



Column

De hei op: beleid en binding

Dolph Stuyling de Lange

versity en organisatieadviseur. Hij geldt in Nederland als autoriteit op het gebied van strategie, management en organisatie van kennisintensieve professionele dienstverleners. Zijn laatste boek heet *De Ondernemende Professional*, en geeft een beeld van de voor- en nadelen van ondernemen met behulp van netwerken.

Werk binnenhalen is volgens Kwakman de belangrijkste reden om je bij een netwerk aan te sluiten. De netwerken vormen zich rondom een bepaald thema – echtscheiding bijvoorbeeld. Daar ontmoeten klanten verschillende dienstverleners in de keten, van kinderpsychologen tot de juridisch professionals.

In Kwakmans visie ontstaan er twee soorten dienstverleners. In de eerste plaats zijn er de spinnen in het web die op strategisch niveau met klanten spreken. Vaak zijn dat advocatenkantoren of leiders van netwerken. Zij halen de klussen binnen, verdelen het werk en sturen de projecten aan. Daarnaast zijn er de kenniswerkers zelf, de professionals in het netwerk.

Zijn er ook nadelen aan netwerken? Kwakman: 'Vrijblijvendheid is de grootste bedreiging. Er is leiderschap nodig en een visie op wat je samen wilt bereiken. Er moeten een paar mensen zijn die vanuit passie en vakkennis en de vraag van de klant het leiderschap op zich nemen. En iedereen moet participeren: niet alleen de kenniswerkers zelf, maar ook bedrijven of overheden.' Tot slot is loyaliteit volgens hem belangrijk. Er zijn zp'ers die in drie of meer netwerken zitten, maar dat werkt niet volgens Kwakman. Dan voegen ze geen energie aan een netwerk toe.

Aan de zelfstandige juridische professionals is het volgens Kwakman om iets te gaan doen wat grote kantoren niet kunnen. Volgens hem zit veel interessante kennis inmiddels buiten de kantoren. 'Je moet als professional daarom niet uitgaan van welke kennis je in huis hebt, maar welke propositie je in de markt wilt zetten en waar je anderen aanvult. Vraagstukken vereisen meerdere disciplines, daarom is het de vraag of je vanuit één rechtsgebied kunt ondernemen. Het is belangrijker om een goed idee te hebben van wat klanten vragen. En goed begrijpen wat ondernemerschap betekent. De meeste zp'ers ervaren dat pas gaandeweg.'

Het is voor elk kantoor goed periodiek 'de hei op te gaan' om in relatieve rust na te denken over waar je bent en waar je naartoe zou willen. Zo tegen de zomer is een goed moment voor zo'n exercitie: lekker voor een deel buiten. Ruwweg kun je zeggen dat zo'n heidag twee doelen dient: het maken (of aanscherpen) van beleid en het creëren van meer onderlinge binding. Idealiter gaan beide hand in hand.

De eerste vraag is dan waarover moet worden gesproken. Wie schrijven tevoren notities met stof tot nadenken en met thema's voor discussie? Wie gaat het evenement leiden? Iemand van binnen kantoor, of juist een externe persoon die zorgt dat de discussie zakelijk en evenwichtig verloopt? De mogelijke onderwerpen kunnen zeer uiteenlopen: van strategie en positionering tot het kantoorbreed nadenken over optimale zorg voor cliënten.

Over 'strategie' wordt soms nog wel gedacht dat dit zich eigenlijk niet leent als thema voor een advocatenkantoor en het is soms inderdaad lastig. De Amerikaans advocatengoeroe David Maister schreef eens dat de strategie van een advocatenkantoor te vergelijken is met die van een indianenstam. De mannen komen 's avonds rond een vuur bijeen en besluiten op jacht te gaan op bizons – die bevinden zich twee dagmarsen verder. De volgende ochtend worden de mannen uitgezwaaid door vrouw en kinderen, maar al enkele uren later is de groep versplinterd: de een na de ander verdwijnt

achter een konijn of ander klein wild in verschillende richtingen. De bizons bereikt men nooit.

Toch is gezamenlijke focus buitengewoon nuttig. Het is zaak het gesprek daarover niet nodeloos ingewikkeld te maken: vermijd dus lange notities. Houd het beknopt en praktisch. En zorg vooral dat er een methode is om eventuele besluiten op te volgen: hoe zorg je dat niet iedereen toch weer 'achter een konijn' aangaat?

Dan de tweede vraag. Hoe versterken en verdiepen we de onderlinge band binnen het kantoor? Alleen samen de jaarcijfers vaststellen en strategie bespreken is daarvoor niet voldoende. Er moet worden gezorgd voor leuke, verbredende aspecten. Bijvoorbeeld een wandeling, maar liever nog een speurtocht met ruimte voor de deelnemers voor creativiteit en onderling plezier. Of, voor wie eens wat anders wil, een zogeheten 'opstelling'. Dit is een door de Duitser Bert Hellinger ontwikkelde methodiek om de onzichtbare krachten binnen een systeem zichtbaar te maken. Er is een aantal deskundige begeleiders die zo factoren kunnen blootleggen die het klimaat binnen een kantoor sterk kunnen bepalen, zonder dat daar ooit expliciet aandacht aan wordt gegeven.

Zorg in elk geval voor dynamiek en gezelligheid – eindig met een borrel en diner (maar voorkom dat deelnemers na afloop dan nog moeten rijden). Dan is zo'n heidag een ideaal middel om zowel de sfeer als de praktijk positief te beïnvloeden.