

**Het advocatenkantoor**  
Leiderschap, ondernemerschap  
en *stewardship*

Ad Kil

## 25.1 Inleiding

Einde van een tijdperk?

Met deze geladen opmerking beginnen we deze bijdrage over leiderschap, ondernemerschap en *stewardship* in de advocatuur. De advocatuur is een gevestigde professie. Een gevestigde professie heeft zelden het vermogen om zichzelf te transformeren. Meestal wordt getracht aanpassingen te vinden. Als dat niet meer werkt, moeten er fundamentele antwoorden gevonden worden. Dat een tijdperk ten einde loopt, blijkt uit sterke signalen uit de omgeving van de advocatuur.

Over het begrip 'leiderschap', specifiek in de advocatuur, valt niet veel te zeggen, maar we doen een poging. Daarna ondernemerschap. Hoe zit dat eigenlijk, is een advocatenkantoor wel een onderneming of toch ook weer niet en wat is de waarde van een dergelijk soort onderneming dan? Ten slotte *stewardship*, wat is het en hoe zit het voor het advocatenkantoor?

## 25.2 De advocatuur: de tijd van onbezorgdheid is voorbij

Hoezo het einde van een tijdperk? In deze paragraaf bespreken we de argumenten die een dergelijke constatering onderbouwen.

### 25.2.1 De context

De juridische industrie is een grote bedrijfstak. De omvang van de toegang tot het juridische systeem voor de hele Nederlandse samenleving werd in 2004 geschat op € 8 tot € 9 miljard per jaar. Deze schatting is niet meer herhaald. Er zijn in Nederland geen omzetgegevens van de advocatuur bekend. Het Centraal Planbureau kent slechts een totaalcategorie juridische en rechtskundige dienstverlening (advocaten, notarissen, deurwaarders en octrooibureaus). Er zijn wel cijfers bekend van het aantal kantoren in Nederland. In ongeveer 4000 advocatenkantoren in verschillende categorieën werken ongeveer 15.000 advocaten.

Kennis over de advocatuur en de bedrijfsvoering in die bedrijfstak is schokkend onderontwikkeld. Er is internationaal nauwelijks fatsoenlijk onderzoek gedaan naar aspecten van het management van advocatenkantoren en in Nederland is er slechts een handvol proefschriften.

Advocaten zijn al eeuwenlang dienstverleners. Dus zou je bedrevenheid verwachten in service en acquisitie. Dat blijkt nogal anders te zijn. Advocatenkantoren presenteren zich van oudsher juist aanbodgericht op de markt: koop wat wij maken! Er is nog te weinig oog voor wat de markt van een advocatenkantoor vraagt. Men kon zich ontwikkelen in *the shadow of the law*, onder de paraplu van een mo-

nopoliepositie. Waarom zou je dan oog voor de markt en voor de maatschappelijke context moeten hebben?

Inmiddels heeft de maatschappij wél oog voor de advocatuur. Die staat anno 2012 onder toenemende druk vanwege verandering in wet- en regelgeving en vanwege veranderingen aan de vraagkant. Het oude vertrouwen in de advocatuur wordt getoetst, maar nu ook nog eens als ondernemer; dat valt niet mee. Van der Pas (2009) stelt dat door gewijzigde marktomstandigheden professionaliteit op juridisch vakgebied voor een advocaat/ondernemer niet meer genoeg is; excellent ondernemerschap is vereist. Om dit te bereiken zal de advocaat moeten investeren in verbeteringen op het gebied van marketing, strategie, communicatie en personeelsbeleid. Verdere conclusies zijn:

- er is een verkeerde focus: advocaten blijven zich vooral richten op de kwaliteit van de inhoud, maar dat is geen onderscheidende factor meer;
- gebrekkige klantkennis: advocaten weten niet wat er speelt in de branche van de ondernemers; 60% van de kantoren weet niet hoe het aantal klanten zich ontwikkelt;
- matige service: de dienstverlening moet veel klantgerichter; de branche geeft zichzelf een magere zesje (6,2) en scoort het eigen kantoor met 6,9 bijna een ruime voldoende;
- primitief ondernemerschap: visie en ondernemerschap ontbreken, 60% van de kantoren heeft geen marketingplan; er is veel te verbeteren aan strategie, communicatie en interne processen;
- stagnerend personeelsbeleid: volgens drie op de tien advocaten is het personeelsbeleid niet toekomstbestendig, bijvoorbeeld de (on)mogelijkheid om parttime te werken en het verouderde aanstellingsbeleid van partners;
- samenwerking: advocaten gaan meer samenwerken, in 2009 2%, in 2015 10%.

