

Gemeen of aardig: hoe kom je hogerop?

Moet je het politieke spel spelen om hogerop te komen binnen je kantoor? Interne competitie is praktisch ingebouwd door het piramidemodel met *leverage*. Er is immers slechts plaats voor enkelen aan de top. Maar veel jonge advocaten hebben geen zin zich naar boven te ellebogen en willen anders werken. Kan het anders? *Do nice guys finish last*, of is de concurrentie de verliezer?



Juriaan Mensch

‘Je pakte het dossier op waarvan je wist dat de partner of sectiehoofd het zeer belangrijk vond en liet de minder belangrijke zaak een beetje versloffen. Als dan de cliënt van de minder belangrijke zaak al drie keer gebeld had, dan liet je collega-stagiaires de telefoon oppakken en was het aan hen om puin te ruimen. Zo zorgde je er voor dat je zelf scoorde op het sexy dossier, terwijl je collega’s minder succesvol leken, of zelfs onderuit gingen op zwaarder werk. Er zijn altijd wel mensen die zaken oppakken waarmee ze niet echt op de voorgrond komen. Ja zeggen en nee doen om jezelf vrij te spelen, is onderdeel van het spel.’ Aan het woord: een advocaat die het inmiddels tot partner heeft geschopt en niet bij naam wil worden genoemd.

Ellebogenwerk is onderdeel van het politieke spel spelen op kantoor; hogerop

op komen ten koste van een ander. In de Angelsaksische wereld wordt de strijd om de partnerposities binnen kantoren ook wel *The Tournament* genoemd. Een deel van de rechtenstudenten en stagiaires is bereid dat spel te spelen. Want als je het redt, dan is de financiële beloning groot.

Binnen advocatenkantoren is interne competitie praktisch ingebouwd door het piramidemodel, ooit als eerste gebruikt door het Amerikaanse advocatenkantoor Cravath, Swaine & Moore. Het model is bedoeld om het juridisch en commercieel talent eruit te filteren en tot nieuwe eigenaren van kantoor te benoemen. De beste of sterkste zou vanzelf bovenin moeten komen, maar volgens critici is dat niet per se het geval. Soms komt niet de beste, maar diegene die het spel het best speelt

hogerop. Moet je meespelen of toch een eigen koers varen?

‘Ja, het spel spelen wordt wel beloond denk ik,’ zegt Gerben van Kleef, professor sociale psychologie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij doet onderzoek naar macht, hoe mensen het vergaren, en hoe het relaties, sociaal en asociaal gedrag beïnvloedt. Resultaten van zijn onderzoek stemmen niet altijd vrolijk voor wie harmonie, empathie en samenwerking als waarden aanhangt. Een hufter zijn, kan werken volgens Van Kleef: openlijk bot gedrag werkt voor wie hogere status en positie ambieert. ‘Uit ons onderzoek blijkt, en dat is een klein deelgebied uit de brij aan negatieve gedragingen, dat mensen die zich horkerig, schofterig of normoverschrijdend gedragen, gezien worden als dominant en machtig. En ze krijgen in



sommige gevallen ook echt de macht toegekend.'

Van Kleef: 'Daarnaast kan woede uiten, mits authentiek, bij bijvoorbeeld onderhandelingen positief uitwerken. Dat is een robuuste bevinding. Ook wie te laat komt of de poten op tafel legt; kleine overtredingen van algemene beschavingsregels wordt veelal waargenomen als machtig. Er zijn ook situaties waarin mensen liever een assertieve persoon, een brulaap, kiezen op machtsposities als men denkt er zelf beter van te worden.'

Van Kleef benadrukt dat er nog veel uitgezocht moet worden en de schofterige strategie lang niet altijd werkt. Bovendien kent de 'vuile' weg naar boven een keerzijde. 'Ik ken vrij veel mensen die het model van dominantie aanhangen. Die lijken sneller omhoog te komen, maar ze worden ook sneller uitgekotst. Ook moet hun dominantie steeds opnieuw worden benadrukt, omdat dat de wijze is waarop ze dingen gedaan krijgen. Niet op basis van het respect dat ze genieten.'

Van Kleef heeft een alternatief. De tweede weg is volgens hem die van de prestige; inhoudelijk supergoed zijn. 'Degenen die het prestigepad volgen, doen misschien wat langer over hun klim omhoog, maar komen er ook, mét het respect van anderen,' aldus Van Kleef. Het is belangrijk een onderscheid te maken tussen de perceptie van macht

en de bereidheid die macht toe te kennen volgens hem. Hij onderzoekt nog wanneer het ene pad succesvol is en wanneer het andere.

