

ADVOCATENBLAD *special*

De ondernemende advocaat



De *soft skills* van de succesvolle advocaat

** Het belang van klanttevredenheidsonderzoek **

** Cold calling is niet eng **

** 'Verstandig groeien doe je zo' **

Sdu UITGEVERS

PROFITEER
van onze
eindejaars-
actie

Bereik 20.000 studenten & young professionals!

PAKKET 1 € 4.111,-

- * 1/1 pagina full colour in Advocatenblad Start 3
- * Gratis banner gedurende 1 maand
- * Gratis Kerstgroet in Advocatenblad editie 17
- * Mediawaarde € 5.782,-

of

PAKKET 2 € 3.364,-

- * 1/2 pagina full colour in Advocatenblad Start 3
- * Gratis vacatureplaatsing gedurende 1 maand
- * Gratis Kerstgroet in Advocatenblad editie 17
- * Mediawaarde € 4.135,-

U bepaalt zelf op
welke site u uw banner
gedurende 1 maand plaatst:

advocatenblad.nl, advocatie.nl,
bedrijfsjurist.nl of
rechtenstudie.nl

U bepaalt zelf op
welke vacaturesite u uw
vacature gedurende 1 maand plaatst:

juristopmaat.nl, advocatie.nl,
bedrijfsjurist.nl, novocatie.nl,
overfusies.nl en rechtenstudie.nl

GRATIS
KERSTGROET

(1/8 pagina zwart/wit)
in Advocatenblad editie 17,
verschijningsdatum
16 december

De actie is geldig vanaf 23 september t/m 31 december 2011

INTERESSE? REAGEER VOOR 5 DECEMBER 2011!

ADVOCATENBLAD *start*

nummer 3

WAT KUNT U ONDERMEER VERWACHTEN?

- * Persoonlijke begeleiding met behulp van advo-coaches
- * Mogelijke vernieuwingen rondom opleidingen advocaat-stagiair (commissie Kortmann)
- * ... en vele inspirerende interviews



16
december
2011

Wilt u
adverteren?

OPLAGE

20.000 exemplaren

VERSPREIDING

Op alle rechtenfaculteiten, hogescholen,
via juridische studentenverenigingen,
studieverenigingen en boekhandels

VERSCHEIJNINGSDATUM

16 december 2011

CONTACT

Daniel Stoltz – media-adviseur
E-mail: advertentie.juridisch@sdu.nl
Telefoon: 070 – 378 05 62

www.bereikdejurist.nl

Inhoud

2 Disruptive technologies komen eraan!

Nieuwe technologie zaagt aan de poten van het traditionele advocatenkantoormodel.



6 Cold calling: campagne van de lange adem

Beoogde nieuwe cliënten gewoon opbellen met de vraag of je langs mag komen. Werkt dat?



8 Kantoorinrichtingen van nu en morgen

DLA Piper en Eversheds Faasen vertaalden hun visie in de keuze voor hun inrichting.



12 De soft skills van de succesvolle advocaat

Aan de advocaat van morgen worden steeds meer eisen gesteld. Wat moet hij allemaal kunnen?



18 Welke advocaat weet hoe zijn cliënt over hem denkt?

Hoewel cliënten binnenkomen via mond-tot-mondreclame, doen advocatenkantoren maar weinig aan klanttevredenheidsonderzoek.



20 'BaliePlus laat je advocaat zijn'

Een interview met directeur Paul Paasschens.



23 'Verstandig groeien doe je zo'

Een goed uitgevoerd groeiscenario kan naar een echt succesvoller kantoor leiden.



Vooraf

In deze Special bij het *Advocatenblad* aandacht voor de ondernemende advocaat, in de breedste zin van het woord. DLA Piper en Eversheds Faasen richtten hun kantoren opnieuw in – letterlijk een hele onderneming – en delen hun ervaringen. Een ondernemend kantoor heeft een groeiscenario nodig waarmee het kan transformeren tot een omgeving met een sterke, succesvolle cultuur en de juiste mensen. Ook de hedendaagse onderneming ‘achter de schermen’ van advocatenkantoren komt aan bod, in de vorm van een blik op de laatste technologische ontwikkelingen in de advocatuur, een bijdrage over de noodzaak van klanttevredenheidsonderzoek en een pleidooi voor een veelal onontgonnen, proactieve manier om nieuwe cliënten te acquireren: de *cold call*. Advocatuur is voor alles een mensenzaak. Om in de moderne, nieuwe kantoren te floreren, moet de ondernemende advocaat meer in huis hebben dan juridische kennis: persoonlijke, emotionele, sociale en intellectuele vaardigheden (*soft skills*) zijn onontbeerlijk in een tijd waarin cliënten betrokkenheid en inlevingsvermogen eisen en jonge talenten om een ander manier van leidinggeven vragen. Klinkt als hard werk? Paul Paasschens, directeur van BaliePlus, verhaalt hoe zijn serviceorganisatie een deel van de last kan verlichten. Hopelijk raakt u geïnspireerd!

De redactie

Colofon

Advocatenblad Special

Het *Advocatenblad* is het officiële orgaan van de Nederlandse Orde van Advocaten en wordt uitgegeven door Sdu Uitgevers.

Deze special is samengesteld door: Sabine Droogleeve Fortuyn, Tatiana Scheltema, Gert Jan Schinkel, Arnold Veilbrief

Eindredactie
Sabine Droogleeve Fortuyn
S.DroogleeveFortuyn@advocatenorde.nl

Sdu Uitgevers
Gert Jan Schinkel (Uitgever)
Sandra Kroon
(Directeur BU Legal & Tax)

Vormgeving
Dimdim, Den Haag

Correctie
Sandra Braakmann,
Carlijn Urlings

Citeerwijze
Adv.bl.special 2011–3, p.

Druk
Senefelder Misset,
Doetinchem

Advertenties
Daniël Stoltz,
accountmanager
d.stoltz@sdu.nl;
Tel. 070-378 05 62

De volgende special van het *Advocatenblad* verschijnt op 25 november 2011 en heeft als onderwerp De ondernemende advocaat; de inzendingstermijn voor deze special is 11 november 2011. ISSN 0165-1331

Omslagfoto:
Photononstop /
Hollandse Hoogte



HOI
PRINT

onderdeel van
uitgeversverbond
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap

Nieuwe technologie zaagt aan de poten van het traditionele advocatenkantoormodel

Disruptive technologies komen eraan!

Advocaten zijn zelden *early adopters* als het gaat om technologische ontwikkelingen. Maar nieuwe technologie, in samenspel met economische en sociale krachten, laat niemand meer met rust. Stilzitten en wachten is geen optie: morgen is soms al hier. Wat gebeurt er al? Wat komt nog op de advocatuur af? En heeft de (netwerkende) éénpitter de toekomst?

Juriaan Mensch

Waarom bestaan advocatenkantoren eigenlijk? Als de markt van juridische dienstverlening volledig transparant en efficiënt zou zijn, dan zouden ze niet bestaan. Een belangrijke reden dat advocatenkantoren wel bestaan is dat je maar één keer mensen bij elkaar hoeft te zoeken als er een nieuwe klus binnenkomt. Steeds opnieuw een *legal team* bij elkaar rapen is zo inefficiënt, tijdrovend, vermoeiend en kostbaar, dat men liever bij elkaar klit. Zo ontstaat een advocatenkantoor, met mensen in dienstverband – een relatief rigide structuur.

Omslagpunt

De Brits-Amerikaanse econoom Ronald Coase schreef in 1937 een invloedrijk essay over vorenstaande simplificatie: *The Nature of the Firm*. De hiervoor genoemde inefficiënties als partners en personeel vinden, huisvesten, informatie zoeken, onderhandelen over arbeidsvoorwaarden – door Coase de transactiekosten genoemd – zorgen voor hoge kosten en zijn in een advocatenkantoor zo veel mogelijk geminimaliseerd door alles binnen de muren van het kantoor te brengen. In een perfecte markt zijn de transactiekosten nul, volgens het Coase-theorema. Maar de markt voor juridische dienstverlening is niet perfect, dus er is een spanning tussen de doorberekende kosten en de werkelijke



Lesley Broos: 'Je kunt je afvragen of het straks nog nodig is om je bij een kantoor aan te sluiten'

toegevoegde waarde van de diensten die het kantoor levert. Anders geformuleerd: er is een grens aan het nut van alles binnen de muren van één kantoor te brengen. Er zit een maximum aan en een omslagpunt.

Deze analyse is kort door de bocht (en Coases essay was niet direct gericht op de advocatuur), maar geeft wel aan waarom technologie, die meer efficiëntie en transparantie belooft, momenteel aan het traditionele kantoormodel knaagt. Het omslagpunt is door technologie aan het verschuiven. In een markt waar aanbod van arbeid, kennis en toegang tot informatie

wel transparant en efficiënt is, wordt het makkelijker – en loont het – om op contractbasis en via losse netwerken te werken. Want: minder transactiekosten, geen muren meer en dus goedkoper voor klant en advocaat – en flexibel en schaalbaar bovendien. Het is Coases 'perfecte kantoor'. Perfect zal het wel nooit worden, maar dat is de richting waarin nieuwe technologie wijst en dat heeft gevolgen voor de werkwijze van advocaten, de dienstverlening naar de cliënt, maar ook voor de organisatie van kantoren en de arbeidsmarkt.



Hans-Martijn Roos: 'Iedereen moet doen waar hij goed in is'

Technologische innovaties

Lesley Broos werkt parttime als docent ICT en Recht op de Universiteit Twente en doet onderzoek met name op het gebied van Telecommunicatierecht. Daarnaast is hij senior ICT-jurist binnen het onafhankelijke IT-adviesbureau Mitopics, waar hij zich onder andere bezighoudt met advieswerk en geschillen rondom ICT-technologie en recht. 'De directe invloed van technologie is in zekere zin beperkt. Veel technologische innovaties die *disruptive* [ontwrichtend, red.] werden genoemd, zijn dat alleen geworden in samenhang met maatschappelijke, sociale en economische ontwikkelingen,' legt Broos uit. 'Je kunt je afvragen of het straks nog nodig is om je bij een kantoor aan te sluiten. Om twee redenen: er zijn geweldige ontwikkelingen gaande bij de aanbieders van juridische informatie die via desktops, tablets en apps informatie aanbieden met content-integratie waarin je tekst, commentaar en verwijzingen naar jurisprudentie en doctrine vindt. Dat werd vroeger nog vaak georganiseerd door de kantoren zelf en was voor medewerkers dé reden om bij een bepaald kantoor te willen werken. Die reden wordt langzaam maar zeker achterhaald, want alle informatie is inmiddels voor een fractie van de kosten van een traditionele juridische bibliotheek beschikbaar voor eenling, dus de noodzaak van binding met een kantoor is om deze reden niet meer zo hard nodig.'

