

Open bedrijfscultuur en persoonlijke ontwikkeling verbeteren de effectiviteit van de advocaat

De *soft skills* van de succesvolle advocaat

De uitoefening van het vak advocaat verandert en aan de advocaat van morgen worden andere eisen gesteld. Juridisch inhoudelijk sterk zijn is niet altijd meer genoeg. Mondige cliënten eisen meer betrokkenheid en inlevingsvermogen. Binnen kantoren wordt anders leidinggeven belangrijker. Een generatieconflict broeit. Hoe haal je het maximale uit de klantrelatie en je mensen – en hoe hou je ze vast?

Juriaan Mensch

Een karakterschets van de stereotypische advocaat levert het beeld op van een kritisch, afstandelijk en cognitief ingesteld mens. Voeg er rationeel en analytisch aan toe en je hebt de belangrijkste eigenschappen opgesomd waar de advocaat zich op beroept als hij een probleem moet oplossen voor zijn cliënt.

Hoe wordt die *mindset* gevormd? Studenten leren tijdens de rechtenstudie te denken als advocaten: overal een vraagteken bij plaatsen, analyseren en tegenargumenten verzinnen. De linkerhersenhelpt, waar logisch en analytisch denken plaatsvindt, krijgt voorrang boven de rechter, waar voelen zetelt, en zo wordt de professionele distantie gevormd die nodig is om een goed advocaat te zijn. Een Amerikaans onderzoek (Bell, Richard) uit de jaren negentig liet zien dat advocaten in 76,5 % van de gevallen *Denken boven Gevoel* verkiezen, tegenover 47,5% van de 'gewone' bevolking. Uit een ander onderzoek (Miller, *Personality Differences and Student Survival in Law School*) bleek dat meer op de mens gerichte rechtenstudenten, die beschreven werden als tactisch, vriendelijk en sympathiek, 29% kans hadden om vaker voortijdig de studie te verlaten. Degenen uit dezelfde categorie die bleven, liepen een groter risico om later een ontevreden advocaat te worden.

Aan 'denken als een advocaat' hangt een prijskaartje. Te vaak neemt de advocaat diezelfde houding mee naar de relaties die de hij onderhoudt met collega's, de cliënt en soms zelfs naar huis. Met de bijkomende communicatiestijl neemt menig cliënt en collega geen genoegen meer. Met name de jongere generatie advocaten wil anders werken en heeft andere behoeftes. Zowel intern, in de wijze waarop ze gemanaged worden, als naar buiten toe, in de relatie met de klant.

Juristen zijn lastig

Monique van de Griendt, eigenaar en trainer bij coaching- en mediationbureau Dialogue bv was zelf jarenlang advocaat en ziet de noodzaak voor meer aandacht voor een bredere ontwikkeling van advocaten. 'Langzaam komt het besef dat je daar aan moet werken, omdat je anders niet het maximale uit je mensen haalt. Bij een advocatenkantoor zijn je mensen je kapitaal. Je moet zorgen dat die zich ontwikkelen. Het verbaast mij nog steeds dat de soft skills lang een ondergeschoven kindje zijn. Wat dat betreft kan de advocatuur nog veel leren van het bedrijfsleven. Daar is het veel meer geaccepteerd dat je naast inhoud ook traint in vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Empathie is echt iets waar juristen zich in mogen ontwikkelen. Het inleven in de ander en breder dan alleen het juridisch kader.'



Monique van de Griendt:

'Empathie is echt iets waar juristen zich in mogen ontwikkelen'

Van de Griendt vertelt over het moment dat ze zich realiseerde dat de buitenwereld iets anders van haar verwachtte. 'Na mijn overstap naar PricewaterhouseCoopers merkte ik opeens dat de klant de consultant geweldig vond, maar mij als jurist lastig. De klant boeide het niet of iets puur juridisch of financieel was, die

‘De jongere generatie is gevoeliger voor specifieke kwaliteiten als people skills en leiderschapskwaliteiten’

wilde gewoon horen hoe zijn probleem opgelost werd en dat iemand meeleeftde.