Cultuur

Welk pad is voor de advocatuur nu het meest geschikt? 'De cultuur die je in advocatenkantoren aantreft, en zeker bij het hogere management, is inderdaad een agressieve stijl. Ik denk dat je met een assertieve stijl ook heel ver kunt komen, maar met een subassertieve stijl niet,' zegt Robert Haringsma, directeur van het Instituut voor Positieve Psychologie. Hij definieert assertiviteit via een schaal die loopt van subassertief naar assertief en agressief als uiterste. Subassertief is: wat ik wil maakt niet zoveel uit, maar wat een ander wil is heel erg belangrijk. Assertief wil zeggen: wat ik wil is belangrijk, maar wat een ander wil ook. De agressieve houding is: het enige wat belangrijk is wat ik wil, de ander heeft pech en moet doen wat ik wil.

Haringsma coacht veel advocaten, meestal de junior die de stap wil maken naar een seniorpositie. Je niet aan de bestaande cultuur conformeren, lijkt geen goed idee als je omhoog wilt. 'We leren jongeren hoe ze beter voor zichzelf op kunnen komen. Maar als ze in het kantoor de lessen in praktijk brengen, wordt dit vaak weinig positief ontvangen. Op het punt van work-life balance bijvoorbeeld. Als ze bij hun

leidinggevende kwamen met de boodschap dat ze te veel werk toebedeeld hadden gekregen, dan kregen ze te horen: je zorgt maar dat je het af krijgt. Punt! Daarom zijn we nu ook steeds meer bezig met organisatieadvies. Want als de cultuur van een bedrijf niet goed zit, dan heeft het niet zoveel zin om het individu te veranderen.'

De botte weg lijkt tot op de dag van vandaag de voor de hand liggende optie, maar Haringsma ziet een kentering. 'We worden op dit moment veel ingehuurd door bedrijven die moeten concurreren om het beste personeel. Ik denk dat advocatenkantoren ook inzien dat als bij de concurrent een prettigere sfeer hangt, je veel meer salaris moet bieden om nog een aantrekkelijke speler te zijn. Er komt meer aandacht voor de work-life balance en de cultuur, in plaats van alleen maar partner worden en veel geld verdienen. Je ziet de motivatie daarvoor afnemen.' Het onderzoek *Werken in de advocatuur* in deze editie, onderstreept zijn idee: negen op de tien advocaten vinden sfeer belangrijk op het werk. Ze vinden het bijvoorbeeld belangrijker dan geld en ontwikkelingsmogelijkheden.

Haringsma denkt dat in de advocatuur het tijdperk van de *nice guys* aanbreekt. Volgens hem kunnen zij evengoed als eersten finishen. Hij verwijst naar onderzoek van Adam Grant, professor aan de Amerikaanse Wharton

University. Die beschrijft in zijn bestseller *Give and Take – Why helping others drives our success*, dat in de modernere kenniseconomie de nadruk veel meer ligt op projectmatig werk, improvisatie en samenwerking.

Grant redeneert als volgt: structuren zijn platter, werk is meer ad hoc en de onderlinge afhankelijkheid tussen mensen is daarmee groter. Prosociaal gedrag als geven werkt daarom veel beter. Je kunt het team en jezelf beter maken door een geveer te zijn in plaats van een nemer, zoals Grant de aardige en slinkse types onderscheidt. Vooral in de dienstverlenende industrie past deze carriëeraanpak goed. Gevers krijgen ook respect, stelt Grant, en het geeft ze voldoening omdat medewerkers het gevoel krijgen dat hun bijdrage betekenisvol is. De ouderwetse hiërarchische organisatie, met vastomlijnde baan- en taakbeschrijvingen is meer het terrein van de nemers, meent Grant.

Familie

Nog is het piramidemodel waarin de geveer zich thuis voelt dominant. Maar een groeiend aantal kantoren past zich aan. De piramide verandert van vorm, interne afbakening tussen rechtsgebieden verdwijnt langzaam en kantoren omarmen steeds meer het projectmanagement, in lijn met Grants observaties. Wordt advocatuur daarmee 'aardiger'? Er lijkt een verschuiving gaande, weg van het concurrentie- en competitie-model. Dat is in elk geval wat jonge advocaten willen. Zij ambiëren dan ook het partnerschap en bijbehorende titel, status en geld niet in de mate zoals voorgaande generaties dat deden.

