



## Associaties: de ingrediënten van het succes

*Barend Blondé*

**D**e groeiende complexiteit van de rechtsmateries en de toenemende druk van veeleisende cliënten, stuwt de samenwerking tussen advocaten onder de vorm van associaties. Maar advocaten zijn ook sterke persoonlijkheden die niet zonder meer plat op de buik gaan voor collectieve beslissingen. De associatie is vandaag het grillige, moeilijke en delicate vehikel waarmee advocaten zich plooiën naar de realiteit.

We zien grote verschillen tussen de advocatenassociaties. Sommige associaties lijken alleen maar beter te worden met de jaren terwijl andere bloedeloos doorsukkelen en een façade van collegialiteit ophouden die de interne ruzie en ergernis nauwelijks kunnen verbergen.

Wat is het geheime recept van de stabiele en dynamische associaties? Verrassend genoeg beantwoorden de sterkste associaties niet aan de criteria die advocaten zelf vaak naar voor schuiven als doorslaggevende succesfactoren. De sterkste associaties zijn niet per se de meest rendabele. Het zijn ook niet altijd de associaties met de knapste koppen. De meest solide associaties zijn zelfs niet de associaties met het meest ingenieuze associatiecontract.

De meest succesvolle associaties beseffen dat ze niet alles in cijfers, modellen en contracten kunnen gieten maar dat er andere, mindere tastbare, krachten zijn die hen naar een hoger niveau kunnen tillen.

Ik vergelijk het functioneren van associaties graag met de werking van het menselijke brein dat beschikt over een linkerhelft en een rechterhelft. De linkerhersen helft zorgt er voor dat we logisch kunnen nadenken en dat we praktisch aan de slag kunnen met feiten en ons kunnen verdiepen in details. De rechterhersen helft is onze bron voor creativiteit en emotie. Ze doet ons vooruitdenken en beslissingen nemen op basis van intuïtie. Evenwichtige mensen beschikken over twee goed ontwikkelde hersenhelften.

Ook een associatie beschikt over twee hersenhelften. De linkerhelft zorgt er voor dat we goede, rationele afspraken kunnen maken tussen vennoten over de samenwerking en over de winstverdeling. De rechterhelft heeft oog voor het emotionele gebeuren tussen vennoten en investeert in de creatie van een kantoorcultuur die de verbondenheid tussen vennoten onderhoudt en versterkt.

De sterkste en meest succesvolle associaties kenmerken zich door evenwaardig ontwikkelde hersenhelften. Ze hebben de "vier oerelementen" van de associatie uitgepuurd. Aan de linkerzijde: de 1) beslissingsstructuren ('governance') en 2) de winstverdeling van de associatie. Aan de rechterzijde: de 3) persoonlijke ambities van de vennoten en 4) de waarden van de associatie.

We gaan hier wat verder in op elk van deze elementen.

### **De ambities van de vennoten: diep graven!**

*Het uitgangspunt: project- of middelenassociatie?*

Binnen succesvolle associaties bestaat er in de eerste plaats een duidelijke consensus tussen de vennoten over de ambitie van hun associatie. Een eerste fundamentele keuze is de keuze tussen een 'middelenassociatie' of een 'projectassociatie'.

- Middelenassociaties willen de 'middelen' (personeel, materiaal, bibliotheek...) efficiënter beheren door ze te bundelen. Ze leveren in de eerste plaats een kostenbesparing (in geld of tijd) op.
- Projectassociaties willen synergieën tot stand te brengen. De vennoten willen voor zichzelf, hun medewerkers of cliënten een meerwaarde genereren die ze alleen niet kunnen realiseren.

Hoewel elke associatie in zekere mate mag rekenen op een combinatie van deze voordelen (kostenbesparing en synergie), is het toch fundamenteel dat alle vennoten het eens zijn over de basisfilosofie van de associatie: zijn we samen om kosten te besparen, of zijn we samen om te investeren, om meerwaarde te creëren? Het onderscheid is cruciaal: een vennoot in een projectassociatie moet aanvaarden dat de associatie investeringen doet, ook wanneer ze niet meteen het individuele belang van de vennoot dienen. Een vennoot in een middelenassociatie moet dit niet aanvaarden.

