

Het managen van een advocatenkantoor – deel 4

Leiderschap

Christ'l Dullaert en
Monique van de Griendt

In het vierde deel van de serie 'Het managen van een advocatenkantoor' aandacht voor leiderschap in de advocatuur. Inzicht in het managen van een professionele organisatie is onvoldoende, men dient ook over leiderschapcompetenties te beschikken. In ieder geval moet een leider inzicht hebben in waar hij of zij goed in is, en waarin niet. Voor wie wil kan de bijdrage van Dullaert en Van de Griendt het zelfinzicht vergroten. **De eerdere afleveringen van deze reeks verschenen in Advocatenblad 2003-5, -9 en -16, op resp. 7 maart, 2 mei en 5 september jl.**



Eckhardt Wintzen *emotioneel zelfbewustzijn*

Hoe ziet de eigen persoonlijke leiderschapsstijl eruit? Wat zijn de persoonlijke sterke kanten en waar zitten de valkuilen? In dit artikel zullen we ingaan op persoonlijk leiderschap en een aantal belangrijke leiderschapscompetenties bespreken. Dat doen we onder meer door verschillende leiderschapsstijlen te benoemen. Daarnaast zullen we ingaan op het begrippen emotionele intelligentie en kernkwaliteiten.

LEIDERSCHAPSSTIJLEN

In de literatuur over leiderschaps- en managementstijlen valt op dat veel verschillende soorten leiderschapsstijlen worden genoemd. Iedere auteur maakt weer zijn eigen indeling. Wij bespreken hier een aantal

leiderschapsstijlen die we herkennen in de advocatuur. Wij maken daarbij gebruik van het onderzoek van Berenschot naar leiderschap in Nederland.¹ Daarin worden onder meer de volgende leiderschapsstijlen besproken.

1. *Strategisch leiderschap* – Het vanuit een langetermijnvisie kunnen anticiperen op belangrijke veranderingen in de omgeving.
2. *Ethisch leiderschap* – Het vanuit sterke ethische waarden en normen leidinggeven; hierbij vinden de medewerkers de leider integer.
3. *Charismatisch leiderschap* – Het vanuit een krachtige persoonlijkheid in staat zijn medewerkers aan zich te binden; hierbij wordt de leider vertrouwd door de medewerkers.
4. *Resultaatgericht leiderschap* – Het vaststellen en realiseren van concrete doelen.
5. *Coachend leiderschap* – Het zorgdragen voor de ontwikkeling van vaardigheden en competenties van individuele medewerkers.

Idealiter is in het bestuur van een advocatenmaatschap een aantal van deze managementstijlen in verschillende personen vertegenwoordigd. Het is dan belangrijk te realiseren



Hans Weijers *zelfactualisatie*

hoe de eigen leiderschapsstijl eruitziet en waar de collega-bestuursleden deze aanvullen.

PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Ieder mens heeft in potentie de kwaliteiten in huis om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen. Wanneer mensen hun persoonlijke kwaliteiten zodanig hebben ontwikkeld dat ze bereid en in staat zijn om leiding te geven, spreken we van persoonlijk leiderschap. Men is in staat leiding te geven vanuit

Het is belangrijk te weten hoe de eigen leiderschapsstijl eruit ziet en waar de collega bestuursleden deze aanvullen

het optimale gebruik van de eigen persoonlijkheid. Met de ontwikkeling van deze kwaliteiten kan men zich leiderschapsfuncties verwerven of huidige leiderschapsfuncties optimaliseren.² Ieder zal in het leidinggeven een eigen unieke stijl ontwikkelen, waarin men zich onderscheidt van anderen.

