

INCLUSIEF
GRATIS
e-book

HET AMBT

MEESTER

BAS KODDEN



**krachtige
lessen voor
de juridische
professional**

Boom

HET AMBT MEESTER

**12 KRACHTIGE LESSEN
VOOR DE JURIDISCHE
PROFESSIONAL**

Bas Kodden

Boom

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam & Bas Kodden, 2015

Omslag: Garage, Kampen

Binnenwerk: Villa Y, Andre Klijsen, Den Haag

Redactie: Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen

ISBN: 9789024404056

NUR: 801

1e druk: 2015

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



www.boomuitgeversamsterdam.nl

www.boomnelissen.nl

'Je mag iets met je denken doen'

Voor Wim Anker & de jonge advocaat

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	13
Lemniscatisch denken	17
1 Een nieuwe energie Meester worden	23
2 Op weg naar de top	27
3 Wie heeft mijn kaas gepikt?	33
4 De oplossing is het probleem niet!	37
5 Leidinggeven aan professionals? Vooral doen!	41
6 Alleen een draaitol vraagt om een zweepslag	47
7 Wie een waarom heeft, kan bijna elk hoe verdragen	51
8 1 x winnen ... is niet goed genoeg!	57
9 Vecht of vlucht, maar bevries nooit	63
10 Ondernemen is te leren	69

11 Alleen een rebel kan een status quo veranderen	75
12 Het is belangrijker de juiste dingen te doen dan de dingen juist	81
Tot slot	87
Reflectie met bestuursvoorzitters	97
Nawoord	107
Woordenlijst	110
Literatuur	116
Over de auteur	125

Voorwoord

‘Het geheim van verandering is om al je energie te richten, niet op het bevechten van het oude, maar op het bouwen van het nieuwe.’

– SOCRATES (470 V.CHR.- 399 V.CHR.)

‘Je mag iets met je denken doen’, zo luidt het motto van dit boekje. Een schijnbare tegenstelling. ‘Je gaat het pas zien als je het doorhebt’ is zo’n andere. Een typisch Cruijffi-aanse uitdrukking die je twee keer moet lezen en waar je dan om glimlacht. De zin klopt. Cruijff is een orakel voor velen, al wordt hij niet door iedereen meteen begrepen (Winsema, 2011). Cruijff heeft een visie en neemt nooit genoegen met een bepaalde situatie als hij van mening is dat er iets moet veranderen. Eigenschappen die de juridische dienstverlenende sector zo node lijkt te missen. De advocatuur betreft immers een conservatieve sector, waar mensen het vak uitoefenen zoals het al honderden jaren wordt uitgeoefend (FD, 6 maart 2015). Hierbij is de bevlogenheid, het geluk en welzijn van de professionals de laatste jaren achteruit geheld (Bakker, 2009; Kodden, 2011).

Cruijff is niet alleen een van de beste voetballers ooit, hij is ook wereldberoemd geworden om zijn bloemrijke uitspraken. Die werden door velen niet op waarde geschat, totdat ze het doorhadden. Veel van zijn uitspraken bevatten dan ook schijnbare tegenstellingen. Schijnbaar, want zodra je er echt over na gaat

denken, worden ze steeds logischer. Het een heeft met het ander te maken. En andersom. 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt' vind ik Cruijffs mooiste voorbeeld van 'anders' denken.

Oud-politicus Pieter Winsemius beschreef in zijn boek *Toeval is logisch* (2012) tachtig gevleugelde uitspraken van Cruijff en voorzag ze van een uitleg. Het was een vervolg op het eerste boek van Winsemius over Cruijff: *Je gaat het pas zien als je het doorhebt*, dat een verkoopsucces werd. Cruijff: 'Vaak weet je niet wat je allemaal weet, je kan het niet beredeneren. Totdat iemand als Pieter Winsemius dat eruittrekt, met dat boek. Dan denk je opeens: ja, zo is het, dat heb ik altijd al gedacht, zonder dat ik het wist.' (Winsemius, 2011)

Cruijff lijkt volkomen in evenwicht. Of zoals hij het zelf zegt: 'Ik ben overal tegen. Tot ik een besluit neem, dan ben ik ervoor.' Zijn handige gebruik van polariteiten – schijnbare tegenstellingen – zorgt eerst voor hilariteit, leidt dan tot overpeinzingen om later als geniaal te worden bestempeld.

De enige constante is de verandering, zo luidt een andere schijnbare tegenstelling. Een tegenstelling die in de conservatieve juridische sector zo weinig aandacht krijgt. En die daarom in dit boek centraal zal komen te staan.

