

# LEGAL **BUSINESS** WORLD

• Editie NEDERLAND • Nummer 7 • 2016 • [www.legalbusinessworld.nl](http://www.legalbusinessworld.nl)

## Turning legal affairs into strategic value

Bernadette van Leeuwen

Authenticiteit, een werkplunje  
Advocatenmarketing in 2017  
New business models for the legal  
services market

The Five Challenging Paradoxes of Firm Leadership

# WAAROM SOMMIGE (STARTENDE) ADVOCATEN DIRECT EEN KIJKJE MOETEN NEMEN OP ONZE WEBSITE

**Stellicher advocaten** zijn anders dan andere advocaten. Het zijn stuk voor stuk ijzersterke juridische specialisten mét iets extra's. En dat is een creatieve kijk op de zaak. Dat maakt namelijk altijd het verschil. Zij zien oplossingen waar anderen die niet zien. Dat is een talent. En eerlijk is eerlijk, zulke juridische, creatievetalenten zijn lastig te vinden. Daarom proberen we het via deze weg. Wij zoeken dus advocaten en advocaat-stagiaires (diverse rechtsgebieden) die anders zijn dan anderen. Ben je er eentje - of ken je er eentje? Bekijk dan ons actuele vacatureaanbod op [werkenbijstellicher.nl](http://werkenbijstellicher.nl), en solliciteer!



**STELLICHER**  
ADVOCATEN MET IDEEËN

## Though legal leaders komen naar Nederland

Met gepaste trots maak ik van dit voorwoord gebruik om mee te delen dat wij, iGrowthLegal met LegalBusinessWorld, strategie- en mediapartner zijn van Lexpo 2017 (8-9 mei). Trots omdat Lexpo niet alleen een internationaal congres is dat ook voor 2017 weer topsprekers vanuit de hele wereld haalt, maar ook omdat Lexpo aansluit bij de missie van LegalBusinessWorld om wereldwijde kennis en informatie over de business of law te delen. Daar waar LegalBusinessWorld dit doet in meer dan 30 landen, doet Lexpo hetzelfde door een congres te organiseren met een internationale focus. Wij werken samen om op Lexpo 2017 de beste en meest vooraanstaande sprekers te presenteren die de juridische wereld rijk is en hun informatie vervolgens zo breed mogelijk te verspreiden. Hierbij moet u denken aan: Jordan Furlong (CAN) en Ron Friedmann (VS), beide vooraanstaande legal business specialisten, Adam Billing (Cambridge University), Katie Atkinson (prof. en head of the dept. computer science) en Lisa Hart Shepherd, CEO van Acritas (o.a. juridische marktdata en -analyses) die de worldwide top 20 van advocatenkantoren tot haar opdrachtgevers mag rekenen. Enfin, te veel om op te noemen. Ik zou zeggen, kijk op [lexpo.com](http://lexpo.com) en houd LegalBusinessWorld in de gaten want het belooft een top evenement te worden!

Save the date — 8 & 9 May 2017 — Amsterdam



THE LEGAL INNOVATION EVENT

# Lexpo

Jordan Furlong  
Rohit Talwar  
Matthew Homann  
Lisa Hart Shepherd  
Kevin O'Keefe  
Adam Billing  
Katie Atkinson  
... And more to follow

Joek Peters  
CEO iGrowthLegal

LegalBusinessWorld NL en LegalBusinessWorld Internationaal/US zijn producten van iGrowthLegal B.V.

## Management/Publisher

iGrowthLegal  
Joek Peters  
Hermen Veneberg  
Allard Winterink  
[jpeters@igrowthlegal.com](mailto:jpeters@igrowthlegal.com)  
[hveneberg@igrowthlegal.com](mailto:hveneberg@igrowthlegal.com)  
[awinterink@igrowthlegal.com](mailto:awinterink@igrowthlegal.com)

## Editorial

LegalBusinessWorld  
MBL Media

## Exposure/Media advies

Capital Media Services B.V.  
[mail@capitalmediaservices.nl](mailto:mail@capitalmediaservices.nl)  
024 - 360 77 10

## Design & Layout

LateNight studio's

## Algemene informatie

[info@legalbusinessworld.nl](mailto:info@legalbusinessworld.nl)  
©iGrowthLegal B.V.  
KvK 61819387



Cover foto: Bernadette van Leeuwen



# Conflicten leren begeleiden?

Kies voor de koploper in mediation!

The Lime Tree is al 20 jaar marktleider in mediation opleidingen. We hebben kwaliteit hoog in het vaandel staan. Onze opleidingen zijn geaccrediteerd door de Mediatorsfederatie Nederland (MfN). De trainers zijn zelf zeer ervaren mediator en actief in de praktijk. Hierdoor blijft de kennis op peil en de aandacht scherp.

## Mediator worden

We bieden een 6-, 8- en 12-daagse basis mediation opleiding aan. Met een zesdaagse opleiding leer je mediationvaardigheden die je direct in je werk kunt inzetten. Volg een 8 of 12-daagse MfN geaccrediteerde opleiding om zelfstandig mediator te worden.

## Persoonlijk studieadvies

Wil je weten welke opleiding het beste bij jou past? Download een [gratis brochure](#) of neem contact op voor persoonlijk studieadvies.

### Binnenkort beginnen?

#### Locatie:

- Wolfheze
- Den Haag
- Amsterdam

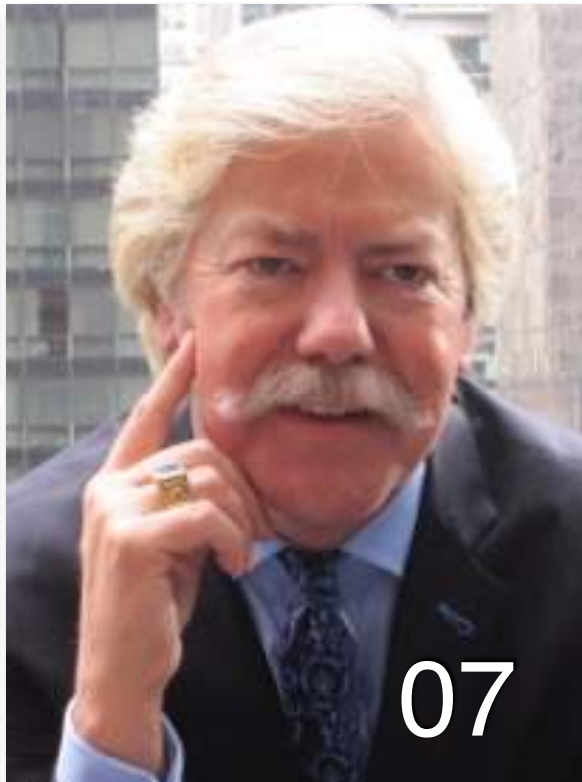
#### Start op:

22 november  
7 december  
19 december

10% korting  
op module 1

Kijk voor meer data, beschikbaarheid en prijzen op [www.thelimetree.nl](http://www.thelimetree.nl).