In een markt waar toegang tot informatie transparant en efficiënt is, loont het om op contractbasis en via losse netwerken te werken

Dat betekent niet dat de klant terugvalt op de traditionele éénpitter, de kleine (en vaak bekritiseerde) zelfstandige, die volgens velen nooit een goed product kan leveren. Vroeger was het gezegde: één jurist is geen jurist. Je kon alleen goed zijn in een team met andere experts. De tegenhanger daarvan, het model van de grote kantoren, heeft zijn eigen *bottleneck*. Grote kantoren hebben moeite om wereldwijd voldoende specialisten in huis te houden, om op alle terreinen de juiste expertise op het juiste niveau in te kunnen zetten. Daarnaast moeten ze keihard concurreren met elkaar om talent binnen te halen en houden. Ze zijn daarom vrij statisch en beperkt in hun bewegingsvrijheid. 'Gebruik van moderne

netwerkmiddelen, online relaties bouwen via sociale media en zo mensen betrekken die nodig zijn bij de klus is een veel dynamischer model. Je hoeft met veel minder randvoorwaarden rekening te houden,' aldus Broos.

Schalen naar vereiste

Dat roept enkele toekomstbeelden op. Enkele van die randvoorwaarden waar Broos op doelt zijn de *best friend* modellen of de *global brands* met min of meer vaste netwerken en *referral* stromen. Nieuwe vormen zijn dan *ad hoc law firms*, nu nog grotendeels toekomstmuziek, maar de technologische mogelijkheden bestaan al en de eerste zaken zijn afgehandeld op die werkwijze. In de *cloud* is een tijdelijk samenwerkingsverband voor een specifieke klus binnen een dag gefaciliteerd door een *cloud provider*, compleet met *data room* die voor iedereen wereldwijd toegankelijk is, en waar dossier en kennis tegen minimale kosten kunnen worden gedeeld. Dat houden grote kantoren met traditionele, kostbare infrastructuren niet bij. En misschien moeten ze dat ook niet eens willen als ze Coases essay nog eens zouden lezen. Waarom zou je alle expertise en mankracht binnen één kantoor houden als je kunt schalen naar de specifieke vereisten en mensen die een klus en klant vragen? Bovendien is het maar de vraag of het initiatief voor het samenstellen van de ad hoc law firm straks nog bij de advocaat ligt. Bij voldoende transparantie in de markt kan de cliënt zelf zijn eigen team van bekwaame éénpitters, procesmanagers, andere niet-advocaten of netwerken samenstellen en daar leidend in zijn. Dan zijn de rollen helemaal omgedraaid.

Arbeidskrachten en specialistische vak-kennis worden in de komende decennia steeds schaarser, voorziet Broos. Doordat deze twee stromingen samenkomen, denkt hij dat mensen steeds eerder zullen gaan voor een zelfstandige positie in de markt en netwerken zullen vormen. Men zal minder snel kiezen voor een vaste werkgever in dienstverband: 'Die mogelijkheden komen nu binnen bereik door die combinatie van toegang tot hoogwaardige kennis en netwerken via nieuwe technologieën. Het ligt voor de hand dat het deze kant op zal gaan, dus dat zal markt-aandeel wegsnoepen bij de werkgevers.'

Veranderende arbeidsrelaties

‘De vraag is: hoe ga je daar op inspelen als kantoor? Je verzetten en zoeken naar nieuwe manieren om die individueel ingestelde advocaten binnen te houden, of ga je het werken als zzp’er, gelieerd aan een kantoor, juist faciliteren? Niet proberen koste wat kost advocaten binnen te houden, maar ze binden, zodat mensen onder de vlag van je kantoor aan zaken kunnen werken, vergt een hoop aanpassing in de huidige manier van denken over de arbeidsrelaties tussen advocaten.’

De arbeidsmarkt en *business structures* van de advocatuur zijn gebieden die dus indirect geraakt zullen worden door technologie. Maar nieuwe technologie heeft nog meer *disruptive* effecten, afhankelijk van welk perspectief je inneemt: dat van de advocaat of de klant. Of allebei. Snel en efficiënter werken heeft uiteraard direct een drukkend effect op het *billable hour*. Fijn voor de klant, maar minder leuk voor een advocaat die zich content voelt bij afhandelen van standaardwerk tegen hoog uurtarief. ‘Die advocaten zullen uiteindelijk wel verdwijnen,’ voorspelt Hans-Martijn Roos van Legadex, een bedrijf dat onder meer actief is in juridisch informatiemanagement zoals *corporate housekeeping*, contractmanagement en transactievoorbereiding voor grote ondernemingen. Vanuit haar hoedanigheid heeft Legadex veel te maken met nieuwe technologische toepassingen en houdt ze contact met de nieuwste softwareontwikkelingen die het werk van bedrijfsjuridische afdelingen makkelijker maken.

Advocaten die meegaan in de ontwikkelingen kunnen hier ook van profiteren, maar nog niet iedereen weet wat de mogelijkheden zijn. Bedrijfsjuristen en advoca-

Waarom zou je alle expertise en mankracht binnen één kantoor houden als je kunt schalen naar de specifieke vereisten?

ten zijn nog te vaak tot elkaar veroordeeld en dat levert niet altijd de gewenste combinatie op, aldus Roos: ‘Nu is er nog vaak relatief eenvoudig uitzoekwerk tegen top-tarief. Waarom betaal ik zoveel, vraagt de klant zich af. Daar heeft de bedrijfsjurist ook een verantwoordelijkheid. Die had de zaken zelf op orde kunnen hebben en betaalt daarvoor de rekening als dat niet zo is. Advocaten die zich dat uitzoekwerk nog blijven permitteren, doen iets niet goed. Het gaat er niet om jezelf aan het werk te houden. Iedereen moet doen waar hij goed in is. Die gedachte is logisch en onontkoombaar in deze informatiemaatschappij.’

Toegankelijk systeem

Zijn bedrijf springt daarom in op de wens dat er in de communicatie en processen tussen advocaat en cliënt steeds minder ruis voorkomt, want daar is volgens hem nog een wereld te winnen. Onder andere met ICT. Bij veel klanten van Legadex worden nu bijvoorbeeld permanente data rooms ingericht met daarin alle actuele en belangrijke juridische informatie die altijd beschikbaar moet zijn. Die data rooms zijn voor de advocaat van het bedrijf interessant, want die krijgt daarmee direct toegang tot die info en zo beter inzicht in de situatie bij zijn cliënt. Roos: ‘Er gaat nu nog te veel tijd verloren met zoeken naar de juiste informatie als de cliënt de zaken niet perfect op orde heeft. Aan de andere kant kent de advocaat de bedrijfsorganisatie van de klant soms onvoldoende en vraagt dan om informatie, met grote kans op spraakverwarring of met het risico dat er niet-zinnige vragen worden gesteld. Een toegankelijk systeem met de juiste informatie helpt de cliënt om de toegevoegde waarde van zijn advocaat te herkennen, want die kan sneller reageren en beter advies leveren, zonder assumpties.’

Die directe toegang tot de systemen van de cliënt scheelt externe adviseurs veel tijd en maakt hen ook toegankelijker voor de cliënt, denkt Roos. De cliënt wil uiteraard goed geholpen worden, maar het kostenaspect weerhoudt menig bedrijf ervan de advocaat tijdig in te schakelen. Ook daar heeft een permanente data room een positief effect, ziet hij. ‘Wanneer schakel je de advocaat in? Vanuit het perspectief van de advocaat is dat vaak te laat. Vanuit het

‘Er gaat te veel tijd verloren met zoeken naar de juiste informatie als de cliënt de zaken niet op orde heeft’

perspectief van de klant veelal te vroeg. Het gaat dus om de kosten. Als de onderneming direct in staat is om de juiste informatie over te dragen, scheelt dat veel tijd. Dan kan de advocaat vroeger worden ingeschakeld voor het specialistische werk. Misschien kan zijn tarief dan zelfs omhoog.’

Slimme en snelle technologie

Snelheid is een factor waar technologie met name zijn waarde bewijst. Bedrijven moeten steeds sneller kunnen reageren op vragen van hun advocaat, aandeelhouders of toezichthouders. Dat wordt steeds belangrijker. Wat betreft toezichthouders is er, gedreven door de opkomst van steeds betere zoeksystemen, een technologie-wedloop aan het ontstaan op het gebied van bijvoorbeeld *compliance* gerelateerde informatie en *e-discovery*. Heeft de toezichthouder de beschikking over geavanceerdere zoeksystemen, dan dwingt dat bedrijven ook tot het implementeren van nieuwe technologieën om tenminste met de toezichthouder op hetzelfde informatieniveau te zitten.

Een ander gebied waar technologische innovatie de duur van juridische trajecten – en daarmee de kosten – omlaag brengt, is dat van *work flow* managementsystemen voor projecten waaraan verschillende adviseurs meewerken. Hoe meer partijen zich met een zaak bezig houden, des te meer vertraging lopen de processen op. En dat maakt ze dus, weer met het uurtarief in het achterhoofd, duurder. Ook daar kan een slim systeem adviseurs helpen de klant beter te bedienen.

Roos neemt het opzetten van een investeringsfonds als voorbeeld. Het gaat daarbij om een aantal overeenkomsten die tussen verschillende adviseurs en partijen moeten worden afgestemd. ‘Er komen, naast juridische, ook fiscale en financiële

aspecten kijken. Er loopt dan simultaan een aantal overeenkomsten, die deels in-house worden opgesteld, deels door externe *counsel*. Er zijn dan contracten binnen en buiten de muren van een bedrijf die toch zo snel mogelijk in samenhang moeten worden afgerond. Zo'n proces begeleiden kan goed geautomatiseerd worden. Wanneer komt de fiscalist of advocaat aan bod? Je kunt er alerts aan koppelen, zodat je weet waar een document zich bevindt en wanneer de volgende adviseur in de keten met het stuk aan de slag kan. Zo kun je de voortgang bewaken en de kwaliteit controleren. Nu zit iedereen vaak op elkaar te wachten. De adviseurs kunnen zo van een grotere toegevoegde waarde zijn en sneller werken.'

De advocaat als late adopter

Er zijn nog genoeg voorbeelden van gebieden waar technologie de wereld van juridische dienstverlening zal raken, die nog niet aan de orde zijn gekomen. Een belangrijke voorbeeld van potentieel 'ontwrichtende technologie' is de opkomst van *closed legal communities*, waar know-how *open source* gemanaged kan worden en gedeeld. Hoe die gedeelde kennis op de juiste manier toegepast kan worden, zal belangrijker worden. Bedrijfsjuristen zullen vaker zelf kennis uit gratis online bronnen vandaan halen en dus in eerste instantie de advocaat overslaan. Google heeft grote plannen om in die markt te stappen – eerst voor de consument, het bedrijfsleven zal volgen. Kantoren geven kennis nu al vaak gratis weg om die trend te vertragen en de klant nog te binden. De voortschrijdende online transparantie in de kwaliteit van dienstverlening zal de weg vrijmaken voor veilingen, of eerst als voorportaal van tenderprocedures kunnen fungeren. Vergelijken wordt makkelijker voor de kritische cliënt met een internetverbinding, zoals dat met verzekeraars en telecombedrijven ook is gebeurd. De advocatuur zal aan die trend ook niet ontsnappen.