Soft skills zijn daarom hard,’ zegt Van de Griendt stellig. ‘Maar er hangt nog een heel soft imago omheen.’ Volgens haar is er tegenwoordig behoefte aan een adviseur die de cliënt verder brengt dan alleen het juridische – en er is nog veel ruimte om de persoonlijke effectiviteit van de advocaat te verbeteren. Wat haar betreft mag de rechtenstudie aangevuld worden met bijvoorbeeld sociale psychologie als bijvak, en mag de Orde van Advocaten in de toekomst ook opleidingspunten geven voor deze andere vaardigheden. De Orde geeft wel al punten voor vaardigheidstrainingen, maar er bestaat geen verplichting. Het verplichten van dergelijke trainingen kan helpen om het nut ervan in te zien. Een voorbeeld: de meeste arrondissementen hebben de patroons cursus verplicht gesteld. Cursisten die vantevoren het nut van de cursus niet inzien, zijn na het volgen van die dag bijna allemaal overtuigd van de waarde ervan en vinden dat deze terecht verplicht is.

Acquisitie

Ook bij het binnenhalen en behouden van klanten is je dieper inleven in de *business* van de cliënt belangrijker geworden. ‘Leuren met jezelf doe je niet,’ was een ongeschreven, maar nog vaak ongeschreven adagium dat kan worden toegeschreven aan de oudere garde binnen de advocatuur. Uit de tijd dat juridische dienstverlening nog een *sellers market* was. Die dagen zijn voorbij. Toegenomen onderlinge concurrentie en shoppende cliënten dwingen de advocaat de boer op

te gaan, dus tellen acquisitievvaardigheden en interpersoonlijke skills zwaarder.

De nieuwe advocaat moet anders vragen leren stellen waar het acquisitie betreft. Trainer, coach en voormalig advocate Merel van Deursen van Legal High Performance: ‘Advocaten – professionals die ze zijn – denken vanuit hun hoedanigheid als advocaat snel te weten wat goed is voor de cliënt. Het gaat nog te vaak van: “Goedemiddag, ik ben gespecialiseerd in het arbeidsrecht, heeft u een probleem op dat gebied?” Als het antwoord dan “nee” is, valt het stil.

De oudere garde gebruikt nog te veel het zaak-denken en kent de wereld achter de contactpersoon vaak onvoldoende volgens haar. ‘Dat model werkt niet meer. De advocaat van nu moet anders leren denken als het om relaties gaat. Van zaak-denken naar relatie-denken. Het is essentieel te weten wat jouw cliënt en zijn bedrijf vandaag werkelijk bezighoudt en wat hij op dit moment wil – niet: wat hij in het verleden van je heeft afgenomen. Alleen dan bouw je een echte relatie op met je cliënten, en bind je ze aan jou en je kantoor.’ Effectieve acquisitie is geen aangeleerd trucje, benadrukt Van Deursen. ‘Dat werkt niet. Het gaat erom langdurige relaties op te bouwen op een manier die bij je past.’

Acquisitietraining is een specialisatie van Van Deursen. ‘Werken aan *Know, Like & Trust* geldt voor alle business, dus ook voor de advocaat. Als mensen je kennen, aardig vinden en vertrouwen, willen ze graag zaken met je doen. Maar daar moet je wel blijvend aan werken.’ Investeer dus ook in niet-declarabele uren, adviseert ze verder. Een voorbeeld: een cliënt

‘Als jij het hebt gemaakt op de apenrots, dan zul je het systeem ook verdedigen. Zo houdt het zichzelf in stand’



Bas Kodden: ‘Het generatieconflict is reëel’

van haar maakt na een pleidooi vaak een onaangekondigde stop bij zijn cliënten. Gewoon om rond te kijken bij het bedrijf en te horen wat er speelt. ‘Dat werkt enorm goed: zijn klanten waarderen het zeer dat hun advocaat zich, zonder dat het meteen geld kost, in hun business verdiept. Hij wordt onthouden en mensen bellen hem als er iets speelt,’ aldus Van Deursen.

