

De meeste advocaten werken samen in een maatschap of een ander gemeenschappelijk verband. Dit betekent echter niet automatisch dat zij in deze vorm van samenwerking opgeleid of ervaren zijn. Daarom in het *Advocatenblad* enkele artikelen over het managen van een advocatenkantoor. In dit nummer deel 1.

Het managen van een advocatenkantoor

C. Dullaert en H.F.M. van de Griendt

Directeur van adviesbureau 'Advocatenkamer,'
resp. partner bij managementadviesbureau
Top Executive Care.

Advocaten zijn professionals, hoogopgeleid, autonoom en individualistisch. Juist die krachten maken het samenwerken in gemeenschapsverband niet gemakkelijk. Daar komt bij dat in de praktijk geldt: al doende leert men. Pas vanaf het moment van toetreding tot de maatschap leert men hoe het is om te functioneren als lid van de maatschap.

Vergeleken met het dagelijks werk kent het zijn van partner een aantal nieuwe dimensies: het dragen van verantwoordelijkheid voor het kantoor en de bedrijfsvoering, het nemen van gezamenlijke besluiten met de compagnons en het ontwikkelen van visie en strategie. In het traject naar de toetreding tot de maatschap wordt vaak onvoldoende stilgestaan bij de impact die het uitoefenen van deze taken en verantwoordelijkheden heeft. Vaak heeft de toetredende partner wel een businessplan gemaakt, maar wordt deze onvoldoende voorbereid op het functioneren als lid van de maatschap.

SAMENWERKINGSKLIMAAT EN COMMUNICATIE

Zoveel maten, zoveel persoonlijkheden, zoveel zienswijzen. Professionele dienstverlenende organisaties worstelen vaak met de spanning tussen het verlangen naar autonomie aan de ene kant, en de voordelen van een krachtig bestuur aan de andere kant.¹ Dat maakt de samenwerking in maatschapverband vaak lastig. Om effectief met elkaar samen te werken zijn afspraken nodig. Hoe

en welke afspraken worden gemaakt hangt vaak af van de grootte van een maatschap.

Als richtlijn zou het volgende kunnen gelden:

Een maatschap van twee advocaten heeft de zaken al op elkaar afgestemd tijdens hun dagelijkse ontmoetingen. Een maatschap van drie moet er al echt voor gaan zitten. Een maatschap van vijf moet na werktijd formeel gaan overleggen. Een maatschap bestaande uit zes advocaten moet daarbij ook een besluitenlijst bijhouden, want bijna altijd is er wel iemand niet aanwezig als gevolg van werk of vakantie. En een maatschap van tien heeft meer behoefte aan structuur en moet formeel vergaderen met een tevoren rondgestuurde agenda, heeft behoefte aan een voorzitter die structuur in vergaderingen brengt en kan niet meer in consensus beslissen. 2 Hoe groter de groep, hoe moeilijker het is consensus te bereiken en hoe meer voorbereiding en regie er nodig zijn voor adequate besluitvorming.

INEFFECTIEVE SAMENWERKING

Iedereen kent wel voorbeelden van ineffektieve samenwerking. In de volgende lijst een opsomming van de meest voorkomende maatschapperikelen:

- ▶ onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden;
- ▶ onduidelijke, trage of geen besluitvorming;
- ▶ te veel of te weinig overleg, inefficiënte

vergaderingen;

- ▶ niet-nakomen van afspraken, geen voorbeeldgedrag;
- ▶ praten over elkaar, niet met elkaar;
- ▶ niet op de hoogte zijn van de ambities, kwaliteiten en zwakkere punten van de andere compagnons;
- ▶ irritaties en slechte verhoudingen;
- ▶ elkaar niet aanspreken op fouten en het niet-uitspreken van conflicten;
- ▶ het ontbreken van een gemeenschappelijke visie;
- ▶ niet luisteren naar elkaar;
- ▶ verschillende kampen in de maatschap;
- ▶ het missen van verantwoordelijkheidsgevoel;
- ▶ onduidelijke of geen prioriteiten stellen.

