

## Human Resources Management in de advocatuur

# Noodzaak of luxe?

*Op de grote kantoren krijgt Human Resources Management steeds meer aandacht. Maar wat is HRM eigenlijk, en wat zou het moeten zijn? Onderscheidt het zich van personeelsmanagement? Als de goede variant wordt gekozen, en de HRM-manager tegelijk ook advocaat en partner is, lijkt het voor grote kantoren een goed strategisch instrument te kunnen zijn.*

**Dr. R.C.H. van Otterlo**

Hoofd Opleiding Nederlandse Orde van Advocaten<sup>1</sup>

Sedert enige tijd wordt binnen de advocatuur gewag gemaakt van Human Resources Management, ook wel aangeduid als HRM.<sup>2</sup> Cursusaanbieders<sup>3</sup> en consultancybureautjes van allerlei aard wekken in hun brochures de indruk dat het ontwikkelen van HRM-beleid voor advocatenkantoren onontbeerlijk is. Steeds meer kantoren, met name de grote, richten HRM-afdelingen in. De achterliggende gedachte daarbij is dat HRM een goed instrument is om te

zorgen voor adequaat doorstroom- en ontwikkelbeleid voor zowel medewerkers als ondersteunend personeel. Veel verschillende modellen voor de inrichting van een HRM-afdeling worden daarbij gehanteerd. Soms staat HRM los van personeelsbeleid in het algemeen en vaak ook staat het los van het opleidingsbeleid met betrekking tot stagiaires.

### HRM of HRD?

Over, respectievelijk van HRM bestaan verschillende theorieën en evenzovele definities.<sup>4</sup> HRM is in wezen personeelsmanagement dat de ontwikkeling heeft door- gemaakt naar een volwaardig management-instrument. Onderscheid kan worden gemaakt tussen een vijftal gebieden waarop HRM met name zijn aandacht moet richten:

- scholing en herscholing van personeel
- ontwikkeling van kennis en vaardigheden van het management;
- afstemming van HR-planning op strategische planning;
- ontwikkelen van management development programma's;
- verbeteren van de communicatie binnen het bedrijf.

Met name binnen de advocatuur ontstaan op dit moment allerlei initiatieven in de richting van HRM. Veelal gaan die initia-

tieven vooral over het vierde punt, het ontwikkelen van Management Development programma's. Eigenlijk betekent dit dat er binnen de advocatuur geen sprake is van HRM, maar veeleer van HRD of wel Human Resource Development.

HRD wordt binnen de literatuur ook wel gezien als de meer strategische kant van HRM. Maar HRD is niets anders dan de verzamelnaam voor HRM-inspanningen die te maken hebben met de (vak)ontwikkeling en de loopbaanontwikkeling (niet te verwarren met de persoonlijke ontwikkeling) van medewerkers binnen arbeidsorganisaties. Nou en, zult u zeggen, *What's in a name?* Toch meen ik dat het belangrijk is dat binnen de ontwikkeling van HRM-instrumentaria voor de advocatuur een eenduidige definitie voor HRM gebruikt wordt.

Het terrein van HRM bestrijkt in het geval van de advocatuur minstens drie terreinen:

- personeelsmanagement, uitgevoerd door een afdeling personeelszaken of een afdeling P & O; personeelsmanagement houdt zich bezig met instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, dus ook met Management Development (doorstroom);
- HRD, ofwel de (vak)ontwikkeling en loopbaanontwikkeling van (alle?) medewerkers;
- activiteiten van het wetenschappelijk bureau gericht op de vakontwikkeling van met name advocaten.

**HRM dient niet alleen voor advocaten maar ook voor het ondersteunend personeel te worden gebruikt**



Foto: Full Metal Jacket, film van Stanley Kubrick uit 1986

### Voor álle personeel

HRM onderscheidt zich van personeelsmanagement met name door zijn strategische karakter en door zijn strategische positionering.

Daar waar personeelsmanagement welbeschouwd niets anders is dan 'gecoördineerd duwen en trekken aan mensen in de context van een arbeidsorganisatie',<sup>5</sup> kan HRM beschouwd worden als een specifiek soort personeelsmanagement, waarbij de *human resources* in eerste instantie niet uitsluitend gezien worden als kostenpost maar als een kwantitatieve kosten- en opbrengstenpost

(de harde HRM-variant); of als een te ontwikkelen, meer dan te managen *resource* (de zachte HRM-variant). De laatste variant lijkt binnen de advocatuur de variant die bedoeld wordt met de term HRM. Maar de zachte HRM-benadering lijkt voornamelijk vooral gebruikt te worden voor de advocaten binnen de kantoren, terwijl binnen diezelfde kantoren personeelsmanagement gebruikt lijkt te worden voor het ondersteunende personeel dat immers vanuit het oogpunt van *fee-earners* uitsluitend een kostenpost is. Omdat HRM strategisch van aard is en dus aan moet sluiten bij de strategische

doelstellingen van de organisatie, en personeelsmanagement niet-strategisch van aard is, loopt een organisatie het gevaar verschillend beleid te formuleren op het gebied van het 'menselijk potentieel' binnen een en dezelfde organisatie. Dat is niet te managen. Beter lijkt het om, indien er werkelijk sprake is van HRM binnen een organisatie, vanuit de strategische top van die organisatie HRM verantwoordelijk te maken voor het gehele veld van personele activiteiten. Immers, de doelstelling met betrekking tot HRM-inspanningen moet voor de gehele organisatie duidelijk zijn en ook dezelfde richting ingaan.