Veranderingsbereide leiders gezocht

Intern, binnen de kantoren, maakt de advocatuur in het kielzog van het bedrijfsleven langzaam de omslag naar een omgeving met meer aandacht voor hoe het innerlijk welzijn en de ontwikkeling van de professional zijn output beïnvloedt. Maar gaat dat snel genoeg? Tijdens de gesprekken met beide coaches over de verschillen in perceptie tussen de verschillende generaties over soft skills, leiderschapsstijl en het kantoor van de toekomst valt het woord ‘generatieconflict’ meer dan eens. De karakterschets aan het begin van dit artikel slaat voornamelijk op de oude garde.

‘Dat generatieconflict is reëel.’ Voor Bas Kodden is er geen twijfel. Hij is als docent, onderzoeker en publicist verbonden aan het Center for Leadership & Personal Development binnen Nyenrode Business Universiteit. ‘De nieuwe

generatie advocaten pikt het niet meer, want de oude garde voelt hun wensen niet goed aan,' merkt Kodden op. Hij is behalve bedrijfskundig wetenschapper ook jurist en ervaringsdeskundige. Hij werkte zelf jarenlang als leidinggevend jurist binnen het bedrijfsleven. 'De generatie van rond de zestig jaar is nauwelijks veranderingsbereid, nieuwe eisen van jongere generaties laat men links liggen. De mogelijkheden voor deze generatie om binnen de structuren met de oudere partners gehoord te worden, zijn nu nog te beperkt. De nieuwe generatie Y wil meer autonomie, van een model van *time billing* naar *matter billing* en veel meer werken in *cross border* teams. Dat wil de klant ook, dus dit raakt zowel de interne als externe relaties. De grotere kantoren moeten daar wat mee doen.'

Zekerheid en zelfontplooiing

Kodden haalt er een tweetal leiderschapsstijlen bij. Hij noemt CCC, wat staat voor Commanderen, Communiceren (*top-down*) en Controleren. 'Prehistorie,' aldus Kodden. De jonge generatie wenst te worden geleid door een RRR leiderschapsstijl: Richtinggeven, Ruimte bieden en (slechts) Resultaat vragen. Volgens de onderzoeker is er in de advocatuur echter nog vaak sprake van het zogeheten transactioneel leiderschap. Dat komt neer op: 'Voor wat hoort wat. Ik betaal jou, dus jij hebt maar te doen wat ik zeg.'

Dat is de stijl waar de oudere advocaten groot mee zijn geworden – en vaak succesvol. Dat is een reden waarom de verandering zo langzaam gaat, volgens Kodden: 'Als jij het hebt gemaakt op de apenrots, dan zul je het systeem ook verdedigen. Zo houdt het zichzelf in stand.' Daar botst het met de jongere generatie. Die kijkt anders naar het werk dan de oudere partners. Voor de oudere advocaten was werk allereerst bestaanszekerheid; daarna volgden pas waardering en ontplooiing. Kodden: 'Neem de bekende piramide van Maslow, met zekerheid als de basis en zelfontplooiing helemaal bovenaan. De jonge generatie draait hem om. Eerst komt waardering en ontplooiing, daarna pas bestaanszekerheid. Veel generatie X-partners denken nog steeds van onderuit de piramide.'

Maar dat werkt niet lang meer, volgens Kodden, die om die reden donkere wolken aan de horizon ziet voor traditionele grote advocatenkantoren aan de Zuidas. 'Rekruteren gaat nu nog wel: universiteitsverlaters willen nog steeds bij grote kantoren werken, maar het heikele punt is de retentie. Advocaten worden pas na vijf tot zeven jaar rendabel, maar generatie Y wil niet per se meer partner worden, en verlaat het schip steeds eerder. Hoe ga je daar mee om als kantoor?'