De laatste grote verandering die technologie zal teweegbrengen is daarom de houding van de gemiddelde advocaat, de late adopter. Broos ziet daarom ook het nut van meer onderwijs en training op dat vlak. De grootste bottleneck ziet hij in de expertise die individuele advocaten

'We zien nu dat ICT als onderdeel van meer omvattende dienstverlening wordt aangeboden aan klanten'

straks nodig hebben om nieuwe middelen te kunnen aanwenden. Nu hebben juristen nog niet veel expertise in huis op ICT-gebied, volgens Broos. Wat moeten nieuwe mensen op de arbeidsmarkt kunnen op dat gebied? 'Niet alleen kennis van de moderne rechtsinformatica, maar ook het vergaren van meer ICT-kennis op het vlak van informaticarecht is voor juristen steeds belangrijker geworden, omdat in veel zaken tegenwoordig een ICT-component zit. We zien nu dat ICT als onderdeel

van meer omvattende dienstverlening wordt aangeboden aan klanten. Denk aan *tracking & tracing* toepassingen in de transportwereld, online veilingssystemen op traditionele markten en online functionaliteit die financiële dienstverleners hun klanten bieden. Om contracten en geschillen in een dergelijke context goed te kunnen beoordelen als advocaat, zul je steeds meer verstand van informatietechnologie moeten hebben tot op zeker niveau.'

Voorspellen is lastig en hoe snel alles verandert, zal de toekomst leren. Feit is dat veel advocaten zullen moeten wennen aan de nieuwe ontwikkelingen die gaan komen. Maar wie een ondernemer is en meebuigt met de wereld om zich heen, zal kansen krijgen en voordeel kunnen behalen met wat de technologie van morgen brengt – in inkomsten, efficiëntie of vrijheid door meer keuze in de manier van werken die bij het karakter van de individuele advocaat past. Dus netwerken of in dienst bij een traditioneel kantoor. Dat zal natuurlijk ook nog blijven bestaan. Toch?

(advertentie)

Behoort u tot het exclusieve gezelschap dat straks de Leergang+ gaat volgen op deze bijzondere en karakteristieke locatie?



15+
werkervaring

MEER INFORMATIE:
WWW.OSR.NL/LEERGANGPLUS

‘Een kennismakingsgesprek met een nieuw bedrijf is niet eng’

Cold calling: campagne van de lange adem

Via vaste klanten, netwerk en mond-tot-mondreclame komt het meeste werk nog steeds vanzelf naar de advocaat toe, maar tegenwoordig moet de advocaat de cliënt ook actief opzoeken. Bij acquisitie en advocatuur denkt nog vrijwel niemand aan de mogelijkheid om de beoogde nieuwe cliënt gewoon op te bellen met de vraag of je lang mag komen. Ofwel: cold calling. Werkt dat? Een pionier deelt de ervaringen.

Juriaan Mensch

Niemand zit te wachten op telefonische verkopers die je 's avonds opbellen, net als je met je bord eten op schoot voor de tv schuift. Dé reden dat het bel-me-niet-register bestaat: de cold call is irritant. Maar je kunt het ook anders zien. ‘Je kunt stellen dat het een heel goede één-op-één communicatie-campagne is geweest.’ Aan het woord is Roel Laumans, marketing- en communicatiemanager van Nysingh advocaten en notarissen, dat cold calling zestien maanden lang inzette als onderdeel van een plan om nieuwe manieren van acquisitie voor te bereiden en te onderzoeken.

‘We wilden meer centraal grip krijgen op de aanwas van nieuwe klanten. Acquisitie staat niet boven aan het interesselijstje van advocaten en notarissen. Ze doen het wel, maar de meeste nieuwe cliënten komen niet omdat advocaten zelf bezig zijn met het leggen van goede contacten, maar via mond-tot-mondreclame

en de netwerken. Dat gaat best goed, maar je bent afhankelijk van een proces waar je als kantoor minder grip op hebt.’

Positief verrast

Nysingh richtte zich op het bedrijfsleven. Uitbreiden in die sector was gewenst, want een bepaald volume aan zaken is nodig om dieper te kunnen specialiseren, die expertise op peil te houden en te kunnen vermarkten. Laumans: ‘Daarnaast wilden we leren, kijken hoe de markt reageert: gaat het moeilijk of makkelijk?’ De campagne werd door de gebelde bedrijven goed ontvangen, zegt de marketingmanager. Veel bedrijven toonden zich positief verrast dat een advocatenkantoor zoiets doet.

Er werd gekozen om het bellen uit te besteden aan een gespecialiseerd bureau. Een advocaat is vaak te duur om zelf de telefoon ter hand te nemen, want er gaat veel tijd – gemiddeld tussen de twee en zes gesprekken – zitten in het ontdekken wie de juiste persoon is om mee te praten binnen het bedrijf. Voordat de belcampagne van start ging, werd het bureau eerst goed gebriefd over wat Nysingh voor kantoor is, wat de expertises zijn en hoe de mensen in elkaar steken. ‘We wilden dat ze heel goed begrepen wat onze kernkwaliteiten zijn. De toon moest tijdens het gesprek maximaal sympathiek zijn, niet pusherig en zeer laagdrempelig.’ In sommige regio's leidde zelfs één op de acht belletjes tot een afspraak, meldt Laumans.

‘De meeste nieuwe cliënten komen toch via mond-tot-mondreclame en de netwerken’

‘De advocaten zelf ontdekten dat het heel erg leuk en waardevol is om een kennismakingsgesprek te hebben met een mooi bedrijf. En dat het helemaal niet eng is. Men begrijpt nu ook dat als je op een sympathieke manier binnenkomt, dat bedrijven best willen praten over wat er speelt en ontdekken wat er nog meer is naast hun vaste advocaat,’ aldus Laumans.

Vertrouwen winnen

‘Noone is interested in talking to you!’ Deze tekst siert de achterflap van de Cold Call Bible, een boekje met tips voor in de bureaula. Auteur Daniel Francès specialiseert zich met zijn bedrijf The Cold Call Company in telefonisch verkopen en het trainen van mensen die er zelf mee aan de slag willen. Hoe stap je uit je comfortzone en pak je de telefoon op? Want de angst voor cold calling is ongegrond, volgens Francès. Met name Nederland noemt hij een geweldig land om het middel toe te passen.

‘Nederlanders zijn een volk dat nauwelijks nee zegt. Maar loop vooral niet te

‘De toon moest maximaal sympathiek zijn, niet pusherig en zeer laagdrempelig’



Roel Laumans: 'Bedrijven willen best ontdekken wat er nog meer is naast hun vaste advocaat'

koop met wat je allemaal kunt,' adviseert Francès. 'Mensen hebben er vaak minder geloof in dat je alles kunt. Focus alleen op je allersterkste punt. Als ik van zeven arbeidsrechtkantoren ieder zeven man zou hebben en ze zouden allemaal in de regio Amsterdam zitten, dan moeten ze nog allemaal zeven keer een uniek verhaal hebben.'

Goed vooronderzoek is onontbeerlijk. Wie is de groep die je wilt bereiken? Wat

'Zeg nooit
simpelweg dat je
de beste bent'

heeft de groep nodig en hoe groot is ze? Wie is mijn aanspreekpunt in die groep? Wie zijn de concurrenten die hetzelfde aanbieden? In de voorbereidingen voor

'Nederlanders
zijn een volk
dat nauwelijks
nee zegt'

een cold call sessie is goed alles uitzoeken en je verhaal bepalen een vereiste. Bedenk goed wat je aanbieding is en hoe je dat zo compact mogelijk kunt melden. Wanneer je een virtueel product aanbiedt – zoals juridische diensten – gaat het om het vertrouwen winnen. Francès: 'Zeg nooit simpelweg dat je de beste bent.'

Langetermijnstrategie

Waar het kantoor in de markt staat en op welk punt in zijn ontwikkeling het is, maakt veel uit voor de effectiviteit van cold calling. Voor het topsegment en bepaalde gebieden is het geen wondermiddel en ventileert men scepsis, leert een informele belronde met advocaten van diverse kantoren. Een partner, werkzaam bij een top drie kantoor, ziet bij de echt grote cliënten die met panels werken voor cold calling geen plek. De panel reviews zijn zulke verfijnde processen geworden dat een belletje om daar tussen te komen weinig zin heeft, denkt deze partner. Cold calling is dus misschien niet voor iedereen een juist middel.

Het is een middel dat voor de advocatuur bij een langetermijnstrategie past. Laumans: 'Je moet niet verwachten dat je meteen heel veel nieuwe klanten krijgt. Bedrijven zijn heel erg loyaal aan hun kantoor. Daardoor moet je je niet laten frustreren: cold calling is een communicatiecampagne van de lange adem. Als je dat op een correcte manier doet, dan kan er helemaal niets verkeerd gaan. Je zet zaken uit, waardoor er op termijn klanten uit vandaan komen. Maar het duurt wel vrij lang.'

‘In de advocatuur
is de visie met
betrekking tot
interieur vaak
behoudend’

Interieur advocatenkantoren steeds meer een vertaling van de organisatie

Kantoorinrichtingen van nu en morgen

Verschillende advocatenkantoren zijn bezig met de renovatie van hun kantoorinterieur, of hebben die net achter de rug. Wat komt er kijken bij de keuze voor een modern interieur om klant en werknemers tevreden te houden? DLA Piper en Eversheds Faasen geven een blik in hun kantoren en de denkwijze achter de keuze voor hun inrichting.

Juriaan Mensch

DLA Piper in Amsterdam rondde twee jaar geleden de herinrichting van het interieur van hun kantoor af. Volgens *facility manager* Willy van Wijngaarden, die tevens in de Huisvestingscommissie zat, is een mooi en goed gestyled interieur belangrijk wil je interessant blijven voor de arbeidsmarkt. Sfeer kan de doorslaggevende factor zijn in de keuze voor het kantoor die bijvoorbeeld een toekomstige advocaat-stagiair maakt.

Contrastrijke make-over

Er werd nog uitgekeken naar een geheel nieuw pand, maar besloten werd het huidige een make-over te geven. Het resultaat is een mix tussen een rustige neutrale sfeer enerzijds en een expressieve kleurrijke sfeer anderzijds. Het contrast komt tot zijn recht in de *backoffice* waar de gehele binnenring kleurrijk, modern en transparant is. De vloerbedekking geeft over meer dan honderd meter in het vierkant van kamer tot kamer een compleet kleurenspectrum weer. De kleur correspondeert omgekeerd evenredig met de intensiteit van de lichtinval: warm rood en oranje aan de noordzijde, koele groene en blauwe tinten aan de zuidzijde.

