter houdt derhalve als geen ander het doel voor ogen, en houdt zich aan de gemaakte afspraken. Dit maakt het mogelijk dat hij ook de anderen aan de gemaakte afspraken kan houden. Voor iedere nieuwe (maatschap)voorzitter zou *Professionals & Leidinggeven* van David Maister<sup>8</sup> verplichte literatuur moeten zijn. In dit boek staat glashelder beschreven waarom juist de positie van de voorzitter in een groep van gelijkwaardige maten zo moeilijk is.

### HET BEREIKEN VAN CONSENSUS

Iedere bestuurder van een advocatenkantoor weet uit de praktijk dat het bereiken van consensus in een professionele organisatie geen eenvoudige aangelegenheid is. Zeker niet in een omgeving waarin overeenstemming moet worden bereikt tussen partners die verschillende meningen hebben, en die de voorzitter in zijn rol hebben aangesteld. Het bereiken van consensus is zelfs nog moeilijker als de organisatie te maken krijgt met serieuze uitdagingen, zoals slechte marktomstandigheden.<sup>9</sup>

Bij veel maatschappen vindt het bereiken van consensus nogal eens plaats in de wandelgangen buiten de vergaderingen om. Dit kan zowel voor- als nadelen hebben. Soms is het nodig om informeel draagvlak te krijgen voor belangrijke beslissingen. Maar men moet ervoor waken dat het hele besluitvormingsproces bij de 'de koffieautomaat' plaatsvindt. De maatschapvoorzitter moet proberen de vergadering daadwerkelijk een platform voor besluitvorming te laten zijn.

*De maatschap besluit na een moeizaam overleg dat de norm voor declarabele uren verhoogd moet worden van 1200 naar 1400 uur. Met name de 'jonge generatie advocaten' heeft hier sterk voor gelobbyd. Een paar weken na de vergadering blijken een aantal seniorpartners zich toch niet in deze beslissing te kunnen vinden. Zij krijgen de (vrij nieuwe) maatschapvoorzitter zo ver het punt opnieuw op de agenda te plaatsen van de volgende vergadering. Een aantal jongere partners zijn dan niet aanwezig, met een - krappe - meerderheid, wordt het vorige besluit weer teruggedraaid.*

Als er een besluit genomen wordt is het van belang dat alle deelnemers eenzelfde beeld hebben van het genomen besluit. Besluiten op basis van een presentatie met sheets, ter vergadering gepresenteerd zijn zelden een lang leven beschoren. Pas buiten komt iedereen bij zinnen en begint zijn eigen interpretatie aan het besluit te geven. In die gevallen is het derhalve belangrijk dat de voorzitter het besluit expliciteert; zijn samenvatting vormt dan de beslissing.

Helaas is het niet zo dat door het consequent toepassen van vergadertechnieken en andere methodes automatisch consensus wordt bereikt. Ook de persoonlijke kwaliteiten en eigenschappen van de voorzitter en de medecompagnons is belangrijk voor het verkrijgen hiervan. In een van de volgende afleveringen zullen wij hier op

ingaan. In het kader van dit artikel volstaat de opmerking dat vergadertechnieken het bereiken van consensus slechts gemakkelijker kunnen maken.

### BESTUURSVORMEN

Door de groei van kantoren en de druk vanuit de omgeving, volstaat de klassieke maatschapstructuur voor de aansturing van een advocatenkantoor soms niet meer. Iets anders gezegd; voor grotere kantoren (meer dan 15 advocaten) is de besluitvorming in een maatschapvergadering vaak onwerkbaar geworden.

Veel grotere kantoren hebben daarom gekozen voor een andere bestuursvorm, of zijn naar een andere vorm op zoek. Uit Maister kozen wij de volgende alternatieven<sup>10</sup>:

- a. een gekozen raad van bestuur wiens functie het onder meer is om beleidskwesties te bespreken en op te lossen;
- b. een managing partner die een groot deel van zijn tijd besteedt aan deze bestuursfunctie;
- c. een operationeel manager op hoog niveau die fungeert als rechterhand van de managing partner (bijvoorbeeld een kantoordirecteur, financieel directeur of controller), om hem administratieve en analytische taken uit handen te nemen;
- d. een directieraad, gevormd uit de voorzitters van secties of praktijkgroepen en eventuele vestigingsleiders, die dienst doen als het managementteam onder leiding van de managing partner.

