



## Column

# De toekomst plannen

Dolph Stuyling de Lange

‘De economie van het advocatenkantoor’ zet alle bedrijfseconomische aspecten van advocatenkantoren op een rij. Daarbij gaat het niet alleen om tarieven, declareerbare uren, kostenniveau en *leverage*. Ook inhoudelijke en organisatorische verschillen worden uitvoerig behandeld. Dat is onvermijdelijk omdat deze nauw samenhangen met de personeelskosten – bij de meeste kantoren inmiddels zestig tot zeventig procent van de totale kosten. Sturing op dit gebied beïnvloedt rechtstreeks het bedrijfsresultaat.

De Haas toont zich sowieso een groot voorstander van sturing op grond van inzicht in de bedrijfsprocessen, of die nou financieel of organisatorisch zijn. Veel van de hoofdstukken bevatten extra managementinformatie. Geen wonder, want de lagere marges waarmee advocatenkantoren tegenwoordig genoeg moeten nemen, vereisen een scherper management. Alleen daarmee worden winstniveau en dus continuïteit van advocatenkantoren gewaarborgd.

En de tarieven? Daarop is sinds in 2008 de recessie uitbrak wel druk ervaren, maar van een algemene daling is (behalve op de hoogste niveaus) geen sprake, stelt De Haas. Misschien is dat ook niet zo gek. Want, stelt de auteur: ‘De Nederlandse advocatuur permitteert zich in vergelijking met de buitenlandse collegae weinig luxe. Zelfs in de bouw en inrichting van de grote kantoren aan de Amsterdamse Zuidas overheerst het economische, commerciële en praktische.’ Dat cliënten niet meer willen betalen voor de aanwezigheid van stagiaires en voor telefoongesprekken over hockeyende dochters en vakantieplannen, zoals valt te lezen in ‘Verdienen en declareren in de advocatuur’, lijkt inmiddels wel tot de advocatuur doorgedrongen.

Maarten de Haas: *De economie van het advocatenkantoor*. Sdu Uitgevers, ISBN 978 90 123 9230 3, 34,95 euro.

Michel Knapen: *Verdienen en declareren in de advocatuur – van uurtje-factuur naar innovatieve verdienmodellen*. Celsus juridische uitgeverij, ISBN 978 90 886 3123 8, 14,95 euro.

**D**e toekomst van je kantoor plannen: hoe doe je dat? Een werkgroep aan het werk zetten om de huidige situatie in kaart te brengen en de kansen op een rijtje te zetten – inclusief een dag op de hei met alle partners? Veel kantoren volgen deze route en – toegegeven – dat is al een stuk beter dan maar gewoon achter de feiten aanrennen en als speelbal fungeren van wisselende luimen van cliënten. Maar deze ‘logische’ aanpak kent ook zijn beperkingen. Vaak verdwijnen mooie rapporten en ferme besluiten ergens in een la, waar ze jaren later onder het stof weer worden gevonden door de volgende werkgroep.

Heel lang hebben ratio en logica de dienst uitgemaakt: eigenlijk is dat al zo’n beetje sinds René Descartes kwam met zijn beroemde ‘*cogito ergo sum*’. Theorieën over leiderschap en besluitvorming weerspiegelden ratio en logica. In de tijd van Isaac Newton leek dat ook nog allemaal te kloppen. Maar de kwantumfysica leerde ons dat de werkelijkheid gecompliceerder is.

Voor wie met organisaties en verandering te maken had, bleek dat ratio en logica ook in dát gebied maar een bescheiden rol kunnen spelen. De ‘oude’ aanpak zag er ongeveer als volgt uit: eerst werd de bestaande situatie goed in kaart gebracht, dan werden die gegevens geanalyseerd, werden op basis daarvan mogelijkheden in kaart gebracht en werd een besluit genomen. Maar deze aanpak houdt slechts zeer beperkt rekening met allerlei immateriële aspecten, terwijl die juist zeer belangrijk kunnen zijn. Je kunt met ratio en logica bijvoorbeeld geen bezieling creëren. En ook een ‘cultuur’ veranderen gaat niet zo eenvoudig.

Zo had elektronicaconcern Philips na een aantal debacles geleerd dat hun bedrijfscultuur geschikter is voor het uitvinden dan voor het verkopen van producten. Die cultuur veranderen bleek onmogelijk. Op grond hiervan richtten ze nu een nieuwe organisatie op voor de verkoop van een nieuw product. Er is bovendien nog een probleem met die oude aanpak: de bereidheid van de meerderheid die het besluit moest uitvoeren was al nooit erg groot, maar dat neemt verder af nu mensen steeds meer voor zichzelf gaan denken.

De laatste jaren zijn er boeken verschenen die proberen een antwoord te vinden op de vraag hoe je op een andere manier kunt omgaan met ‘veranderen’. Zo is er het boek ‘Presence’ van Peter Senge en drie coauteurs en het boek ‘Theorie U’ van Otto Scharmer. Beide boeken stellen voor om allereerst de eigen opvattingen en gedachten tegen het licht te houden: hoe denken we eigenlijk? Als je zo losgekoppeld raakt van de beperkingen van je denkkader, ga je luisteren naar de lokroep van de toekomst, op meditatieve wijze. Op groter en kleiner niveau is die lokroep te horen. Op groter niveau bijvoorbeeld is er de laatste tijd belangstelling voor ‘duurzaamheid’. Eventueel schrijf je voor een dergelijk streven scenario’s om het tastbaarder te maken. En dan ga je aan de slag om die toekomst in kleine projecten vorm te geven: je cocreëert zo de toekomst.

Kortom: wees met je kantoor geen speelbal van de keuzen van anderen, maar cocreëer je eigen, meest gewenste toekomst. En betrek bij het vormgeven van die toekomst zo veel mogelijk mensen en groepen.