

## Column

Afscheid van partners (1):  
problemen onder ogen zien

Dolph Stuyling de Lange

zullen bereiken. En als wordt overwogen nieuwe boeken aan te schaffen, worden ze vaak 'te duur' gevonden, is de ervaring van Bohlken. 'Advocaten hebben een verkeerde perceptie van de prijs van boeken. "Vijftig euro voor dat boek? Laat maar zitten." Vaak gaat de voorkeur uit naar digitale juridische informatie, wat goedkoper heet te zijn.

Dat dit niet zo is, weet ook Margo van Heck van Ten Holter Advocaten. 'Het voordeel is wel dat je daarin makkelijk kunt zoeken. Maar goedkoper? Eerder duurder. In het verleden hadden we één abonnement op de papieren *Nederlandse Jurisprudentie*. Voor de digitale versie hebben we 21 abonnementen nodig, voor iedere *fee earner* één.' Bohlken rekent het snel voor: één papieren jaargang *NJ* kost 2500 euro. De digitale versie is actueler, je kunt er gemakkelijker in zoeken én er is een archief dat teruggaat tot 1965, maar kost het dubbele. 'De informatievoorziening is beter, maar het is hoe dan ook een behoorlijke kostenverhoging. Advocaten moeten zich realiseren dat de 'gewone' juridische boeken de kosten niet zijn.'

**Bibliotheekdienst outsourcen**

Maar welke boeken mogen in de bibliotheek niet ontbreken? Daarvoor heeft Jongbloed de dienst *Juridica* ontwikkeld, een bibliothecaris op afstand, die adviseert over nieuw verschenen titels en drukken, attendeert op hiaten in de collectie, abonnementen beheert en ervoor zorgt dat de bibliotheek actueel en volledig blijft. Mieke Steinberg, manager legal support bij Houthoff Buruma maakt er gebruik van. 'Veel boeken verschijnen in een serie en die wordt automatisch aangevuld. Door de herdrukkenservice hebben we altijd de meest actuele boeken in de bibliotheek staan.' Ze zegt zeer tevreden te zijn over het outsourcen van de bibliotheekdienst aan Jongbloed. 'We hebben een uitgebreide wetenschappelijke bibliotheek met meer dan tienduizend werken. Omdat we ook een cassatiepraktijk voeren, hebben we ook veel oude boeken en wettenbundels. Maar de bibliothecaris op afstand helpt ons ook om de collectie actueel te houden.'

'... Mr X had zich als stagiaire en medewerker buitengewoon ingespannen en werd op 32-jarige leeftijd partner. En iedereen leefde daarna nog lang en gelukkig.' Zo gaat het sprookje van partnerschap.

De realiteit is vaak weerbarstiger. Want als partner moet je hard blijven werken, maar daarnaast wordt er meer verwacht. Opeens moet je ook met succes nieuw werk voor jezelf en je team binnenhalen, je moet dat team managen, je moet bijdragen aan het leiderschap van het kantoor. En vaak is er dan op het thuisfront ook sprake van allerlei ontwikkelingen zoals een huwelijk en/of kinderen. Veel daarvan is nieuw, dus of je het kunt of niet blijkt vaak pas in de praktijk.

Hoe blijf je daar fit bij? Hoe blijft het leuk? Hoe houd je de juiste balans tussen werk en privé?

De realiteit is dat slechts een deel erin slaagt alle ballen met succes in de lucht te houden. En het lastige is dat de advocatuur in het algemeen – uitzonderingen daargelaten – een cultuur kent waarin 'succes' de norm is. Onzekerheid, ziek zijn, het allemaal niet aan kunnen: daar kun je maar beter niet over praten. Maar dat betekent dat je niet – of slechts ongemerkt – aan verbetering kunt werken.

Sommige partners proberen het te redden door excessief hard te werken en dat gaat dan ten koste van het thuisfront, hun gezondheid en/of de sfeer op kantoor. In hun onzekerheid demotiveren ze vaak de medewerkers die voor hen werken.

De meeste kantoren kennen zo wel een of meer partners die zich vreugdeloos

voortslepen, opgejaagd en ondergewaardeerd door hun geïrriteerde kantoorgenoten.

De conclusie – zou je denken – moet zijn dat 'het kantoor' (het bestuur) en de partner in kwestie een goed gesprek hebben. Allereerst met de insteek om te bezien hoe de problemen kunnen worden opgelost. En als dat niet kan, hoe op een gracieuze wijze afscheid kan worden genomen. Maar dan komt een ander lastig facet van een advocatenkantoor in beeld: men is in het algemeen slecht in het voeren van 'open en eerlijke' gesprekken. Dat geldt voor disfunctionerende secretarissen, voor medewerkers die slecht tijd schrijven – en ook voor gesprekken met partners. Dat is ook een van de redenen waarom het vaak heel nuttig kan zijn om bij partnerevaluaties (als men die heeft) een externe deskundige in te huren die zorgt dat de gesprekken objectief, helder en constructief zijn: drie facetten waar advocaten vaak niet hoog op scoren. Vaak blijft men steken in subjectieve ('we kennen elkaar al zo lang'), vage (eromheen praten) of negatieve (zogenaamd 'duidelijk') vormen van communicatie.

Dus wat te doen? Allereerst kantoorbreed leren om feedback constructief te geven en te ontvangen. Vervolgens partnerevaluatie invoeren, liefst met een deskundige derde erbij. Verder, problemen open aan de orde stellen met de betrokkene(n). En dan gracieuze en heldere besluiten nemen en uitvoeren. Dat is een stuk sociaal en betrokken dan iemand jarenlang te laten bungelen.