Aan de hand van emotionele intelligentie en/of kernkwaliteiten is het mogelijk om inzicht te krijgen in de eigen persoonlijke kwaliteiten en de persoonlijke leiderschapsstijl. Eenieder die in een advocatenkantoor een managementfunctie heeft, adviseren wij eens op deze manier over zichzelf na te denken. Men zal merken dat dit in de praktijk een positief effect kan hebben.³



Nelie Smit Kroes organisatiesensitiviteit

LEIDERSCHAPSCOMPETENTIES – EMOTIONELE INTELLIGENTIE

Zoals Lorsch⁴ aangeeft dient de voorzitter van een advocatenmaatschap over een goede emotionele intelligentie te beschikken. Een van de belangrijkste taken van een manager van een advocatenkantoor is het bereiken van overeenstemming tussen verschillende personen met vaak uiteenlopende meningen. Dit is geen rationeel proces. Hoe klein de kwestie ook is, er komt vaak een hoop emotie bij kijken. Door gebruik te maken

van emotionele vermogens kan men hierop inspelen en is men daardoor beter in staat om leiding te geven binnen de dynamische en complexe werkomgeving van een advocatenkantoor.

Daniel Goleman geeft in zijn boek *The New Leaders* een overzicht van de belangrijkste leiderschapscompetenties⁵ gebaseerd op emotionele intelligentie. Wij bespreken hier een aantal van de competenties die voor het leidinggeven aan een advocatenkantoor van belang zijn. De onderstaande opsomming kan worden gebruikt als een soort zelfassessment. Men kan bij het lezen van deze competenties eens nagaan in welke mate men zelf over deze eigenschap beschikt.

1. ZELFBEWUSTZIJN

Emotioneel zelfbewustzijn. Emotioneel zelfbewuste mensen kennen zichzelf goed en zijn in staat om helder en open over hun gevoelens te communiceren. Voor een leider is dit een heel belangrijke eigenschap. Door de kennis van zijn eigen gevoel en daarover open te zijn, is hij makkelijker in staat zijn doel te bereiken. In de advocatuur is dit niet een eigenschap die altijd sterk vertegenwoordigd is. De meeste advocaten zijn rationeel gericht en vermijden emoties.

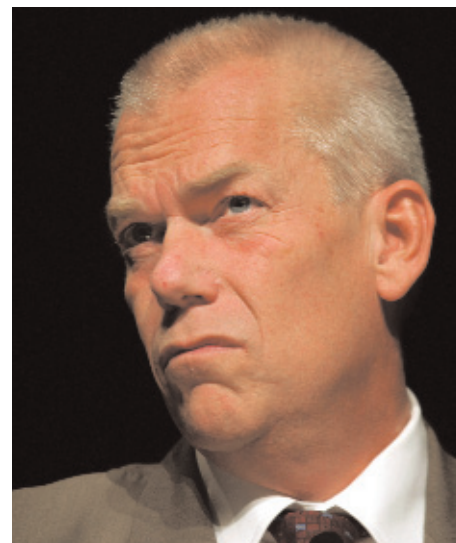
Zelfkennis. Leaders die zichzelf goed kennen, weten wat hun krachten zijn en waar hun beperkingen liggen. Ze zijn bereid hun eigen motieven te onderzoeken en ze zijn niet bang om geconfronteerd te worden met hun negatieve kanten. Daardoor kunnen zij de negatieve krachten in zichzelf constructief hanteren.⁶ Ook dit is een eigenschap die in de advocatuur niet altijd is terug te vinden. De kantoorcultuur stimuleert vaak niet dat men eens kritisch naar zichzelf kijkt. Daar komt nog bij dat een professional feedback snel als kritiek ervaart.

Zelfvertrouwen. Zelfvertrouwen is een belangrijke eigenschap voor een leider en zorgt voor voldoende persoonlijk gewicht voor het

leidinggeven. Deze eigenschap zien we wel vaak terug bij leidinggevendenden in de advocatuur.

2. ZELFMANAGEMENT

Impulscontrole. Mensen die over een goede impulscontrole beschikken, zijn in staat hun negatieve gevoelens van bijvoorbeeld frustratie en ergernis in goede banen te leiden. Zij zijn gecontroleerd en beheerst. Dit betekent niet dat men de negatieve gevoelens dient te onderdrukken. Belangrijk is daar wel open over te zijn, maar op een respectvolle manier. Over het algemeen ziet men in de advocatuur dat de leidinggevendenden over een goede impulscontrole beschikken.