Ander onderzoek onder bedrijfsjuristen over de dienstverlening van de advocatuur levert eveneens een somber beeld op. Bedrijfsjuristen – als inkopers van advocatendiensten – vinden dat specialistisch werk gemiddeld maar liefst 44% goedkoper zou moeten zijn dan wat advocatenkantoren zelf redelijk vinden (Krans, 2011). Het uurtje-factuurtjemodel verliest terrein ten opzichte van het vaste-prijsafsprakenmodel. Vraag en aanbod sluiten niet altijd op elkaar aan en de prijs is te hoog.

De Rabobank (Van der Pas, 2009) ziet veel toekomstige turbulentie en noemt als drivers voor verandering:

- toename van aanbieders en advocaten, een stijging van het aantal advocaten en ook een stijging door toegenomen studiemogelijkheden: HBO-rechten is een van de snelst groeiende studierichtingen;
- veranderende wetgeving: verschuiving van de competentiegrenzen en procesmonopolie; veel meer zaken kunnen – zonder tussenkomst van een advocaat – aan een rechter worden voorgelegd;

- veranderende klantvraag: vraag naar andere juridische diensten; kansen voor de advocatuur in het aanbieden van een transparant pakket met ‘standaard’-diensten voor nieuwe MKB-klanten; preventie en mediation zijn groeimarkten.

De eeuwenlange ervaring met dienstverlening blijkt dus van weinig waarde. Integendeel, te weinig aansluiting met de buitenwereld heeft de advocatuur in een maatschappelijk en economisch isolement gedrukt en veranderingen dringen zich op.

### 25.2.2 Iedereen is er klaar mee, nu de advocatuur nog...

Wetenschappers zijn er klaar voor, consultants zijn er klaar voor, opleiders zijn er klaar voor, noodzakelijke leiderschap- en managementcompetenties en bestuursvormen zijn in kaart gebracht (Kil, 2010; Wanrooy, 2007), krijtstrepen voor het kennismanagement zijn getrokken (Susskind, 2008). Belangrijker is: de markt is er klaar mee, de staat wil iets anders. Trends in nieuwe regelgeving en toezicht wijzen allemaal dezelfde kant op.

Rob Faasen van Eversheds Faasen verwoordt (in: Krans, 2011) dit kernachtig: “De Nederlandse advocatenkantoren lijken echter nog te veel de markt te dicteren. Dan lijkt het goed ook eens naar het buitenland te kijken. De ontwikkelingen in Nederland volgen op soortgelijke ontwikkelingen 5 à 10 jaar geleden in de UK. Destijds eveneens een imperfecte markt, waarin de aanbodzijde domineerde. Die markt is inmiddels volledig omgedraaid en de balans van de kracht is verschoven van de aanbodzijde naar de vraagzijde, derhalve naar de cliënten. Dat vormt de basis voor echte veranderingen.”

Zo doorgaan leidt ertoe dat advocaten hun eigen lot uit de handen laten glijpen. Het wordt straks niet meer aan de advocatuur gevraagd, maar voor hen beslist. De advocatuur als onderneming belandt in een fase van crisis, een in zichzelf vastlopende organisatie. Dat noodzaakt tot verandering van de schaal, van de inrichting van de organisatie en van het businessmodel. Meer van hetzelfde werkt niet meer. Dat leidt ook tot verwarring, omdat het oude niet meer werkt zoals het werkte en het nieuwe ook nog niet werkt zoals het moet. Het is tijd voor nieuw leiderschap, nieuw ondernemerschap en *stewardship*.