De buitenring is juist rustig en ingetogen met aardse en lichte houttonen. Van Wijngaarden geeft aan dat dit concept te-

‘Bij DLA Piper is de weinig hiërarchische organisatie vertaald naar het kantoorinterieur’

rugkomt in de *frontoffice* met dichte vergaderzalen met zware deuren voor wie, naar de aard van de zaak, juist even geen behoefte heeft aan de transparante zalen.

Architect Michiel Hofman van architectenbureau Hofman Dujardin heeft al enkele interieurs van advocatenkantoren op zijn naam staan. Hij ontwierp het DLA Piper kantoor, werkte voor Houthoff Buruma in Rotterdam en heeft op dit moment het toekomstige kantoor van het Haagse BarentsKrans op zijn tekenafel liggen. ‘Ontwerpen voor advocaten is prettig. Enerzijds zijn ze scherp en kritisch, anderzijds hebben ze veel waardering voor creativiteit en kwaliteit. Hierdoor heb je de mogelijkheid om een plan gezamenlijk te verbeteren,’ merkt Hofman op. ‘Bij DLA Piper is de wijze waarin ze zich opstellen naar de klant en hun weinig hiërarchische organisatie

vertaald naar het kantoorinterieur. Ze willen naast de klant staan en dat ook uitstralen. Bijzonder bij DLA is dat klanten bij de receptiebalie zo het restaurant in kunnen kijken. Daar mag gezien worden dat advocaten ook eten in plaats van alleen maar werken. Het is transparant en ze zijn niet bang zich te laten zien.’

Geen open structuur

‘Nederlandse advocaten zijn verwend,’ zegt Rob Faasen, managing partner van Eversheds Faasen. Het kantoor heeft naast de Amsterdamse vestiging ook een fris nieuw kantoor in Rotterdam. Dat verweende waar Faasen van spreekt, zit hem in de traditionele cellenstructuur. Samen met Ad den Boer, de projectadviseur, reisde Faasen naar Londen om het hoofdkantoor van Eversheds te bekijken. Daar werkt iedereen, van trainee tot topadvocaat, in een open structuur. Ieder heeft wel zijn eigen bureau. ‘Ik ben een discussie begonnen over een open vloerplan. Kantoortuin is een groot woord, maar we wilden het makkelijker maken om de interactie tussen mensen te bevorderen en daarmee kennisuitwisseling. Het is belangrijk dat je iedereen ziet en spreekt en dat is optimaal in een open omgeving. Het is een heel andere mentaliteit. Het is zo des advocatuurs om in je eentje te zitten.’



DLA Piper Vergadercentrum



Eversheds Faasen



Eversheds Faasen

Foto: Menno Emmink

‘De advocatuur
prefereert de
cellenstructuur
in verband met
privacy’

In het Londense kantoor heb je een grote open vlakke, waar nog wel ruimtes zijn gerealiseerd met schotten die tot borsthoogte komen. Faasens proefballon om dat ook hier in te voeren, haalde het niet. Hij besloot niet verder te vechten en zo werd besloten een cellenstructuur neer te zetten: ieder zijn eigen of gedeelde kamer. Uiteindelijk werd het kantoor zo transparant mogelijk uitgevoerd om de openheid op andere manieren zo veel mogelijk te benaderen. Faasen wordt een beetje lyrisch als hij zijn kantoor beschrijft: ‘Alles is van glas, behalve de kasten, iedereen is zichtbaar. Ik kan mijn buurman zien zitten. Je werkt in teamverband, dus jammer voor je privacy. De zichtvelden zijn overal, ook beneden kan ik zien.’

Het kantoor ademt transparantie, zegt Faasen. Daar was ook de materiaalkeuze op afgestemd. Hoogglans hout, heel veel wit. Het geeft de sfeer van een reclamebureau. Wat belangrijk was voor het kantoor was dat het op zijn Rotterdams bleef. Dus wel chic, maar niet *over the top*. ‘We hebben goed nagedacht over hoe het

aansluit bij de klant die wij bedienen: van beursgenoteerd tot middenmarktondernemer. Geen gouden deurknoppen, want de klant denkt: daar betaal ik dus voor. Ik hoor alleen maar complimenten. Ook van klanten, en die blijven lyrisch over hoe het eruitziet. Het is tijdloos.’

Conservatieve visie

Ad den Boer, directeur van Den Boer Projectadviseurs, overzag de totstandkoming van Eversheds’ kantoor en kent de behoudendheid van de advocatuur. Eerder deed hij projecten voor het Haagse Bird & Bird en het Rotterdamse Loyens & Loeff. ‘Als ontwerp- en managementbureau voor (kantoor)inrichting kom je in aanraking met veel verschillende soorten opdrachtgevers. Iets wat ze allemaal gemeen hebben, is een visie, beleid en toekomstperspectief. In de advocatuur is deze visie met betrekking tot interieur vaak behoudend,’ aldus Den Boer. Rob Faasen was te vooruitstrevend met zijn wens voor een meer open structuur. Er moest dus een compromis gesloten worden waarin alle medewerkers zich

prettig voelden en de wens tot transparantie overeind bleef. Het resultaat is een indeling die visueel zo open mogelijk is en toch de geborgenheid van een eigen kantoor biedt. De bibliotheek in de gangzone, de diverse *coffee corners* en het multifunctionele restaurant zijn informele ontmoetingsplekken.

Den Boer: ‘In andere bedrijfstakken is men verder met de open structuren, ook gedreven door het “nieuwe werken”. De winst per vierkante meter wordt soms als drijvende kracht gebruikt, maar het werkt alleen wanneer medewerkers bereid zijn de mentale omslag te maken. In de bedrijfstakken die vooroplopen, wordt het als bedrijf steeds belangrijker om hierin mee te gaan en jong talent te behouden.’ Of dat voor de advocatuur ook geldt, betwijfelt Den Boer. ‘Men moet het gevoel hebben dat het kan en dat het voordelen oplevert. De advocatuur houdt veelal vast aan de traditionele manier van werken en prefereert de cellenstructuur in verband met privacy. Mocht dit ooit veranderen, dan gaan er zeker nog een aantal jaren overheen.’



Toegenomen
onderlinge
concurrentie
en shoppende
cliënten dwingen
de advocaat de
boer op te gaan

Open bedrijfscultuur en persoonlijke ontwikkeling verbeteren de effectiviteit van de advocaat

De *soft skills* van de succesvolle advocaat

De uitoefening van het vak advocaat verandert en aan de advocaat van morgen worden andere eisen gesteld. Juridisch inhoudelijk sterk zijn is niet altijd meer genoeg. Mondige cliënten eisen meer betrokkenheid en inlevingsvermogen. Binnen kantoren wordt anders leidinggeven belangrijker. Een generatieconflict broeit. Hoe haal je het maximale uit de klantrelatie en je mensen – en hoe hou je ze vast?

Juriaan Mensch

Een karakterschets van de stereotypische advocaat levert het beeld op van een kritisch, afstandelijk en cognitief ingesteld mens. Voeg er rationeel en analytisch aan toe en je hebt de belangrijkste eigenschappen opgesomd waar de advocaat zich op beroept als hij een probleem moet oplossen voor zijn cliënt.

Hoe wordt die *mindset* gevormd? Studenten leren tijdens de rechtenstudie te denken als advocaten: overal een vraagteken bij plaatsen, analyseren en tegenargumenten verzinnen. De linkerhersenhelmt, waar logisch en analytisch denken plaatsvindt, krijgt voorrang boven de rechter, waar voelen zetelt, en zo wordt de professionele distantie gevormd die nodig is om een goed advocaat te zijn. Een Amerikaans onderzoek (Bell, Richard) uit de jaren negentig liet zien dat advocaten in 76,5 % van de gevallen *Denken boven Gevoel* verkiezen, tegenover 47,5% van de 'gewone' bevolking. Uit een ander onderzoek (Miller, *Personality Differences and Student Survival in Law School*) bleek dat meer op de mens gerichte rechtenstudenten, die beschreven werden als tactisch, vriendelijk en sympathiek, 29% kans hadden om vaker voortijdig de studie te verlaten. Degenen uit dezelfde categorie die bleven, liepen een groter risico om later een ontevreden advocaat te worden.

Aan 'denken als een advocaat' hangt een prijskaartje. Te vaak neemt de advocaat diezelfde houding mee naar de relaties die de hij onderhoudt met collega's, de cliënt en soms zelfs naar huis. Met de bijkomende communicatiestijl neemt menig cliënt en collega geen genoegen meer. Met name de jongere generatie advocaten wil anders werken en heeft andere behoeftes. Zowel intern, in de wijze waarop ze gemanaged worden, als naar buiten toe, in de relatie met de klant.

Juristen zijn lastig

Monique van de Griendt, eigenaar en trainer bij coaching- en mediationbureau Dialogue bv was zelf jarenlang advocaat en ziet de noodzaak voor meer aandacht voor een bredere ontwikkeling van advocaten. 'Langzaam komt het besef dat je daar aan moet werken, omdat je anders niet het maximale uit je mensen haalt. Bij een advocatenkantoor zijn je mensen je kapitaal. Je moet zorgen dat die zich ontwikkelen. Het verbaast mij nog steeds dat de soft skills lang een ondergeschoven kindje zijn. Wat dat betreft kan de advocatuur nog veel leren van het bedrijfsleven. Daar is het veel meer geaccepteerd dat je naast inhoud ook traint in vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Empathie is echt iets waar juristen zich in mogen ontwikkelen. Het inleven in de ander en breder dan alleen het juridisch kader.'



Monique van de Griendt:

'Empathie is echt iets waar juristen zich in mogen ontwikkelen'

Van de Griendt vertelt over het moment dat ze zich realiseerde dat de buitenwereld iets anders van haar verwachtte. 'Na mijn overstap naar PricewaterhouseCoopers merkte ik opeens dat de klant de consultant geweldig vond, maar mij als jurist lastig. De klant boeide het niet of iets puur juridisch of financieel was, die

‘De jongere generatie is gevoeliger voor specifieke kwaliteiten als people skills en leiderschapskwaliteiten’

wilde gewoon horen hoe zijn probleem opgelost werd en dat iemand meeleeftde.

Soft skills zijn daarom hard,’ zegt Van de Griendt stellig. ‘Maar er hangt nog een heel soft imago omheen.’ Volgens haar is er tegenwoordig behoefte aan een adviseur die de cliënt verder brengt dan alleen het juridische – en er is nog veel ruimte om de persoonlijke effectiviteit van de advocaat te verbeteren. Wat haar betreft mag de rechtenstudie aangevuld worden met bijvoorbeeld sociale psychologie als bijvak, en mag de Orde van Advocaten in de toekomst ook opleidingspunten geven voor deze andere vaardigheden. De Orde geeft wel al punten voor vaardigheidstrainingen, maar er bestaat geen verplichting. Het verplichten van dergelijke trainingen kan helpen om het nut ervan in te zien. Een voorbeeld: de meeste arrondissementen hebben de patroonscursus verplicht gesteld. Cursisten die vantevoren het nut van de cursus niet inzien, zijn na het volgen van die dag bijna allemaal overtuigd van de waarde ervan en vinden dat deze terecht verplicht is.