**BEKIJK ALLE OPLEIDINGEN**



## ARTIKELEN

- 07 The Five Challenging Paradoxes of Firm Leadership, Patrick J. McKenna
- 17 Turning legal affairs into strategic value, Bernadette van Leeuwen
- 25 Authenticiteit, een werkplunje, Rudy Moenaert
- 32 Advocatenmarketing 2017, Ben Houdmont
- 43 New business models for the legal services market, René Orij

## INTERVIEW

- 38 René Orij managing director van het Center for Entrepreneurship and Innovation

## VLOG

- 48 Design Thinking for Lawyers #3, Meike Schapink

## OVERIG

- 50 Adverteerders
- 51 Nieuw podcast eMagazine

# WIJ PLEITEN VOOR HET OOSTEN.

KienhuisHoving brengt je verder. Naar Enschede, het dynamische centrum van Twente. Waar de business bloeit en genieten van het leven een grondrecht is. Op een terras op de Oude Markt, een van de vele landgoederen of gewoon thuis, in je eigen achtertuin. Lekker leven is hier niet moeilijk. Een uitdagende baan vinden evenmin. Kijk voor al onze vacatures op [www.kienhuishoving.nl](http://www.kienhuishoving.nl). Ook laten we je graag ons Wetboek van het Oosten zien!



# The Five Challenging Paradoxes of Firm Leadership

Door Patrick J. McKenna, internationaal erkend auteur, (gast)docent, strateeg en adviseur



## Inleiding

De functieomschrijvingen van managing partners zouden moeten worden gelabeld met een duidelijke waarschuwing: *Deze functie kan u en de wijze waarop u zich binnen uw organisatie gedraagt ernstig veranderen!*

Dankzij mijn consulten, onderzoeken en interviews, heb ik in het afgelopen decennium, het voorrecht gehad een kijkje te nemen in de keuken van de uitdaging die gepaard gaat met het worden aangesteld als *nieuwe* managing partner (voorzitter van het bestuur).

Van openhartige discussies over de stress die opduikt wanneer je doet alsof je weet waar je mee bezig bent en de enorme tijdsdruk die je wordt opgelegd door de verzoeken van je partners, tot een gevoel van desoriëntatie door de omvang en de reikwijdte van het mandaat; veel professionals worstelen in stilte met de druk uit diverse hoeken tijdens hun bestuurstermijn.

Ik ben tot de ontdekking gekomen dat de grote meerderheid van leiders, in elke positie van verantwoordelijkheid, het meest kwetsbaar is aan het begin van de bestuurstermijn.

Als nieuwe leider kan een gevoel van verwarring en besluiteloosheid je verrassen, juist op die momenten waarop je scherpzinnig en vastberaden wilt overkomen. Je kunt een gevoel van overweldiging en nervositeit ervaren, terwijl je liever beheerst en dynamisch overkomt. Wat ik heb waargenomen is dat er sprake is van een aantal, wat ik zal noemen “paradoxen van leiderschap” - de min of meer aanhoudende dynamiek van de functie waar bestuurders mee worstelen om effectief om te kunnen gaan met hun baan als leider. Dit is de top vijf:

1. Zorg ik voor veranderingen of hou ik het bij het oude? (het bepalen van de “honger” naar verandering)
2. Moet ik mijn banden met mensen versterken of moet ik afstand houden? (ontwikkelingen van werkrelaties)
3. Laat ik zien dat ik weet wat ik moet doen of vraag ik om hulp? (vakkundig overkomen)
4. Beïnvloed ik sterk de beslissing die ik wil of ondersteun ik een consensus? (beslissingen nemen)
5. Richt ik mij op het behalen van resultaten of accepteer ik een bepaalde mate van onzekerheid? (prioriteiten stellen)

Iedereen die als leider fungeert, heeft een natuurlijke voorliefde voor een bepaalde aanpak; een neiging om een bepaald uiterste te kiezen boven een andere. Onze voorkeur voor ‘verandering’ of ‘dingen bij het oude laten’, is vastgeklonken in ons systeem en het resultaat van eerdere ervaringen die we hebben

opgedaan vóór het bemachtigen van de huidige leidinggevende positie. Wat doorgewinterde leiders echter hebben geleerd, is dat het vanuit beide kanten tegelijkertijd proberen te managen, de enige manier is om succesvol een weg te vinden door deze spanningen.

Laten we eens een kijkje nemen in deze top 5 spanningen van het leiderschap – met de focus op wat je als nieuwe leider kunt doen om hierin een weg te vinden. Om je een idee te geven van hoe het echt voelt om aan het roer te staan, zal elke hierop volgende paragraaf beginnen met een citaat van een echte leider binnen een advocatenkantoor (uiteraard anoniem, vanwege redenen die voor de hand liggen).

### **1. Het bepalen van de ‘honger’ naar verandering.**

*(Paradox: Waar zorg ik voor verandering en waar hou ik het bij het oude?)*

*Advocaten zijn gewoontedieren, met name drukke advocaten. De tijd en moeite die nodig zijn om hen voor te bereiden op nieuwe manieren van werken, mogen niet onderschat worden. Op basis van uiteenlopende initiatieven voor verandering, is het mijn persoonlijke doel om van “dat is het domste idee dat ik ooit gehoord heb” tot “maar we doen het altijd op die manier” zo goed als te elimineren!*

Het eerste gebied waar je als leider spanning ervaart, is bij het bereiken van enig gevoel van consensus met betrekking tot de richting die je bedrijf, kantoor of praktijk na zou moeten streven. Die richting heeft veel te maken met de prestaties die van jou als leider worden verwacht. Het heeft ook veel te maken met de collectieve drang van jouw partners naar



verandering. "Ons dilemma", legde een bestuursvoorzitter uit, "is dat we een hekel hebben aan verandering, maar dat we er tegelijkertijd van houden. Wat mijn partners willen, is dat dingen hetzelfde blijven, maar toch beter worden."

Er zijn veel vragen die je aan je partners zou kunnen voorleggen om grip te krijgen op de richting die jouw partners op willen gaan.

Twee vragen zijn echter cruciaal:

- Wat zijn de cruciale dingen die we als bedrijf moeten veranderen en waarom?
- Wat zijn de belangrijkste dingen met betrekking tot ons advocatenkantoor die we zeker moeten behouden en waarom?

Wat je in gedachten moet houden:

- Als leider is het noodzakelijk om zo vroeg mogelijk de input van je partners te krijgen over wat zij als voorkeursrichting van de groep beschouwen.

Voer één-op-één interviewsessies met je partners, waarbij je iedere partner dezelfde vragen stelt, om erachter te komen wat hun inzichten zijn, om hun advies te vragen en om waar te nemen welke onderwerpen zich voordoen. Verkrijg duidelijkheid in waar zij specifiek 'verandering in willen zien' en wat zij specifiek 'bij het oude willen laten'. Het is verstandig om je partners te laten zien dat je oprecht betrokken bent en bereid bent te luisteren voordat je uitspraken doet over welke kant het bedrijf volgens jou op moet gaan. Jouw interviewdoelen:

- Verkrijg informatie van je partners.
- Definieer of bevestig de belangrijkste uitdagingen van het bedrijf.
- Creëer geloofwaardigheid en win het vertrouwen.
- Neem de drang naar verandering van je partners waar.
- Verzamel input voor de ontwikkeling van je strategische plan voor de toekomst.



**duik in de diepte**

Stelt u zichzelf de vraag?

