

‘Investeren in opleiding’ is nog een beperkt begrip in de advocatuur

Het beste uit je mensen halen

‘Advocatuur is topsport,’ wordt weleens gezegd. Hard werken en veel uren draaien horen erbij om tot maximale prestaties te komen. Inhoudelijke opleiding op kantoor zorgt ervoor dat Nederlandse advocaten over het algemeen uitstekende professionals worden, maar in hoeverre leren kantoren hun mensen om uit te blinken zonder zichzelf uit het oog te verliezen? De advocatuur kan veel leren van hoe andere dienstverleners met hun professionals omgaan. De kijk op hoe professionals excelleren evolueert.

Iets meer dan een eeuw geleden zag Paul D. Cravath, een van de naamgevers van het Amerikaanse topkantoor Cravath, Swaine & Moore, dat de organisatie van zijn advocatenkantoor efficiënter kon. Hij introduceerde in 1910 enkele principes die meer uit de mens en zijn kantoor haalden. Cravath wordt gezien als de grondlegger van het moderne advocatenkantoor met piramidestructuur.

Centers of excellence

Een greep uit Cravaths innovaties die vaak nog regel zijn binnen kantoren: het *up-or-out* systeem. Rouleren tussen praktijkgroepen. Partners alleen uit eigen rangen benoemen; geen laterals. Trainees onder minimaal 18 maanden supervisie van een partner plaatsen. Alleen toptalenten aannemen, rechtstreeks vanaf de universiteit. (Wie bij een ander kantoor werkzaam was geweest, had zich al slechte gewoonten eigengemaakt, was het idee.) De ideale advocaat moet bovendien passie, toewijding, en een bereidheid tot hard werken

Peter Reinders:
‘Permanent kunnen sturen is voor elke onderneming essentieel, ook voor een advocatenkantoor’

bezitten, naast aandacht voor kwaliteit en detail.

Vrijwel alle grote advocatenkantoren namen het model van Cravath als voorbeeld om ook *centers of excellence* te worden. In de jaren tachtig en negentig begon het model vaker in onbruik te raken, maar elementen van Cravaths kijk op organiseren en managen zijn nog duidelijk zichtbaar. Het model en de stijl worden door critici

tegenwoordig weleens als een relik uit het industriële tijdperk bestempeld. ‘Ongepast voor kenniswerkers,’ klinkt het dan.

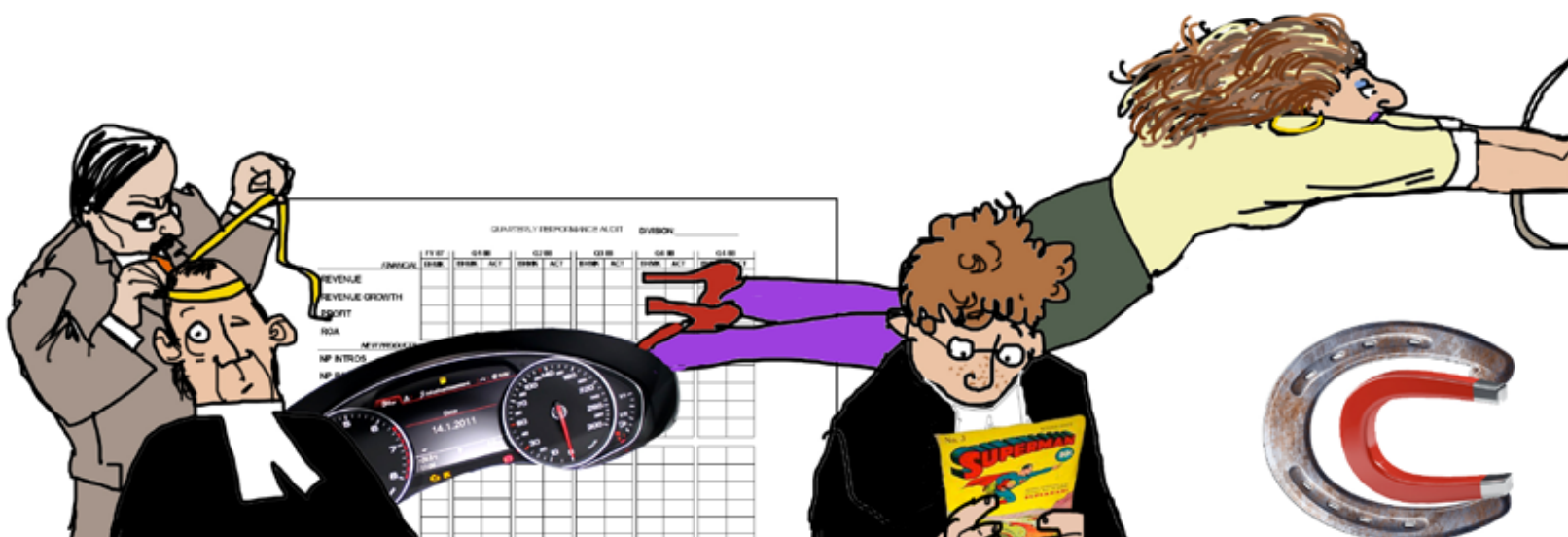
Maar blijkbaar werkt het nog steeds. Is omzet per medewerker een goede indicator voor een kantoor waar tegelijk efficiënt en hard gewerkt wordt? De beste score op dat vlak wordt al enkele jaren achtereen door Zuidas-kantoor Lexence neergezet.¹ Hoe halen zij het beste uit hun mensen?

