

Over: Management & organisatie binnen de professionele juridische dienstverlening

Management en organisatie van het advocatenkantoor

Maarten de Haas

organisatieadviseur te Weesp, RaymakersvdBruggen

Onlangs verscheen bij Boom Juridische uitgevers *Management & Organisatie binnen de professionele juridische dienstverlening* van Rob van Otterlo en Jelle Dijkstra. Volgens het voorwoord is het boekje – de honderd pagina's tekst heeft u in een avond gelezen – vooral bedoeld voor studenten in het hoger onderwijs die in hun studie of latere beroep met managementvraagstukken in de professionele juridische dienstverlening te maken krijgen. De auteurs sluiten elk hoofdstuk af met enkele vragen, ik neem aan ter verhoging van het leereffect. Maar zij vermoeden, blijkens het voorwoord, dat het boek ook interessant is voor juridische professionals (lees: advocaten) en managers die in organisaties in de juridische dienstverlening werken. Vandaar dat de redactie van het *Advocatenblad* mij vroeg iets te schrijven over de bruikbaarheid van deze publicatie voor advocaten en managers in advocatenkantoren.

ACCENT OP HRM IN ADVOCATENKANTOREN

De auteurs denken bij 'professionele juridische dienstverlening' aan advocatuur, rechterlijke macht, Openbaar Ministerie en notariaat. Bijna alle uitwerkingen en voorbeelden gaan echter over advocatenkantoren. De andere juridische beroepen komen nauwelijks in beeld.

Bij de behandeling van de verschillende aandachtsgebieden van het management leggen de auteurs het accent op human resource management. Zij vinden dit in de professionele dienstverlening het meest dominante managementthema. Omdat de kwaliteit van de professionals cruciaal is voor het succes van een advocatenkantoor, valt daar iets voor te zeggen. Hoofdstuk 6 over HRM is verreweg het langste hoofdstuk, maar ook in de inleiding en het hoofdstuk over management van professionals nemen HRM-onderwerpen, zoals competentie management en professionele ontwikkeling, de meeste ruimte in.

ALGEMENE BEDRIJFSKUNDE

Niettemin vinden de auteurs het nodig om ook de andere managementthema's de revue te laten passeren. Dat gebeurt in de hoofd-



stukken 3 (Marketing management), 4 (Financieel Management) en 5 (Operationeel Management). Deze hoofdstukken komen niet veel verder dan een korte introductie van algemene modellen en theorieën uit de bedrijfskunde, waarvan tenminste een deel relevanter is voor een meer traditionele organisatie dan voor een advocatenkantoor. Pogingen om algemene modellen zoals de 5 P's van marketing, de BCG-matrix, financieel en algemeen procesmanagement, kostenbatenanalyse toe te passen op het advocatenkantoor doen gewrongen aan: de praktijk is er moeilijk in herkenbaar. Typerend is dat de aardigste stukken uit deze hoofdstukken (cliëntgerichtheid bij marketing, aansturing van medewerkers bij operationeel management) weer erg dicht tegen de HRM-onderwerpen aan liggen.

Erg nuttig voor de advocaat of manager lijken me deze hoofdstukken echter niet.

Het hoofdstuk over financieel management

had van mij achterwege mogen blijven: dat gaat volledig voorbij aan de thema's die in de praktijk van het advocatenkantoor het meest relevant zijn. Soms missen de auteurs de eigen voorzetten voor open doel om de onderwerpen naar de advocatenpraktijk te vertalen. Zo begint de paragraaf over het herinrichten van organisaties met het aanhalen van een advocaat die veel tijd besteedt aan het delegeren van werk naar het meest passende niveau. Dat spreekt aan, denk je, maar de paragraaf gaat dan door met klassieke organisatie modellen in plaats van de specifieke mogelijkheden en moeilijkheden van *leverage*, taakverdeling en procesmanagement in de advocatenpraktijk – nog steeds een overwegend individuele aangelegenheid – te bespreken.

ACTUELE HRM-THEMA'S

De hoofdstukken 1, 2 en 6 (accent HRM) sluiten beter aan bij de praktijk én bij de laatste inzichten over het (HR-)management van professionele organisaties. Herkenbaar is dat de expertise van de auteurs vooral op dit gebied ligt. Deze hoofdstukken bieden een aardige inleiding van thema's die te maken hebben met het management en de ontwikkeling van de professional. Soms is de presentatie van deze

thema's tamelijk persoonlijk en voor discussie vatbaar, maar dat mag. Ik stip er een paar aan.