Roel Pieper resultaatgericht leiderschap

Aanpassingsvermogen. Door te beschikken over een goed aanpassingsvermogen kan men omgaan met de vaak tegenstrijdige belangen van de organisatie, zonder daarbij de noodzakelijke focus te verliezen. Men kan tevens inspelen op veranderingen en zoeken naar nieuwe uitdagingen.

Zelfactualisatie. Geactualiseerde leiders beschikken over hoge standaarden en zijn continu bezig zichzelf en degene aan wie ze leidinggeven te verbeteren. Ze zijn pragmatisch, stellen realiseerbare maar uitdagende doelen, en zijn in staat om risico's goed in te schatten.

Hoe klein de kwestie ook is, er komt vaak een hoop emotie bij kijken

Optimisme. Optimistische leiders hebben een aanpak die vol vertrouwen is. Ze zien weinig beren op de weg en schrikken niet terug van veranderingen. Ze verwachten dat de veranderingen in de toekomst ook verbeteringen zijn. Ze hebben tevens een positief beeld van anderen.

3. SOCIALE VAARDIGHEDEN

Empathie. Leiders die over empathie beschikken kunnen zich goed inleven in anderen. Door in de huid van anderen te kunnen kruipen, krijgen ze informatie die ze kunnen gebruiken voor het realiseren van hun doel (lees: het doel van de organisatie). Ze kunnen goed luisteren en goed omgaan met mensen van verschillende achtergronden. De empathische voorzitter van de maatschap maakt bewust tijd vrij om te kijken wat er bij zijn collega's en medewerkers leeft.

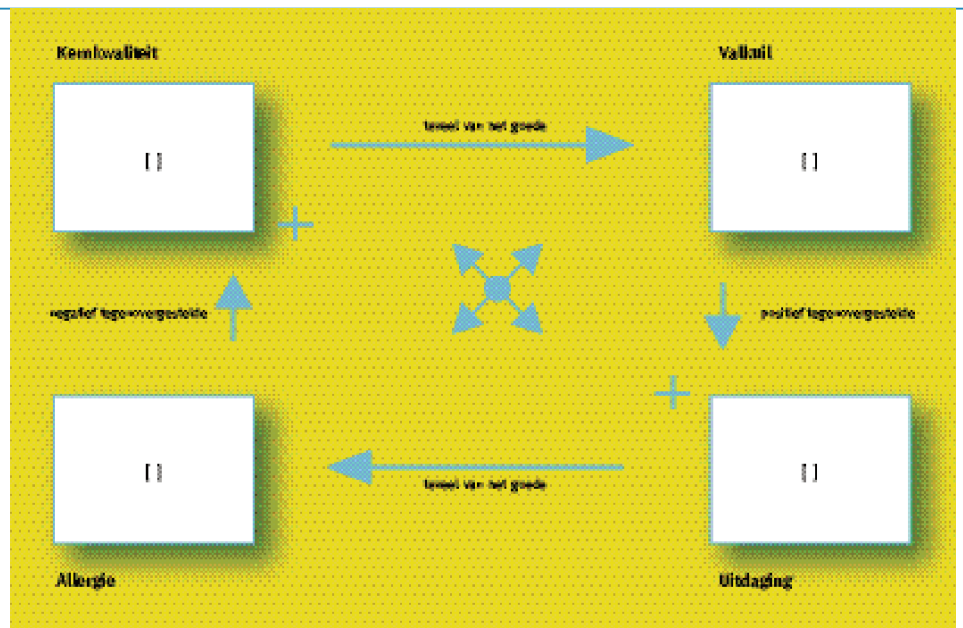
Organisatiesensitiviteit. Leiders die hierover beschikken zijn in staat om te begrijpen wat er speelt in de organisatie. Ze zijn bekend met het politieke krachtenveld en de ongeschreven regels binnen het advocatenkantoor. Ze zijn bekend met de normen en waarden van het kantoor. Ze zijn zich ervan bewust dat ze een voorbeeldfunctie hebben en zijn consequent en consistent in hun voorbeeldgedrag.