Het Ambt Meester is een inspiratieboek voor juristen, waarin ik de huidige generatie juridische professionals twaalf krachtige lessen aanreik. Ik behandel vaak ogenschijnlijke tegenstellingen die je kunnen helpen om op een andere wijze te denken over je eigen functioneren en over bijvoorbeeld het management van een juridische kennisorganisatie. Deze tegenstellingen zijn soms terug te vinden in de titel van het hoofdstuk, in andere gevallen liggen ze besloten in de inhoud.

‘Je mag iets met je denken doen’ is een van de vele polariteiten die ik in dit boek gebruik. Vanuit lemniscatisch denken behandel ik moderne leiderschaps- en managementaspecten die jonge, aanstormende juristen en juridisch leidinggevendenden kunnen gebruiken om zichzelf en hun organisaties naar een hoger plan te ontwikkelen in een wereld die bol staat van de veranderingen.

Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een lemniscatische oefening die in lijn ligt met een uitspraak van Einstein, een van de grootste wetenschappers ooit: ‘We kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt.’

Ik wens je veel leesplezier toe.

Bas Kodden

Steeds vaker valt mij op hoeveel energie en passie verloren gaat binnen juridische kennisorganisaties. Talenten blijven meer en meer onopgemerkt en ondervinden te weinig kansen om zich te kunnen ontplooien; leidinggevendenden blijven steken in goede bedoelingen en ervaren te weinig draagvlak voor gewenste veranderingen. Frustraties alom. Vaak volkomen onbewust en volstrekt onnodig. Hoe komt dat en waar ligt de oplossing?

Uit diverse onderzoeken, waaronder die van mijzelf en bijvoorbeeld van MBA-scriptanten met een juridische achtergrond, blijkt dat veel grote juridische kennisorganisaties nog steeds niet op zoek gaan naar het echte probleem en hun organisaties intern onaangepast laten aan de eisen van de nieuwe tijd. En dat terwijl deze zelfde organisaties extern grote veranderingen ondergaan. De organisaties voldoen met name niet aan de voorkeuren van de nieuwe generatie juristen. Juist zij – de nieuwe generatie juristen – geven aan dat ze een grote behoefte aan meer autonomie hebben, meer zelfstandigheid in hun werkzaamheden willen ontvangen en op een andere wijze willen worden aangestuurd.

Het gevolg is dat juist deze goed opgeleide werknemers minder gemotiveerd en minder geïnspireerd op hun werkplek verschijnen. Ook zijn ze steeds minder bereid om vrijwillig extra inzet voor de organisatiedoelen te tonen. En dat terwijl alleen zij, de bevlogen juristen, het verschil kunnen maken tussen een succes-

volle en een veel minder succesvolle juridische kennisorganisatie (Kodden, 2011).

Hoe kunnen juridische kennisorganisaties en leidinggevendend gehoor geven aan de wensen van deze nieuwe generatie professionals? Hoe kunnen zij weer opereren in een sfeer van energie en bevlogenheid, waarin medewerkers vol vitaliteit en toewijding hun inzet tonen? Het draait allemaal om de wijze waarop en de energie waarmee de leiders van morgen zich zullen bekwamen in het vak van leidinggevende. Even belangrijk is de wijze waarop de nieuwe generatie juridische professionals aangestuurd wordt en met bevlogenheid hun ambt meester kan worden. Daarvoor is meer nodig dan weer zo'n managementtraining. De oplossing is het probleem niet. Juist het kunnen loslaten van controletoeepassingen blijkt het middel te zijn om in tijden van turbulentie rust te krijgen en resultaten te boeken.

Waarom dit boek? Veel juristen oefenen hun leven lang hun juridische expertise uit, terwijl een deel van hen zich later ook met het dagelijks management bezig gaat houden. Een grote verandering. Niet alleen voor henzelf, ook voor diegenen aan wie zij leiding mogen geven. Daarnaast is de juridische praktijk zelf sterk aan het veranderen. Nieuwe technologieën en internet, nieuwe concurrentievormen en de verschillende generaties binnen advocatenkantoren vereisen een andere stijl van leidinggeven. Het is belangrijk om te beseffen welke factoren, zowel binnen als buiten de organisatie, belangrijk zijn om zowel als juridische professional in persoon als in team- en organisatieverband optimaal te kunnen functioneren en op welke wijze juridisch leidinggevendend hieraan hun bijdrage kunnen leveren. En hoe zij juristen weer leiding kunnen laten nemen. Dit boekje geeft daartoe moderne en verhelderende inzichten, die alle zijn

gestoeld op gevalideerde management- en (persoonlijke) leiderschapstheorieën.

Het is namelijk niet alleen aan de leiders van juridische kennisorganisaties om een bevlogen organisatie te kunnen creëren, zeer zeker niet. De theorie van bevlogenheid (Bakker, 2009; Kodden, 2013) gaat juist over het grote belang van persoonlijke energiebronnen. Elke jurist is zelf verantwoordelijk voor zijn energiebronnen, waarbij de ene jurist beter in staat blijkt deze aan te wenden dan wel te ontwikkelen dan de andere.