### 25.2.3 Leiderschap, ondernemerschap en *stewardship*: levende begrippen in de advocatuur?

Als het anders moet, dan zijn nieuwe leiders nodig. Leiders die managers de weg wijzen naar een beter ondernemerschap en een andere interne attitude. Leiderschap en management zijn niet populair onder advocaten en de introductie

daarvan in het denken van de advocatuur verloopt zeer traag. Gevolg daarvan is dat het bestuur en het management van het advocatenkantoor nog steeds in handen zijn van (tijdelijk aangestelde) goedwillende amateurs die eigenlijk ook liever advocatuurlijk werk doen. Leken op het gebied van bedrijfsvoering van kennisintensieve dienstverlenende organisaties.

We moeten ons niet vergissen! Het is geen informatievraagstuk, het is niet vanwege een gebrek aan kennis! Advocaten zijn taaldieren en in staat zich zeer snel via taal nieuwe abstracte begrippen eigen te maken; dat is nu juist een vitaal deel van hun competenties. Het is veeleer een combinatie van monodisciplinaire vastgeroeste denkpatronen die omgezet worden in een attitude en motivatie in een argumentatieve wereld waarin ook nog eens ‘eigenwijsheid’ als een goede karaktereigenschap gezien wordt (ook al heb je van het onderwerp geen verstand!).

### 25.3 Leiderschap in het advocatenkantoor: het machtsvacuüm

Over leiderschap in de advocatuur is weinig bekend. Men zou kunnen denken aan de functietitel *managing partner* die zoiets suggereert, maar dat is in het overgrote deel van de kantoren geen gangbare term. We gaan in dit hoofdstuk niet diep in op leiderschap; dit wordt in dit boek op verschillende plaatsen uitgebreid besproken. We noemen in dit deel slechts een paar opvallende zaken, verre van compleet, maar meer ter illustratie van het ongedifferentieerde begrip ‘leiderschap’ in deze branche.

Partners in het advocatenkantoor zijn eigenaar, maar doen eigenlijk gewoon uitvoerend juridisch werk. Als er al gemanaged wordt, is het als ‘meewerkend voorman’. En zo zijn de meeste kantoren ook georganiseerd: eigenaren die als professional meewerken en ook leidinggeven. Dat zogenoemde *partnership/professional*-model, de P<sup>2</sup>-structuur als organisatiemodel (Greenwood et al., 1990), levert veel problemen op. Problemen rondom de gelijkwaardigheid of het machtsvacuüm, maar ook de spagaat tussen cliëntenwerk (*fee earning*) en managen (*fee eating*). Bescheiden onderzoek naar partners als leidinggevende in het advocatenkantoor levert een aantal opvallende punten op: arrogantie, gebrek aan focus (en de ander daarvoor blamen), *Putting Paper Before People* (te taakgeoriënteerd), en sterk risicomijdend (McKenna, 2011). In een ander onderzoek beschreven minder dan 20% van de managingpartners zichzelf als *innovator* of *change sponsor*, 42% als *consensus builder*, 24% als *caretaker* (Rose, 2010).

Er zijn een aantal praktische boeken – vooral Amerikaanse – over leiderschap in het advocatenkantoor. Daarin wordt veel geleend uit de literatuur van serviceorganisaties. *Guiding not Managing* illustreert goed het probleem van de gelijkwaardigheid of het machtsvacuüm als gevolg van de P<sup>2</sup>-structuur. Professionals in een partnerschap – de mede-eigenaren dus – worden ook wel omschreven als *unmanageable*. De managingpartner dient gewoon het toonbeeld van deugd te zijn met als belangrijke taak *developing and guiding stars*. Die *stars* willen vandaag aandacht;

leiderschap richt zich op morgen. Leidinggeven is overleven, want wie is de baas over wie? Niemand is de baas over elkaar. Dé bron van verlamming: het machtsvacuüm.

‘Leiderschap’ is bij de meeste advocatenkantoren geen levend begrip. Vrijwel altijd is er een tijdelijke voorzitter van de maatschap bij toerbeurt als ‘gelijke onder de gelijken’. Het begrip ‘terughoudende coördinator zonder bevoegdheden’ is beter op zijn plaats dan leider. Voor de partner zijn beide functies, zo leert de praktijk, even onaantrekkelijk...