Acquisitie

Ook bij het binnenhalen en behouden van klanten is je dieper inleven in de *business* van de cliënt belangrijker geworden. ‘Leuren met jezelf doe je niet,’ was een ongeschreven, maar nog vaak ongeschreven adagium dat kan worden toegeschreven aan de oudere garde binnen de advocatuur. Uit de tijd dat juridische dienstverlening nog een *sellers market* was. Die dagen zijn voorbij. Toegenomen onderlinge concurrentie en shoppende cliënten dwingen de advocaat de boer op

te gaan, dus tellen acquisitievvaardigheden en interpersoonlijke skills zwaarder.

De nieuwe advocaat moet anders vragen leren stellen waar het acquisitie betreft. Trainer, coach en voormalig advocate Merel van Deursen van Legal High Performance: ‘Advocaten – professionals die ze zijn – denken vanuit hun hoedanigheid als advocaat snel te weten wat goed is voor de cliënt. Het gaat nog te vaak van: “Goedemiddag, ik ben gespecialiseerd in het arbeidsrecht, heeft u een probleem op dat gebied?” Als het antwoord dan “nee” is, valt het stil.

De oudere garde gebruikt nog te veel het zaak-denken en kent de wereld achter de contactpersoon vaak onvoldoende volgens haar. ‘Dat model werkt niet meer. De advocaat van nu moet anders leren denken als het om relaties gaat. Van zaak-denken naar relatie-denken. Het is essentieel te weten wat jouw cliënt en zijn bedrijf vandaag werkelijk bezighoudt en wat hij op dit moment wil – niet: wat hij in het verleden van je heeft afgenomen. Alleen dan bouw je een echte relatie op met je cliënten, en bind je ze aan jou en je kantoor.’ Effectieve acquisitie is geen aangeleerd trucje, benadrukt Van Deursen. ‘Dat werkt niet. Het gaat erom langdurige relaties op te bouwen op een manier die bij je past.’

Acquisitietraining is een specialisatie van Van Deursen. ‘Werken aan *Know, Like & Trust* geldt voor alle business, dus ook voor de advocaat. Als mensen je kennen, aardig vinden en vertrouwen, willen ze graag zaken met je doen. Maar daar moet je wel blijvend aan werken.’ Investeer dus ook in niet-declarabele uren, adviseert ze verder. Een voorbeeld: een cliënt

‘Als jij het hebt gemaakt op de apenrots, dan zul je het systeem ook verdedigen. Zo houdt het zichzelf in stand’



Bas Kodden: ‘Het generatieconflict is reëel’

van haar maakt na een pleidooi vaak een onaangekondigde stop bij zijn cliënten. Gewoon om rond te kijken bij het bedrijf en te horen wat er speelt. ‘Dat werkt enorm goed: zijn klanten waarderen het zeer dat hun advocaat zich, zonder dat het meteen geld kost, in hun business verdiept. Hij wordt onthouden en mensen bellen hem als er iets speelt,’ aldus Van Deursen.

Veranderingsbereide leiders gezocht

Intern, binnen de kantoren, maakt de advocatuur in het kielzog van het bedrijfsleven langzaam de omslag naar een omgeving met meer aandacht voor hoe het innerlijk welzijn en de ontwikkeling van de professional zijn output beïnvloedt. Maar gaat dat snel genoeg? Tijdens de gesprekken met beide coaches over de verschillen in perceptie tussen de verschillende generaties over soft skills, leiderschapsstijl en het kantoor van de toekomst valt het woord ‘generatieconflict’ meer dan eens. De karakterschets aan het begin van dit artikel slaat voornamelijk op de oude garde.

‘Dat generatieconflict is reëel.’ Voor Bas Kodden is er geen twijfel. Hij is als docent, onderzoeker en publicist verbonden aan het Center for Leadership & Personal Development binnen Nyenrode Business Universiteit. ‘De nieuwe

generatie advocaten pikt het niet meer, want de oude garde voelt hun wensen niet goed aan,' merkt Kodden op. Hij is behalve bedrijfskundig wetenschapper ook jurist en ervaringsdeskundige. Hij werkte zelf jarenlang als leidinggevend jurist binnen het bedrijfsleven. 'De generatie van rond de zestig jaar is nauwelijks veranderingsbereid, nieuwe eisen van jongere generaties laat men links liggen. De mogelijkheden voor deze generatie om binnen de structuren met de oudere partners gehoord te worden, zijn nu nog te beperkt. De nieuwe generatie Y wil meer autonomie, van een model van *time billing* naar *matter billing* en veel meer werken in *cross border* teams. Dat wil de klant ook, dus dit raakt zowel de interne als externe relaties. De grotere kantoren moeten daar wat mee doen.'

Zekerheid en zelfontplooiing

Kodden haalt er een tweetal leiderschapsstijlen bij. Hij noemt CCC, wat staat voor Commanderen, Communiceren (*top-down*) en Controleren. 'Prehistorie,' aldus Kodden. De jonge generatie wenst te worden geleid door een RRR leiderschapsstijl: Richtinggeven, Ruimte bieden en (slechts) Resultaat vragen. Volgens de onderzoeker is er in de advocatuur echter nog vaak sprake van het zogeheten transactioneel leiderschap. Dat komt neer op: 'Voor wat hoort wat. Ik betaal jou, dus jij hebt maar te doen wat ik zeg.'

Dat is de stijl waar de oudere advocaten groot mee zijn geworden – en vaak succesvol. Dat is een reden waarom de verandering zo langzaam gaat, volgens Kodden: 'Als jij het hebt gemaakt op de apenrots, dan zul je het systeem ook verdedigen. Zo houdt het zichzelf in stand.' Daar botst het met de jongere generatie. Die kijkt anders naar het werk dan de oudere partners. Voor de oudere advocaten was werk allereerst bestaanszekerheid; daarna volgden pas waardering en ontplooiing. Kodden: 'Neem de bekende piramide van Maslow, met zekerheid als de basis en zelfontplooiing helemaal bovenaan. De jonge generatie draait hem om. Eerst komt waardering en ontplooiing, daarna pas bestaanszekerheid. Veel generatie X-partners denken nog steeds van onderuit de piramide.'

Maar dat werkt niet lang meer, volgens Kodden, die om die reden donkere wolken aan de horizon ziet voor traditionele grote advocatenkantoren aan de Zuidas. 'Rekruteren gaat nu nog wel: universiteitsverlaters willen nog steeds bij grote kantoren werken, maar het heikele punt is de retentie. Advocaten worden pas na vijf tot zeven jaar rendabel, maar generatie Y wil niet per se meer partner worden, en verlaat het schip steeds eerder. Hoe ga je daar mee om als kantoor?'



Merel van Deursen: 'De advocaat van nu moet anders leren denken'

Mens centraal

Het beeld dat Kodden schetst is herkenbaar voor Merel van Deursen: ze illustreert de botsing van die twee mentaliteiten met een verhaal over zo'n partner oude stijl die om halfzeven 's avonds nog even een klusje voor een belangrijke klant wilde klaren. De partner liep naar de kamer van de medewerker, maar die was leeg. Computer uit, jas weg. Bellen dus. De medewerker stond net met bioscoopkaartjes voor de ingang van het theater en zei dat ze morgenochtend vroeg als eerste voor hem klaar zou staan. 'Zowel de partner als de medewerker wisten niet van ze van de ander hoorden.' Van Deursen vat het probleem kernachtig samen: 'De mate van gezag wordt nu door de oude garde nog vaak bepaald

'Er moet een sense of urgency zijn wil die mindset veranderen'

door de plek in de hiërarchie, terwijl de jongere generatie gevoeliger is voor specifieke kwaliteiten als *people skills* en leiderschapskwaliteiten.'

Er zijn dus nieuwe omgangsvormen nodig zodat die twee werelden beter bij elkaar aansluiten. Hoe kunnen leidinggevenden de jonge *high potentials* motiveren om te komen en te blijven voor de toekomst? Hoe hou je die ervaren medewerker met bioscoopkaartjes vast? Daarnaast levert een medewerker die goed in zijn vel zit eerder de output die van hem gevraagd wordt door de partner. Het is nog zoeken naar de juiste vorm. Niet alleen naar de klant toe is een andere – opener – opstelling belangrijk, maar ook binnen kantoor wordt een ander model waar de mens centraler staat steeds belangrijker.

Een deel van het probleem zit hem wat Van Deursen betreft in de organisatiestructuur die veel grote kantoren nog hanteren. 'Het *up-or-out* model, dat gaat een keer fout,' voorziet ze. 'Want het is niet *people centered*.' Een voorbeeld van een groot kantoor dat in de nasleep van de crisis van veel mensen afscheid heeft moeten nemen, komt langs. 'Veel partners zeiden dat de klant daar toch niets van gemerkt heeft, dus waarom zouden we er wakker van liggen? Inderdaad, er moet een *sense of urgency* zijn wil die mindset veranderen,' legt Van Deursen uit. 'Er komt een dag dat goede medewerkers zelf besluiten om zo niet bij hun kantoor te willen blijven. Er moet anders gewerkt worden.'

Meer waardering

Hoe dan? De coach geeft een aantal suggesties voor de leidinggevenden om mensen beter aan kantoor en zichzelf te binden: minder directief opdragen, meer vragen. Betrek de mensen meer bij processen, geef ze ruimte en eigen verantwoordelijkheden. Zet eigen creativi-

teit aan het werk. Leer de behoeftes en verlangens van je medewerkers kennen: niet slechts *work-life balance*, maar vooral hun leerbehoeftes. De medewerker van nu wil graag hard werken, als er ook maar naar hem wordt geluisterd, volgens Van Deursen.

‘Het gaat niet alleen om beter luisteren,’ vervolgt ze, ‘maar ook om het geven van erkenning. Een cliënt van me, een advocate die op het punt stond partner te worden, handelde zelfstandig een grote klus af, van begin tot eind. Slechts éénmaal werd er kort iets aan de partner gevraagd, maar op de website en reclamemateriaal wordt de succesvolle zaak volledig op het conto van de partner geschreven. Dat werkt demotiverend.’ Van Deursen zegt dat veel advocaten die ze heeft begeleid, klagen over gebrek aan waardering. ‘Geef je medewerkers vaker een compliment. En vooral: gun ze hun deel van de eer bij succes.’

Om nieuw talent binnen te halen en te binden, worden goede sfeer en gezonde bedrijfscultuur die ontwikkeling ondersteunt dus steeds belangrijkere factoren. In het bedrijfsleven is het al normaal dat de *high potentials* direct een persoonlijke coach krijgen om de talenten tot wasdom te laten komen. De advocatuur loopt hierin nog achter. Niet onbegrijpelijk dat er slechts voorzichtig in de nieuwe mensen wordt geïnvesteerd, als een groot deel na drie jaar stage vertrekt. Daar zit een structureel spanningsveld.