Bevlogen werknemers krijgen dus energie uit hun werk. Maar wat zijn nou precies die energiebronnen? Sommige energiebronnen hebben te maken met de aard en de inhoud van het werk. Als het werk bijvoorbeeld gevarieerd en uitdagend is, een belangrijk onderdeel is van wat anderen doen en als de werknemer zelf veel kan regelen, zal hij eerder bevlogen raken. Andere energiebronnen hebben te maken met het sociale klimaat op het werk. Als een werknemer bijvoorbeeld feedback, steun en waardering van zijn collega's en leidinggevende krijgt, zal hij eerder bevlogen raken. Ook is een inspirerende leidinggevende van belang. Ten slotte zijn er energiebronnen die met het heden en de toekomst te maken hebben. Bijvoorbeeld: als werknemers goed passen bij hun huidige functie en als er in hun ogen voldoende leer- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn, zullen ze eerder bevlogen raken.

Naast deze energiebronnen op het werk zijn ook persoonlijke hulpbronnen van belang. Dat zijn energiebronnen die in de persoon zelf liggen. Daarbij gaat het om persoonlijke eigenschappen als zelfvertrouwen, optimisme, hoop, veerkracht, nauwgezetheid en stabiliteit. Kortom, bevlogenheid heeft zowel te maken met de aanwezigheid van voldoende energiebronnen op het werk als met bepaalde eigenschappen van de werknemer

zelf die als persoonlijke energiebronnen opgevat kunnen worden (Schaufeli *et al.*, 2013).

Eigenwaarde, eigeneffectiviteit, stressbestendigheid en optimisme: het zijn karaktereigenschappen die je als jurist tegenwoordig broodnodig hebt om je ambt goed te kunnen uitvoeren. Maar hoe ontwikkel je deze eigenschappen en wat mag je ook van je leidinggevende verwachten om hieraan tegemoet te kunnen komen? De vraag ‘Hoe word je het ambt meester?’ wordt in dit boek met behulp van het lemniscatisch denken ingevuld aan de hand van twaalf krachtige lessen. Het lemniscatisch denken biedt een hulpmiddel om oude problemen op te lossen met nieuw gedachtegoed. Een instrument dat houvast biedt bij het proces van nieuw denken in een tijd van snelle veranderingen. Hierbij staan twee begrippen centraal die in dit boek stelselmatig met elkaar verbonden worden: denken en doen. Om het ambt meester te worden, zul je immers vooral ook moeten doen. Laat nu juist daar zo weinig energie in worden gestoken. Ik begin het boek dan ook met een uitleg van lemniscatisch denken.

‘Darkness cannot drive out darkness; only light can do that’, zei Martin Luther King Jr. in een van zijn inspirerende speeches. Geen licht zonder duisternis; beide polen hebben elkaar nodig en houden elkaar in evenwicht om tot volledige wasdom te kunnen komen. Het lemniscatisch denken gaat ervan uit dat niets bestaat zonder het tegenoverliggende deel. Dit is een eeuwenoude filosofie die ons huidig denken én doen zo veel houvast kan bieden.

Er zijn veel voorbeelden te geven van tegenstellingen als deze. Zonder tegenspoed geen voorspoed. Zo gaat het ook in de juridische dienstverlening. Na elke eb komt weer een vloed, weet ik als ondernemer uit eigen ervaring.

Het is zomer 2015 en Nederland heeft er inmiddels meerdere recessiejaren op zitten. De stemming in de juridische sector lijkt op een dieptepunt te zijn beland: er bestaat weinig vertrouwen in de toekomst van de advocatuur, er is sprake van een oprukkende digitalisering die het ambt lijkt af te breken en er klinken waarschuwende woorden van ‘onheilspellers’ als Richard Susskind, een internationaal bekend juridisch trendwatcher, onafhankelijk adviseur van vele internationale advocatenkantoren en auteur van onder andere *The Future of Law* en *The End of Lawyers?*

Het lijkt wel alsof we vandaag de dag vastzitten in inktzwarte denkpatronen. ‘Uw nieuwe concurrent: Watson’, zo kopt een

blog op de website van Justitia Omnibus. Een robot van IBM die veel juridische diensten veel beter zou kunnen uitvoeren dan een jurist.

Voor Nederlandse juristen blijkt er nog hoop: 'Watson zal het Nederlandse taalgebied niet zo interessant vinden', zo wordt gesteld. 'Dat is veel kleiner dan het Engelse, Spaanse of Chinese. De investering om een juridisch kennissysteem te bouwen voor de Nederlandse markt is dus lastiger terug te verdienen dan in andere markten. Het naderende einde voor de eenvoudige juridische dienstverlening zal zich dus vermoedelijk eerst in andere markten openbaren' (Van Klinken, 2014).