HRM moet ertoe leiden dat de arbeidskracht volledig wordt geëxploreerd. Om dit goed te kunnen doen dient HRM een strategische positionering te krijgen. Daarmee dient zich dan meteen een ander probleem aan, namelijk waar (positie) en

Human Resource Management	Personeelsmanagement
Management karakter	Beheerskarakter
Integratie van HRM-activiteiten	Opzichzelfstaande personeelsmanagementactiviteiten
Integratie van HRM met ondernemingsplanning	Geen integratie personeelsmanagement met ondernemingsplanning
Centraal perspectief	Ontbreken centraal perspectief



door wie (functionaris) dient HRM dan ingevuld te worden?

### HRM-manager als partner

Om de HRM-strategie af te kunnen stemmen op de strategische doelstellingen van de organisatie, welke die ook zijn,<sup>6</sup> dient HRM gepositioneerd te worden binnen de strategische top van die organisatie. Echter, het volstaat niet om uitsluitend de positionering in de top te regelen. De HRM-directeur dient ook een volwaardig *sparring partner* van het management – in het geval van de advocatuur: van de partners – te zijn. HR-managers dienen namelijk een goed begrip te hebben van de rollen die de partners in het kantoor spelen, en binnen een organisatie van professionals zelfs ook een uitstekend begrip van de professie. Dit kan alleen maar indien de directeur HRM binnen een advocatenkantoor zelf eveneens advocaat en partner is (wel zal een dergelijke advocaat/partner gebaat zijn met een stevige opleiding op HRM- of bedrijfskundig gebied). Alleen dan zullen de andere partners bereid zijn HRM serieus te nemen.

### Niet voor kleine kantoren

Dient nu elk advocatenkantoor zich bezig te houden met HRM? Ik denk het eerlijk gezegd niet. Hoe mooi het allemaal ook is om je als organisatie bezig te houden met strategieën gericht op 'exploiting the labour

resource more fully', er moet dan natuurlijk überhaupt wel sprake zijn van een 'labour resource'.

De kleine kantoren, tot tien advocaten,<sup>7</sup> moeten zich niet gek laten maken. Als personeelsmanagement volstaat hier 'common sense'. Indien de kleine kantoren beschikken over goed opgeleide advocaten en de salarisadministratie is goed geregeld dan hoeven zij zich op het gebied van HRM niet al te veel zorgen te maken.

Voor middelgrote kantoren, van tien tot zestig advocaten, ligt het wellicht anders. Hier zal in meer of mindere mate personeelsmanagement noodzakelijk zijn. Dit behoeft echter (nog?) niet verder ontwikkeld te worden tot HRM. Voor strategische inbedding van de personele functie zal in de praktijk nauwelijks behoefte gevoeld worden. Het gaat hierbij toch vooral om 'gecoördineerd duwen en trekken aan mensen'. Wel zal er bij de wat grotere kantoren onder de middelgrote behoefte zijn aan gestructureerd opleiden van stagiaires als aanvulling op de beroepsopleiding. Kleine en middelgrote kantoren vormen samen ongeveer driekwart van de balie. HRM is dus voor veruit het grootste deel van de balie niet het meest geschikte instrumentarium om alle personele aangelegenheden mee te adresseren.



Is daar dan de discussie mee gesloten? Integendeel. HRM is en blijft hiermee nog steeds een geschikt strategisch instrumentarium voor personeelsmanagement voor een substantieel deel van de balie, namelijk de dertig grote kantoren met circa 3.400 advocaten. Voor deze kantoren, en mogelijk zij die op weg zijn daar toe te gaan behoren, lijkt HRM wel degelijk een nuttig instrumentarium om strategische doelstellingen mee te realiseren. Het is echter, zoals eerder betoogd, voor deze kantoren wel van het grootste belang om de juiste HRM-vorm te kiezen (hard of zacht) en daar consequent naar te handelen en ook om te zorgen voor de juiste invulling (advocaat/partner) en positionering (in de strategische top van de organisatie) van HRM. ■

## Grote kantoren moeten consequent handelen naar de juiste HRM-vorm, en de HRM-directeur moet een volwaardig sparring partner van het management zijn

### Noten

- 1 Vóór 1 april 2001 was Van Otterlo gedurende meer dan tien jaar werkzaam als manager op het gebied van opleidingen en HRM bij grote organisaties uit de not-for-profitsector maar ook uit de profit sector, waaronder Luchtverkeersleiding Nederland en Jongeneel hout en bouwmaterialen b.v.
- 2 Zie bijvoorbeeld de artikelen van F. Meijer in de nummers 9, 12 en 17 van het *Advocatenblad* uit 1997: 'HRM in samenhang', 'HRM: selectie' en 'Opleiden en vergeven'.
- 3 In het kader van de Permanente Opleiding ziet de afdeling Opleiding van de Orde heel wat opleidingsinstituten langskomen die HRM-cursussen gericht op de advocatuur aanbieden.

- 4 De geïnteresseerde lezer verwijs ik naar een van de meest complete overzichten op dit gebied, van Daniël Vloeberghs, *Handboek human resource management. Managementcompetenties voor de 21e eeuw*. Leuven/Amersfoort 1997, Acco. Overigens kan ook via het Bureau van de Orde bij mij een korte literatuurlijst worden verkregen.

- 5 De omschrijving is van P.G.W. Jansen (1996). *Organisatie en mensen. Inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*. Baarn: Nelissen.

- 6 Die strategische doelstellingen kunnen uiteraard ook binnen de advocatuur enorm verschillen. Er zullen kantoren gericht zijn op winstmaximalisatie, terwijl ander kantoren mogelijk sterk gericht zijn op het ontwikkelen van optimale ontwikkelmogelijkheden voor de medewerkers met de verwachting dat daaruit dan automatisch optimale individuele prestaties zullen volgen.