



# ‘Digitale innovatie is helemaal niet zo belangrijk’

Veel advocaten zijn ‘opgegroeid’ met de theorie van Richard Susskind en ze zetten daarom in op digitale innovatie om hun processen te beheersen. Maar volgens managementwetenschapper Bas Kodden zijn medewerkers en cliënten daarvan de dupe. ‘Zo maken bestuurders hun kantoren juist kapot.’



*Michel Knapen*

**H**oe vaak heeft hij zijn verhaal niet verteld op advocatenkantoren. Een verhaal dat leidinggevenden niet graag hoorden maar wel herkenden. Bas Kodden heeft met veel van Nederlands grootste topsporters, coaches en ondernemers mogen spreken en werken en ontwikkelde een eigen visie op leiderschap. Die luidt: houd op je te verschuilen achter digitale instrumenten en kies voor persoonlijk contact.

Bas Kodden kent de advocatuur vanbinnen. In 2011 promoveerde hij op een onderzoek over toewijding en betrokkenheid binnen advocatenkantoren. Als programmadirecteur Law, Leadership & Management aan Nyenrode Business University is hij niet bang om tegen de haren in te strijken. Bijvoorbeeld tegen die van Richard Susskind, de Britse held van menig modern advocatenkantoor die hamert op het belang van digitale innovaties. Doen kantoren dat niet, dan

leidt dat onvermijdelijk tot *The end of lawyers* – ook de titel van een boek van Susskind uit 2010.

Kodden begint veel basaler en pakt er een managementboek bij. ‘Het model dat elke onderneming, dus ook elk advocatenkantoor zou moeten kennen is dat van Treacy & Wiersema uit 1993. Dat stelt dat een bedrijf drie waardenstrategieën heeft: *operational excellence*, *customer intimacy* en *product leadership*, dus de focus op processen, klantrelaties

of producten. Alle drie moeten ze worden beheerst maar in één moet je excelleren. Een kantoor móét dus kiezen. Kies je niet, dan word je ingehaald door kantoren die wél kiezen.’

De cruciale vraag is: waarvoor moeten advocatenkantoren kiezen? In elk geval niet voor de *operational excellence* van Susskind. ‘De digitale innovatie van Susskind is helemaal niet zo belangrijk voor advocatenkantoren. Hooguit probeer je te concurreren met prijsvechters, zoals rechtsbijstandverzekeraars. Maar als je dat ambieert, ben je al afgegleden. En overigens: die wedstrijd ga je nog verliezen ook. Je kunt het alleen beter doen dan anderen als jij bewust kiest voor andere producten of vol inzet op de relatie met je cliënten en je medewerkers – ofwel de keuze voor een andere *return on investment: return on intimacy*.’

### Bokito's

Het kantoormanagement, aldus Kodden, zal daarbij het belang moeten inzien van *personal branding*. ‘Het zal de komende jaren meer en meer gaan om de reputatie van de individuele advocaat. Cliënten met grote belangen willen alleen met die ene topadvocaat werken en zijn bereid daarvoor te betalen. ‘Als je fan bent van Messi en speciaal naar Barcelona afreist om de beste voetballer van de wereld te zien spelen, dan is dat jou wat waard. Hetzelfde geldt voor muziek: U2 komt niet elke vrijdag langs. Voor een gewone partij voetbal of een plaatselijk bandje kun je om de hoek je ei kwijt. Als het echt belangrijk is, dan ga je voor de top en dan wil je worden vertegenwoordigd door een advocaat van wie jij denkt: die gaat het voor mij winnen.’

Of die advocaat werkt bij De Brauw, Nauta of bij Stibbe is van minder belang. Kantoren worden net als voetbalclubs gedragen door hun mensen en niet andersom, redeneert Kodden. Leidinggevendens zullen dus zwaar moeten inzetten op groeps- en teambelangen om de beste mensen aan te trekken, op

te leiden en vast te houden, zegt hij. Kortom: de enige innovatie die van belang is, is sociale innovatie. ‘Spelen bestuurders daar niet op in, dan zullen de beste medewerkers het kantoor verlaten om bijvoorbeeld een nichekantoor te beginnen. Maar als zij geen prijsvechter willen zijn of andere producten gaan aanbieden, zullen ook zij op intimiteit en relaties moeten inzetten: het spel verandert niet wezenlijk.’

Leiderschapsdeskundige Manfred Kets de Vries noemde bestuurders ooit ‘zilveruggen’. Deze Bokito's ‘roffelen op hun borst en denken dat medewer-

## ‘Kantoren worden net als voetbalclubs gedragen door hun mensen’

kers dan wel volgen’. Jij mag bij mij werken, is de houding. Maar is dat ook zo, vraagt Kodden retorisch. ‘De nieuwe generatie advocaten is niet zo snel onder de indruk. Zij vragen: wat kun jij voor mij betekenen? Begrippen als autonomie, coaching, feedback en sociale steun – hulp als ze vastzitten of fouten maken – worden dan ook van cruciaal belang voor de toekomst van advocatenkantoren. Jonge advocaten hebben geen zin in een baas die commandeert. Kies voor intimiteit en persoonlijke aandacht: het zal beloond worden. De CEO als Chief Energy Officer – en dat is gewoon te leren.’

### Lappendeken

Kodden ziet momenteel vooral advocatenkantoren met een lappendeken aan managementplannen om bepaalde doelen te bereiken. ‘Wat ik mis is een eigen visie op leiderschap en gedrag. De stijl

van leidinggeven die ik vaak opmaak uit gesprekken kan ik het best omschrijven als *management by excel*. Alle handelingen moeten worden verantwoord in schema's en staatjes. Dat staat haaks tegenover de houding die ik propageer: richting geven, ruimte bieden en resultaat vragen.’

Pas dan kun je echt werken aan slimmer presteren, is Koddens overtuiging, en verwijst naar de *flow*-theorie. ‘Je moet zorgen dat je medewerkers in een *flow* raken, een toestand waarin ze zeer geconcentreerd werken en daar optimaal van genieten. Naast de *flow* heb je de burn-out, wat je krijgt als je te veel werk moet doen dat je niet aankan, en de *bore-out*, wat je krijgt als je veel meer kunt dan je mag. Vooral dat laatste zie je bij jonge medewerkers op advocatenkantoren. Ze doen – ‘geholpen’ door technologie – te veel gestandaardiseerd werk, schrijven e-mails aan cliënten die ze nooit zien en voelen te weinig waardering en erkenning voor hun werk. Het is de kunst om de *bore-out* om te zetten in een *flow*. Daarvoor zijn goede leiders nodig.’

Dat is nu meer nodig dan ooit. De advocatuur wordt gekenmerkt door veel turbulentie, wat leidt tot onzekerheid en angst. Kodden: ‘In zo'n situatie gaan leiders juist meer controleren, meer *management by excel* toepassen. Bij professionals leidt dat weer tot minder bevoegenheid en juist dat is een van de belangrijke voorwaarden om te presteren. Deze managementstijl haalt dus de prestaties omlaag, van medewerkers én van het hele kantoor, wat weer resulteert in nog meer turbulentie, nog meer controles et cetera. Goede leiders weten net als topsporters hun angsten te beteugelen en om te zetten in loslaten en uiteindelijk presteren. Die vinden uit die vicieuze cirkel een uitweg en ontwikkelen een omgeving van positieve energie. Vaak is een goede coach daartoe de basis geweest. Alleen organisaties die investeren in mensen kunnen duurzaam groeien.’