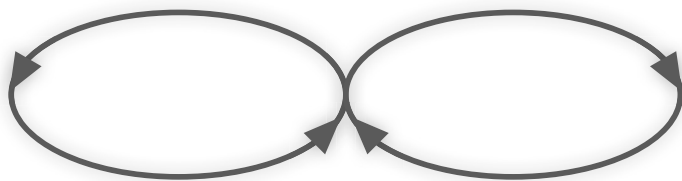
Gingen er tot voor kort zelden advocatenkantoren failliet, de laatste jaren maken ook juristen kennis met de harde wetten van de markt. Als gevolg van toenemende concurrentie staan de tarieven onder druk. Een op de vijf kantoren in Nederland zou het water al aan de lippen staan (Faillissementsdossier, 2014).

Inmiddels gloort er echter ook weer wat hoop: de economie begint iets aan te trekken en ook de advocatuur laat weer een kleine groei in omzet zien. Alles komt terug – zij het op een andere wijze en op een ander niveau, zo beschrijft het eeuwenoude lemniscatische wereldbeeld. Alles blijft ook in beweging, al is het alleen maar omdat diverse krachten elkaar nu eenmaal bestrijden. Niet alleen binnen onze economische wetten, maar ook binnen onszelf. Het hoogste wat we daarin kunnen bereiken, is de bewustwording van het evenwicht dat tegenpolen in elkaar kunnen oproepen.

De titel van hoofdstuk 4 van dit boek luidt 'De oplossing is het probleem niet!' Juist dit blijkt van toepassing op de juridische dienstverlening. Uit diverse onderzoeken blijkt dat leidingge-

vende juristen en het management van juridische kennisorganisaties nog steeds teruggrijpen op schijnoplossingen om hun medewerkers betrokken en gemotiveerd te houden. Hoge salarissen, bonussen en een mooi carrièreperspectief worden getalenteerde juristen in het vooruitzicht gesteld, terwijl zij daar nauwelijks waarde aan hechten. De nieuwe generatie juristen wil gecoacht worden, feedback ontvangen en bovenal zinvol werk doen. De inhoud van hun werkzaamheden blijkt de belangrijkste prioriteit te zijn (bronnen: ROA, 2012; Stand der Advocatuur, 2014). En juist hierin lijken juristen niet te worden voorzien. Integendeel: juristen ervaren steeds meer hoe hun werkzaamheden worden gestandaardiseerd en geprotocolleerd (Kodden, 2011).

Het lemniscatisch denken helpt ons niet alleen zo goed om op een andere wijze na te denken over ‘onze werkelijkheid’, maar het zet ons ook aan tot doen. Om over te gaan tot actie in plaats van lijdzaam toe te zien wat ons lijkt te overkomen. Om op een positieve en evenwichtige wijze balans in ons leven aan te kunnen brengen. Door tegenstellingen in te sluiten in plaats van uit te sluiten. Door ontspanning en inspanning samen te brengen en door een dialoog met onszelf en met anderen te bevorderen. Door energie in een ruststand op te (kunnen) wekken in plaats van rusteloos door te denderen. De lemniscaat (figuur 1) kan worden gezien als symbool voor harmonie, totaliteit en volkomenheid.



Figuur 1: De lemniscaat (een liggend achtje)

De juridische wereld verandert snel, maar wat verandert er voor jou? Hoe haal je als jurist daadwerkelijk plezier uit je werk en hoe creëer je bevlogenheid voor jezelf en binnen je team? En hoe vergroot je je kans op toekomstig succes?

'Je mag iets met je denken doen' is een van de vele polariteiten die in dit inspiratieboek worden gebruikt om de nieuwe generatie juridische professionals twaalf krachtige lessen aan te reiken.

Vanuit lemniscatisch denken behandelt *Het Ambt Meester* diverse leiderschaps- en managementaspecten die jonge juristen en juridisch leidinggevenden kunnen gebruiken om zichzelf en hun organisatie naar een hoger plan te ontwikkelen.

Bas Kodden is onderzoeker, schrijver en spreker op het gebied van leiderschap, ondernemerschap en persoonlijke ontwikkeling, in het bijzonder binnen de juridische sector. Hij is als Programma Directeur Law, Leadership & Management verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Zijn eerste boek Word een HELD ontving goede kritieken.

Over Word een HELD:

'Een onmisbaar boek voor een ieder die zich verder wil verdiepen in het onderwerp bevlogenheid.'

– LoopbaanVisie

NUR 801
ISBN 978 90 244 0405 6



9 789024 404056