‘Expliciet en kwantitatief’

Managing partner Peter Reinders van Lexence: ‘Ik vind het niet de beste metriek persoonlijk. Maar wat je er aan kunt zien is dat we een efficiënt georganiseerd kantoor zijn.’

Reinders heeft een ‘kwantitatieve achtergrond’, zegt hij zelf. Hij promoveerde op een toegepast wiskundig onderwerp, combinatoriek. Daar combineerde hij logistieke kennis en kwantitatieve toege-

¹ Bron: *Stand van de Advocatuur* 2011, 2012.



paste wiskunde, in zijn geval in de houtverwerkende industrie. Voordat Reinders in 2007 fulltime bij Lexence aan de slag ging, werkte hij bij McKinsey – in eerste instantie als research manager en uiteindelijk als *director of cliënt service support*. Hij is een cijferman, een echte bèta, geen jurist.

De resultaten van Lexence zijn naast de cijfers van omzet per medewerker indrukwekkend. Het kantoor staat derde op de lijst van omzetgroei over de periode 2006-2010 met 20 procent groei over die jaren.²

‘Twee woorden,’ zegt Reinders, die hij meenam uit zijn tijd bij McKinsey: ‘Expliciet en kwantitatief.’ Reinders’ kijk op zijn kantoor is wetenschappelijk te noemen. Expliciet slaat op het onzichtbare zichtbaar krijgen, en kwantitatief op die zaken dan ook meetbaar maken.

‘We moesten preciezer worden,’ zegt Reinders. ‘Alle belangrijke parameters van kantoor begrijpen. We wilden precies meten wat we wilden weten over dit kantoor, zodat we permanent kunnen sturen. Dat is voor elke onderneming essentieel, ook voor een advocatenkantoor. Anders weet je niet waar je staat. Als je niet weet waar je staat en je weet ook nog niet waar je naartoe wilt, dan is elke route goed.’

Reinders gebruikt een *dashboard* en *balance score card* waarin alle kerngegevens van kantoor en de praktijken van individuele partners zijn weergegeven. ‘Iedere partner hier kan je exact vertellen waar hij staat met zijn praktijk en met zijn mensen. Er zijn drie hoofdcomponenten waarvan Praktijk en Financiën er twee zijn. Derde is het Team van de partner. Voorwaarde is namelijk dat je *happy* en goede

Mathieu Weggeman: ‘Je moet mensen tijd en middelen geven om hun talenten te ontwikkelen en om het vak bij te houden. Dat kost geld’

mensen hebt, dat er toekomst voor ze is en daarmee voor jou.’

Magneet

Sturen op de harde cijfers, de zachte kant, management van de mensen: hoe leidt dat bij zijn kantoor tot optimale prestaties? Reinders noemt als typerend voor Lexence de minder grote druk van het declareerbare uur vergeleken met andere kantoren. Partners werken standaard zelf mee, in plaats van het handwerk af te schuiven op medewerkers. De leiderschapsstijl van de partners noemt hij coachend, hun mindset ondernemend, de cultuur informeel. Verder is de scheiding tussen ondersteunend en juridisch personeel nauwelijks voelbaar. ‘Het zijn hechte teams. Jonge advocaten krijgen hier ook relatief snel verantwoordelijkheid.’