## 25.4 Ondernemerschap

Dit, niet zo vrolijke, deel begint met het beschrijven van de monopoliepositie van de advocatuur. Mede op grond daarvan heeft zich in de loop der jaren een idiosyncratische organisatievorm ontwikkeld die tamelijk ongevoelig bleek te zijn voor de ‘normale’ theorieën en opvattingen over ondernemingen. Die organisatievorm heeft – of had? – te maken met de typische diensten die worden aangeboden. In een veranderende wereld wordt dit alles op de proef gesteld. Is het advocatenkantoor wel een onderneming en wat is dat spul eigenlijk waard, is de vraag.

### 25.4.1 De monopolistische ondernemer: rammelen aan de poort

Alle individuele advocaten dienen wettelijk verplicht ingeschreven te zijn bij de Nederlandse Orde van Advocaten (NOvA). De NOvA is een publiekrechtelijk lichaam, zoals bedoeld in artikel 134 van de grondwet. Het – door de wet verkregen – monopolie van de advocatuur omvat zaken als (overwegend) procesmonopolie bij rechtelijke instanties, eigen tariefstelling, eigen wetgeving (advocatenwet), entree- en exitbarrières, eigen klacht- en tuchtrecht en regelgeving, een kwaliteitsstandaard voor de kantoren, verschoningsrecht en geheimhoudingsplicht. Hierdoor is er sprake van opsluiten van de klant (*customer lock-in*) door de exit- en overstapkosten onmogelijk te maken of te bemoeilijken. Dat leidt tot luiheid, uitbuiting van klanten en prijsverhogingen, is een retournerend inzicht uit de marketingwereld.

Professies met monopolies kunnen alleen ontstaan door staatsbeïnvloeding. Alleen de staat kan daarin verandering brengen, de markt niet. Die monopoliepositie geeft dus een bescherming, maar die positie is tanende. Met argusogen wordt de huidige discussie in de accountancy over de scheiding tussen de controle- en de adviespraktijk gevolgd. De staat brengt er nu verandering in; onder meer via extern toezicht! De advocatenorde heeft inmiddels, in een poging het tij in het eigen voordeel te keren, de oorlog verklaard aan het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Men noemt voorstellen op het gebied van toezicht en tuchtrecht onaantrekkelijk,

een bedreiging voor de rechtsstaat, een dreigende erosie van het beroepsgeheim en het verschoningsrecht en een aantasting van de onafhankelijkheid van de advocatuur en men heeft eind 2011 zelfs een eigen wetsvoorstel ingediend.

### 25.4.2 De firma als onderneming of de firmant als ondernemer?

De meerderheid van de advocatenkantoren is georganiseerd als firma, als maatschap. We noemden dat eerder de P<sup>2</sup>-structuur. Van de vijftig grootste kantoren in Nederland (2010) werkt ongeveer de helft onder een NV-structuur, maar dat heeft meer te maken met risicospreiding. Kleinere kantoren voeren veelal een zogenoemde algemene praktijk, een mix van verschillende rechtsgebieden en een mix van particuliere en zakelijke cliënten. De wat grotere kantoren zijn vaak georganiseerd in clusters of teams, die nogal eens 'secties', *practice groups*, *business units* worden genoemd. Meestal worden clusters geleid door een partner, soms door een oudere medewerker. Leiding betekent hier vooral *voorzitten*. In de praktijk is een cluster dus eenvoudig een groep met een specialisatie, rondom een gespecialiseerde partner. In feite is zo het kleine en middelgrote kantoor een soort divisie met een vage mix tussen soms productindeling met soms een marktindeling, met aan het hoofd van elke productgroep/marktgroep een mede-eigenaar: een winkel in de winkel.