Laagdrempelig en professioneel

Tot zover de oordelen van anderen over advocaten. Wat ziet de advocaat zelf? Het Rotterdamse Ploum Lodder Princen is een kantoor dat op weg is in die ontwikkeling waar coaches en wetenschapper

‘Je bent advocaat, geen manager, dus een kantoor leiden gaat met vallen en opstaan’

Rutger Ploum:
‘Om mensen binnen te halen, moet je een modern kantoor willen zijn’



op doelen. Managing partner Rutger Ploum verhaalt over zijn eigen leerproces als advocaat en leidinggevende. ‘Het is moeilijk om een kantoor goed te leiden. Je bent advocaat, geen manager, dus het gaat met vallen en opstaan. Ik probeer als leider beschikbaar te zijn voor mensen en voor ze open te staan, transparant en eerlijk zijn. Toon je dat serieus, dan vindt men het goed dat er iemand is die naar ze luistert en er iets mee doet. Het is heel belangrijk om in gesprek te blijven met de jongeren.’ Ploum denkt dat zijn kantoor er in geslaagd is een open en vriendelijke cultuur te creëren, afgaande op de feedback die hij krijgt van (oud-)medewerkers. ‘Soms hebben mensen spijt van hun keuze bij ons te vertrekken. Nieuwe mensen ervaren ons als zeer laagdrempelig, professioneel maar ook gezellig.’

Maar er moet wel hard gewerkt worden, voegt Ploum eraan toe. Ook hij ziet een veranderende houding bij de jonge generatie ten opzichte van werk en privé en de noodzaak voor verandering van de kant van het kantoor. ‘Sommige oudere advocaten vinden dat een groot deel van de jongere generatie niet meer zo hard werkt als wij vroeger deden,’ vertelt

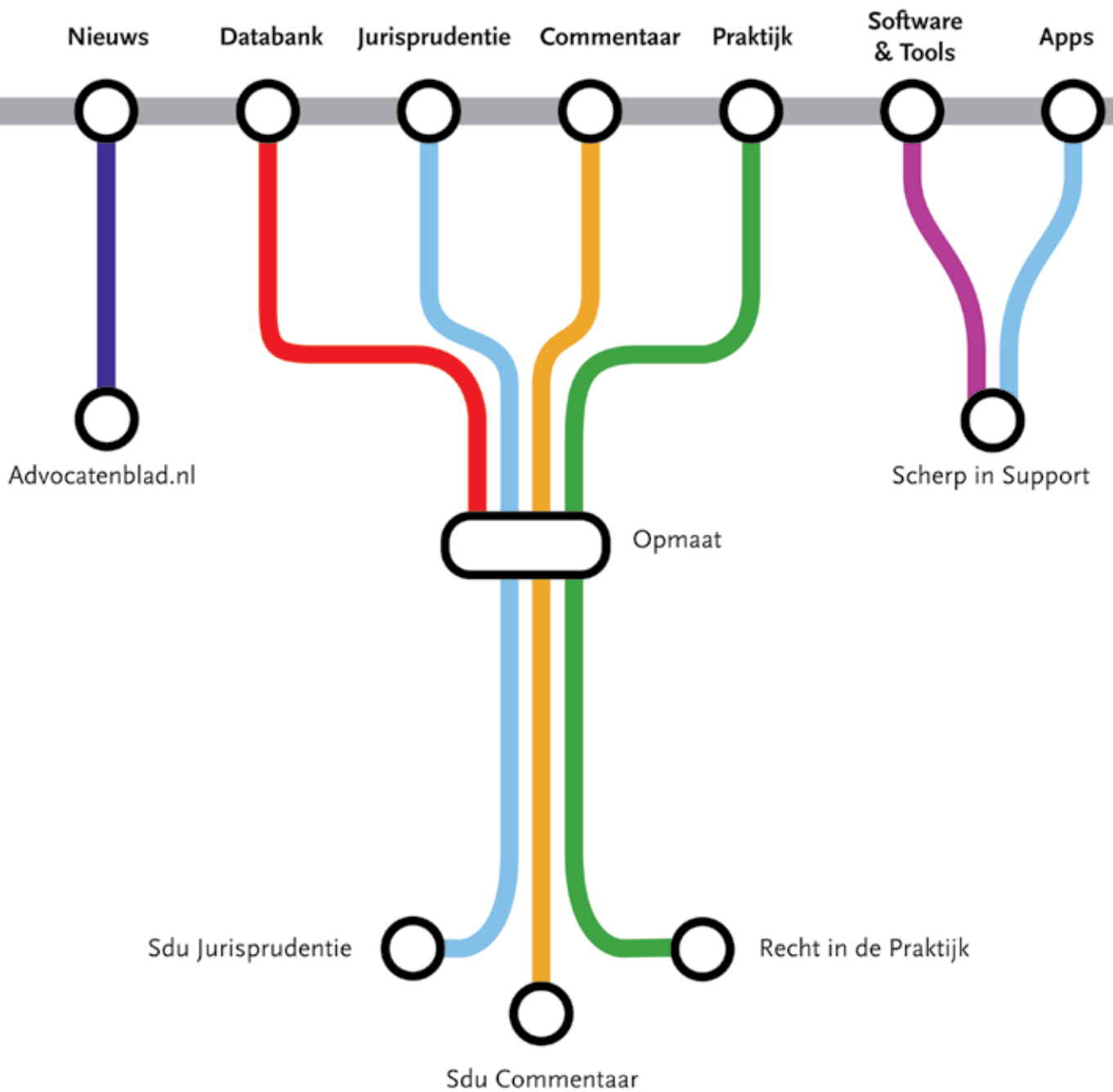
Ploum. ‘Om mensen binnen te halen en aan je te binden, denk ik dat je een modern kantoor moet willen zijn. Nieuwe vormen van samenwerking proberen te zoeken, ook in overleg met de jongeren, om er achter te komen wat er voor alternatieven mogelijk zijn in de manieren waarop ze willen werken.’

Zijn kantoor probeert daarin accommoderend te zijn. Maar dat is lastig, want er spelen soms tegengestelde belangen. ‘Wij hebben een aantal medewerkers die geen partnerambitie hebben, maar wel een heel goede advocaat willen zijn. Die vinden het vak heel leuk, maar sores er omheen willen ze niet. Zo ontstaat een spanningsveld, want als de advocaat ouder wordt, ga je toch meer van hem vragen op terreinen als het opleiden van jongeren, het geven van lezingen, doceren. Die advocaat zegt dan vaak: tot op zekere hoogte prima, maar ik heb er niet voor niets voor gekozen dat ik al die sores niet wilde.’

Kwestie van karakter

Wat de buitenwereld betreft is Ploum gereserveerd over het antwoord op de vraag of het met training echt lukt om invouder te worden. Het blijft een karakterkwestie. ‘Ben je van jezelf belangstellend en invoelend, of niet? Het is belangrijk dat er in de eerste plaats goede mensen met die kwaliteiten in huis gehaald worden. Alle kandidaten worden getest op vaardigheden als sociabiliteit, collegialiteit en zelfkritisch vermogen.’ Wel worden trainingen gegeven op het gebied van het voeren van adviesgesprekken en acquisitie, naast management skills en leidinggeven. Die zijn bedoeld voor *senior fee-earners* en voornamelijk gericht op de commercie. Nodig volgens Ploum, omdat het op een middelgroot kantoor als het zijne belangrijker is om pro actief te zijn. ‘Bij grote kantoren komt het werk meer vanzelf binnen. Dat vraagt dus een andere mentaliteit. Ondernemer zijn is ook een vak. Dat moet je leuk vinden en in je genen zitten. Als die interesse niet echt uit jezelf komt en een opgelegd kunstje is, dan prikken mensen daar zo doorheen. Het moet wel echt zijn.’

Uw startpunt. **ScherpinRecht.nl**



www.scherpinrecht.nl

Sdu UITGEVERS

Feedback van cliënten nog te weinig gewaardeerd

Welke advocaat weet hoe zijn cliënt over hem denkt?

Waarom doen zo weinig advocaten(kantoren) aan klanttevredenheidsonderzoek in een tijd dat cliënten minder loyaal zijn, het beter is bestaande relaties te onderhouden dan nieuwe op te bouwen, en de onderlinge concurrentie tussen kantoren verhevigt? Het korte antwoord is: 'Het gaat toch goed?'

Juriaan Mensch

De Amerikaanse advocaten-vindmachine Martindale-Hubbell® onderzocht recent of, en zo ja, de manier waarop advocatenkantoren wereldwijd feedback van hun cliëntèle zoeken. Dat bleek summier te zijn. Een enkele advocatuur-watcher dichtte de advocatuur in reactie op dat onderzoek zelfs autistische trekjes toe: 52% procent van de onderzochte kantoren zocht op geen enkele wijze feedback van haar cliënten over de dienstverlening, zo bleek uit het Global Client Feedback Initiative van Martindale.

Geen prioriteit

Van die kantoren gaf ruim de helft aan dat feedback van cliënten geen prioriteit had; anderen gaven gebrek aan tijd en mankracht als reden op. Met name Canadese en Oost-Europese kantoren interesseert het blijkbaar weinig wat de cliënt van hun dienstverlening vindt.

'Ik denk dat dit internationale onderzoek representatief is voor de Nederlandse situatie,' zegt Babs Asselbergs van onderzoeksbureau Blauw Research. 'In de advocatuur is klanttevredenheidsonderzoek nog redelijk nieuw, maar het staat vaak al wel jaren op de agenda. Ik hoor vaak van verschillende kantoren waar ik contact mee heb dat het geen prioriteit heeft. Er is genoeg werk en de klanten van de advocatuur zijn tevreden.' Asselbergs is senior research specialist en gespecialiseerd in klant-relatieonderzoek.



Echter, in de laatste editie verloor de advocatuur haar koppositie – niet omdat de beroepsgroep slechter was gaan presteren, maar omdat andere sectoren het beter deden. Zoals gezegd, de klanten zijn zeer tevreden. Waar schort het nog aan? Asselbergs: 'De cliënt is zeer tevreden over vakkennis, branchekennis; allemaal hoge scores. Daar draait het ook om: advocaten zijn vakidioten. Maar het zit hem vaak in communicatie en bouwen aan een relatie. Daar zouden advocaten meer aan kunnen doen door pro actief

op te treden, de klant beter en breder te bedienen. Dat kan alleen wanneer je in gesprek gaat met cliënten. Luisteren en weten wat hun behoeften zijn en daar dan op inspelen. En liever nog die verwachtingen overtreffen.'