Een belangrijke reden voor het succes van Lexence is dat er duidelijke keuzes zijn gemaakt over wat het kantoor wil zijn, volgens Reinders. ‘Ik denk dat onze mensen buitengewoon enthousiast en gemotiveerd zijn om waarde toe te voegen

via denkkraft. Maar het is wel zo: je kunt dat meer of minder richten. Als je samen goede afspraken maakt, dan blijft het gericht. Ik noem weleens het voorbeeld van een magneet. Als je hier afsprekt wie je wilt zijn als kantoor, dat werkt als een magneet. Al die deeltjes gaan zich richten en dan gaan ze dezelfde kant op.’

Collectieve ambitie

Dat laatste is precies wat hoogleraar organisatiekunde Mathieu Weggeman aan de TU Eindhoven betoogt: maak duidelijke keuzes over wie je wilt zijn. Weggeman is tevens auteur van het managementboek *Leiding geven aan professionals? Niet doen!* Hij is uitgesproken over de noodzaak van het formuleren van een identiteit en missie: ‘Je moet een collectieve ambitie hebben: zo doen wij de dingen hier. Dat helpt ook in het aantrekken van mensen, die worden geïnspireerd door zo’n collectieve ambitie.’

De hoogleraar maakt onderscheid tussen het deskundigheidsniveau dat als doel van een organisatie geldt, welke stijlen van management daarbij horen en hoe het personeel zich daarbij thuis voelt. De meewerkende stijl van de partners van Lexence past in Weggemans idee van een moderne dienstverlenende organisatie. Jongere generaties pikken het volgens hem niet zomaar meer dat een senior medewerker of ingedutte partner beter beloond wordt, louter vanwege het aantal dienstjaren. ‘Prestaties, ongeacht ervaring in de organisatie, die tellen en worden geaccepteerd. Er is veel kritiek van jonge professionals op senioren die gigantische salarissen hebben en formeel allerlei be-

2 Bron: *Stand van de Advocatuur* 2012.



voegdheden, maar op het vakgebied weinig meer toevoegen.’

Weggeman noemt de advocatuur ten opzichte van accountants en consultants nog archaisch en hiërarchisch: ‘U moet even door al deze hoepeltjes springen en dan kunt u medewerker worden. Beoordeeld door mensen die zelf niet altijd meer zo goed zijn. Dat gaat veel meer uit van het conflictmodel dan van het harmoniemodel. Soms lijkt het wel op een ontgroening. Ik vind de advocatuur daar een beetje ouderwets in. Bij de consultants en accountancy is het veel meer: dit is onze nieuwe man of vrouw, we geloven in hem en we gaan hem leren en trainen zodat hij een goede Ernst & Young’er wordt, of PWC-man of -vrouw.’

Hier is Weggeman kritisch. In de advocatuur komt het nog genoeg voor dat er niet genoeg geïnvesteerd wordt in de medewerkers wat opleiding betreft: managers zijn geneigd om de organisatie te zien als een *money making machine* die je kunt optimaliseren om er zo veel mogelijk geld uit te halen voor de aandeelhouders. ‘Je neemt jonge advocaten aan, geeft ze een tijdelijk contract en je investeert niet echt in het bijhouden van hun deskundigheid. Als ze na vier, vijf, zes jaar te weinig kennis hebben, dan vraag je ze om de organisatie te verlaten. Daar is dus totaal geen binding aan de orde, maar het uitnuttigen van mensen. Je moet mensen tijd en middelen geven om hun talenten te ontwikkelen en om het vak bij te houden. Dat kost geld.’

Bij Lexence is het opleidingsprogramma ook voor een heel groot deel gericht op andere dan juridische vaardigheden. ‘Ik noem dat de *T-shaped professional*,’ zegt Reinders. ‘Een *spike* op juridische kennis en breed in business. We hebben recent met onze partnergroep een mini-MBA

Caroline van den Berg: ‘We bekijken wat we kunnen leren van de topsport en wat we daarvan kunnen toepassen’

gedaan. We willen ervoor zorgen dat ze de essentie van strategie, menselijk gedrag in organisaties en *finance and accounting* ook oppakken. Dat heeft ook effect naar alle lagen op het kantoor, allemaal gaan ze daar doorheen. Dat is een belangrijk element.’