Dat winkels in winkels besturingsproblemen geven, is vanuit de theorie en de praktijk bekend; er zijn kritische grenzen. Dit is een lastig te tackelen vraagstuk en vaak bron van eindeloze reorganisatie. Wat je met de ene indeling wint, verlies je ergens anders weer. De advocatuur is gebaat bij *operational excellence* met het oog op vitale belangen voor cliënten. Afzonderlijke eigenaren, die onder een gezamenlijk merk werken met hun winkel in de winkel, zorgen wel voor een juridische afzekering van risico's voor fouten van mede-eigenaren. Collegialiteit is – zo wordt ook wel gezegd – eerder te beschouwen als een 'ideologie van collegialiteit'. 'Vrienden worden met cliënten, vijanden maken van partners' was een kenmerkende uitkomst van de *survey* van Rose bij US-kantoren.

### 25.4.3 Het product, de dienst en de kennis van het advocatenkantoor

Het product van het advocatenkantoor is een dienst van of onder leiding van een individuele advocaat. Die diensten zijn in essentie immaterieel, ontastbaar, veronderstellen medewerking van de cliënt (coproductie), cliënten willen per se die advocaat (persoonsgebondenheid en gebaseerd op klantkennis), de dienst moet betrouwbaar zijn. De advocaat weet juridisch meer van het probleem van de cliënt dan de cliënt zelf. Er is sprake van een grote kennisasymmetrie. Een bijzonder kenmerk is ook dat het dienstencontract vrijwel altijd gebaseerd is op een 'inspanningsverplichting', in tegenstelling tot een zogenoemde 'resultaatsverplichting'.

Resultaten kunnen niet gegarandeerd worden. De advocaat, als kenniswerker, produceert dus een, door de cliënt moeilijk op waarde in te schatten, kennisdienst met een onvoorspelbare uitkomst.

#### 25.4.4 De waarde van het advocatenkantoor: drie problemen

Kennis van het advocatenkantoor is dus het kapitaal van de onderneming. Dan doemen drie problemen op. Het eerste probleem is dat de kennis verspreid is en in het hoofd zit van de individuele advocaat. Die mag dan wel knap zijn, maar als die kennis niet (goed) gedeeld of verspreid wordt, wordt het geen ondernemingskapitaal. Dus, advocaat weg: kennis weg!

Het tweede probleem is dat het ook nog om specifieke kennis moet gaan en geen dertien-in-een-dozijnkennis. Het derde probleem is dat alleen juridische kennis onvoldoende toereikend is om concurrentievoordeel te behouden. Het blijkt noodzakelijk externe doelen en een externe oriëntatie op de markt te hebben en daar rationeel op te handelen. Kennis kan dus niet zonder strategisch management.

Wat de waarde van een advocatenkantoor is, is nogal onduidelijk. Theorie hierover staat nog in de kinderschoenen en varieert van een pleidooi voor kennismangement, waardebeoordeling op basis van nogal vage criteria, zoals het zoeken van cliëntfeedback tot een uitgebreide poging tot een methodische bepaling van Stephen Mayson (2007). De klassieke benadering is dat een partner zich inkoopt op grond van (te verwachten) omzet: men koopt een inkomen. Het denken in het perspectief van de totale waarde van een advocatenkantoor is van recenter datum.

#### 25.4.5 Een onderneming is wat anders

Waar brengt dit alles ons? We durven te stellen dat advocatenkantoren niet passen in het gebruikelijke model van een onderneming. Advocatenkantoren zijn veelal monodisciplinaire samenwerkingsverbanden van individuele – vaak ook nog diep gespecialiseerde – professionals die vooral hun eigen winkel in de winkel runnen. Daardoor doen zich ingewikkelde besturingsvraagstukken voor, terwijl het kantoor groepsgewijze moet produceren op een hoog *operational excellence*-niveau. Omdat er sprake is van een monopoliepositie, is dat lange tijd goed gegaan. Alleen de staat kan daarin verandering brengen, de markt niet. Ineens is er dan de realisatie dat de waarde van een advocatenkantoor nauwelijks te bepalen is. Individuele gespecialiseerde kennis in het hoofd van de individuele advocaten, te algemene kennis en afwezigheid van goed (strategisch) management zijn daar mede debet aan.