Om de samenwerking in de maatschap goed te laten verlopen dienen maten expliciet stil te staan bij de onderlinge samenwerking. Daarbij is het belangrijk dat onderscheid wordt gemaakt tussen zakelijke en relationele aspecten van samenwerking. De zakelijke aspecten zien op de structuur, procedures en zakelijke afspraken die nodig zijn voor een goede samenwerking. De relationele aspecten zien op de interpersoonlijke relaties en de omgang met elkaar³.

De zakelijke aspecten omvatten bijvoorbeeld de volgende onderwerpen:

- ▶ hoe is onze organisatiestructuur, wie is waarvoor verantwoordelijk?;

- ▶ wat zijn de missie en doelstelling van de maatschap?;
- ▶ wat zijn de gemeenschappelijke verwachtingen van de onderlinge samenwerking?;
- ▶ welke visie heeft de maatschap op de toekomstige praktijk?;
- ▶ welke bijdrage wordt van elk maatschapslid verwacht?;
- ▶ welke taken krijgt de voorzitter en het bestuur?;
- ▶ wat is de vergaderstructuur, hoe worden vergaderingen voorbereid, geleid en vastgesteld?;
- ▶ hoe is de besluitvorming?;
- ▶ hoe wordt de afhandeling van besluitvorming bewaakt?;
- ▶ hoe is de ondersteuning geregeld?

De relationele aspecten omvatten onder andere de volgende onderwerpen:

- ▶ hoe gaan we met elkaar om?;
- ▶ waar staan we voor, wat zijn onze normen en waarden?;
- ▶ welke overtuigingen liggen aan onze samenwerking ten grondslag?;
- ▶ hoe gaan we om met gemaakte fouten?;
- ▶ hoe belangrijk vinden we het geven van positieve feedback?;
- ▶ welke bijdrage levert eenieder aan een plezierig werkklimaat?;
- ▶ hoe spreken we elkaar aan op disfunctioneren?;
- ▶ wat is ieders persoonlijke bijdrage aan deze aspecten?

EEN PRAKTIJKVOORBEELD

Een maatschap van een middelgroot advocatenkantoor had de zakelijke aspecten goed op orde. Ze hadden een duidelijke visie, organisatiestructuur en taakverdeling. Op deze onderwerpen hadden ze zich al een aantal jaren intensief geconcentreerd. Toch waren de onderlinge sfeer in de maatschap en de interne communicatie niet optimaal. Dit leidde tot vertrek van een aantal partners en medewerkers met potentieel. Wat maakte dat het niet lukte als team te functioneren en een gemeenschappelijk gevoel te hebben, ondanks de duidelijke structuur en heldere afspraken?

Het duurde enige tijd voordat werd beslo-

ten een consultant in te schakelen om de maatschap te begeleiden. Reden hiervoor was dat de meerderheid van de maatschap het in eerste instantie te soft vond om over hun samenwerking en gemeenschappelijk gevoel te praten. Onder begeleiding van de deskundige, die eerst met iedere partner vertrouwelijke intakegesprekken had gevoerd, werd helder dat er onvoldoende aandacht was besteed aan de relationele aspecten. Door te hard bezig te zijn en te sturen op de zakelijke aspecten, waren een aantal compagnons het gemeenschappelijk gevoel kwijtgeraakt. Dit leidde tot spanningen in de interne verhoudingen.

Door onder begeleiding van een externe deskundige die de benodigde veiligheid bood en kaders schiep, expliciet over deze 'pijn' te praten, verbeterden de interne verhoudingen waardoor ervaren problemen beter konden worden uitgesproken. Dit leverde een verbetering van de sfeer in de maatschap op. Achteraf heeft men het praten over de samenwerking niet als soft beschouwd maar juist als helder en concreet.