Het boek beschrijft een trend naar een driedeling van advocatenkantoren: 'kleine, regionale algemene praktijken, grotere, landelijk opererende zeer gespecialiseerde praktijken en zogenoemde full service kantoren, nationaal en internationaal opererend.' Deze indeling miskent dat 'full service' geen onderscheidend criterium meer is. Er zijn kleine tot middelgrote full service kantoren en zeer grote gespecialiseerde kantoren die het full service concept al enige tijd verlaten hebben. Ook mis ik in deze indeling de trend naar specialisatie en concentratie van steeds meer (niche)kantoren.

Het boek staat uitgebreid stil bij de verschillen tussen 'organisaties van professionals' en 'professionele organisaties'. De eerste term duidt op het meer klassieke kantoor van zelfstandige professionals, de tweede op de professioneel geleide, grotere organisatie waarin het management gescheiden is van de beroepsuitoefening. Sommige verschillen die het boek noemt hebben echter geen betrekking op verschillende managementkwaliteiten, maar horen bij inhoudelijk verschillende praktijksoorten (meer persoonlijke advisering versus meer productgebonden processen). Dat geldt onder andere voor de aspecten visie en strategie. Het belang van het marktaandeel of het full service concept is net zo typerend voor de 'professionele organisatie' als het belang van reclame voor een advocatenkantoor, namelijk voor het ene wel en voor het andere niet.

De auteurs brengen – zonder veel uitleg – het onderscheid van Wegeman tussen Innovatieve en Repetitieve professionals te berde. R-profs zouden vooral bij professionele organisaties voorkomen. Dat valt moeilijk te rijmen met de (juiste) opmerking, enkele regels verderop, dat veruit de meeste beroepsbeoefenaars als R-profs te typeren zijn. Een dergelijke behandeling van een thema is, vrees ik, nogal kenmerkend voor het boek.

Zowel in hoofdstuk 2 als in 6 neemt het Ontwikkelingsmodel van professionals met achtereenvolgens de imitatie-, exploratie-, creatie- en inspiratiefase een prominente plaats in. We kennen dit al uit eerdere publicaties van Van Otterlo, maar het blijft een inspirerend en nuttig denkmodel.

Competenties krijgen eveneens in de HRM-gedeelten veel aandacht. In hoofdstuk 1 is het competentiemodel van de Nederlandse Orde van Advocaten beschreven. Competenties worden opgevoerd als begrippen die de ontwikkeling van een professional kunnen sturen en ondersteunen (akkoord) én een belangrijke rol bij de beoordeling en beloning spelen. Bij dat laatste heb ik, anders dan Van Otterlo en Dijkstra, grote reserves. Ik kan me in de praktijk namelijk weinig voorstellen bij de beloning van professionals op basis van diens competenties. Meer salaris vanwege een bovenmatige stressbestendigheid? Of minder omdat er nog wat aan de overtuigingskracht gewerkt moet worden?

KORTOM

Management en HRM in advocatenkantoren zou een titel zijn die de inhoud van het boek beter dekt. Het boek had voor de praktijk aan waarde gewonnen als de auteurs zich tot dat thema hadden beperkt en daardoor meer ruimte hadden gehad voor de kwaliteit van de uitwerking en de samenhang van de thema's. Het eerste doel, een introductie voor studenten, zal daaraan in de weg staan, maar misschien zien de auteurs nog kans op een meer praktijkgerichte versie. Intussen is kennisname van de hoofdstukken 1, 2 en 6, en enkele passages daartussenin, geen verspilde tijd en geeft het een aardig beeld van enkele belangrijke HRM-thema's. Méér mag de lezer niet verwachten, en veel meer hebben de auteurs ook niet beloofd.

BINNEN-EPIDEMIE

Er moet me nog één ding van het hart. Al in de titel verschijnt het voorzetsel 'binnen' en in de eerste acht regels van het voorwoord staat het nog vier keer, terwijl 'in', 'bij' of 'op' de bedoeling beter, exacter, zouden hebben aangegeven. Ik heb de neiging om het totaalaantal 'binnens' in het boek te tellen onderdrukt. Wat is er toch mis met onze vertrouwde voorzetsels?

Het boek staat allerm minst alleen. Er dreigt in Nederland een ware 'binnen-epidemie'. Werkstukken van studenten, adviezen van adviseurs en beleidsnota's van beleidsmedewerkers zijn al vergeven van de binnens. Sluipenderwijs dreigen ook de media geïnfecteerd te worden. In mijn kantoor heb ik inmiddels zware sancties verbonden aan ongepast binnengebruik. Ik roep de lezers van het *Advocatenblad* bij dezen op om mij te volgen. ●