## 25.5 *Stewardship*

Op zichzelf is de term *stewardship* een vage term, die dus eerst maar iets meer opgehelderd moet worden. Is dan die *stewardship*-gedachte toe te passen op de advocatuur? Leeft het er eigenlijk? *Stewardship* en de besturing van het advocatenkantoor lijken moeilijk te accorderen...

### 25.5.1 De agencytheorie versus stewardshiptheorie: het denkkader

Gaat het erom dat medewerkers of mede-eigenaren kort gehouden moeten worden, omdat ze met hun eigen belang bezig zijn? Is er eigenlijk altijd een strijd tussen de eigenaar en de medewerker? Of hebben eigenaren en hun personeel eigenlijk hetzelfde belang? Dat zijn eigenlijk de kernen van twee theorieën. Deze twee theorieën, de *agency*-theorie en de *stewardship*-theorie, kunnen we plaatsen op een continuüm. Een beetje meer van het een is een beetje minder van het ander.

Aan de ene kant zien we de ‘pure’ *agency*-theorie, die de organisatie karakteriseert als een conflictarena tussen de ‘principaal’ (de eigenaar, de opdrachtgever) en de ‘agent’ (het management, de opdrachtnemer, de uitvoerder). Vanuit de *agency*-theorie ziet de aandeelhouder zijn personeel (directie of manager) als gericht op zichzelf en financiële compensatie en contracten zijn het sturingsmiddel om de agents in de hand te houden.

Aan de andere kant de ‘pure’ *stewardship*-theorie. *Stewardship*-theoretici stellen juist dat directeuren of managers veelal dezelfde belangen hebben als de eigenaar. Ze willen juist zelf successen boeken en erkenning door het uitoefenen van verantwoording en autoriteit. Succesvol kunnen performen is wellicht nog belangrijker dan beloning (Donaldson en Davis, 1991). In het kort is de tegenstelling dus samen te vatten als: controle versus samenwerking.

### 25.5.2 *Stewardship* en rentmeesterschap

In Nederland wordt *stewardship* vaak vertaald met ‘rentmeesterschap’; een warrig begrip. De meest *overzichtelijke* betekenis is de beheerder van goederen van anderen. Het begrip ‘rentmeester’ is niet voor iedereen acceptabel als dat in de godsdienstige – vooral calvinistische – context geplaatst wordt. Calvinijn veroorzaakte behalve de breuk met Rome ook nieuwe economische denkbeelden. Voor hem zijn leer en leven eenheid, de mens is rentmeester van God ten aanzien van alles wat hij bezit. Het woord ‘oikonomos’ wordt bijvoorbeeld in Lukas 16 zelfs vertaald als rentmeester (Polder, 2009). De laatste tijd is er ook nog de koppeling van rentmeesterschap aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, *sustainability*,

duurzame ontwikkeling, en zo meer. De literatuur over rentmeesterschap is vooral ideologisch gekleurd.

Onderzoek naar *stewardship*-gedrag van managers in de (Duitse) dienstverleningsindustrie laat een positief effect op creativiteit en innovatie zien. De *agency*-benadering wenst geen buitenstaanders en dubbelfuncties (CEO/bestuurder) in het ondernemingsbestuur. De *stewardship*-benadering opteert voor insiders, sociale betrekkingen en juist wel voor een dergelijke combinatie. Onderzoek bij US-ondernemingen (doorsnede van industrieën) toonde dat de ROE (Return on Equity) door de dubbelfunctie toenam ten opzichte van de *agency*-benadering (Donaldson en Davis, 1991).