DE MAATSCHAP ONDER DE LOEP

Voor het goed functioneren van de maatschap is het belangrijk dat aan genoemde dimensies expliciet aandacht wordt besteed. Indien slechts afspraken worden gemaakt over de zakelijke aspecten en er wordt geen aandacht besteed aan de relationele aspecten, dan loopt men het risico dat de structuur en afspraken in de praktijk niet zullen werken. En ook omgekeerd zullen afspraken over een prettige omgangsvorm en interpersoonlijke relaties verwateren als er geen heldere structuur is. Belangrijk is ook dat alle compagnons in dit proces worden betrokken. Professionals hebben ruimte en vrijheid nodig, en houden er niet van als er voor hen besloten wordt.

Voor elke maatschap is het daarom gezond om in elk geval eens per jaar het functioneren als maatschap onder de loep te nemen. Er zijn verschillende vormen waarin zo'n evaluatie kan plaatsvinden, maar belangrijk is dat aan beide dimensies aandacht wordt besteed. Een van de mogelijkheden is dat de maatschapsvoorzitter (of een of meerdere door de maatschap aangewezen

personen) eens per jaar alle individuele maten langsgaat met een aantal vragen op genoemde terreinen, om vervolgens gezamenlijk in de maatschap de verbeterpunten vast te stellen en acties uit te zetten. Uiteraard kan zo'n evaluatie ook gebeuren onder leiding van een onafhankelijke derde. Dat biedt vaak meer veiligheid, hetgeen, zeker als het de eerste keer is dat een maatschap overgaat tot een dergelijke evaluatie, van belang kan zijn.

Een evaluatie dient goed te worden voorbereid. Hierna volgt een checklist met punten waaraan tijdens de voorbereiding aandacht dient te worden besteed:

- ▶ reserveren tijd;
- ▶ opstellen relevante vragen⁴ en randvoorwaarden;
- ▶ informeren partners;
- ▶ interne communicatie (het 'verkopen' van het traject, melding aan de rest van de organisatie);
- ▶ vaststellen locatie (formele of informele omgeving);
- ▶ het waarborgen van veiligheid en vertrouwen;
- ▶ inventariseren te verwachten weerstand;
- ▶ inzicht geven in vervolgtraject;
- ▶ maken timetable en vaststellen bewaking daarvan.

Naast genoemde lijst is het ook erg belangrijk dat degene die de gesprekken voert zijn persoonlijke voorkeuren en irritatoren benoemt. Dat zorgt ervoor dat die persoon zonder vooroordelen aan de evaluatiegesprekken begint, en eigen defensiemechanismen worden onderdrukt.

Een van de kenmerken van professionals is dat zij altijd druk zijn met inhoudelijke werkzaamheden⁵. De cliënt gaat voor, en het organisatorisch belang moet vaak wijken voor het commercieel belang. Uiteraard is het zo dat een evaluatietraject op korte termijn een tijdsinvestering vraagt van alle partners, maar op langere termijn zal het tijd en daarmee productiviteit opleveren. Verwezen kan worden naar de lijst met maatschapperikelen die een negatief werkklimaat opleveren en in veel gevallen leiden tot een verlies aan productiviteit. De maatschap komt onder druk te staan en de gevolgen daarvan zijn vaak

zichtbaar doordat partners uittreden. Bovendien zullen deze druk en een negatief werkklimaat ook hun uitwerking hebben op de individuele partners. In het algemeen geldt dat mensen die onder druk werken hun kwaliteiten niet optimaal kunnen inzetten en derhalve niet optimaal kunnen bijdragen aan het advocatenkantoor.

Voor grotere kantoren die in secties of vakgroepen werken, kan het zinvol zijn om een evaluatie per sectie of praktijkgroep te doen.

