

Professionalisering van het kantoor

Recent is binnen de advocatuur, en met name binnen de grote kantoren, de discussie weer opge-laaid over de vraag hoe op de beste en meest efficiënte manier een advocatenkantoor te managen. Een steeds terugkerende vraag daarbij is dan of je advocatenkantoren moet laten managen door advocaten (een selectie van de partners daarin-binnen), of dat je juist 'professionele managers' van buiten de advocatuur moet aantrekken.

Rob van Otterlo

hoofd opleiding van de Nederlandse Orde van Advocaten

Onlangs heeft Nauta Dutilh gekozen voor de laatste variant. Het tweekoppige bestuur trad af ten behoeve van een 'verdere professionalisering'. Een externe manager gaat het kantoor leiden. Volgens Nauta kunnen 'dat soort mensen' (professionele managers, RvO) de operationele processen beter leiden dan advocaten.¹ In dit beeld past de opvatting dat bestuurlijke activiteiten van advocaten in een maatschap als een soort *tour of duty* (It's a dirty job, but someone has to do it) worden beschouwd, en weinig toevoegen aan de professionele status van de betreffende professional. Meteen rijst dan de vraag of externe managers van formaat dergelijke functies, gezien hun kennelijk geringe status binnen de organisatie zelf, wel aantrekkelijk genoeg zullen vinden. Zo niet, dan blijven uitsluitend tweede-garnituurmanagers over om die 'dirty job' te doen, hetgeen een bijzonder hoog afbreukrisico voor de organisatie met zich mee brengt.

Dus niet doen, dunkt me. Net zomin als je een voetbalteam kunt coachen als je zelf niet minstens gevoetbald hebt, kun je een organisatie van professionals aansturen als je niet zelf uit die professie komt. En liefst daarnaast ook binnen die professie ruim je sporen hebt verdiend. Net als de voormalige voetballer een trainerscursus met succes gevolgd moet hebben alvorens hij officieel trainer bij een club kan worden – ongeacht hoe goed hij in het verleden als voetballer ook was – zo zouden bestuurders, of toekomstige bestuurders van advocatenkantoren ook geselecteerd en opgeleid kunnen worden voor hun nieuwe functie. Het managen van een organisatie, laat staan een organisatie van eigenwijze professionals, is immers heel wat anders dan het uitoefenen van een professie.

De vraag rijst of externe managers van formaat dergelijke functies wel aantrekkelijk genoeg zullen vinden



Gepromoveerd chemicus

Een professie dient echter wel de basis te zijn voor een succesvolle managementcarrière. Illustratief in dit verband is Jack Welch, de misschien wel succesvolste manager van de vorige eeuw. Begonnen als gepromoveerde chemicus wist Jack Welch uiteindelijk als Chief Executive Officer General Electrics' omzet te verveelvoudigen, en het bedrijf te laten groeien tot het grootste concern ter wereld.

Er bestaat niet zoiets als een 'professional manager'. De vooronderstelling dat universiteiten met hun studies bedrijfskunde almaar succesvolle managers afleveren is onzin. Hooguit krijgen die bedrijfskundestudenten goede en brede bedrijfskundige kennis aangereikt waar ze in de praktijk hun voordeel mee kunnen doen, maar op zichzelf is een dergelijke opleiding geen enkele garantie voor het succesvol kunnen managen van een organisatie.

Sterker nog, de wereldvermaarde hoogleraar bedrijfskunde en managementgoeroe Henry Mintzberg vindt bedrijfskunde-opleidingen aan universiteiten onzinnig. Je bekwamen in managementvaardigheden doe je in de praktijk, aldus Mintzberg.²

Dan maar niets doen aan managementopleiding voor die bestuurders in de dop? Jawel, maar pas nadat die potentiële bestuurder geselecteerd is op de aanwezigheid van voldoende basistalent voor leiderschapskwaliteiten. Dit betekent dat in een relatief vroeg stadium van de carrière

ormanagement

15
SPECIALISATIE-
VERENIGINGEN

Vereniging van Letselschade Advocaten (LSA)

van een professional gekeken moet worden naar zijn managementpotentieel en -ambitie. Dan (en hier kan een HRM-afdeling ondersteunend werk verrichten, waarover later meer) dient een pad uitgezet te worden waarin de toekomstige manager of bestuurder binnen de organisatie loopbaanfasen doorloopt: van *professional*, via *manager*, via *entrepreneur* naar *leading*.³

Een dergelijke managementontwikkeling vooronderstelt het doorlopen van een functiehiërarchie waarbij de potentiële bestuurder zich een aantal essentiële competenties of bekwaamheden eigen moet maken.⁴ Die competenties zijn 'denkkracht' (oplossen van problemen), 'interpersoonlijke effectiviteit' (sturend omgaan met personen), 'stevigheid' (overwinnen van weerstand), 'ambitie' (voortdurend streven naar verbetering) en 'operationele kracht' (het daadwerkelijk realiseren van opdrachten en ideeën door het afleveren van degelijk werk).⁵

Managementontwikkeling is dan de voortdurende uitbreiding van competenties door middel van het doorlopen van een ladder van functieniveaus.⁶ De functie van een HRM-afdeling is dan om die verschillende functieniveaus van de ladder helder in kaart te brengen.