### 25.5.3 *Stewardship* in het advocatenkantoor: flirt en werkelijkheid

We spreken hier alleen over het begrip *stewardship* binnen het advocatenkantoor. Men zou het begrip *stewardship* ook kunnen bespreken in het perspectief van de relatie advocaat-cliënt. Dat laten we hier voor wat het is. We hebben geen onderzoek naar *stewardship* in het advocatenkantoor kunnen vinden. De dominante structuur van het advocatenkantoor is het *partnership/professional*-model en als er al sprake is van teams en collega's, is van een echte samenwerking vaak geen sprake. Volgens Maister (2007) zijn een paar interne inherente tendensen oorzaak van die ineffectieve samenwerking: problemen met vertrouwen in elkaar, problemen met ideologie, waarden en principes, professionele afstand en een merkwaardige besluitvorming. We zien dat advocatenkantoren *stewardship* extern nogal eens positioneren als maatschappelijk verantwoord ondernemen. Uit onderzoek (US) blijkt dat er voor wat betreft marktkennis een indirecte relatie is met de commercialiteit. Advocatenkantoren waarvan advocaten zitting hebben in de directie of het bestuur van grote ondernemingen of organisaties – die geen klant zijn – kunnen gemiddeld hogere prijzen vragen.

David Maister verzucht: "Is *stewardship* dead?" Hij stelt dat hij zelf de 'professional service firm' altijd gezien heeft als een type organisatie die door de huidige partners ontwikkeld wordt om door te geven (in 'trust') aan de volgende generatie vanuit principes van *stewardship* of nalatenschap. Tegenwoordig, stelt hij, willen partners niet enkel hun inkomen maximaliseren, maar ook – als het zover is – uitgekocht worden tegen een goede marktprijs: *the stewardship crisis*. Het *firm first*- en het *client first*-principe blijken in de praktijk verre van absoluut.

In de Nederlandse situatie is de uitwerking van de *stewardship*-benadering in de besturing en de organisatie van het advocatenkantoor zeker nog niet geïntroduceerd. Wel zien we hier en daar flirts van een enkel 'life style' kantoor, waar leuk werken en partners die 'met minder genoeg nemen', elementen van de branding lijken. Vanzelfsprekend ziet men in de juridische vakpers vanuit onderne-

mingsrecht, aansprakelijkheidsrecht en dergelijke allerhande artikelen over bijvoorbeeld risico's van de *stewardship*-theorie, over *stewardship* in juridisch perspectief, over organisaties van cliënten. Maar dat gaat over alles behalve over management van het advocatenkantoor!

#### 25.5.4 Wordt het wat met *stewardship* en het advocatenkantoor?

In het internationale of nationale kleine oeuvre van wetenschappelijke literatuur over management van het advocatenkantoor is *stewardship* geen thema. Hooguit als branding en dan nog voornamelijk in de USA-literatuur van consultants.

De in Nederland dominante P<sup>2</sup>-structuur gekoppeld aan het uurtje-factuur-tje-businessmodel geeft voor de meeste advocatenkantoren nog een stevige inbedding in het gedachtegoed van de *agency*-theorie. Wellicht dat de enkele nog bestaande sociale advocatenpraktijk de uitzondering is, maar dat zal dan hooguit een mildere versie van de *agency*-benadering zijn. Door de aard van deze industrie, de denkwijze van de kenniswerkers en het businessmodel zal *stewardship* als organisatie- en managementvorm moeilijk ingang vinden, hooguit in de branding.

### 25.6 Een korte rondgang langs lotgenoten

De vraag die zich opdringt, is of er parallellen te trekken zijn met andere professionele *service firms*. Het is eigenlijk alleen maar interessant te kijken naar branches en *professional service firms* die ook onder een monopolie-achtige positie werken, zoals (gerechts)deurwaarderskantoren, notariskantoren, accountskantoren. Een korte rondgang langs sectorrapporten levert veel op, zeker over de externe druk die ook daar tot turbulentie leidt.

Gerechtsdeurwaarders verzetten zich bijvoorbeeld tegen aantasting van de bestaande praktijk door de staat. Men bestrijdt het digitaal of aangetekend aanleveren van dagvaardingen, er is weerstand tegen het wetsvoorstel over de maximale hoogte van incassokosten, verschillen tussen deurwaarders en incassobureaus vervagen steeds meer.