De middelenassociatie, ook wel 'kostenassociatie' genoemd, is een relatief eenvoudige associatie. Over het algemeen bestaan er duidelijke en transparante financiële afspraken die conflicten tussen vennoten beperken. Mits enkele bijkomende afspraken, kan men zelfs minimale synergieën creëren (bij voorbeeld: back up voor dossiers tijdens vakantieperiodes). Middelenassociaties kunnen perfect werken, zolang de vennoten geen verwachtingen koesteren op het vlak van synergieën. Wanneer middelenassociaties mislukken, is het meestal omdat men toch synergieën tracht te realiseren binnen een kader die hiervoor niet aangepast is.

Vennoten in een projectassociatie streven een gezamenlijk doel na, werken gezamenlijk aan een project waarin ze geloven en waarin ze willen investeren. De projectassociatie is een veel complexer uitdaging. De potentiële meerwaarde van een projectassociatie is veel groter maar de weg er naar toe is veel meer bezaaid met wolfijzers en schietgeweren.

Het vervolg van dit artikel focust zich daarom voornamelijk op de projectassociaties.

### *Het gezamenlijke project uitbenen*

Eenmaal de vennoten een gezamenlijke doelstelling hebben uitgesproken, is het belangrijk om dit gezamenlijke project verder uit te benen. Een eerste wolfijzer is immers dat vennoten de gezamenlijke doelstelling te algemeen formuleren. Wanneer men vervolgens dieper graaft komt men alsnog uit op fundamentele meningsverschillen over de ambities.

Bij voorbeeld, vele associaties formuleren als missie: "uitblinken in kwaliteit" of "een kwaliteitsvolle partner zijn voor haar cliënten?"

Dergelijke en gelijkaardige missies zijn weliswaar zeer respectabel, maar ze vormen de gemeenschappelijke basis van het beroep van advocaat. Ze volstaan niet om een overstijgend gehalte te geven aan een project van een associatie. Associaties die indruk maken zijn associaties die voorbij het gemeengoed durven te gaan en die duidelijke en innoverende keuzes maken in het omschrijven van hun doelstelling.

Bovendien zijn dergelijke, vage doelstellingen voor interpretatie vatbaar. Vennoten kunnen grondig van mening verschillen over de invulling van, bij voorbeeld, kwaliteit. Zolang deze doelstellingen niet verder worden uitgewerkt, is het risico op misverstanden groot. Een uitgebeende doelstelling van een projectassociatie beantwoordt ook vragen als:

- Welke dossiers/cliënten/werkinhoud geven ons intellectuele voldoening?
- Welke reputatie willen we? Waarvoor willen we bekend staan? Bij wie?
- Welke werkomgeving willen we creëren? In welke associatiecultuur zullen we ons thuisvoelen?
- Welke financiële doelstellingen willen we minimaal bereiken?

Een uitgebeend, motiverend (intern) en overtuigend (extern) project is meteen ook de basis voor de strategie van de associatie. Het beantwoorden van de vraag "Wat willen we bereiken (doelstelling)?" is een noodzakelijke voorwaarde om de vraag "Hoe willen we dit bereiken (strategie)?" zinvol te kunnen invullen. Associaties met een onduidelijke strategie zijn veelal ook te vaag over hun doelstelling.

### **Waarden betrekken in het project**

Een tweede ingrediënt van het succesrecept zijn de « waarden » die het kantoor een eigen kantoorcultuur bezorgen.

Waarden zijn niet-onderhandelbare, minimale gedragsstandaarden waaraan iedereen, zonder uitzondering, moet voldoen. Gedragsstandaarden zijn maar waarden wanneer ze ook effectief afgedwongen worden, wanneer er een intern mechanisme is dat ingrijpt, telkens wanneer iemand de gedragsstandaarden niet naleeft.

Waarden waarvan iedereen binnen de associatie voorbeelden 'a contrario' kan aanhalen, zijn geen waarden, maar hoogstens dromen, reclameslogans of schaamlapjes.

Er zijn bijzonder veel mogelijke waarden, in grote lijnen in te delen in volgende categorieën:

- Minimale technische competenties: juridische kennis, talenkennis, ...
- Gedrag ten aanzien van andere leden van de associatie: respect, integriteit, collegialiteit, beschikbaarheid, ...
- Gedrag ten aanzien van cliënten: kwaliteit, respect, zorg, bereikbaarheid, ...
- Persoonlijke ontwikkeling: leergierigheid, bijscholing, creativiteit ...
- Bijdragen tot de associatie: teamspeler, zin voor initiatief, verantwoordelijkheid nemen, loyaliteit...