Het succesvol beklimmen van de ladder door de potentiële managers kan plaatsvinden in een toernooimodel. Binnen een arena strijden de *potentials* dan om de schaarse banen. Dit model is met name succesvol als gerichte aandacht en begeleiding voor de toekomstige bestuurders in hun functiegroei ontbreken. Dat laatste is vaak het geval, juist bij uitstek binnen organisaties van professionals, zoals advocatenkantoren. Dat hoeft niet erg te zijn. Geformaliseerde Management Development-programma's zijn niet meer functioneel bij loopbaanontwikkeling op topniveau, vanwege de schaarste aan *resources* (begeleiding en gestructureerde ontwikkelings- en opleidingsprogramma's).⁷

Management Development behelst niets meer dan het vaststellen van de juiste spelregels van het toernooi. Binnen dit toernooimodel winnen uiteindelijk de beste kandidaten. Zolang dit alles helder en transparant is, dus ook de spelregels, zullen competitief ingestelde kandidaten daar uiteindelijk geen moeite mee hebben. Vanzelf vallen de niet-geschikten af of ze beginnen zelfs niet eens aan het toernooi (if you can't stand the heat, stay out of the kitchen).

Die niet-geschikten kunnen heel goede professionals zijn of worden, maar zijn voor het managen kennelijk niet uit het juiste hout gesneden. Een toernooimodel hoeft dan ook geenszins te betekenen dat de 'verliezers' de organisatie moeten verlaten. Wel dient dat binnen de organisatie begrepen en gerespecteerd te worden. Als men immers als verliezer wordt gestigmatiseerd, dan is functioneren binnen de organisatie moeilijk of zelfs onmogelijk geworden.

Uit eigen geleidingen

Binnen organisaties in de advocatuur waar management niet noodzakelijkerwijze een hogere status geniet dan de professie zelf, zijn de hiervoor beschreven ongewenste neveneffecten van een managementontwikkelingsmodel makkelijk te vermijden. Managers en bestuurders van professionals kunnen dan ook zeer wel geselecteerd worden uit de eigen beroepsgeleding. Zo krijg je als organisatie geschikte managers en



"De LSA is de oudste specialisatievereniging van de Orde en bestaat sinds 7 juni 1989. Op dit moment heeft de vereniging 272 volwaardige en 156 aspirant-leden.

De LSA stelt zich ten doel de deskundige beroepsuitoefening door advocaten, op het gebied van persoonschade – schadevergoeding wegens letsel en overlijden – en al wat

daarmee samenhangt te bevorderen door onder meer het organiseren van studiebijeenkomsten, opleidingen en onderlinge uitwisseling van informatie. Bijzonder aspect van de vereniging is dat het bestaat uit een gemêleerd gezelschap van slachtoffer- en verzekeraaradvocaten, alsmede uit beroepsgenoten die voor beide typen cliënt optreden.

Om volwaardig lid van de LSA te kunnen worden moet de advocaat de verplichte Grotius Specialisatieopleiding Persoonschade met goed gevolg afronden. Deze mag hij doen na te kwalificeren door het afleggen van een toelatingstoets. Tevens moet een volwaardig lid minimaal vijf jaar praktijkervaring hebben en op jaarbasis in elk geval 400 uur bezig zijn op dit rechtsgebied. Door middel van enquêtes wordt hierop toegezien. Daarnaast is er een LSA-Audit in studie. Deze zou moeten zien op onder meer de inhoud van het dossier, de manier van werken, de kwaliteit van de dienstverlening en de interne kantoororganisatie, voorzover deze de afwikkeling van persoonschadedossiers raakt.

De LSA kent een jaarlijkse *éducation permanente* in de vorm van een verplichte opleidingsmiddag en -avond. Verder organiseert het CPO Nijmegen in samenwerking met de LSA elk jaar een tweedaagse actualiteitscursus. Ten slotte houdt de LSA jaarlijks een congres, waarbij als sprekers (met name) mensen uit de wetenschap en rechterlijke macht worden uitgenodigd. De bijdragen aan het congres worden ieder jaar gebundeld en in boekvorm uitgegeven.

De LSA kent in haar geledingen diverse commissies, zoals een kwaliteitscommissie, een opleidingscommissie, een publiciteitscommissie, een geschillencommissie declaraties, een Commissie van Bijstand en een Ombudsman. De Ombudsman, een niet-lid, bemiddelt bij klachten van een cliënt over zijn LSA-advocaat en bij conflicten tussen cliënt en LSA-advocaat.

De LSA volgt actief alle ontwikkelingen op het gebied van persoonschade. In voorkomende gevallen mengt zij zich in de discussie."

bestuurders, die bovendien de professe en de mores kennen. Het belang daarvan in een organisatie van professionals is groot. Het gaat hier immers om organisaties waarin de professional met zijn denkkracht centraal staat. Op de juiste wijze communiceren met die professional vergt inzicht in zijn werk en acceptatie van zijn zelfstandigheid.