Bas Kodden is program Director Law, Leadership & Management aan de Nyenrode Business University en spreekt regelmatig met jonge advocaten. Die willen volgens hem een andere cultuur. De levensbehoeften en waarden zijn veranderd. Jongeren gaan eerder voor erkenning, flexibiliteit en waardering. Ze willen samenwerken, en een betere work-life balance binnen een organisatie

Bas Kodden:

'Mensen aan de top belemmeren de doorgang van misschien wel de beste advocaten'

die aanvoelt als een familie. Hij ziet de aversie van veel jonge advocaten tegen het spel spelen om de weg omhoog af te leggen.

Kodden: 'Een aantal doet nog wel mee aan het spel, vaak degenen die het goed kunnen spelen. Die interne concurrentie is onderdeel van een cultuur die in stand wordt gehouden door de mensen aan de top. Die belemmeren de doorgang en ontplooiingsmogelijkheden voor degenen die misschien wel de beste advocaat zijn. Als die niet gezien en herkend worden of niet gewaardeerd, dan vertrekken ze. Als je de structuren van je organisatie niet aanpakt dan blijf je te maken hebben met deeltaken, top-down leidinggeven en blijft deze hiërarchische en competitieve cultuur. Dus als de ambitie voor de race omhoog er daardoor niet is, en kantoren niet nadenken over sociale innovatie, dan valt die piramide om.'

Een van de kantoren die afscheid nam van de interne competitie is het Haags-Rotterdamse DVDW Advocaten. 'Geen haantjesgedrag,' prijkt op de webpagina van het kantoor. Theo Hanssen, managing partner van DVDW Advocaten legt uit: 'Bij de ontwikkeling van onze mensen past in beginsel geen concurrentie en competitie. De motivatie om je te ontwikkelen moet intrinsiek gedreven zijn, niet door wat anderen doen. Die strijd is bij ons ook niet nodig, want we nemen mensen aan met de intentie dat ze bij ons blijven. We nemen dus geen tien stagiaires aan van wie er maar twee overblijven. Wat ik vooral zie bij de net afgestudeerden is dat het mensen zijn

die heel ambitieus zijn en zich vooral op het inhoudelijke willen manifesteren. Ze hebben niet als primaire streven om partner te worden,' aldus Hanssen.

De Zuidas onderkent de dezelfde trend van verschuiving van ambitie van de jongere medewerkers, maar partners, die anoniem willen blijven, zijn er eerlijk over dat de cultuur op kantoor, net als DVDW toegeeft overigens, nog vooral gekenmerkt wordt door hard werken. Niet omdat het moet van de managementlagen erboven maar omdat eraan meedoen in de jurist als mens zit. Die cultuur kenmerkt zich door uitspraken als: 'Je kiest niet voor de advocatuur als je een negen-tot-vijfmentaliteit hebt.' Of: 'Work-life balance is geen issue, omdat de advocatuur mensen trekt met een intellectuele en avontuurlijke instelling die complex werk willen doen. Die denken na zes uur 's middags ook nog door.' Of: 'Overwerken gebeurt omdat men een extreem gevoel van verantwoordelijkheid en professionele trots heeft en gewoon het beste product wil maken. Niet omdat het moet.'

Ook de anonieme partner ziet de veranderingen, maar ook hij is niet onder de indruk. 'Als je bij de juiste mensen een wit voetje haalt dan is de kans op een carriërestap groter. Het gaat niet alleen maar om goed zijn in carrière maken. Er wordt tegenwoordig steeds meer van alles gemeten, in harde cijfers gevangen en dat lijkt eerlijk, maar waarom wordt een lage omzet de ene persoon wel aangerekend en de ander niet? Informatie macht is dus belangrijk. Een grote omzet betekent ook dat er beter naar je geluisterd wordt binnen kantoor. Het gaat dus ook gewoon om status en macht, helemaal als er veel geld onder de partners te verdelen valt. Dan is men daarmee bezig. Het zit een beetje in de mens.'

De nieuwe generatie lijkt nog even te moeten wachten totdat kantoren aansluiting vinden bij de wensen van de jongere advocaten. De geveer mag dan de toekomst hebben, voorlopig is het de nemer die, ja, *rules*. <<