



MANAGEMENTSTIJL

Er is veel veranderd in de wereld van de advocatuur. Was het tot voor kort nog zo dat advocaten werden gezien als een soort notabelen die - eenmaal gevestigd - aan niet veel meer hoefden te denken dan aan het declareren van hun uren, tegenwoordig moeten ook zij zich steeds meer bewijzen in een concurrerender markt. Net als bij veel andere vrije beroepen is er in de advocatuur sprake van scherpere concurrentie en zijn klanten meer in staat om aanbiedingen met elkaar te vergelijken. Advocatenkantoren moesten de afgelopen jaren daardoor aanzienlijk ondernemender gaan werken.

RUTH PRUIM

'ADVOCATEN ZIJN VEEL ONDERNEMENDER GEWORDEN. DAT IS EEN GROTE VOORUITGANG!'

'En dat is een uitstekende ontwikkeling! Ik denk dat het heel goed is geweest voor onze beroepsgroep, en zeker ook voor ons kantoor. En ook voor mij persoonlijk is het werken er uitdagender, veelzijdiger en daarmee aantrekkelijker op geworden', vertelt Ruth Pruijm. Zij is advocaat, partner en bestuurder bij Yspeert VWL, een advocatenkantoor met vestigingen in Groningen, Drachten en Emmen. Bij het kantoor werken dertig advocaten. De dagelijkse leiding van het kantoor is in handen van Paul Kostwinder en Ruth Pruijm.

Ruth Pruijm werkt inmiddels dertien jaar bij haar kantoor, en heeft in die periode de wereld van de advocatuur zien veranderen. Bovendien groeide het bedrijf aanzienlijk, was er sprake van een fusie en was er sprake van een heroriëntatie die er toe leidde dat een aantal partners vertrok. Zelf was Pruijm intensief betrokken bij het geven van sturing aan de omvorming tot een ondernemender bedrijf dat niet wil teren op in het verleden verworven posities, maar dat klanten juist wil behouden door haar meerwaarde te laten zien bij cliënten, tegen transparante kosten. En dat had duidelijk invloed op haar managementstijl.

'In tien jaar tijd is er zeer veel veranderd in de advocatuur. Vaak werd er ook wel over onze branche gezegd: 'Ja, jullie zijn geen echte ondernemers, bij jullie is het gewoon 'uurtje, factuurtje!' En: 'Jullie advocaten denken meer in problemen dan in oplossingen'. Maar die tijd hebben we nu gelukkig achter ons gelaten. Misschien door de omstandigheden gedwongen, maar wij zijn veel ondernemender geworden, nemen zelf meer risico's en dat is alleen maar goed geweest. Zo willen wij voor onze cliënten geen noodzakelijk kwaad meer zijn, maar een toegevoegde waarde voor hen hebben. Zo adviseren wij klanten hoe zij hun juridische risico's kunnen beheersen zodat kosten voor juridische bijstand op termijn afnemen. Dat is misschien op korte termijn niet in ons eigen belang, maar voor de lange termijn juist wel. Wij willen investeren in lange termijnrelaties waarbij klanten veel waar krijgen voor hun geld, en risico's worden beheerst en er efficiënt gewerkt kan worden', vertelt Pruijm.

Ze was er zelf steeds van overtuigd dat het noodzakelijk was om een ondernemender koers te gaan

varen met het kantoor. 'Dat leidde er ook toe dat de jonge advocaten die we hier aantrokken ook sterk selecteerden op ondernemerschap. Twee van onze belangrijkste selectiecriteria zijn enerzijds het vermogen om analytisch te denken, en anderzijds ondernemerschap. Mensen moeten het van nature in zich hebben dat ze de klant de toegevoegde waarde kunnen laten zien die wij willen bieden.'