Topsport

Terug naar Cravath. Zijn focus lijkt, net als bij Lexence en ook advocatuurbreed, vooral te liggen op inhoudelijk-cognitieve kwaliteit en op organisatorische systematiek, met nog relatief weinig aandacht voor het welzijn van de professional. Een biografie schrijft evenwel dat Cravath geen kleurloze, bekrompen boekenwormen uitzocht. Degenen die aan zijn hoge academische standaarden voldeden, moesten tevens een warme, maar krachtige persoonlijkheid hebben, naast fysiek uithoudingsvermogen – ‘*because of the rugged character of the work*’.

Topsport dus, toen al. Maar pas nu wordt het ook echt zo gezien. Caroline van den Berg is op het moment dat we haar spreken net terug van de Olympische Spelen in Londen. Ze werkt bij Ernst & Young, een professionele dienstverlener

op het gebied van assurance, tax, transactions en advisory op de afdeling Learning and Development Partners, specifiek voor partners in België en Nederland. Ze rapporteert direct aan de Raad van Bestuur. Van den Berg: ‘We bekijken wat we kunnen leren van de topsport en wat we daarvan kunnen toepassen.’

Learning betreft de inhoudelijke trainingsprogramma’s, legt ze uit. ‘Dat kan zijn als je in de Raad van Bestuur komt en je hebt nog weinig financieel-economische achtergrond, omdat je bijvoorbeeld een advocaat bent,’ aldus Van den Berg. ‘*Development* gaat meer over persoonlijke ontwikkeling. Als je moeilijkheden tegenkomt bijvoorbeeld, zoals de hoeveelheid werk niet goed kunnen managen, of dat je het lastig vindt om met bepaalde typen medewerkers om te gaan. Dan kom je meer op het vlak van coaching.’

E&Y heeft een speciaal opleidingsbeleid voor partners waar hun welzijn ook bij inbegrepen is. E&Y gaf partners altijd al de mogelijkheid van preventief medisch onderzoek. Elke twee jaar worden die uitgebreid in een vier uur durend onderzoek helemaal medisch doorgelicht. Naast het fysieke kijkt Van den Berg naar de totale partner vanuit een model met drie hoofdasen.

‘De vaktechnische as is de IQ-as, learning. Dan heb je de emotionele intelligentie-as, de EQ-as, dat gaat over: ken je jezelf, kun je anderen coachen, kun je een team aansturen, kun je veranderingen begeleiden? De derde gaat over energiemangement: ben je in staat om mentaal, emotioneel en fysiek de belasting te dragen die je in rol krijgt? Dan is er nog een wat meer spirituele as – wat drijft mensen? Dat is nog een beetje ver van het bed. Maar het begint te komen.’



Voor partners heet het programma *Top Performer Programma*, maar het is ook vertaald naar de medewerkers. Daar heet het *Fit4the job*. 'E&Y biedt dat programma bovendien nu ook aan sommige van haar cliënten aan.'

Slimmer werken

Progressie van deelnemers wordt door Van den Berg gemeten op een *performance index*. 85 procent verbetert zich, blijkt uit haar resultaten. Een belangrijke meting die ze doet, is de hartritme variatietest (HRV). 'Die wordt ook heel veel in de topsport gebruikt. Door AC Milan bijvoorbeeld, die hebben een relatief ouder team dan anderen. Dus kijken ze heel goed naar belastbaarheid.'

Partners worden ook begeleid door een *health and performance coach*. Je kunt dan doorverwezen worden naar een ontspannings- of voedingsdeskundige. 'Het kan ook een slaapspecialist zijn. Je hebt ook partners die voor hun werk drie keer per week door de tijdzones heen gaan. Mensen worden echt doorverwezen in het programma. We werken samen met een heel netwerk,' aldus Van den Berg

Verder is er aandacht voor slimmer werken, wetenschappelijke feiten die performance beïnvloeden, zoals deze over slaap. Het licht uit je smartphone breekt melatonine af, het slaaphormoon. Niet vlak voor bedtijd gebruiken dus. Een mens heeft drie IQ-pieken op een dag; na de lunch is je cognitieve vermogen minder. Het is verstandiger om dan routinematige dingen te doen. Je bent gewoon minder slim.