Het komt echter niet vaak voor dat vennoten van een associatie zich ernstig over de waarden van hun associatie buigen. Vaak is er nooit over gesproken en ontlokt het woord 'waarden' zelfs meewarige glimlachjes.

En in associaties die wel openlijk waarden claimen, zijn de waarden vaak meer 'lipservice' dan werkelijkheid. Ofwel zijn het 'marketingboodschappen', die geen concrete invulling krijgen in de praktijk. Ofwel, en dat gebeurt nog vaker, moeten ze wijken voor andere belangen. Hoeveel associaties worden niet gegijzeld door een vennoot of medewerker van wie het gedrag een permanente belediging is voor de waarden van de associatie, maar die zogenaamd 'onmisbaar' is (lees: te veel geld opbrengt) voor de associatie?

Waarden zijn fundamenteel. Ze vergen een investering, maar die investering 'betaalt' zich vele malen terug. Sterke waarden zorgen voor een sterk referentiekader, waardoor beslissingen en hun interne communicatie, eenvoudiger en effectiever worden. Associaties met sterke waarden hebben minder regeltjes en procedures nodig, rekruteren efficiënter, zijn minder onderhevig aan financiële spanningen etc.

### **Governance: efficiënt beslissingen nemen die breed gedragen worden**

Een derde sluitstuk van de succesvolle associatie is de wijze waarop ze beslissingen neemt: het zogenaamde 'governance' systeem van de associatie.

Het governance-systeem van de performante associatie heeft twee karakteristieken:

- Efficiëntie: de associatie kan beslissingen nemen en implementeren en er is een correcte verhouding tussen het belang van de beslissing en de tijd die er voor genomen wordt;
- Betrokkenheid: ook al heeft niet iedereen binnen de associatie beslissingsmacht, de leden hebben het gevoel dat ze, formeel of informaal kunnen wegen op en bijdragen aan het beslissingsproces.

De beste governance-structuur verschilt van associatie tot associatie. Toch kunnen we enkele belangrijke principes meegeven:

- *Jazz Band leadership*: vanaf een bepaalde omvang, heeft een associatie een 'leider' nodig ('managing partner'). De succesvolle leider heeft het talent om consensus te vinden tussen de vennoten. Hij zorgt er bovendien voor dat zijn eigen profiel, als leider, het ego van de andere vennoten niet in de schaduw stelt. Hij (of zij!) is geen dirigent van een orkest, maar de subtiele coördinator van een jazz band.
- *Delegatie & taakverdeling*: Hoe groter de associatie, hoe groter het belang van delegatie. Een deel van de beslissingsmacht wordt gedelegeerd aan organen of individuen. Belangrijk hierbij is om de limieten van de delegatie vast te leggen (bij voorbeeld: binnen bepaalde budgetten). Delegatie ontslaat bovendien niet van communicatie, rapportering en opvolging of van het creëren van draagvlak. Er is een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden voor elk van de belangrijke 'beslissingsdomeinen': waarden en strategie, human resources, kennismangement, financieel beheer, kwaliteitszorg, infrastructuur en leveranciers, informatica, risicobeheer en marketing. Zelfs wanneer beslissingen collectief of via consensus tot stand komen, blijft het noodzakelijk om verantwoordelijkheden toe te kennen aan individuen die instaan voor de coördinatie.
- *Engagement van zwaargewichten*: elke associatie heeft zijn 'rainmakers'. Het is belangrijk dat deze 'zwaargewichten' mee leiderschapsverantwoordelijkheden opnemen (als managing partner, of in organen). Niets is dodelijker voor de governance van een associatie dan een 'rainmaker' die zich afzijdig houdt of onbeschikbaar is tijdens het beslissingsproces, maar nadien zijn voeten veegt aan de genomen beslissingen.
- *De tijd nemen om de relaties tussen de vennoten te onderhouden en te versterken*: een associatie runnen kost tijd, van alle vennoten. Associaties die goed draaien kenmerken zich door intensieve contacten tussen vennoten en een voortdurende (soms levendige) dialoog. Soms uitpuittend maar onontbeerlijk. Een associatie is geen dode structuur. Het is een levend relatiemodel, dat gevoed, onderhouden en ontwikkeld moet worden. Tijdsgebrek is de grootste vijand van governance: vennoten schenken het leeuwendeel van hun energie en aandacht aan dossiers en cliënten. Voor de relaties met medewerkers en medevennoten blijven slechts enkele kruimels over. Tijd maken voor de associatie is een onderdeel van de kantoorcultuur.
- *Niet alleen het 'wat', ook het 'waarom'*: kritische advocatengeesten respecteren geen afspraken waarvan ze de ratio niet kennen. Binnen de associatie wordt tijd genomen om te luisteren en te informeren. Beslissingen worden loyaal uitgevoerd omdat iedereen begrijpt waarom een beslissing is genomen.

