

Over De lastige partner

# Tips voor een goed gesprek met uw partner(s)

**Maarten de Haas**

Organisatieadviseur te Weesp, Raymakers-vdBruggen

Succesvolle samenwerking veronderstelt dat we elkaar aanspreken en confrontaties durven aangaan. Om in het management onze natuurlijke terughoudendheid in dezen te overwinnen, hebben we hulpmiddelen nodig, zoals de methodes en technieken die ons door managementliteratuur, consultants en trainers worden aangereikt. Dat is in ‘normale’ organisaties het geval, terwijl daar toch managers rondlopen die zijn aangenomen om anderen aan te spreken. Dat geldt dus nog sterker voor een egalitaire samenwerking als een maatschap.

*De lastige partner* is een bundeling van methodes en tips om het gesprek aan te gaan, op een goede manier, over de zaken die er toe doen. Het boek is geschreven voor het management van het advocatenkantoor, als praktische handreiking voor de advocaat met een bestuurs- of managementpositie. Hoe pak je de dingen aan, wat zijn daarbij de vaardigheden en technieken, hoe voorkom je dat je partner lastig wordt?

**GEEN SAMENHANG**

Het boek pretendeert uitdrukkelijk niet een volledige handleiding voor het management te zijn, noch een systematische benadering daarvan. Het is een verzameling van onderwerpen uit de praktijkervaring van de auteurs. Sommige hoofdstukken verschenen eerder als artikel in het *Advocatenblad*. Twee hoofdstukken beschouwen de ontwikkeling van de advocatuur, één gaat over strategie-

vorming, twee over maatschapsverhoudingen, één over leiderschap, drie over gesprekstechnieken (vergaderen, coachen, feedback) en één over diversiteit (méér vrouwen in de maatschap).

Dit heeft tot gevolg dat de samenhang tussen de hoofdstukken soms wel erg ver te zoeken is. Onderwerpen duiken op onverwachte plaatsen op en ontbreken op de plaats waar ze zouden passen. De SWOT-analyse zou je bijvoorbeeld in het hoofdstuk Strategie verwachten, maar komt ter sprake bij de persoonlijke evaluatie van de maten. Af en toe spreken hoofdstukken elkaar ook tegen; gaat bij de meeste kantoren nou het bestuur of de maatschap als geheel over de winstverdeling? Het hoofdstuk Diversiteit, hoe sympathiek het onderwerp ook moge zijn, lijkt er uit speciale belangstelling van de auteurs met de haren bijgesleept.

Een rode draad zou de samenhang ten goede zijn gekomen. Een begrip als ‘alignment’ – op één lijn brengen van strategie, systemen, stijl en andere kenmerken van een organisatie – dat centraal staat in het geciteerde boek van Jay Lorsch, had daartoe kunnen dienen. Dat biedt ook een kapstok om de keuze tussen onder andere verschillende beloningssystemen, maatschapscriteria en bestuursvormen te onderbouwen en te koppelen aan de aard van de praktijk en het kantoor. Het zal de gemiddelde lezer wellicht een zorg zijn, ik zie het toch als een gemis.



**WISSELEND**

De kwaliteit van de hoofdstukken is nogal wisselend. De hoofdstukken over gesprekstechnieken zijn een gedegen, zij het nogal algemene, beschrijving van *best practices* van een ervaren trainer en coach. In de praktijk zal het onderscheid tussen verschillende technieken minder duidelijk zijn (bijvoorbeeld tussen coaching en mentorschap) en kunnen technieken worden gecombineerd. Voor elke advocaat, al of niet in een leidinggevende positie, bieden deze hoofdstukken goede en nuttige aanwijzingen.

Van de paragrafen over bestuursvormen, samenwerking in de maatschap, partnerevaluatie en -compensatie (één van de onnodige anglicismen) zijn er sommige, waarin ik de actualiteit van de managementpraktijk niet herken. Van de zes genoemde bestuursvormen verdienen er maar twee die benaming; er ontbreken ten minste twee andere. Ik ken geen enkele maatschap die een bezwarende parttime regeling alléén voor vrouwen hanteert. Een beschrijving van winstverdelingsystemen zal rekening moeten houden met de goodwillaspecten van in- en uittrederegelingen. De voorkeur voor ‘beloning’ van goed presterende maten boven ‘bestrafing’ door korting van onderpresteerders lijkt sympathiek en passend, maar werkt in de praktijk vaak averechts. De vragenlijst “maatschaps-scan” is nogal fragmentarisch en de vragen zijn ongelijksoortig, terwijl er alternatieven zijn – ook bij Orde – op basis van gedegen en

praktijkbestendige modellen zoals INK of Balanced Scorecard.

De beide hoofdstukken over de Advocatuur bevatten interessante beschouwingen, zij het dat door de geraadpleegde literatuur (een rapport van de ABA en de werken van Susskind) het accent nogal sterk op de invloed van ICT-ontwikkelingen ligt.

#### AAN HET DENKEN

Deze kanttekeningen zouden de advocaat, die zich oriënteert op de do's en don'ts van management en bestuur van de maatschap, echter niet mogen ontmoedigen het boek ter hand te nemen. U bent er in een paar uur doorheen. Ook de auteurs zelf maken duidelijk dat u het niet als managementevangelie mag beschouwen. Het boek biedt een veel-

heid van methoden, technieken en tips, die praktisch en begrijpelijk zijn en bovendien overzichtelijk samengevat zijn in de bijlagen. Daaronder zullen er allicht enkele zijn die u aan het denken zetten en die u meeneemt in een opbouwende confrontatie met een al of niet lastige partner.

(advertentie)



## VAN EDE & PARTNERS

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING EN INZETBAARHEID

*toonaangevend in*  
**OUTPLACEMENT 25**  
**COACHING** jaar  
**LOOPBAANBEGELEIDING**

AMSTERDAM 020 673 40 39, ARNHEM 026 364 41 11, BEETSTERZWAAG 0512 473 300, BREDA 076 565 65 09,  
EINDHOVEN 040 245 72 20, ENSCHEDE 053 433 80 21, GRONINGEN 050 312 34 85, DEN HAAG 070 351 40 11,  
MAASTRICHT 043 325 76 51, ROTTERDAM 010 412 00 22, ZEIST 030 693 24 46, ZWOLLE 038 421 02 88.

[www.vanede.nl](http://www.vanede.nl)

**FIF 33**  
RECHERCHE- EN INFORMATIEBUREAU  
*Voor bedrijven, particulieren en advocatuur*



- Onrechtmatig ziekteverzuim
- Alimentatiezaken
- Controle werkzaamheden
- Handelsinformatie
- Fraude / Bedrijfsdiefstal
- Privé-onderzoeken

**010 - 477 33 22** [www.fif33.nl](http://www.fif33.nl)  
Goedgekeurd door Min. van Justitie POB 238  
Heemraadssingel 186 • 3021 DM Rotterdam  
Fax: 010 - 477 08 30 • e-mail: [info@fif33.nl](mailto:info@fif33.nl)



**TOGA**  
*atelier*  
Schout & Katsantonis  
[www.toga.net](http://www.toga.net)

- Rijksleverancier
- Toga's op maat van eerste kwaliteit stof
- Korte levertijd
- Bef cadeau bij bestelling toga

**Industrieweg 51**      **3044 AS Rotterdam**  
Tel. 010 - 245 07 66      Fax 010 - 245 07 67