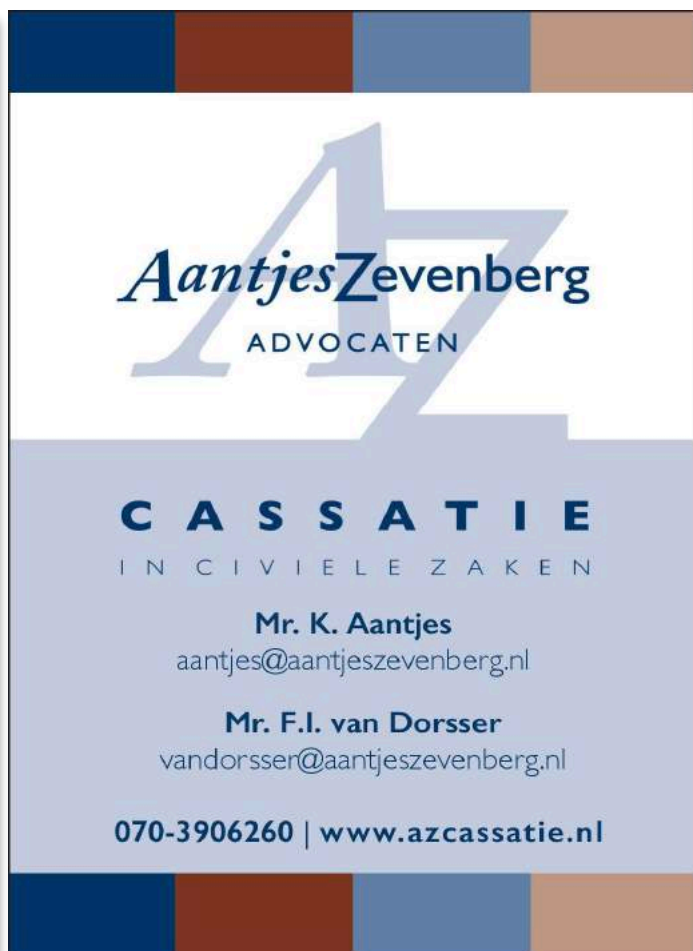
- sluit mijn profiel aan bij mijn huidige functie
- wat is mijn volgende carrièrestap
- wat zijn mijn verborgen talenten

Vraag nu uw CV-i aan:  
uw persoonlijkheidsprofiel  
binnen 3 minuten via

**VITAE VALLEY** [www.vitaevalley.nl](http://www.vitaevalley.nl)

kosteloos met de code #LBW#

duizend juristen gingen u voor...



**Aantjes Zevenberg**  
ADVOCATEN

**CASSATIE**  
IN CIVIELE ZAKEN

**Mr. K. Aantjes**  
[aantjes@aanjeszevenberg.nl](mailto:aantjes@aanjeszevenberg.nl)

**Mr. F.I. van Dorsser**  
[vandorsser@aanjeszevenberg.nl](mailto:vandorsser@aanjeszevenberg.nl)

**070-3906260 | [www.azcassatie.nl](http://www.azcassatie.nl)**

- Niets anders doen dan luisteren, voor zo lang als je dit kunt volhouden, is het belangrijkste wat je kunt doen.

Stel jezelf de vraag: Hoe kan ik beginnen met het maken van verschil? Waar wil ik verschil in maken? Helaas accepteren sommige leiders onhaalbare missies en doelen die veel te ambitieus zijn, terwijl anderen bij aanstelling weinig wordt verteld over wat er van hen verwacht wordt, behalve dan: "ga door met het aanbrengen van verbeteringen." Als je van mening bent dat de richting waarin je wordt opgestuurd niet haalbaar is of niet haalbaar is binnen het verwachte tijdsbestek, bespreek je gevoel dan zo vroeg mogelijk in je bestuurs-termijn.

## 2. Werkrelaties ontwikkelen

*(Paradox: Waar versterk ik de banden met mensen en waar moet ik afstand houden?)*

*Ik realiseerde me dat de relatie met mijn partners nooit meer hetzelfde zou zijn. Iedereen heeft een motief wanneer ze met je praten. Als beherend vennoot, ben je meer geïsoleerd en kun je nooit in de massa opgaan.*

Bij welke omstandigheden zullen mensen je als leider volgen? Als mensen je volgen hebben zij vaak een sterke band met je. Ze moeten het gevoel hebben dat ze jou als persoon kennen en ze moeten een connectie en een gevoel van empathie voor je overtuigingen, waarden en voorgenomen prioriteiten hebben. Tegelijkertijd moeten deze partners het gevoel hebben dat je de tijd genomen hebt om ze echt te leren kennen en begrijpen, en dat je inzicht hebt in wat zij waarderen en van belang achten. Zonder een sterke band tussen jou en je collega's is het onmogelijk om goede doelstellingen op te stellen, kunnen prestaties niet behouden worden, kunnen

grote problemen niet opgelost worden en worden nieuwe kansen zelden gecreëerd. Echter, als een leider de onafhankelijkheid van collega's neigt te verliezen, heeft men de neiging deze leider te zien als een cliché of coalitie in het bedrijf. Bij een van de bedrijven, maakte een van de partners de opmerking dat een bepaald voorstel, dat nogal absurd was, waarschijnlijk positief ontvangen zou worden, alleen omdat de opsteller een VVG is. Toen we naïef vroegen wat een VVG is, antwoordde de partner: "Oh, dat is een acroniem voor Vriend Van Gerard", de bestuursvoorzitter.

De spanning ontstaat echter, omdat je bij het benadrukken van het houden van afstand van collega's, een gevoel van afstandelijkheid en potentieel wantrouwen kunt creëren, en je weerstand kunt ondervinden wanneer je probeert dingen te bereiken. Je kunt al snel toenemende gevoelens van verdeeldheid binnen het bedrijf waarnemen. Wat je in gedachten moet houden:

- Je partners zijn niet geïnteresseerd in je titel. Ze willen weten of je als persoon met hen begaan bent, of je hen graag helpt om problemen op te lossen en hun carrière wilt helpen verbeteren. Zie het opbouwen en onderhouden van relaties als een cruciaal onderdeel van je leiderschapsrol. Vergeet niet dat leiden altijd wordt gedaan met anderen, niet voor anderen. Iedereen wil een cheerleader hebben, iemand die in hen gelooft en hen helpt om in zichzelf te geloven. Wat kun jij doen om elke partner te laten weten dat jij gelooft dat zij succesvoller kunnen worden.
- Als leider, zul je onder een vergrootglas liggen. Je wordt sterk in de gaten gehouden. Je beslissingen, hoe je ze maakt, met wie je overlegt, wat je zegt en de signalen die je afgeeft.

Je zult worden bestookt met telefoontjes en e-mails - met vragen, verzoeken en advies. Je kunt enige tijd nodig hebben om sommige relaties te veranderen. Goede leiders passen de relatie op elk individu aan.

### 3. Vakkundig overkomen

*(Paradox: Hoe hou ik balans tussen 'weten wat te doen' en 'om hulp vragen')*

*Ongeacht alle kwaliteiten die ik naar mijn mening bezit, voel ik me als een vis op het droge. Maar hoe vertel ik aan anderen wat ik doormaak? Het is immers van belang dat zij in mij blijven geloven en dat zij erop kunnen vertrouwen dat ik weet wat ik doe.*

Als de functie en de verantwoordelijkheid van het managen en het leiden van het gehele bedrijf, nieuw voor je zijn, heb je bij aanvang een hoop te leren. Je zult gauw tot de ontdekking komen dat de vaardigheden die je tot een zeer succesvolle beroepskracht maakte, niet per definitie dezelfde vaardigheden zijn die je zullen transformeren tot succesvolle leider. Als je bij je partners overkomt als een persoon die alle antwoorden heeft, die weet wat er te doen staat en die iedereen laat zien hoe je succesvol kunt zijn, loop je het risico om gezien te worden als een persoon die de eigen opvattingen oplegt, ongeïnteresseerd is in de meningen van andere partners, en bestaat de kans dat deze partners zich tegen je keren of dat ze zich aan je irriteren.