Blauw noemt de onderzoeken die ze doen niet voor niets 'klant-relatieonderzoek'. Naast tevredenheid en loyaliteit wordt gevraagd naar aanbevelingsintentie: de *Net Promotor Score* (NPS®). Deze steeds vaker gebruikte methode is een eenvoudig meetbare maat van enthousiasme die kan worden gebruikt als een groeivoorspeller. Op een schaal van 0 tot 10 wordt de onderzochte cliënt gevraagd of hij advocaat X zou aanbevelen aan een ander. Degenen die een 9 of een 10 geven zijn *promotors*, de ultieme klanten die positief over je praten. Belangrijk in een branche waar het meeste werk traditioneel via de netwerken en mond-tot-mondreclame wordt binnengehaald.

Mensen die tussen een 0 en een 6 scoren zijn de *detractors*, degenen die je niet zullen aanbevelen. Volgens Asselbergs zijn dat niet alleen cliënten die niet tevreden zijn, maar ook cliënten die niemand in hun omgeving hebben om ervaringen te delen, of er gewoon niet over praten met anderen, omdat ze vinden dat de ander dat zelf moet uitzoeken. Als je het percentage promoters van detractors aftrekt, heb je de zogeheten NPS®. 'Die verschilt heel erg per advocatenkantoor en ook een hoge mate van tevredenheid wil niet altijd zeggen dat de NPS® hoog is. Als je alleen doet wat je moet doen,

'Klanttevredenheidsonderzoek staat vaak al jaren op de agenda'

‘Als je alleen doet wat je moet doen, creëer je geen promotors’

creëer je geen promotors. Het product moet écht goed zijn; maar je moet vooral cliënten verrassen en dus beter zijn dan het gemiddelde in de branche,’ aldus Asselbergs.

Informele feedback

Grotere kantoren scoren goed, maar het zijn met name de kleinere en middelgrote kantoren die op gebied van klanttevredenheidsonderzoeken zeer goed scoren. Dat zit hem volgens Asselbergs met name in de prijs. Hoe zit het bij de grotere – duurdere – kantoren? Zuidaskantoor Stibbe doet onderzoek niet zelf, maar besteedt het uit aan een extern bureau. ‘Daar zijn twee redenen voor: de mogelijkheid tot benchmarking en de ervaring dat mensen soms makkelijker feedback geven aan een buitenstaander,’ zegt Marc Salomon, COO van Stibbe. ‘We zorgen voor een relatief grote groep van cliënten die ondervraagd worden, zodat we een ruime vertegenwoordiging hebben binnen alle sectoren en industrieën waarvoor we als kantoor werkzaam zijn. Het onderzoek is *face-to-face*. We doen geen schriftelijke enquêtes, omdat we het



persoonlijk contact belangrijk vinden en we meer cliëntspecifieke vragen kunnen stellen.’

Sinds 2008 houdt Stibbe iedere twee jaar zo’n onderzoek. ‘Met name om ons scherp te houden en te kunnen inspelen op veranderende behoeftes in de markt. Het onderzoek is gericht op de algemene dienstverlening, nooit op de individuele advocaat,’ legt Salomon uit. Verder komt alle feedback via de informele weg terug naar Stibbe: ‘De accountmanagers – de advocaten verantwoordelijk voor het contact met de cliënt – stimuleren cliënten tot het geven van informele feedback tijdens periodieke gesprekken. Na afloop van het onderzoek bespreken we individueel met iedere cliënt eventuele vervolgacties en we monitoren de *follow-up* nauwgezet. Over het algemeen zijn cliënten zeer tevreden met de kwaliteit van onze dienstverlening. Op individueel cliëntniveau zijn er soms aandachtspunten. We zorgen uiteraard dat die snel worden opgepakt binnen de organisatie,’ aldus Salomon.

De vent belangrijker dan de tent

Opvallend is dat kantoren in het Martindale-onderzoek aangeven dat ze onderzoek naar de tevredenheid zeer belangrijk vinden, met name op het gebied van verbetering van de dienstverlening en het bestendigen van de loyaliteit van de klant. Maar gevraagd naar de resultaten die investering in het halen van feedback oplevert, is 44% van de kantoren weer vrij neutraal of zelfs negatief. Eenzelfde percentage is nog steeds niet van plan om in de toekomst wel een feedback programma op te tuigen.

Asselbergs ziet ook een zekere spanning in de manier waarop advocatenkantoren georganiseerd zijn: ‘Het zijn

maatschappen waar men individueel denkt: het is mijn klant, dus die bedien ik wel op mijn manier. En men zal een cliënt niet zo snel naar een andere collega sturen.’ Asselbergs ziet ook een trend dat, populair gezegd, de vent belangrijker wordt dan de tent. Door de toename van het aantal nichekantoren komt het vaker voor dat de klant met de persoon mee kan reizen. ‘In deze branche gaat het heel erg om de persoon. Dat is altijd zo geweest in deze *people business*: de advocaat die jouw zaak doet, doet het voor jou en die regelt het. Er zit wel een kantoor achter met een goede naam, maar het gaat ook om de persoonsrelatie. Op het moment dat die persoon veel voor je doet en heel veel extra’s doet, pro actief is, duidelijk communiceert, niet iedere vraag direct doorberekent, creëer je promotors. Wij stellen vragen zowel op kantoorniveau als persoonsniveau. We vragen: zou je het kantoor aanbevelen of alleen de persoon, of beide? Je ziet dan vaak dat de contactpersoon hoger scoort dan het kantoor zelf.’

‘Een hoge mate van tevredenheid wil niet altijd zeggen dat de aanbevelingsintentie hoog is’



je scoort zó veel hoger dan het kantoor zelf ...





Paul Paasschens: 'De advocaat wil zich blijven ontwikkelen'

Interview met BaliePlus-directeur Paul Paasschens

‘BaliePlus laat je advocaat zijn’

Paul Paasschens is directeur van BaliePlus, de serviceorganisatie voor advocaten. Zijn streven is de advocaat zo werk uit handen te nemen bij het runnen van zijn onderneming. ‘Wij ontzorgen.’

Anna Italianer

‘Bij advocaten staat vanzelfsprekend de advocatuur voorop,’ meent Paasschens. ‘Advocaten realiseren zich wel dat ze ook ondernemer zijn, maar de focus ligt met name op de praktijkuitoefening. Vaak resteert er weinig tijd voor de bedrijfsmatige kant van de advocatuur. Dit “gat” kan BaliePlus invullen, door het aanbieden van producten en diensten die de bedrijfsvoering van de advocaat ondersteunen. Ons doel is maatwerk te leveren voor de advocatuur, zoals bijvoorbeeld bij de Beroepsaansprakelijkheidsverzekering. Lukt dit niet, dan maken wij voor ons collectief een goede deal met onze leveranciers tegen een scherpe prijs. Wanneer kijk je eens kritisch naar je verzekeringen of pensioenen? Dat kost enorm veel tijd. Wij proberen het voorwerk te doen voor de advocaat, zodat hij bij BaliePlus in één keer al zijn zaken geregeld kan hebben. Het klinkt nogal “Centraal Beheerachtig” maar het is wel waar: BaliePlus ontzorgt.’

Praten en luisteren

Paasschens vindt het belangrijk goede luisteren naar de behoeften uit het veld. Zo gaat hij regelmatig lunchen bij kleine en middelgrote kantoren, de voornaamste doelgroep van BaliePlus. Deze kantoren worden hierbij niet op kosten gejaagd: hij neemt zijn eigen broodjes mee. ‘Tijdens deze bezoeken wordt het wel duidelijk dat wij niet boven aan de prioriteitenlijst staan,’ zegt de BaliePlus-directeur eerlijk. ‘Toch zijn deze lunchgesprekken heel waardevol, omdat ik kan uitleggen wat wij voor advocaten-

‘Ons doel is maatwerk te leveren voor de advocatuur’

kantoren kunnen betekenen. Vaak weten ze dat niet en zijn ze aangenaam verrast door deze informatie. Overigens vertel ik niet alleen, ik luister ook. Zo heb ik bijvoorbeeld geleerd dat er bij advocaten een grote behoefte bestaat aan het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden op het ondernemersvlak: leidinggeven, verkooptechnieken, marketing en communicatie bijvoorbeeld. De advocaat wil zich blijven ontwikkelen. Op deze behoefte kan BaliePlus inspelen, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van cursussen op dit vlak.’

Onafhankelijke koers

BaliePlus is in 1997 opgericht op initiatief van de Orde. ‘De verbintenis tussen de Orde en BaliePlus bestaat echter uit een dun lijntje,’ vertelt Paasschens. ‘Alle aandelen van BaliePlus worden gehouden door de stichting Service Organisatie Advocatuur. In het stichtingsbestuur zitten vertegenwoordigers van de Orde. Als aandeelhouder heeft het stichtingsbestuur geen bevoegdheden op het vlak van de dagelijkse bedrijfsvoering, maar uiteraard ben ik aan de aandeelhouder verantwoording verschuldigd, met name op financieel terrein. Wat betreft de dagelijkse bedrijfsvoering vaart BaliePlus een onafhankelijke koers. Onze begroting is budgetneutraal, wij hebben geen winst-oogmerk. Wanneer de advocaat zich be-

ter kan focussen op zijn vak, is ook de Orde gebaat bij goed ondernemerschap van de advocatuur, dus onze belangen botsen niet met elkaar. Er bestaat bij de Orde wel een tendens om meer afstand te nemen van BaliePlus. Het is dus heel goed mogelijk dat in de toekomst de lijn tussen ons nog dunner gaat worden, maar voorlopig zijn hier geen concrete plannen voor.’

Vernieuwen

Met een nieuwe huisstijl, waaronder de tagline ‘BaliePlus laat je advocaat zijn’ en een vernieuwde website wil de serviceorganisatie zich blijven ontwikkelen. ‘Wij worden transparanter,’ vertelt Paasschens. ‘De nieuwe website bevat meer achtergrondinformatie en de lezer wordt uitgebreid geïnformeerd op welke wijze en om welke reden BaliePlus heeft gekozen voor bepaalde producten en diensten. Ook het aanbod wordt up-to-date gehouden. Wanneer een product niet gebruikt wordt, stoppen we ermee, want dan hebben wij niet goed geluisterd naar de advocaat. Kennisdeling is ook een onderwerp dat wij vaker bij de horens willen vatten. Wij stellen handboeken of *white papers* samen over onderwerpen die voor advocaten van belang zijn, zoals bijvoorbeeld *cloud computing*. Met bijna 4000 leden vormt BaliePlus een aardig collectief en we groeien op dit moment gestaag. Met de nieuwe richting die wij zijn ingeslagen verwacht ik wel een flinke stijging in het ledenaantal te realiseren. Het is mijn heilige overtuiging dat BaliePlus voor de advocaat als ondernemer een belangrijke rol kan spelen, hetgeen de kwaliteit van de advocatuur ten goede komt.’



www.sdujurisprudentie.nl



« Inhoud bepaalt de uitkomst »

Hoe vakkundig men ook is, het resultaat wordt door de inhoud bepaald. Met Sdu Jurisprudentie beschikt u over die inhoud. Een ervaren juridische redactie staat garant voor een scherpe selectie van uitspraken voorzien van kwalitatief hoogstaande annotaties. Relevant en altijd actueel. Op papier, maar ook via een online archief, e-mail alerts, apps en seminars.