### **Een winstverdelingssysteem dat de ambities ondersteunt**

Het laatste, maar zeker niet minste, ingrediënt van het succesrecept, is uiteraard de wijze waarop (hopelijk) de winsten gedeeld worden tussen de vennoten. In alle associaties is het een gevoelig onderwerp, in associaties met onduidelijke ambities, zwakke waarden en slechte governance, vaak de achilleshiel.

Er bestaat een oneindig grote waaier aan vergoedingssystemen voor associaties. Ze situeren zich echter allemaal tussen twee 'extremen':

- De systemen op basis van 'individuele verdiensten', in het jargon wel eens de "eat what you kill" – systemen genoemd. Deze systemen vertrekken van het individu en de verschillen tussen de individuen. Vennoten verdienen in functie tot de winsten die ze zelf gegenereerd hebben. Deze systemen stimuleren maximaal zelfredzaamheid, maar genereren weinig of geen groepsgevoel of synergieën.
- De systemen op basis van 'collectieve verdiensten', in het jargon wel eens "communistische" of "lockstep" - systemen genoemd. Deze systemen vertrekken van de collectiviteit en verdelen de winsten gelijkmatig of volgens vaste verdeelsleutels, vaak gebaseerd op anciënniteit, tussen vennoten. Vennoten verdienen in functie van de prestaties van de associatie als groep. Deze systemen stimuleren maximaal samenwerking en uitwisseling, maar kunnen soms te weinig individuele stimulansen geven.

Een volledige analyse van de systemen, voor- en nadelen en mogelijke variaties en correcties, zou ons hier te ver leiden. Daarom beperken we ons hier tot twee bemerkingen:

- Een correct vergoedingssysteem is een directe weerspiegeling van de fundamenteën van de associatie. Het toepassen van een collectief model binnen een associatie die gekenmerkt wordt door individuele ambities is een illusie. En het is al even naïef te geloven dat het mogelijk is echte integratie door te voeren die zichtbaar is voor de cliënten, terwijl er tegelijkertijd een individueel vergoedingssysteem wordt toegepast.
- Het vergoedingssysteem is altijd en onvermijdelijk, bijzonder delicaat en kwetsbaar. Het is als een kaartenhuisje: wanneer het kaartenhuisje niet beschermd wordt, is het gevoelig aan wind en storm: wanneer de associatie enkel en alleen berust op financiële afspraken, zal het extreem onderhevig zijn aan discussies onder vennoten.

### **Conclusie: de affectio societatis is geen contract**

Zoals we reeds vroeger schreven, kan men de associatie vergelijken met een huwelijk: Bij een koppel biedt het huwelijkscontract geen garantie voor harmonie tussen de echtgenoten. Hetzelfde geldt voor een associatie. Het bestaan van een goed associatiecontract is een noodzakelijke maar onvoldoende voorwaarde.

Veel advocaten kijken met een exclusief-juridische bril naar hun associatie. Vaak zien we, bij de oprichting of reorganisatie van een associatie, dat het merendeel van de gesprekken over technische zaken gaat: welke juridische vorm van de associatie, de verhouding tussen de stemgerechtigde aandelen tijdens de algemene vergadering, welke penalisatieclausules voor vertrekkende vennoten ... Kortom, het gaat over rechten en plichten, procedures en regels die vooral blijf geven van een groot wantrouwen.

Een associatie draait echter in de eerste plaats om vertrouwen. Om een associatie op te zetten of nieuw leven in te blazen, moet eerst gepraat worden over de ingrediënten die het vertrouwen tussen de vennoten kan voeden: visies en projecten, waarden en overtuigingen, ambities en verlangens. Pas als er sprake is van een echt gemeenschappelijk project, gebaseerd op gemeenschappelijk vertrouwen en overtuiging, kan er begonnen worden met het vastleggen van technische zaken in een contract.