Echter, als je als nieuwe leider te vaak om hulp vraagt, loop je het risico om gezien te worden als iemand die het niet aan kan en zwak is. Partners kunnen zich op korte termijn gaan afvragen of het je ooit gaat lukken om waarde toe te voegen. De spanning ontstaat dus wanneer je tot ontdekking komt dat je

niet moet overkomen als iemand die naar eigen zeggen "alles al weet".

Aan de andere kant, zullen jouw collega's geen vertrouwen hebben in de richting waar het bedrijf opgaat, tenzij je doet alsof je exact weet welke richting het bedrijf op moet gaan, waar het tussentijds tegenaan zal lopen en hoe de bestemming eruit zal zien, zodra deze eenmaal bereikt is.

Wat je in gedachten moet houden:

- Luister naar het oude gezegde: Wie een vraag stelt is voor vijf minuten een dwaas, maar wie dat niet doet, is een dwaas voor de rest van zijn leven. De meeste mensen willen dat de leider succesvol is en zullen bereid zijn om je te helpen leren, zodat je waarde kunt toevoegen.
- Leren vormt een uitdaging voor het zelfbeeld van een persoon. Als leider moet je herkennen dat leren inhoudt dat je een aantal standpunten en zekerheden die je had, zult moeten aanpassen.
- Je zult effectiever functioneren als je een vertrouweling hebt - iemand die je kunt vertrouwen en waar je mee kunt overleggen. Iemand die de vreugden, successen, de moeilijkheden en de frustraties van leiderschap begrijpt.

### 4. Beslissingen nemen

*(Paradox: Wanneer beïnvloed ik sterk een beslissing en wanneer ondersteun ik een consensus?)*

*Ik heb geleerd dat ik in bepaalde gevallen explicieter moet zijn. . . "Dit is de kant die we naar mijn mening op moeten gaan en op basis van de gesprekken die ik gevoerd heb, is dit wat ik denk dat we moeten doen om er te komen."*

Beslissen wie welke beslissingen zal nemen en hoe beslissingen worden bereikt, is een fundamentele handeling binnen het leiderschap.

Aan de ene kant weet je dat je partners waarschijnlijk meer verantwoordelijkheid zullen nemen bij de implementatie van beslissingen waar zij zelf een rol in hebben gespeeld. Dit pleit voor een bredere distributie en een consensus besluitvormingsstijl.

Aan de andere kant, weet je dat je vaak de tegenstrijdige belangen van het goed willen overkomen bij partners die niet te snel op iets willen inspelen, moet verzoenen met de markt realiteit die stelt dat de beschikbare tijd om kansen te benutten niet onbeperkt is. Dit pleit voor een snellere besluitvorming dan volledige consensus toelaat. De keuze voor beïnvloeden of ondersteunen, kan de optelsom zijn van de bedrijfscultuur, de persoonlijkheid van de leider en situationele dynamiek. Het

bepaalt zeker hoe je bedrijf zal opereren.

Wat je in gedachten moet houden:

- Door deze spanning kunnen dingen in hoge mate vastlopen. Van alle vermeldde spanningen, zou het heel goed kunnen dat je de neiging hebt om beïnvloeden, enerzijds of ondersteunen, anderzijds te zien als jouw favoriete stijl. Onderzoek toont aan dat hetgeen waar we kundig in zijn ook hetgeen is dat we geneigd zijn te versterken. Als directeur zul je meer complexe situaties moeten aanpakken dan je wellicht gewend bent. Ook zullen deze situaties mogelijk complexer zijn dan je gewend bent. Als je stevig vasthoudt aan slechts één aanpak (beïnvloeden of ondersteunen) om met de situatie om te gaan, zul je mogelijk veel minder effectief als leider zijn dan iemand die werkt aan het ontwikkelen van vaardigheden in beide besluitvormingsstijlen. Wat net zoals bij de andere

**branch**out



Cultivating excellence  
through coaching & training

✓ **Legal English Writing Skills**

1 & 8 december, Amsterdam

5 & 12 december, Den Haag

✓ **Dutch Law in English**

✓ **English in Commercial Mediation**

7-8-9 november, Den Haag

✓ **Contract Drafting in English**

✓ **Branch Out Legal English Blog**

[www.branch-out.eu/blog](http://www.branch-out.eu/blog)



NEDERLANDSE ORDE VAN ADVOCATEN



spanningen vereist is, is een goede balans tussen zowel beïnvloeding als ondersteunen.

## 5. Prioriteiten stellen

*(Paradox: Hoe behoud ik mijn focus op het behalen van resultaten en blijf ik openstaan voor onzekerheden?)*

*Je wilt geen zwakte, geen twijfel aan jezelf of enige bezorgdheid over het nemen van een moeilijke beslissing tonen. Je bent immers de directeur, wat inhoudt dat je bij het betreden van een ruimte zelfverzekerdheid en een hoge mate van energie moet uitstralen.*

Als leider wil je tijdens je bestuurstermijn waarschijnlijk een aantal indrukwekkende resultaten bereiken. Je bent bereid om ver te gaan om deze resultaten te bereiken, omdat je gevoel van eigenwaarde en reputatie en uiteindelijk jouw nalatenschap als leider afhankelijk zijn van de productie van meetbare resultaten.

Jouw uitdaging is dat je leeft in een wereld die doordrenkt is met onzekerheden. Simpelweg methodisch te werk gaan en volhardend zijn, is dus geen garantie voor het behalen van de gewenste resultaten. Als leider moet je je op je gemak kunnen voelen bij onzekerheid en niet van je stuk raken.

Je hoeft het leven met een gevoel van onzekerheid niet leuk te vinden, maar je moet op nieuwe ontwikkelingen anticiperen, trends herkennen en veranderingen begrijpen. Als leider, moet je op de hoogte blijven van informatie over de trends die van invloed zijn op je beroep en de diverse zakelijke kansen. Jouw toekomst is direct gekoppeld aan je vermogen om snel en flexibel te reageren. Leiderschap gaat over geloofwaardigheid. Geloofwaardigheid vereist vertrouwen, zekerheid en capaciteit. In de echte wereld kan het

gevaarlijk zijn om anderen te laten zien dat je onzeker bent. Zodra er twijfels ontstaan over de zekerheid van de leider, kan dat zeer lastig te herstellen zijn. Iedere leider weet dit en iedere leider vreest het.

