

# Maskers af

Wie wordt de nieuwe partner? Kan degene die je op het oog hebt het wel? Welke verwachtingen zijn er over en weer? Dat kan worden achterhaald met een methode waarvoor veel advocaten beducht zijn: zelfinzicht verkrijgen.



Foto: Shutterstock

Tekst: Michel Knapen

**H**et was een eenmanszaak – met zes advocaten – en het moest een maatschap worden. Een herkenbare uitdaging voor een advocatenkantoor in de groei. Maar hoe weet je of de beoogde maat wel de juiste is? Hoe weet je wat zijn of haar verwachtingen zijn? En hoe weet je of je zelf als baas wel functioneert met die maat naast je?

Met die vragen zat Danny Veerman (Veerman Advocaten, Volendam). Hoe normaal gesproken een maat wordt aangezocht, wist hij wel: dat is de medewerker die een goede omzet haalt en cliënten binnenbrengt. Of deze ook binnen de maatschap past, komt dan later wel aan de orde. Of niet. Maar dat was precies waar Veerman in geïnteresseerd was: wat is de meerwaarde van die nieuwe partner voor de organisatie?

Zo kwam hij in contact met People & Potential, een 'boutique-consultant' die onder andere werkt voor Royal Haskoning, de Belastingdienst en Nespresso. Het is voor veel advocaten een stap om aan te kloppen bij een organisatieformatiebureau waar een 'holistisch

coach' werkt, erkent Veerman. 'Ook ik dacht aanvankelijk: wat moet ik dáár nou mee?'

Marjorie Niggebrugge, chief concept officer bij People & Potential én de genoemde holistisch business coach lacht en licht toe: 'Holistisch betekent dat we alle aspecten van veranderen, in dit geval binnen een advocatenkantoor, onderling op elkaar afstemmen.' Kijk, zegt ze: 'Advocaten zijn goed in hun vak, maar niet altijd even goed in bedrijfsvoering, zoals HRM en acquisitie. Binnen het kantoor wordt vaak gezegd: "De partner moet de boer op om klanten te werven maar heeft de partner daarvoor wel de geschikte karaktertrekken?" Er zijn partners die daar tegenaan lopen en dat levert de nodige stress op. Om te weten waar je kracht ligt, moet je jezelf kennen of beter kennen.' Het gaat in organisaties om zelfinzicht en zelfbewustzijn maar maak daar maar eens tijd voor als je als advocaat bezig bent met faillissementen en fusies. En het gaat over het ontdekken van zwaktes – ook al niet iets waarover haantjes en hennetjes van de balie

graag praten. Maar de maskers moeten af, vindt Niggebrugge.

## Verkering

En zo kan het gebeuren dat opstellen van een persoonlijkheidsprofielanalyse tot weerstand leidt. Niet omdat het per advocaat 650 euro kost maar omdat niet iedereen zin heeft om de ziel bloot te leggen, aldus Niggebrugge. 'Veel mensen schamen zich om hun zwakke plekken te tonen. Maar als je dat niet doet, krijg je wat heel herkenbaar is: een dominante partner draagt je op iets te doen – bijvoorbeeld de acquisitie te begeleiden – "omdat je dat zo goed kunt." Maar je voelt je er helemaal niet prettig bij. Om dat laatste toe te geven én om dat uit te spreken, heb je een open sfeer nodig. Openheid, dat is wat wij met onze sessies bieden. Je toont je zwakte maar laat gelijk zien wat je kracht is, waar je goed in bent.'

Inmiddels heeft Veerman dat ervaren: 'Een maatschap beginnen is iets als een huwelijk aangaan. Je hebt weliswaar al een tijd verkering maar je wilt toch weten wat voor vlees je in de kuip hebt. Sommige medewerkers zijn meer het boekhouderstype, andere zijn meer ondernemer.

## Column

## Leiderschap (1)

Dolph Stuyling de Lange

De een zit graag in de boeken, de andere gaat liever met mensen om. Dat denk je wel te weten van een medewerker, maar is hij ook zo als hij eenmaal partner is geworden? Ook de kandidaat-maat kan zich natuurlijk afvragen: kan ik het wel, die nieuwe rol?’

Daarop gaf People & Potential antwoord, na de persoonlijkheidsprofielanalyse, vragenlijsten, individuele gesprekken en groepssessies. ‘Dat vereist moed, want je moet met de billen bloot’, zegt Veerman. ‘Je moet laten zien waarvan je bent gemaakt en waarnaar je op zoek bent. En voor sommigen vergt het moed omdat zij moeten uitspreken dat ze juist géén partner willen worden. Vroeger werd je in de advocatuur niet serieus genomen als je die ambitie niet had.’