Merel van Deursen: 'De advocaat van nu moet anders leren denken'

Mens centraal

Het beeld dat Kodden schetst is herkenbaar voor Merel van Deursen: ze illustreert de botsing van die twee mentaliteiten met een verhaal over zo'n partner oude stijl die om halfzeven 's avonds nog even een klusje voor een belangrijke klant wilde klaren. De partner liep naar de kamer van de medewerker, maar die was leeg. Computer uit, jas weg. Bellen dus. De medewerker stond net met bioscoopkaartjes voor de ingang van het theater en zei dat ze morgenochtend vroeg als eerste voor hem klaar zou staan. 'Zowel de partner als de medewerker wisten niet van ze van de ander hoorden.' Van Deursen vat het probleem kernachtig samen: 'De mate van gezag wordt nu door de oude garde nog vaak bepaald

'Er moet een sense of urgency zijn wil die mindset veranderen'

door de plek in de hiërarchie, terwijl de jongere generatie gevoeliger is voor specifieke kwaliteiten als *people skills* en leiderschapskwaliteiten.'

Er zijn dus nieuwe omgangsvormen nodig zodat die twee werelden beter bij elkaar aansluiten. Hoe kunnen leidinggevenden de jonge *high potentials* motiveren om te komen en te blijven voor de toekomst? Hoe hou je die ervaren medewerker met bioscoopkaartjes vast? Daarnaast levert een medewerker die goed in zijn vel zit eerder de output die van hem gevraagd wordt door de partner. Het is nog zoeken naar de juiste vorm. Niet alleen naar de klant toe is een andere – opener – opstelling belangrijk, maar ook binnen kantoor wordt een ander model waar de mens centraler staat steeds belangrijker.

Een deel van het probleem zit hem wat Van Deursen betreft in de organisatiestructuur die veel grote kantoren nog hanteren. 'Het *up-or-out* model, dat gaat een keer fout,' voorziet ze. 'Want het is niet *people centered*.' Een voorbeeld van een groot kantoor dat in de nasleep van de crisis van veel mensen afscheid heeft moeten nemen, komt langs. 'Veel partners zeiden dat de klant daar toch niets van gemerkt heeft, dus waarom zouden we er wakker van liggen? Inderdaad, er moet een *sense of urgency* zijn wil die mindset veranderen,' legt Van Deursen uit. 'Er komt een dag dat goede medewerkers zelf besluiten om zo niet bij hun kantoor te willen blijven. Er moet anders gewerkt worden.'

Meer waardering

Hoe dan? De coach geeft een aantal suggesties voor de leidinggevenden om mensen beter aan kantoor en zichzelf te binden: minder directief opdragen, meer vragen. Betrek de mensen meer bij processen, geef ze ruimte en eigen verantwoordelijkheden. Zet eigen creativi-

teit aan het werk. Leer de behoeftes en verlangens van je medewerkers kennen: niet slechts *work-life balance*, maar vooral hun leerbehoeftes. De medewerker van nu wil graag hard werken, als er ook maar naar hem wordt geluisterd, volgens Van Deursen.

‘Het gaat niet alleen om beter luisteren,’ vervolgt ze, ‘maar ook om het geven van erkenning. Een cliënt van me, een advocate die op het punt stond partner te worden, handelde zelfstandig een grote klus af, van begin tot eind. Slechts éénmaal werd er kort iets aan de partner gevraagd, maar op de website en reclamemateriaal wordt de succesvolle zaak volledig op het conto van de partner geschreven. Dat werkt demotiverend.’ Van Deursen zegt dat veel advocaten die ze heeft begeleid, klagen over gebrek aan waardering. ‘Geef je medewerkers vaker een compliment. En vooral: gun ze hun deel van de eer bij succes.’

Om nieuw talent binnen te halen en te binden, worden goede sfeer en gezonde bedrijfscultuur die ontwikkeling ondersteunt dus steeds belangrijkere factoren. In het bedrijfsleven is het al normaal dat de *high potentials* direct een persoonlijke coach krijgen om de talenten tot wasdom te laten komen. De advocatuur loopt hierin nog achter. Niet onbegrijpelijk dat er slechts voorzichtig in de nieuwe mensen wordt geïnvesteerd, als een groot deel na drie jaar stage vertrekt. Daar zit een structureel spanningsveld.