Deze mate van aandacht voor welzijn voor de mensen lijkt bij de advocatuur nog braakliggend terrein: een opleiding in zelfmanagement, naast de inhoudelijke opleiding. Bij E&Y is het ingegeven vanuit de gedachte van *corporate responsibility*, legt Van den Berg uit: 'Je kunt ze wel het snot voor de ogen laten werken, dan zijn ze afgebrand na vijf jaar: voor iedereen een enorme strop. Zowel voor het bedrijf maar ook voor de privé situatie van een partner. Je hebt immers een andere status dan een werknemer, minder beschermd. Het idee is dat we een duurzame relatie willen aangaan met onze partners.'

Cursuskalender

november

VSO-cursussen

VSO-cursussen		NEderlandse Orde van Advocaten
Cursusnaam	Datum	Punten
Algemeen bestuursrecht Nieuw	5 en 6 november	13 VSO/PO-punten Den Dolder
Vastgoed	6 en 7 november	13 VSO/PO-punten Zeist
Intellectuele eigendom in de marketing	7 en 21 november	11 VSO/PO-punten Amsterdam
Geheime opsporing	8 en 9 november	13 VSO/PO-punten Zeist
Ontslagrecht verdiept	12 en 13 november	13 VSO/PO-punten Den Dolder
Insolventierecht basis	12 en 13 november	13 VSO/PO-punten Ellecom
Beslag- en executierecht	15 en 16 november	13 VSO/PO-punten Zeist
Personen- en familerecht	15 en 16 november	13 VSO/PO-punten Den Dolder
Vennootschapsrecht: transacties	19 en 20 november	13 VSO/PO-punten Zeist
Jeugdstrafrecht in beweging	19 en 20 november	13 VSO/PO-punten Wolfheze
Burgerlijk procesrecht	22 en 23 november	13 VSO/PO-punten Wolfheze
Financiering en zekerheden	22 en 23 november	13 VSO/PO-punten Ellecom
Europees recht voor de praktijk	26 en 27 november	13 VSO/PO-punten Zeist
Contracten maken en beoordelen deel 1	26 en 27 november	18* VSO/PO-punten Den Dolder
Contracten maken en beoordelen deel 2	6 december	* waarvan 6 voor deel 2 Den Dolder
Insolventierecht voortgezet	29 en 30 november	13 VSO/PO-punten Zeist
Civil jeugdrecht in beweging	29 en 30 november	13 VSO/PO-punten Ellecom

PAO-cursussen

PAO-cursussen		NEderlandse Orde van Advocaten
Cursusnaam	Datum	Punten
Dwangregeling, moratorium en voorlopige voorziening in de Faillissementswet	1 november	4 PO-punten Utrecht
Main principles of US Bankruptcy Law	1 november	6 PO-punten Amsterdam
De Wvft in de praktijk Nieuw	1 november	4 PO-punten Amsterdam
Tweedaagse verdiepings- en actualiteitencursus Aansprakelijkheids- en Verzekeringsrecht	6 en 12 november	12 PO-punten Berg en Dal
Driedaagse verdiepingscursus Bestuursrecht	6, 13 en 20 november	18 PO-punten Nijmegen
Fiscale actualiteiten voor arbeidsrechtadvocaten- en juristen	8 november	5 PO-punten Utrecht
Het Standaard Financieel Verslag (SFV) Nieuw	15 november	8 PO-punten Utrecht
Finale geschillenbeslechting	15 november	3 PO-punten Nijmegen
Actualiteiten Vastgoedrecht Nieuw	22 november	4 PO-punten Nijmegen
Tweedaagse verdiepingscursus Arbeidsrecht	22 en 29 november	12 PO-punten Utrecht
Jaarstukken en alimentatie verdiept	27 november	6 PO-punten Nijmegen
Geschillen in het Vennootschapsrecht Nieuw	27 november en 4 december	12 PO-punten Amsterdam
Actualiteiten Intellectueel Eigendom	28 november	6 PO-punten Nijmegen

Verder denken • Scherper zijn



Centrum voor Postacademisch Juridisch Onderwijs