Managers van buiten, wier professe managen is, krijgen simpelweg niet de tijd om zich voldoende in de specifieke materie van bijvoorbeeld het grote advocatenkantoor in te leven. Zij moeten immers snel scoren, willen zij überhaupt enig krediet opbouwen bij de professionals die ze moeten aansturen.

Bovendien: er zijn nogal wat andere afbreukrisico's. Die gaan nu eenmaal gepaard met het managen van organisaties van professionals. Het is dan ook niet denkbeeldig dat slechts coaches uit de eerste divisie, en niet coaches uit de eredivisie, geïnteresseerd zullen zijn in een managementpositie binnen de grote advocatenkantoren.

Noten

- 1 NRC handelsblad, Bestuur advocatenkantoor Nauta stapt onverwachts op. 24 juni 2004, p. 16.
- 2 Henry Mintzberg, *Mintzberg over management. De wereld van onze organisaties*. Contact: Amsterdam, 1992, p. 87-101.
- 3 G. Schuiling, *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling*. Academisch proefschrift. Deventer: Kluwer, 2001.
- 4 R. C. H. van Otterlo en P. G. W. Jansen, Managementontwikkeling binnen organisaties van professionals: competing for the top. Wordt gepubliceerd in het oktobernummer van *Opleiding & Ontwikkeling*.
- 5 Idem.
- 6 Idem.
- 7 Idem.

Vereniging van huurrechtadvocaten (VHA)



Aantal leden: 152 leden, 19 aspirant-leden en 9 buitengewone leden.

Toelatingseisen: Het lidmaatschap staat open voor advocaten die ten minste drie jaar als zodanig staan ingeschreven, aantoonbare deskundigheid bezitten op het gebied van het huurrecht en de door de VHA (in samenwerking met de OSR te Utrecht) georganiseerde specialisatieopleiding, met goed gevolg hebben afgelegd. De VHA kent ook aspirant-leden. Het aspirant-lidmaatschap staat open voor advocaten die ten

minste drie jaar als zodanig staan ingeschreven met aantoonbare interesse in het huurrecht, maar de specialisatieopleiding nog niet hebben gevolgd. Aspirant-leden zijn verplicht om binnen een bepaalde termijn de specialisatieopleiding met succes af te ronden, bij gebreke waarvan het lidmaatschap vervalt.

De buitengewone leden zijn niet-advocaten die deskundig zijn op het gebied van het huurrecht en hun sporen op dat terrein hebben verdiend. In het kader van de permanente kwaliteitsbevordering zijn alle leden verplicht om jaarlijks drie opleidingspunten te behalen op het gebied van het huurrecht. Dit wordt gecontroleerd.

Cursussen en andere activiteiten: De VHA kent ten minste twee jaarlijkse activiteiten, te weten de Algemene Ledenvergadering waarop (naast het huishoudelijk gedeelte) ook een inhoudelijk onderwerp wordt behandeld alsmede de jaarlijkse actualiteitsmiddag waarop door drie inleiders de recente jurisprudentie wordt besproken. Als bijzondere activiteit heeft de VHA in november 2002 in samenwerking met de redactie van het tijdschrift *Woonrecht* en Kluwer, een congres georganiseerd over het nieuwe huurrecht dat op 1 augustus 2003 in werking is getreden.

"Het huurrecht is een van die gebieden die voortdurend in beweging is, niet alleen door een continue stroom van jurisprudentie maar ook (en vooral) door nieuwe wetgeving en maatschappelijke ontwikkelingen die hun werking hebben op de positie van de huurder en verhuurder. Dat brengt met zich dat aan advocaten die op dit terrein werkzaam zijn, continu eisen worden gesteld teneinde de kwaliteit van de rechtsbijstand te handhaven. Gespecialiseerde advocaten dienen zich daarbij te realiseren dat het verwachtingspatroon van de cliënt hoog is. Het lidmaatschap van de specialisatievereniging (en de daaraan verbonden voorwaarden) kan een belangrijke toegevoegde waarde vormen om aan dat verwachtingspatroon te kunnen (blijven) voldoen.

Specialisatieverenigingen kunnen verder een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een kwaliteitsstandaard c.q. -maatstaf. De opleidingen die zij verzorgen zijn daarvoor van groot belang. Door het opzetten van opleidingen worden specialisatieverenigingen gedwongen na te denken over wat van een goede op het betreffende terrein gespecialiseerde advocaat mag worden verwacht. Dat is een continu proces.

De VHA is van mening dat het voor de generalist steeds moeilijker zal worden om op het terrein van het huurrecht op acceptabel niveau rechtsbijstand te kunnen (blijven) verlenen. Wat geldt voor het huurrecht, geldt ook voor andere rechtsgebieden. Op tal van terreinen zijn de laatste jaren specialisatieverenigingen opgericht. Waarschijnlijk is het onontkoombaar dat op den duur de echte generalist (moeten) verdwijnen."

15
SPECIALISATIE-
VERENIGINGEN