4. RELATIEMANAGEMENT

Inspiratie. Geïnspireerde leiders inspireren hun omgeving door een aanstekende visie en een daaruit voortvloeiende gedeelde missie. Ze motiveren en stimuleren de mensen die werken in hun organisatie.

Ontwikkelingsgericht. De ontwikkelingsgerichte leider van een advocatenkantoor heeft een oprechte interesse in zijn collega's, medewerkers en stagiaires. Hij is erop gericht hen te laten groeien en bloeien door hen te helpen met het realiseren van hun doelen. Hij maakt ze zich bewust van hun krachten en helpt hen met het ontwikkelen van hun valkuilen. Ze zijn in staat om constructieve feedback te geven en zijn een natuurlijke mentor en coach.

Conflictmanagement. De voorzitter van de maatschap die goed is in conflictmanagement is in staat de verschillende partijen bin-



nen zijn kantoor te identificeren en hun verschillende zienswijzen te begrijpen. Vervolgens is hij in staat de verschillen tussen de partijen te overbruggen door middel van een gemeenschappelijk ideaal.⁷

De hiervoor genoemde eigenschappen die Goleman opsomt kunnen tot slot nog worden aangevuld met *communicatieve vaardigheden*. Indien men beschikt over goede communicatieve vaardigheden bouwt men gemakkelijk relaties op en houdt ze in stand. Communicatie gaat veel verder dan het alleen uitwisselen van informatie. Een communicatieve leider is spontaan in zijn interactie: hij selecteert wat hij aan de ander wil communiceren. Hij selecteert op basis van doelgerichte overwegingen.⁸

Genoemde opsomming is uiteraard geen limitatieve opsomming van eigenschappen die een leidinggevende in de advocatuur nodig heeft. Voorts is het ook niet zo dat om een goede leider te zijn men over al deze eigenschappen dient te beschikken. Belangrijk is dat men inzicht heeft in waar men goed in is en waar niet. Degene die leidinggeeft dient open te staan voor de feedback van anderen, daar bewust naar te vragen en de feedback te vertalen.

KERNKWALITEITEN

Een andere manier om eens kritisch naar jezelf te kijken is inzicht te krijgen in de eigen kernkwaliteiten. Volgens de theorie van de kernkwaliteiten⁹ heeft een mens ongeveer 4 à 5 kernkwaliteiten. Dit zijn kwaliteiten die zozeer bij iemand horen dat men

zelf niet geneigd is dit als kwaliteit te zien. Men vindt de kwaliteit vanzelfsprekend en ergert zich vaak aan mensen die niet over deze kwaliteit beschikken. Het te veel gebruikmaken van een kwaliteit, levert vaak een valkuil op.

Een voorbeeld: een voorzitter van een advocatenmaatschap die als kernkwaliteit heeft daadkracht, kan wellicht als valkuil hebben drammerigheid. Te veel daadkracht kan drammerigheid tot gevolg hebben. Zijn uitdaging kan dan zijn geduld of rust. Te veel geduld of rust kan echter leiden tot passiviteit, wat het tegenovergestelde is van daadkracht. De kans is groot dat de voorzitter van de maatschap een allergie heeft voor maatschapsleden die passiviteit uitstralen. Indien men te maken krijgt met personen die over eigenschappen beschikken waar men een hekel aan heeft, is men vaak geneigd te veel van de eigen kracht te gebruiken en direct in de eigen valkuil te stappen. De maatschapsvoorzitter zal geneigd zijn om door te drukken als hij wordt geconfronteerd met passieve maatschapsleden. Voorts zal hij moeilijk in staat zijn om de kracht van de betrokken maatschapsleden te zien. Dat zou bijvoorbeeld kunnen zijn weloverwogenheid of rust. Het spreekt voor zich dat de communicatie tussen deze personen daardoor niet effectief zal zijn en wellicht zal verhinderen dat men tot elkaar komt.