Wat je in gedachten moet houden:

- Het is heel menselijk om te blijven doen wat comfortabel is. Doe een bewuste poging om de oude beelden die zich in je hoofd afspeelen uit te schakelen en wees bereid om het verleden los te laten. De meest effectieve manier om het intimiderende effect van onzekerheid te minimaliseren, is door middel van planning. Hoe meer kennis je hebt van een gebeurtenis die mogelijk plaatsvindt, hoe minder slopend de verandering zal zijn.
- Weten wanneer je een bepaald standpunt moet loslaten en wanneer je voor een nieuw standpunt moet pleiten, vraagt om moed. Accepteer dat je niet altijd voor de volle 100% gelijk zult hebben in je oordelen. Wees tevens alert op je mentaliteit die voortvloeit uit je professionele training en de behoefte van je ego om gelijk te hebben. Mocht een door jou genomen beslissing achteraf onjuist blijken te zijn, verwar dan de noodzaak voor het bedrijf om van richting te veranderen niet met het gevoel dat je besluiteloos overkomt.
- Het is heel menselijk om zo nu en dan ontmoedigd te raken. Soms worden je doelstellingen door anderen bekritiseerd of blijken ze lastiger te bereiken dan gedacht. Er is altijd sprake van een element van persoonlijke opoffering en de noodzaak om flexibel te blijven. Bij onverwachte gebeurtenissen moet de waarde van een leider die erin blijft geloven niet worden onderschat. Succes verwachten na een periode

van veranderingen, heeft een positief effect op de houding van je partners. Het is een krachtige motivator.

### **Blijf leren (on the job learning)**

Transformeren tot leider is geen kleine uitdaging. Onthoud dat er altijd een element van persoonlijke opoffering en een noodzaak om flexibel te blijven aan te pas komt wanneer je een leiderschapsrol hebt. Wanneer uitdagingen of onverwachte gebeurtenissen zich voordoen, moet de waarde van een leider die erin blijft geloven niet worden onderschat. Het is een krachtige motivator voor iedere persoon aan wie je leiding geeft. Alle succesvolle leiders hebben enige tijd nodig om door de top van spanningen heen te werken tijdens hun tijd als zittend leider. Nadenken over deze problemen bij *aanvang* van je ambtstermijn zal je een beter geïnformeerde basis geven voor het formuleren van je doelstellingen en het nastreven van je doelen.

Dit artikel is een vertaling - ook gepubliceerd in eMagazine LegalBusinessWorld.com (no.2)

---

*Patrick J. McKenna is an international recognized author, lecturer, strategist and seasoned advisor to the leaders of premier law firms. He is widely credited with being one of the profession's foremost authorities on practice group leadership and the author or co-author of seven books including international business bestseller *First Among Equals: How To Manage A Group of Professionals with David Maister (Free Press)* and most recently, *The Changing of The Guard: Selecting Your Next Firm Leader (Ark Publishing)*. He co-leads *First 100 Days: MasterClass For The New Firm Leader*, an annual program normally held at the University of Chicago.*

*Patrick is the subject of a Harvard Law case study entitled: *Innovations in Legal Consulting (2011)* and recently became the recipient of an honorary fellowship from *Leaders Excellence of Harvard Square*.*

## Paradoxes Questionnaire

If you want to manage the paradoxes of leadership more effectively, you must first get a sense of how you currently operate with the different tensions. This questionnaire will help you determine your preferred style.

From among the following two sets of variables, choose one that represents the style with which you're most comfortable. There are no right or wrong answers. Your choice of A or B represents how naturally disposed you are to act in one way versus the other.

Here is how you might want to think about the results: With all five of these tensions, you

cannot decide to operate or behave in one manner or the other, gravitating to one approach over the other. To be effective, you must embrace the paradox of using both approaches at the same time and with varying emphasis, depending on the context.

### *DETERMINING APPETITE FOR CHANGE*

Shake Things Up:

A. I feel a great need for our firm to get on with making things happen.

A. Things stagnate if we don't constantly challenge the way we do things around this.

Preserve Status Quo:

B. The traditional 'tried and true' approaches to solving problems are usually the best.

B. I am often the one to suggest that we stand back and take time to think before we commit to action.

#### *DEVELOPING WORKING RELATIONSHIPS*

Strengthen Bonds:

A. I get a great deal of satisfaction from helping each of my partners become even more successful than they were.

A. Loyalty, respect and trust between and among partners is a central value of mine.

Maintain Distance:

B. It is important to me that I am valued on the basis of my overall contribution to the firm.

B. I prefer to conduct my relations with partners on a business-like and formal basis.

#### *APPEARING KNOWLEDGABLE*

Knowing:

A. I enjoy having the opportunity to teach others by coaching and contributing my knowledge and experience.

A. I feel confident in what I am stating when contributing to discussions and decisions.

Seek Help:

B. It is important to gather information and consult with partners, before introducing new initiatives.

B. I am comfortable in asking for feedback and advice so that I can improve whatever I am working upon.

#### *MAKING DECISIONS:*

Influence:

A. It is important to be, and be perceived to be, firm and decisive.

A. I think clarity of direction is more important than consultation.

Facilitate:

B. It is important to obtaining buy-in to be consultative before decisions are reached.

B. If partners are involved in helping make the decision they take more responsibility for the outcomes.

#### *SETTING ACTION PRIORITIES*

Focus on Results:

A. I drive very hard toward goals and am not easily distracted.

A. I believe you create your own future by always having clear objectives to work towards.

Accept Uncertainty:

B. I think a clear direction emerges as a result of being attentive to your marketplace and becoming aware of what is needed.

B. 'Going with the flow' is often more effective than 'sticking to your guns.'

#### **Keep Learning as You Go**

Transforming into a leader is no small challenge. It is very human to get discouraged at times. Sometimes others will criticize your objectives. Sometimes attaining your goals will seem harder than you thought. Just remember that there is always an element of personal sacrifice and a need to remain flexible when one undertakes a leadership role. When challenges arise or unexpected events occur, the value of a leader with a high-faith factor cannot be underestimated. It is a powerful motivator for every individual you lead. All successful leaders work through the top tensions over some time during their incumbency. Thinking through these issues at the *start* of your tenure will give you a more informed basis for formulating your objectives and pursuing your goals.

# THE LEGAL INNOVATION EVENT

 8 & 9 MAY 2017

Park Plaza Schiphol Airport

[www.lexpo.com](http://www.lexpo.com)

*Jordan Furlong*   *Ron Friedmann*   *Rohit Talwar*   *Matthew Homann*  
*Kevin O'Keefe*   *Katie Atkinson*   *Adam Billing*   *Lisa Hart Shepherd*



Lexpo brings together international top speakers from the legal industry, European legal heavyweights from leading law firms and in-house legal departments as well as plenty of suppliers of innovative products and services.





# Turning legal affairs into strategic value

Een optimaal samenspel tussen inhoud, functie en relatie

Door Bernadette van Leeuwen, Legal Management Consultant bij Liance.Legal

Juristen, al dan niet werkzaam in het bedrijfsleven, merken als eerste dat opvattingen over juridische kwaliteit aan het veranderen zijn. Zelfs als het advies van een jurist juridisch juist en praktisch is en het bedrijf waar de jurist werkt conform het advies handelt kan de onderneming verbaasde of verontwaardigde reacties krijgen. Zoals de verplichting (in een schikking opgenomen) om de hoogte van het schikkingsbedrag geheim te houden; te hoge vertrekpremies voor topmannen; de manier waarop soms een ontslagdossier wordt opgebouwd tegen een medewerker; of hoe kan het dat we een contract hebben gesloten met een onderneming die eigendom is van het Noorse broederschap.

Veranderd is ook de publieke tolerantie voor non-compliance. Deze trends werden eerder dit jaar al gesignaleerd door Jaap Winter (Voorzitter College van Bestuur Vrije Universiteit en voormalig partner bij De Brauw); 'Juristen moeten verder kijken dan regels'.