Bij kleinere maatschappen ziet men vaak dat er een voorzitter van de maatschap wordt benoemd en een secretaris die tezamen het dagelijks bestuur vormen.

Wil men de efficiëntie van het besturen van een advocatenkantoor vergroten, dan is het goed de bestuursvorm onder de loep te nemen en wellicht voor een andere vorm te kiezen. Voor de discussie die hierover binnen een maatschap gevoerd kan worden, zou men de inschakeling van een technisch voorzitter kunnen overwegen. Het is tenslotte geen makkelijke discussie, en eenieder heeft er belang bij om aan de discussie te kunnen deelnemen. Ook de bestaande maatschapvoorzitter wil misschien zijn stem laten horen.

## NOTEN

- 1 Maister, *Management van professionele organisaties*, (ISBN 90 5261 271 4), pag. 326-327.
- 2 McKenna & Maister, *Professionals & Leidinggeven*, (ISBN 90 5261 429 6), inleiding pag. 1 e.v.
- 3 Zie checklist, ontleend aan syllabus 'vergaderen' van drs. G.E.L.M. Worm van *Leergang Medisch Management* 2003.
- 4 Voorzitters en degenen die weten dat zij binnenkort een voorzittersfunctie krijgen kunnen zich goed voorbereiden door wellicht een cursus te volgen op het gebied van vergadertechnieken. Ook mediationopleidingen zijn uitermate geschikt als voorbereiding op een voorzittersrol binnen een advocatenkantoor. Speciale vermelding verdient de opleiding aan de Harvard Business School 'Leading Professional Services Firms'. Enkele bestuursleden van Nederlandse advocatenkantoren volgden die opleiding reeds.
- 5 *The New Leaders*, Daniel Goleman, ISBN 07 5153 381 5, blz. 17 e.v.
- 6 Zie voorbeeld in het vorige artikel in deze reeks (het managen van de maatschap) over een maatschap waarvan een aantal partners het gemeenschappelijk gevoel kwijt was geraakt omdat er in hun ogen in vergaderingen te veel nadruk lag op de zakelijke aspecten.
- 7 Ontleend aan syllabus 'vergaderen' van drs. G.E.L.M. Worm van *Leergang Medisch Management* 2003.
- 8 McKenna & Maister, *Professionals & Leidinggeven*, (ISBN 90 5261 429 6).
- 9 Jay W. Lorsch, Thomas J. Thierney, *Aligning the stars, How to succeed when professionals drive results*, pag. 174-175.
- 10 Maister, *Management van professionele organisaties*, pagina 330-331, zie ook Jay W. Lorsch, Thomas J. Thierney, *Aligning the stars, How to succeed when professionals drive results*, pag. 174 e.v.

(advertentie)

P A L T H E  
O B E R M A N  
advocaten

Palthe Oberman Advocaten  
Wetaringschans 79  
1017 RX Amsterdam  
T 020 344 61 10  
F 020 344 61 11  
E palthe@paltheoberman.nl

Palthe Oberman Advocaten is een jong commercieel kantoor gespecialiseerd in het arbeidsrecht. Het kantoor richt zich op de dienstverlening aan binnen- en buitenlandse ondernemingen, NGO's, directeuren en managers. Kwalitatief hoogwaardige dienstverlening in een informele sfeer staat daarbij centraal.

Palthe Oberman is gevestigd in het centrum van Amsterdam en bestaat op dit moment uit vijf advocaten en een juridisch medewerker. In verband met de sterke groei van de praktijk zoekt het kantoor naar

### advocaten met 2-4 jaar ervaring in het arbeidsrecht

Schriftelijke sollicitaties vergezeld van een curriculum vitae, bij voorkeur met pasfoto, dienen binnen twee weken te worden gericht aan mr A.J. van Wulfften Palthe-Scholten. Desgewenst zal zij telefonisch nadere informatie over het kantoor kunnen verschaffen.