De nieuwe, ondernemender, manier van werken leidde ook tot het vertrek van mensen, onder wie een aantal partners. 'Dat was een roerige periode. Maar wij waren en zijn overtuigd van onze nieuwe koers. Wat daarbij ook heeft geholpen, is dat onze visie ook vruchten afwerpt. Ondanks vertrekkers en de crisis hebben wij groei weten te realiseren. We werken in teams voor en met klanten waarin je gelijkwaardig aan elkaar bent. Maar ook waarin je elkaar ergens op aan durft te spreken.'

Er zijn op dit moment vijf partners verbonden aan het kantoor. In januari komen daar twee nieuwe partners bij. Het in de advocatuur gebruikelijke systeem van 'partnerschap' hoeft er niet toe te leiden dat er te veel kapiteins op het schip komen, want dat zou niet werkbaar zijn. 'Wij hebben dat opgelost doordat er een dagelijks bestuur is dat door Paul Kostwinder en mij gevormd wordt. Bovendien hebben wij volledig mandaat gekregen zodat we niet eindeloos hoeven te vergaderen over iedere beslissing.'

Wat het werken ook gemakkelijker maakt is, aldus Ruth Pruijm, het feit dat iedereen die partner is, in staat is het belang van de klant en de onderneming voorop te zetten. 'In de advocatuur zitten nogal wat ego's. Maar bij ons is iedereen heel goed in staat een stapje terug te doen voor het ondernemingsbelang.'

Dankzij de nieuwe, ondernemender manier van werken, en dankzij het feit dat er een dagelijks bestuur is, heeft ze als manager helemaal haar draai gevonden in haar organisatie. 'Mijn managementstijl zou ik willen omschrijven als direct, eerlijk en soms hard op de inhoud, maar zacht op de persoon. Ik ben iemand die de knopen doorhakt. Soms is dat een dankbare taak, maar soms ook niet. Daar loop ik niet voor weg.'

Zijn er lessen die ze heeft geleerd wat betreft het leiding geven?

'Wat ik heb geleerd is dat, als je in deze positie begint, je geneigd bent mensen om je heen te verzamelen die op je lijken. Maar dat moet je juist niet doen: mensen moeten juist complementair zijn, je hebt de meest uiteenlopende kwaliteiten nodig en een gezamenlijk doel.'

'Iedereen heeft een bepaalde drijfveer om iets te doen. De laatste jaren ben ik steeds meer op zoek gegaan naar de drijfveren van mensen om verandering mogelijk te maken. Ik ga eigenlijk altijd uit van de goede bedoelingen van mensen, dat zit in mijn aard.'

'Misschien dat anderen over mijn managementstijl zullen zeggen: zij durft zich kwetsbaar op te stellen. Dat klopt ook, ze zien het goed, want ik voel me soms ook kwetsbaar in deze positie, en daardoor voelen mensen zich sneller gelijkwaardig en durven ze je tegen te spreken. Aan 'ja-knikkers' heb je niets. Ik denk dat er niets mis mee is wanneer je soms aangeeft dat je ergens even geen antwoord op hebt.'

'Wel is het zo dat je in mijn positie soms buiten de groep moet durven te staan. Ik heb een duidelijke visie op de strategie van ons bedrijf en dan is het soms nodig om daar voorop te komen. Maar ik merk wel dat ik steeds minder uit de groep hoeft te stappen, want de visie op de strategie van dit bedrijf wordt inmiddels door iedereen gedeeld, en dat maakt het wel veel gemakkelijker.'

'Ik ben niet iemand die het vaak heeft over de positie van vrouwen in organisaties, helemaal niet. Maar ik heb toch wel de indruk dat vaak vrouwen problemen makkelijker durven te benoemen. Daar staat tegenover dat mannen vaak andere kwaliteiten hebben. Zo zijn zij in staat om zaken stevig tegen elkaar te zeggen, zonder dat ze dat persoonlijk nemen, waardoor ze er sneller overheen kunnen stappen. En zo kunnen we ook wat dat betreft ieders kwaliteiten optimaal benutten om te komen tot een efficiënt werkend bedrijf. In ons aller belang.' ■