In deze bijdrage is met name aandacht voor de positie van de bedrijfsjurist en op welke wijze deze juristen hun waardevolle bijdrage kunnen leveren als opvattingen veranderen en de omgeving van bedrijven eveneens. Maar ook advocaten en andere juridische adviseurs kunnen voor vergelijkbare dilemma's komen te staan.

**1** Bedrijfsjuristen – juristen in dienst van een onderneming voor de juridische zaken van dat bedrijf – hebben een boeiende baan. Als je zelf werkt in de organisatie waarvoor je juridische diensten verricht krijg je direct feedback op je werk: het nieuwe product waarvoor je de intellectuele eigendom en de marketing hebt vormgegeven is gelanceerd en blijkt succesvol of een moeizame leveranciersrelatie is in de onderhandelingen vlot getrokken, waarbij je net geen beroep hoefde te doen op de sancties in het contract, maar die had je wel achter de hand. Van je analytische denkvermogen als jurist wordt altijd dankbaar gebruik gemaakt in projectbijeenkomsten. Je wordt in de gangen aangesproken op je succes en je wordt gelijk weer betrokken bij een nieuw project van een van de commerciële afdelingen.

**2** Wat het werken als jurist in een bedrijfsmatige omgeving uitdagend maakt is dat de praktijk binnen een onderneming vaak geheel anders is dan de regels die de jurist kent en wordt geacht toe te passen. De economische wetten die in bedrijven gelden lopen vaak niet parallel aan de juridische regels. Een jurist besteedt veel tijd aan het vertalen van die regels naar de praktijk en bijsturen van processen zodat de organisatie compliant is. Maar de discrepantie wordt ook verklaard doordat de wereld waarin bedrijven actief zijn verandert en de

regels niet snel genoeg meeveranderen. Denk aan veranderende productie- en communicatietechnieken en aan veranderende opvattingen over wat mag en niet mag. Een bedrijfsjurist merkt dit verschil vaak eerder dan een advocaat. Een bedrijfsjurist heeft er ook meer “last” van, omdat de niet-juridisch geschoolde collega's van de jurist niet altijd begrip kunnen opbrengen voor de juridische kluit die een praktijkprobleem met zich mee kan brengen. Van een advocaat neemt men eerder aan dat een juridisch probleem tijd en geld kost, omdat men pas naar een advocaat toe gaat als het probleem een juridisch probleem is geworden.

Het verschil tussen recht en praktijk heeft altijd al bestaan en heeft ertoe geleid dat bedrijfsjuristen lange tijd door hun collega's als ‘hindernis’ werden gezien. Juristen zaten en zitten soms nog te veel alleen op de ‘techniek’ (het juridisch juiste advies), maar ze moeten ook aandacht hebben voor de business. Dat wil zeggen: een niet-juridische oplossing voor een juridisch probleem vinden, de werking van regels uitleggen in gewone taal, een creatieve oplossing bedenken omdat een idee niet kan worden uitgevoerd omdat de regels dat niet toestaan.

Dan bestaat het risico dat het juridische advies juist weer te veel wordt ingegeven door commerciële wensen. Dan worden -bijvoorbeeld onder de dekking van een juridisch advies- de grenzen van het recht opgezocht, worden contracts- of wettelijke bepalingen opportunistisch uitgelegd, wordt op ‘pakkans’ geadviseerd en kunnen bijvoorbeeld side letters en schijnconstructies worden opgezet. De creativiteit die van de jurist wordt verwacht kan dus ook ontaarden in misbruik of niet-integer gedrag. Vandaar dat vanuit de beroepsgroep (het Nederlands

Genootschap van Bedrijfsjuristen, NGB) en in artikelen geschreven door general counsel zelf erop wordt gehamerd dat bedrijfsjuristen weliswaar commercieel mogen meedenken, maar voor alles ‘jurist’ moeten blijven. Dat houdt in dat zij het objectieve recht moeten uitleggen en toepassen voor de business.

### **Iedere praktijkjurist herkent de volgende situatie:**

Een bedrijf vraagt juridisch advies over een bepaalde werkwijze. Als de toepasselijke regels letterlijk worden uitgelegd zou dat niet verboden zijn. Gesteld dat er geen alternatieven zijn, dan is het advies al gauw: het is niet verboden, maar je loopt wel risico's dat het ontdekt wordt of dat een rechter later...? Dergelijke juridische adviezen komen veelvuldig voor, ook advocaten doen dit (bijvoorbeeld het advies van een advocatenkantoor over het non-concurrentiebeding van een beoogd directeur bij een dochterbedrijf van de NS). Hieronder treft u voorbeelden aan van de kloof tussen regels en realiteit, die specifiek het gevolg kunnen zijn van het feit dat de onderneming een bepaald type aandeelhouder heeft.

### **Een aantal voorbeelden uit de praktijk van bedrijfsjuristen over de kloof die soms wordt ervaren tussen regels en realiteit:**

- De staat als aandeelhouder kan dominant zijn; zo kan zij menen dat een staatsbedrijf geen beroep mag instellen tegen een beschikking van de Autoriteit Consument en Markt (ACM), terwijl de jurist -gesteund door de opinie van een externe advocaat- van het staatsbedrijf meent juridisch gelijk te hebben.
- Private equity als eigenaar van een bedrijf kan informeel zoveel macht uitoefenen op

de besluitvorming binnen een bedrijf dat de corporate governance regels holle frasen dreigen te worden.

- Een familiebedrijf stelt andere eisen aan de relatie met de business dan een beursgenoteerde onderneming, hetgeen ook gevolgen kan hebben voor het risicomanagement en de governance
- Niet alleen in de private sector hebben juristen soms het gevoel te maken te hebben met een spagaat: voor gemeentjuristen is het een uitdaging als de gemeenteraad een besluit neemt dat juridisch niet te verdedigen valt.

Deze en dergelijke vragen en dilemma's komen vaker voor nu de publieke opinie opschuift, bedrijven gevoeliger zijn voor reputatierisico's en -van enigszins andere orde- de regels achterlopen op de technische werkelijkheid en er dus veel ruimte is voor interpretatie van regels. Moet het juridisch advies dan weer ouderwets 'nee, het mag niet' luiden? Soms wel, soms niet. De jurist zal wellicht vaker moeten doorvragen en uitleggen, maar andersom moet de business haar eigen verantwoordelijkheid nemen en niet het hele probleem bij de jurist leggen: "de jurist heeft groen licht gegeven". De jurist heeft zeker een taak om de business te overtuigen als deze zijn eigen verantwoordelijkheid niet neemt. Maar ook om een stap verder te gaan door de organisatie te laten zien dat tegenspraak (van een OR of een cliëntenraad of van een ontevreden medewerker) vaak gunstig is, wellicht pas op de langere termijn.

Verhelderend voor de positie van de interne jurist vind ik het schematisch inzicht in de factoren die juridische kwaliteit bepalen dat

hieronder is afgebeeld. Het geeft inzicht in de mogelijkheden om zinvol juridisch te blijven adviseren, ook als je ‘nee’ moet zeggen. Het schema trof ik aan in het artikel van Max Hübner in de bundel “General Counsel in the 21st Century”, Globe Law and Business 2015, waarin hij beschrijft dat hij o.a. dit schema heeft gebruikt om de juridische functie binnen PGGM te veranderen.