Waar we hier over spreken is een zogenaamd kernkwadrant¹⁰ hier links weergegeven in een schema.

Idealiter is er een consistente samenhang tussen de strategie van een advocatenkantoor en de leiderschapstijl en competenties

Door inzicht te krijgen in de eigen kernkwaliteiten en de daarbij horende kernkwadranten, is men beter in staat om het eigen aandeel in een probleem te zien. Hierdoor kan men vaak effectiever communiceren en fouten herstellen. Men zal daardoor sneller zijn doel bereiken.

OMZETTING

In ons vorige artikel in deze reeks schreven we over het belang van strategie.¹¹ Idealiter is er een consistente samenhang tussen de strategie van een advocatenkantoor en de leiderschapstijl en competenties. Indien men een strategie met elkaar heeft geformuleerd, dan is het zinvol deze te vertalen in bijbehorende leiderschapstijl en competenties. Dit

leidt dan tot een gewenst managementprofiel. Dit dient zo concreet mogelijk te worden ingevuld. Het is ook belangrijk om prioriteiten daarin te stellen. Bij uitgebreide competentieprofielen is vaak op voorhand al duidelijk dat niemand daaraan kan voldoen. Op basis van de uitgezette strategie moet het mogelijk zijn om prioriteiten om te zetten in competenties.¹²

In dit artikel geven we een aantal voorbeelden die betrekking hebben op de voorzitter van een maatschap. Persoonlijk leiderschap is echter niet alleen een uitdaging voor de voorzitter van de maatschap, maar ook voor ieder individueel maatschapslid. ●

NOTEN

- 1 *Onderzoek leiderschap in Nederland*, Berenschot, The Change Factory, 2002.
- 2 Wibe Veenbaas, Piet Weisfelt, *Persoonlijk leiderschap*, Nelissen 1997, p. 15 e.v.
- 3 Er zijn ook een aantal goede testen in omloop, die hierbij kunnen helpen. Voorbeeld is de BarOn Emotionele intelligentie vragenlijst, die een goed beeld geeft van de eigen emotionele intelligentie.
- 4 Jay W. Lorsch, *Aligning the Stars*, Harvard Business School Press 2002, p. 175.
- 5 Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, *The New Leaders*, Time Warner 2002, pag. 327 e.v.
- 6 Wibe Veenbaas, Piet Weisfelt, *Persoonlijk leiderschap*, Nelissen 1997, p. 14.
- 7 De auteurs van dit artikel zijn ervan overtuigd dat voor iedere leidinggevende binnen de advocatuur een mediationopleiding een must is.
- 8 Wibe Veenbaas, Piet Weisfelt, *Persoonlijk leiderschap*, Nelissen 1997, p. 37.
- 9 Daniel Offmann, *Kwaliteit en bezieling in organisaties*.
- 10 Idem.
- 11 *Advocatenblad* 2003-16, 5 september 2003, Strategie: nut of noodzaak?, p. 710-713.
- 12 *Onderzoek leiderschap in Nederland*, Berenschot, The Change Factory, 2002.

(advertentie)

NEDERLANDSE
ORDE VAN
ADVOCATEN



Recht.nl

De Nederlandse Orde van Advocaten biedt u in samenwerking met internetportaal Recht.nl een nieuwe juridische nieuwsdienst.

*Gratis
nieuwsbrief*

Wekelijks worden circa 50 juridische nieuwsberichten, verdeeld over 12 rechtsgebieden gepubliceerd in een elektronische nieuwsbrief.

Een abonnement op deze nieuwsbrief, die u op de hoogte zal houden van alle belangrijke juridische actualiteiten, is onderdeel van uw Orde-lidmaatschap.

U kunt zich aanmelden voor de nieuwsbrief door te surfen naar www.recht.nl/baliezine en aldaar uw persoonlijke actiecode in te vullen (dit wijst zich vanzelf).

uw persoonlijke actiecode is: 801623

*Reeds 2000
advocaten
gingen u de
afgelopen
weken voor!*