GEZAMENLIJK PRIORITEITEN STELLEN

Indien de vragen goed gesteld worden, levert een inventarisatie niet alleen probleempunten op maar ook een duidelijk beeld van de positieve elementen van de organisatie. Met een evaluatie verkrijgt de maatschap derhalve een reële sterkte-zwakteanalyse.

Belangrijk is dat de maatschap zelf aan de hand van de uitkomsten prioriteiten gaat

bepalen. Het gaat erom dat de leden van de maatschap beslissen welke aspecten de komende periode moeten worden versterkt. Uiteraard dienen die prioriteiten wel reëel en haalbaar te zijn.

Er zijn diverse hulpmiddelen waarmee prioriteiten nader kunnen worden bepaald. Een middel is om alle maten een topdrie te laten maken van probleempunten die de hoogste prioriteit hebben. Vervolgens kan een gemeenschappelijke prioriteitenlijst worden opgesteld. Ook kan men ervoor kiezen dat iedereen de gehele lijst met probleempunten een cijfer geeft. De optelsom is dan de gemeenschappelijke prioriteitenlijst. Indien een prioriteitenlijst het product is van de gehele maatschap is de kans het grootst dat de individuele maten zich committeren aan de vervolgcacties die naar aanleiding daarvan dienen te worden afgesproken.

EVALUEREN

Goed samenwerken in maatschapverband is geen automatisme. Advocatenkantoren worstelen vaak met de spanning tussen het verlangen naar autonomie van de compagnons aan de ene kant en de voordelen van een krachtig bestuur aan de andere kant. Om de samenwerking in de maatschap goed te laten verlopen dient expliciet stil te worden gestaan bij de onderlinge samenwerking. Daarbij dient onderscheid te worden gemaakt tussen zakelijke aspecten en relationele aspecten. Het is belangrijk om van tijd tot tijd het functioneren van de maatschap te evalueren om zo een beeld te krijgen van de sterke en de zwakke punten van de maatschap. Vervolgens is het belangrijk dat de maatschap gezamenlijk prioriteiten bepaalt en beslist welke aspecten de komende periode versterkt moet worden. ●

NOTEN

- 1 David Maister, *Management van een professionele organisatie* (ISBN 90 526 1271 4), pag. 327.
- 2 Dr. J.H.B. de Bruijn, drs. C.C. van Beek, prof. dr. M.C.D.P. Weggeman, *Basic Management voor medici* (ISBN 90 313 2279 4), pag. 127.
- 3 Gerrit Damhuis/Kiki Lombarts, *Het managen van de maatschap* (ISBN 90 801701 6 X), pag. 19 e.v.
- 4 In het boek *Managen van de maatschap* van Gerrit Damhuis en Kiki Lombarts, pag. 22 e.v. is een vragenlijst opgenomen die als hulpmiddel kan worden gebruikt om een quick scan van het maatschapfunctioneren te maken en de gezamenlijke prioritering vast te stellen. Dit boek handelt over medische maatschappen maar de quick scan is met een kleine aanpassing ook zeer goed bruikbaar voor advocatenmaatschappen.
- 5 David Maister stelt in zijn boeken over professionele organisaties zoals *Management van professionele organisaties*, *True Professionalism* (ISBN 06 848 3466 9), en *Professionals & Leidinggeven* (samen met Patrick McKenna) (ISBN 90 526 429 6) uitgebreid het gedrag en typering van professionals aan de orde.

(advertentie)

Maatgevende vacatures
www.advocatenwerk.nl

HV&PARTNERS
VOOR JURISTEN, VAST OF INTERIM

 **TEL 010 - 2400605**

TOGA'S
Fa. G.J. Rhebergen
specialisten sinds 1894

Maatnemen na telefonische afspraak

Na ook advocatenlogs in standaardmaten!
Compleet met 2 beffen à € 675, (incl. BTW)

Amstelwijk 18 E
1074 HR Amsterdam
Tel./fax: 020 6629514

Beffen uit voorraad leverbaar