**Voors en tegens**

Veerman en zijn nieuwe maat zeggen baat te hebben gehad bij de zelfanalyse. Veerman vond zichzelf altijd erg ‘democratisch’ maar als het hem te lang duurde hakte hij de knoop door. ‘Ik ben kennelijk wat onstuimig maar heb inmiddels geleerd dat wat meer geduld en overleg leidt tot een resultaat dat breder wordt gedragen. Mijn medewerker die partner is geworden straalt behoedzaamheid en rust uit. Ik realiseer me nu dat haar rust en behoedzaamheid niet betekenen dat ze geen beslissingen durft te nemen. Ik zie haar misschien dralen, maar in feite is ze gewoon bezig de voors en tegens af te wegen. We weten nu van elkaar dat ik goed ben in het binnenhalen van nieuwe klanten en het bedenken van nieuwe acquisitieplannen en dat zij beter is in het onderhouden van contacten met bestaande klanten en het aansturen van personeel. We vullen elkaar dus goed aan.’

‘Na de sessies weet je waar jezelf en je collega’s staan,’ beweert Niggebrugge. ‘Koppel je dat aan de bedrijfsdoelen en de kantoorcultuur, dan weet je ook wie waartoe in staat is en welke mensen wat kunnen waarmaken.’

Veerman is nu meer dan ooit overtuigd dat zijn beoogde maat ook de juiste is. ‘Ik stap zekerder in de nieuwe maatschap. Dat is de winst van dit traject.’

**L**eiderschap in advocatenkantoren is vaak een voorbeeld van de stelling ‘als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan’. Want het leiden van een advocatenkantoor is al ingewikkeld – het beeld van een kruiwagen met kikkers is niet voor niets zo bekend. En daarnaast vraagt het beroep overwegend heel andere vaardigheden van een advocaat dan het leiderschap van zijn kantoor: een goede partner is vaak geen goede leider.

Dit is dus het beeld: je hebt een verzameling eigenzinnige, mondige, op tegenspraak gerichte individuen en je hebt iemand die aan zo’n gezelschap leiding moet geven die professioneel getraind is op detaillistische focus en op denken in termen van tegenstelling.

Er is een overvloed van boeken en cursussen over leiderschap. Leiderschap is – zo blijkt daaruit – belangrijk. Het succes van een organisatie wordt er in belangrijke mate door bepaald.

Leiderschap is relatief eenvoudig in hiërarchische organisaties die vooral draaien om ‘dingen’ (machines, productie). Bij een advocatenkantoor gaat het echter vooral om mensen. En ieder mens heeft zijn eigen vaardigheden, kwaliteiten en eigenaardigheden. Een kantoor heeft alleen zin als het meer is dan een dak boven individuen – als die mensen, een gezamenlijke meerwaarde hebben. Daar speelt de leider een belangrijke rol: hij of zij geeft richting aan die mensen, zorgt dat ze in hun interactie elkaar versterken en zorgt voor het (gezamenlijk) neerzetten van een helder beeld van de organisatie in de maatschappij.

Dat bereikt hij/zij bijvoorbeeld door specialisatie, door gecoördineerd exter-

ne signalen af te geven, door goed onderling overleg en door verschillende taken toe te vertrouwen aan degenen die daarvoor het best zijn toegerust. Zo heeft het geen zin om de ‘geleerde’, die het liefst in een rustig kamertje knappe dingen schrijft, op te dragen om naar een receptie te gaan om daar aan acquisitie te doen. En het heeft al even weinig zin om de explosieve deal-maker de taak te geven om jonge stagiaires te begeleiden.

Kortom: leiderschap is belangrijk – en voor een advocatenkantoor is het doorgaans ingewikkeld in eigen kring goede mensen te vinden. Hoe komt een kantoor dan toch aan een goede leider? Voorkomen moet worden dat degenen met de hoogste omzet en de grootste mond het leiderschap opeisen. En het extern ‘inkopen’ van een geschikte leider – wat je in het bedrijfsleven regelmatig ziet – is al evenmin een optie, want zo’n externe persoon zal vrijwel altijd het vakmanschap en het vertrouwen missen dat binnen een advocatenkantoor – met zijn maatschapachtige structuur – noodzakelijk is.

Veel kantoren lossen dit dilemma maar op door iemand aan te wijzen met – impliciet – de boodschap ‘je hoeft alleen op de winkel te passen en besluiten nemen we samen wel’. Op die manier vind je wel iemand om de vergaderingen te leiden, maar een ‘leider’ is dat dan bepaald niet. Veel van de eigenzinnige partners vinden dat trouwens eigenlijk wel ideaal: zo behouden ze maximale speelruimte.

Volgende keer meer over de zoektocht naar een ‘echte leider’.