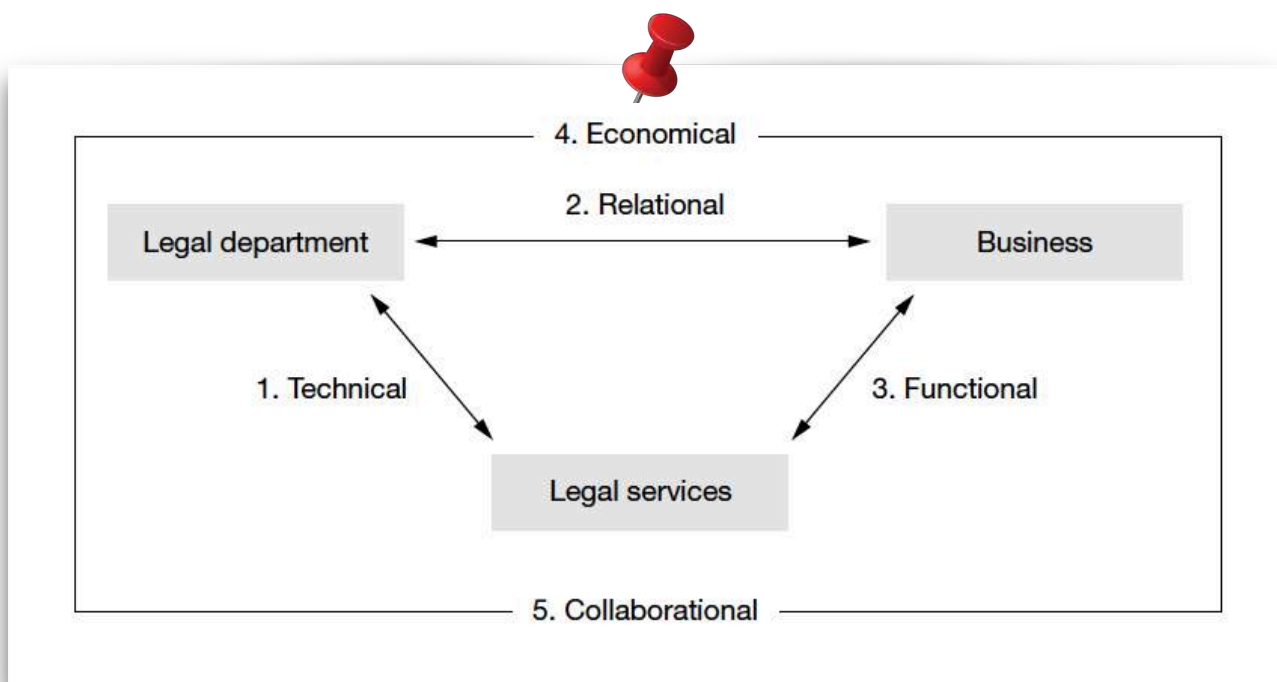
Het schema geeft aan welke factoren de kwaliteit van het juridische werk bepalen. Dat is, tot zover niets nieuws, niet alleen de inhoud van het advies (techniek). Bedrijfsjuristen beseffen dat zij zich binnen hun organisatie meer moeten opstellen als partners van de business (relatie) en proactief hun toegevoegde waarde moeten aantonen (functie). Daarbij moeten ook de (economische) omgeving en de dynamiek ervan worden begrepen: welke invloeden hebben veranderingen in regelgeving, politieke ontwikkelingen of een bepaalde calamiteit op de markt en op de omgeving van de onderneming? Essentieel is verder dat tegelijkertijd in de relaties tussen juristen en business

wordt geschakeld. Op deze factoren ga ik hierna dieper in.

### Verwachtingen

Aan banken en zorginstellingen worden momenteel hogere morele eisen gesteld dan aan bijvoorbeeld een softwarebedrijf. Het in steeds meer situaties genoemde begrip ‘zorgplicht’ van een organisatie geeft dat aan. Andere voorbeelden zijn:

- Een in een schikking opgenomen geheimhoudingsbeding is al een paar keer met verontwaardiging in het nieuws gekomen;
- elke salarisverhoging voor de directie wordt tegenwoordig eerst intern kritisch bekeken voordat deze bekend wordt gemaakt;
- bij elk vertrek van een bestuurder besteedt de pers aandacht aan de vertrekpremie;
- binnenlopen na een overname is goed voor vette krantenkoppen;
- de vermoede kinderinzet door een ketenpartner bij de uitvoering van overeenkomsten door Hema en Postcodeloterij slaan in als een bom bij deze bedrijven.





**profacq**

Professionals  
en  
Acquisitieplezier

Nu van € 395,-  
voor € 295,- p.p.

Workshop (hele dag)

'Meer  
Acquisitieplezier  
voor  
Advocaten'

- 16 december 2016
- 20 januari 2017
- 3 februari 2017



*Mee doen?  
Schrijf je direct in*

[www.profacq.nl/advocaten](http://www.profacq.nl/advocaten)

De snelle verspreiding, via de sociale media, van nieuwe integriteitsschendingen versterkt de verontwaardiging. Wat juist is en wat niet wordt dus niet alleen door juristen bepaald: zeer uiteenlopende stakeholders, zoals de pers en maatschappelijke bewegingen, oordelen over het lot van een bedrijf. Voor het verkrijgen van inzicht in wat er van de organisatie wordt verwacht spelen de niet-juridische collega's (de business) een belangrijke rol.

### **Omgaan met onzekere normen**

De trend dat organisaties steeds vaker worden gemeten langs een morele lat kan 'lastig' zijn voor het werk van de jurist, doordat onduidelijk is wat de nieuwe normen zijn en dat maakt het moeilijker om personen in de organisatie te overtuigen. Ik zou menen dat deze trend enige distantie vergt van het positieve recht, bijvoorbeeld dat meer wordt gekeken naar de achterliggende principes van regels. Ook zou meer kennis aanwezig moeten zijn over wat integer gedrag is en op welke manieren een organisatie integer kan worden. Verder meen ik dat elke gespecialiseerde

bedrijfsjurist een zekere basiskennis zou moeten hebben op het gebied van privacy-regulering en op de hoogte zou moeten zijn van de mate waarin de rechtsregels op het gespecialiseerde gebied geschikt zijn voor de verdere digitalisering van voortschrijdende technieken en trends als dematerialisering van het eigendomsbegrip en andere businessmodellen (opwekken van energie).

Mits -om te beginnen- de jurist goed omgaat met deze nieuwe onzekerheden in de regels zijn de veranderende opvattingen over 'integere organisaties' en de veranderingen die de techniek met zich meebrengt allebei kansen om de organisatie goed te blijven bedienen. Wat 'de nieuwe normen' zijn moet de jurist zowel met behulp van anderen in de organisatie nagaan als door eigen observaties en door interactie met vakgenoten: dit wordt bedoeld met kwaliteit in de relatie. Zodoende draagt het juridische advies bij aan het waarmaken van de verwachtingen, waarmee we het hebben over functionele kwaliteit van het juridische advies. Daarom nu aandacht voor de betrekkingen met de business.

---

## **Ik wil schikken, maar dan moet ik zeker zijn van de feiten. Wie kan mij helpen?**

### **Goeie vraag.®**

Meer weten over het antwoord op deze goeie vraag? Bel met onze forensische experts Mark Hoekstra op 088 676 94 33 of Peter Schimmel op 088 676 94 17.