De impact op het notariaat vanwege de gewijzigde vestigingswet en de kredietcrisis is bekend. Het heeft geleid tot fusies, faillissementen en reconstructies van het businessmodel. Accountantskantoren zitten in turbulent weer door veranderingen op het gebied van de verplichte jaarrekeningen, de invloed van *governance* en risicovraagstukken, boekhoudregels en technologische ontwikkeling (bijvoorbeeld *continuous accounting*). Dit leidt ook in deze branches tot volledige strategische heroriëntaties en marktverschuivingen. We hebben voor deze bijdrage niet expliciet gezocht naar sporen van het voorkomen van leiderschap, *stewardship* en ondernemerschap in deze services firms. Het spatte ook niet echt uit de sectorrap-

porten, geen woord! Elders in dit werk komen deze drie begrippen voor de accountancy uitgebreid aan de orde.

## 25.7 Afronding

De zoektocht naar de betekenis van leiderschap, ondernemerschap en *stewardship* voor het advocatenkantoor levert niet echt een bevredigend gevoel op. Omdat deze begrippen nog maar nauwelijks levend zijn in deze sector, moet er veel bij elkaar gebracht worden. Omdat er vrijwel geen Nederlands onderzoek in de advocatuur is, moesten we regelmatig over de grens kijken. Het kennisdomein ‘management van advocatenkantoor’ is klein en vooral interessant voor wetenschappers en consultants, zo lijkt het. Theorie en praktijk zijn volslagen gescheiden werelden!

In de korte exercitie over leiderschap zien we geen overduidelijke aansluiting van het begrip ‘leiderschap’ met de theorie en praktijk van het besturen van het advocatenkantoor. Door veranderingen in regelgeving, toezichthouderschap en markteisen zal leiderschap – en dan vooral transformationeel leiderschap – voor het advocatenkantoor meer dan noodzakelijk blijken. Over ondernemerschap en het advocatenkantoor kunnen vergelijkbare opmerkingen gemaakt worden. Advocaten zijn vooral advocaat en proberen dat zo veel en zo lang mogelijk te blijven. De tijd van onbezorgdheid is ook daar voorbij. Wie niet luisteren wil, moet maar voelen. Er komt een moment dat niet meer aan de advocatuur gevraagd wordt of men zich wil aanpassen, het wordt straks gewoon opgelegd of ze worden weggeconcurrerd.

*Stewardship*, rentmeesterschap en ondernemerschap in de advocatuur. Begrippen uit een andere wereld die wel eens noodzakelijk zouden kunnen worden voor de transformatie van de advocatuur.

## Literatuur

- Donaldson, L. en J. Davis (1991), ‘Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns’, in: *Australian Journal of Management*, 16, 1, p. 49-64.
- Greenwood, R., C. Hinings en J. Brown (1990), ‘P2-form. Strategic management: corporate practices in professional partnerships’, in: *Academy of Management Journal*, vol. 33, nr. 4, p. 725-755.
- Kil, A. (2010), *Managementcompetenties van de managing partner van de law firm*, Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Krans, A. (2011), *Trends in de commerciële juridische dienstverlening*, Boer en Croon, Baskerville en Nyenrode Business Universiteit.
- Maister, D. (2007), ‘Is Stewardship Dead?’ Retrieved 22-03-2007, from <http://davidmaister.com/blog/360/Is-Stewardship-Dead>
- Mayson, S. (2007), *Law firm strategy. Competitive advantage and valuation*, Oxford: Oxford University Press.

- McKenna, P. (2011), 'Four Deadly Sins... Where Law Firm Leaders Stumble', in: *Of Counsel*, vol. 30, nr. 6.
- Pas, M. van der (2009, red.), *Pleidooi voor de klant – verder in advocatuur. Sectorstudie Rabobank juni 2009*, Utrecht: Rabobank Nederland Directoraat Bedrijven.
- Polder, J. (2009), 'Calvijn en de economie', in: J. van der Kruijff (red.), *De relevantie van Calvijn*, Kampen/Gouda: De Groot Goudriaan/Driestar Educatief.
- Rose, J. (2010), 'Leadership Partners or Managing Partners? The IOMA survey on firm leadership', in: *Law Firm Leadership 2010: Research on Current Practices and Responsibilities*, 10, 10 oktober 2010.
- Susskind, R. (2008), *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*, Oxford: Oxford University Press.
- Wanrooy, M. (2007), *Veel kapiteins op één schip. Bestuurlijke inrichting van professional service firms*, Breda: GITP.