Laagdrempelig en professioneel

Tot zover de oordelen van anderen over advocaten. Wat ziet de advocaat zelf? Het Rotterdamse Ploum Lodder Princen is een kantoor dat op weg is in die ontwikkeling waar coaches en wetenschapper

‘Je bent advocaat, geen manager, dus een kantoor leiden gaat met vallen en opstaan’

Rutger Ploum:
‘Om mensen binnen te halen, moet je een modern kantoor willen zijn’



op doelen. Managing partner Rutger Ploum verhaalt over zijn eigen leerproces als advocaat en leidinggevende. ‘Het is moeilijk om een kantoor goed te leiden. Je bent advocaat, geen manager, dus het gaat met vallen en opstaan. Ik probeer als leider beschikbaar te zijn voor mensen en voor ze open te staan, transparant en eerlijk zijn. Toon je dat serieus, dan vindt men het goed dat er iemand is die naar ze luistert en er iets mee doet. Het is heel belangrijk om in gesprek te blijven met de jongeren.’ Ploum denkt dat zijn kantoor er in geslaagd is een open en vriendelijke cultuur te creëren, afgaande op de feedback die hij krijgt van (oud-)medewerkers. ‘Soms hebben mensen spijt van hun keuze bij ons te vertrekken. Nieuwe mensen ervaren ons als zeer laagdrempelig, professioneel maar ook gezellig.’

Maar er moet wel hard gewerkt worden, voegt Ploum eraan toe. Ook hij ziet een veranderende houding bij de jonge generatie ten opzichte van werk en privé en de noodzaak voor verandering van de kant van het kantoor. ‘Sommige oudere advocaten vinden dat een groot deel van de jongere generatie niet meer zo hard werkt als wij vroeger deden,’ vertelt

Ploum. ‘Om mensen binnen te halen en aan je te binden, denk ik dat je een modern kantoor moet willen zijn. Nieuwe vormen van samenwerking proberen te zoeken, ook in overleg met de jongeren, om er achter te komen wat er voor alternatieven mogelijk zijn in de manieren waarop ze willen werken.’

Zijn kantoor probeert daarin accommoderend te zijn. Maar dat is lastig, want er spelen soms tegengestelde belangen. ‘Wij hebben een aantal medewerkers die geen partnerambitie hebben, maar wel een heel goede advocaat willen zijn. Die vinden het vak heel leuk, maar sores er omheen willen ze niet. Zo ontstaat een spanningsveld, want als de advocaat ouder wordt, ga je toch meer van hem vragen op terreinen als het opleiden van jongeren, het geven van lezingen, doceren. Die advocaat zegt dan vaak: tot op zekere hoogte prima, maar ik heb er niet voor niets voor gekozen dat ik al die sores niet wilde.’

Kwestie van karakter

Wat de buitenwereld betreft is Ploum gereserveerd over het antwoord op de vraag of het met training echt lukt om involender te worden. Het blijft een karakterkwestie. ‘Ben je van jezelf belangstellend en invoelend, of niet? Het is belangrijk dat er in de eerste plaats goede mensen met die kwaliteiten in huis gehaald worden. Alle kandidaten worden getest op vaardigheden als sociabiliteit, collegialiteit en zelfkritisch vermogen.’ Wel worden trainingen gegeven op het gebied van het voeren van adviesgesprekken en acquisitie, naast management skills en leidinggeven. Die zijn bedoeld voor *senior fee-earners* en voornamelijk gericht op de commercie. Nodig volgens Ploum, omdat het op een middelgroot kantoor als het zijne belangrijker is om pro actief te zijn. ‘Bij grote kantoren komt het werk meer vanzelf binnen. Dat vraagt dus een andere mentaliteit. Ondernemer zijn is ook een vak. Dat moet je leuk vinden en in je genen zitten. Als die interesse niet echt uit jezelf komt en een opgelegd kunstje is, dan prikken mensen daar zo doorheen. Het moet wel echt zijn.’