Sdu Jurisprudentie: kiezen voor de juiste selectie.



Gestructureerd op pad naar je toekomstige kantoor

‘Verstandig groeien doe je zo’

Na een paar mindere jaren durven kantoren voorzichtig weer aan groei te denken. Hoe vind je de juiste mensen die passen bij je huidige kantoor, en belangrijker nog: dat van de toekomst? Overnames, *laterals*, de match met de nieuwe mensen, een sterke cultuur bouwen via een solide strategie: mits goed uitgevoerd kan een papieren groeiscenario naar een echt succesvoller kantoor leiden.



Jan Versteegh: ‘We schreven een visierapport en gingen ermee aan de slag’

‘De kunst is om af te blijven gaan op je gevoel en ook nee te durven zeggen’

Erwin Bouwman: ‘Wij zoeken eerder mensen bij het toekomstige kantoor dan bij het huidige’

Juriaan Mensch

Wat hebben snel gekrompen of uiteengevallen kantoren veelal gemeen? Voor de aftakeling inzette, was er vaak een periode van onstuimige groei. Een snelle analyse van de oorzaken van de aftakeling levert het volgende beeld op (niet per se in die volgorde): te grote verschillen in ambitie tussen de partners. Gebrek aan focus. Te veel en te snel horizontaal (de verkeerde) mensen invliegen.

Verlies van cohesie in de bedrijfscultuur en tussen vestigingen. Ervaren en ambitieuze dertigers niet kunnen vasthouden. Uit het oog verliezen van de strategie en wegvallend draagvlak daarvoor.

Strategie voor verantwoord groeipad

‘Verantwoorde groei is nu een actueel thema, want men durft na een aantal rustige jaren weer aan groei te denken,’ zegt Erwin Bouwman van Legal People Execu-

tive Search Consultancy. ‘De bovenkant van de middelgrote kantoren is waar het momenteel gebeurt. Het zijn die kantoren die een slag willen maken en gezien willen worden in de markt. Ze hebben meer massa nodig en daarvoor willen ze goeie partners aantrekken. We hebben een aantal van die cliënten met een duidelijk plan die dat plan uitvoeren en nu groeien in omzet, winstdeel en mensen. Ontzettend leuk om te zien dat als je zoiets bedenkt en uitvoert, het ook werkt.’

Bouwman zoekt voor groeiende kantoren en juristen die een andere koers voor hun carrière willen naar de juiste combinatie. Legal People plaatst voornamelijk partners en senior medewerkers bij de kantoren, binnen de strategie van het kantoor. 'Wij zoeken eerder mensen bij het toekomstige kantoor dan bij het huidige. Wie een slag wil maken naar een hoger marktsegment, heeft een ander type advocaat nodig. Vroeger ging het zo van: hij of zij lijkt een beetje op ons allemaal, dus kom maar. Daar groei je als kantoor niet van.'

Bouwmans bureau denkt daarom mee met de strategie voor het groeipad dat past bij het kantoor en de nieuwe mensen. 'Wat ik onder strategie versta, is dat je probeert een unieke positie te claimen in de markt, jouw plekje, en bedenkt wat de mensen zijn die je daarbij nodig hebt. Als je weet hoe je het kantoor in de toekomst wilt hebben, dan kun je gestructureerd op pad om dat te bereiken.'

Visierapport

Een voorbeeld van een kantoor dat al succesvol zo'n slag gemaakt heeft, is TeekensKarstens, met vestigingen in Leiden en Alphen aan den Rijn. Het kantoor is in 2009 en 2010 uitgeroepen tot snelst groeiend kantoor in Nederland, telkens gerekend over de laatste vijf jaar, en verdubbelde ongeveer in omvang naar zo'n 45 advocaten. Ruwweg 60% van de groei van het kantoor gebeurde autonoom, de rest via overnames van enkele regionale advocaten- en notariskantoren. Jan Versteegh, bestuursvoorzitter sinds 2006, overzag het groeiproces.

'We wilden marktleider worden in de regio Rijnland, besloten we in 2006. Marktleider niet in grootte, maar in kwaliteit van de dienstverlening. We schreven een visierapport en gingen ermee aan de slag. We zijn gaan samenwerken met een aantal kantoren uit de regio, deden overnames, investeerden fors in kennis en knowhow-systemen en bouwden tegelijk de interne processen uit zodat die gelijke tred hielden met de groei. In 2009 stelden we vast dat we marktleider waren. De meerderheid van de grote ondernemingen en instellingen uit de regio is nu klant van ons. Die hoeven ook niet meer naar de kantoren aan de Zuidas,' aldus Versteegh.

Dit verkorte succesverhaal illustreert hoe hard en goed het kan gaan als de groeier beide benen op de grond houdt. Versteegh: 'Ja zeggen tijdens groei is heel makkelijk, want alles lijkt interessant. Maar de kunst is om af te blijven gaan op je gevoel en ook nee te durven zeggen.' Versteegh en de zijnen hebben een zakelijk interessante partij laten schieten, met name vanwege culturele aspecten. 'Ik zag de mensen van dat kantoor niet binnen onze organisatie passen: een onderbuikgevoel. Want dit is vooral een *people business*. Dat geldt naar je klanten toe, maar ook voor iedereen intern. Het moet klikken met de nieuwe mensen. Doet het dat niet, dan moet je er niet aan beginnen, want uiteindelijk gaat dat wringen.'

‘Cliënten met
een duidelijk
plan die dat plan
uitvoeren, groeien
nu in omzet,
winstdeel en
mensen’

Nieuwe dynamiek

Nieuwe mensen vinden is één ding. De boel bijeen houden een ander. Het verleden laat zien dat kantoren die met *laterals* uit de grond werden gestampt soms ook zeer snel weer weg waren. De relatie was dan maar van korte duur. Laterals, de horizontale invliegers, hebben daarom nog wel eens met een negatief imago te kampen. Nederlandse cijfers zijn niet beschikbaar, maar in de Angelsaksische advocatuur is onderzocht dat tussen 2005 en 2010 van de aangetrokken partners 44% binnen vijf jaar weer vertrokken was. Sommige kantoren doen er (op partnerniveau) niet aan en willen alles vanuit de eigen kweek op laten stomen. Ook om scheve ogen te voorkomen van de senior medewerkers die een plek in de maatschap ambiëren. Die groep maakt relatief makkelijk de keuze om op te stappen en dat gat is niet zomaar weer gevuld.

Kiezen voor een groeipad betekent onvermijdelijk dat er een nieuwe dynamiek en kantoor ontstaat, waarin sommigen zich niet zullen kunnen vinden. Volgens Bouwman zijn verschillen in ambitieniveau voor 90% de reden dat een partner vertrekt bij het huidige kantoor. Dat kan twee kanten op: een kantoor wil alleen nog A-zaken voor A-cliënten doen. De jurist hecht veel aan de relatie en wil voor trouwe cliënten ook minder grote zaken doen. Hij besluit naar een ander kantoor te gaan waar hij het vak kan blijven uitoefenen op zijn manier.

Of het ambitieniveau van het individu ligt hoger dan dat van kantoor. De praktijk van een advocaat op een middelgroot kantoor groeit zodanig dat hij een andere, vaak meer internationale organisatie om zich heen nodig heeft om mee te groeien met zijn clientèle. Als die advocaat geen steun krijgt van zijn minder ambitieuze partners, kiest hij vaak voor een vertrek naar een groter kantoor waar hij kan werken op het niveau dat hij zoekt.

Eerst kantoor, dan kandidaat

Bij het vinden van goede invliegers gaat het vooral om een goede match tussen persoon en nieuw kantoor. 'Iemand over laten komen is een heel zorgvuldig proces,' zegt Bouwman. 'Maar als je dat goed doet, heb je ook vaak langetermijnresultaat.' Het negatieve imago dat aan laterals kleeft, is daarom vaak niet terecht, vindt hij.

'We besteden veel tijd aan het voorproces. Men is vaak heel erg gefocust op het bij elkaar brengen van mensen, maar je moet eerst een heel goed beeld hebben van het kantoor en waar dat naartoe wil. Dan pas kun je de slag maken naar de kandidaat. In samenspraak met het kantoor maken we een profiel met de verschillende succesfactoren van mogelijke kandidaten. Vervolgens moet iemand op al die factoren een voldoende scoren, anders gaan we hem niet presenteren.

Ik weet dat het klinkt als snelle verkooppraat, maar om je een voorbeeld te geven: er zitten nu vier partners in het dagelijks bestuur van vier grote kantoren, die ik daar geplaatst heb. Dat laat zien dat er ook mensen komen die het dusdanig goed doen dat men ze ook in het bestuur van het kantoor opneemt.'



www.rechtindepraktijk.nl



De Praktijk van Toon

PROF. MR.
TOON VAN MIERLO
PARTNER
NAUTADUTILH



"Zoals veel advocaten, word ik regelmatig geconfronteerd met uitdagingen op het gebied van beslag- en executierecht. Gelukkig kan ik sinds kort terugvallen op BER; een nieuwe uitgave waarin echt alle relevante thema's aan de orde komen. Actueel. Lekker leesbaar. En compleet. BER heeft absoluut toegevoegde waarde!" Voor bijna ieder juridisch vakgebied is er een Praktijkblad. Kijk op www.rechtindepraktijk.nl en ontvang gratis uw eerste exemplaar.



portretfotografie door topfotografen

Hollandse Hoogte – 25 jaar kwalitatieve fotografie

Het beste fotobureau van Nederland en in de ogen van velen zelfs van Europa, jubileert. Wat in 1985 ontstond uit een netwerk van fotografen die betrokken waren bij Plaatwerk, een tijdschrift voor sociale fotografie is uitgegroeid tot een toonaangevend bureau van internationale allure met hoge inhoudelijke en esthetische normen.

Samenwerking: portretfotografie door topfotografen

Hollandse Hoogte en Advocatenblad zijn vanwege het jubileum een exclusieve samenwerking aangegaan op het gebied van portretfotografie voor advocatenkantoren. Hollandse Hoogte selecteerde twaalf topfotografen, die een stempel drukken op de hedendaagse portretfotografie.

Onder de fotografen bevinden zich namen als Merlijn Doomernik, Tessa Posthuma de Boer en Friso Keuris. De foto's kunnen gebruikt worden voor de website van het kantoor, social media of andere promotionele doeleinden.



Prijs actie

€ 200,- exclusief 19% btw per portret inclusief gebruiksrechten.

Extra - portrettengalerij

Met een portrettengalerij in uw kantoor creëert u een blikvanger. Prints van hoge kwaliteit worden modern afgewerkt op dibond en voorzien van een plexiglas laag en aluminium ophangframe. Wij bieden u de mogelijkheid aan prints te bestellen op drie formaten.

Link

www.hollandse-hoogte.nl/corporate