(c) 2016 Grant Thornton Forensic & Investigation Services B.V. Alle rechten voorbehouden.



**Grant Thornton**

An instinct for growth

## **Kwaliteit van de relatie**

De jurist moet in de eerste plaats oog hebben voor de persoonlijke relatie met de mensen in de business: hier gaat het om allerlei factoren in de sfeer van verbale en non-verbale communicatie tussen beiden die bijdragen aan een vertrouwensrelatie. Hierover is al veel geschreven. De relatie tussen de jurist en de business wordt voor een ander belangrijk deel bepaald door twee meer zakelijke factoren in de relatie: enerzijds het (her)kennen van hetgeen de business drijft (business drivers -wat wil de organisatie bereiken en daarbinnen: wat willen de business lines bereiken), anderzijds de juridische awareness die aanwezig moet zijn in de business, zoals de juridische 'piketpaaltjes' die de juristen hebben geslagen voor de verschillende functies in de organisaties. Deze factoren bepalen bijvoorbeeld wanneer de business naar de jurist moet en wie welke rol heeft in de uiteenlopende situaties.

De jurist heeft antwoorden nodig op vragen als deze: Welke technologie zal jouw werk in de toekomst vervangen? Hoe ziet de markt eruit over twee jaar? Ten aanzien van de toekomsttrends die hiervoor werden beschreven liggen de volgende vragen aan de business voor de hand: Welke signalen en dilemma's kom je tegen? Welke gevolgen voorzie je als bepaalde regels zouden veranderen? Wat verwacht je van de juristen? Hoe zou je dit probleem oplossen als er geen juridische afdeling was? Succesvolle juridische adviseurs hebben dergelijke diepgaande markt- en productkennis verkregen door op diverse manieren met de business te communiceren.

## **De functionele kwaliteit**

De kwaliteit van het juridische advies wordt ook bepaald door de mate waarin de dienst-

verlening voldoet aan de behoefte of verwachtingen van de interne klant, de business en vaak uiteindelijk de externe klant. Hiervoor verdiept de jurist zich in de positie van de interne klant of vraagt hij feedback. Het gaat hierbij van oudsher om vragen over de tevredenheid: In hoeverre worden met het juridische advies problemen opgelost of voorkomen? Is men tevreden over snelheid en kosten? Is men tevreden over de communicatie in en rondom het adviestraject of zijn er IT oplossingen of alternatieve vormen van juridische dienstverlening, zoals het inzetten van een contract wizard, die door de business worden gebruikt? Zijn de juristen proactief bezig? Zijn de juridische risico's geïntegreerd in het controle framework? (zie voorbeeld -kader- op volgende pagina)

De hiervoor beschreven ontwikkelingen die samenhangen met integriteit en technologische ontwikkelingen vergen dat binnen de organisatie ook wordt gevraagd of onderzocht op welke wijze risicovolle zakelijke betrekkingen -zoals met klanten of leveranciers- kunnen worden stopgezet of voorkomen; of dat bepaalde diensten niet meer worden aangeboden vanwege inherente integriteitsrisico's, security risico's e.d. Juristen kan worden gevraagd mee te denken over scenario-analyses om een kwestie aan te pakken. Zelfs de strategie van de onderneming kan dan ter discussie komen. De jurist die de organisatie ook in de veranderde omgeving wil helpen kan stimuleren dat de discussie hierover breed in de organisatie wordt gevoerd.

## **Persoonlijke kracht**

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat de jurist een vitale rol kan spelen bij het bewerkstelligen van een integere organisatie die goed omgaat met de uitdagingen van de

veranderende omgeving en technologie. De nieuwe ontwikkelingen op het gebied van aanvaardbaar gedrag vergen dat de jurist zich voortdurend bewust is van het effect van zijn of haar gedrag op de omgeving: bellen of mailen, een aansprakelijkstelling of een brief van de directeur, wel of niet reageren, hoe komt het over, welke alternatieven hebben we. De energie en inspiratie daarvoor moet hij of zij zelf organiseren. Behalve de zichtbare bijdrage aan een meer integere organisatie wordt de juridische functie proactiever in het bedenken van oplossingen en innovatiever in het gebruik van middelen ter ondersteuning van haar werk.

**Een voorbeeld van een optimaal samenspel tussen inhoud, functie en relatie bij het bereiken van juridische kwaliteit is het integreren van juridische risico's in het enterprise risk management systeem (ERM).**

Bij die integratie verwerken de juristen de juridische risico's en de getroffen en nog te treffen juridische beheersingsmaatregelen in het systeem (meestal een database). Zij beoordelen de risico's en beheersingsmaatregelen die door anderen zijn ingevoerd op juridische risico's. De juristen analyseren de risico's op mogelijke frequentie en mogelijke omvang van de schade, soort schade (bijvoorbeeld reputatie) en daarmee de impact van elk van de risico's. En gezamenlijk worden de prioriteiten gesteld, de risicobereidheid en de monitoring besproken en de manier waarop over de risico's wordt gerapporteerd. In vergelijking met de huidige manier van werken van vele juridische afdelingen (door sommige niet-juristen in het gunstigste geval geschetst als een ivoren

toren, in het minder gunstige geval als een black box) heeft die integratie de volgende positieve gevolgen:

- De risk managers in de organisatie en het management zijn bekend met de juridische risico's van bedrijfsactiviteiten en bedrijfsprocessen
- Het opnemen van de juridische risico's in een systeem impliceert dat breder in de organisatie wordt gesproken over juridische risico's dan alleen door de juristen en dat dezelfde begrippen en analyses voor alle risico's worden gehanteerd. Dit bevordert de communicatie over risico's, prioritering en aanpak.
- De juridische toetsingskaders worden inzichtelijk gemaakt voor de organisatie.
- Verantwoordelijkheid voor rapportage, escalatie en specifieke taken, zoals het bijhouden van nieuwe regelgeving en de communicatie daarover, wordt vastgelegd.
- Door het opstellen van een juridische kaart (het lijstje met de belangrijkste juridische risico's van de organisatie) ontstaat breed gedeeld inzicht in de risico's waaraan de juridische afdeling bij voorrang aandacht moet schenken en die waarvan de juristen probleemeigenaar of medeverantwoordelijk voor zijn.
- Door het expliciteren van de normen of beheersingsmaatregelen, waaraan de juristen toetsen, kan worden beoordeeld of bepaalde juridische werkzaamheden wellicht beter door een andere afdeling kunnen worden verricht, bijvoorbeeld door de eerste 'line of defense'. Dit kan de juristen ontlasten.





# Authenticiteit, een werkplunje

Door Prof.dr. Rudy Moenaert MBA, Hoogleraar strategische marketing en Academic Director van het Master of Marketing programma, Tias School for Business & Society.

Authenticiteit betekent dat we trouw zijn aan onszelf.<sup>1</sup> We zijn niet gebouwd om 24/7 een acteursrol op ons te nemen. Eddy Redmayne won de Oscar in 2015 voor zijn fantastische vertolking van Stephen Hawking, het door ALS gekwelde wetenschappelijke genie. Julianne Moore kreeg de Oscar voor haar vertolking van een jonge alzheimerpatiënte. Maar dat zijn beide vertolkingen waar zeer getalenteerde acteurs zich maanden op voorbereidden. Verscheidene opnames zijn vereist om de juiste emotie op het juiste moment vast te leggen. Wie zijn Eddy Redmayne en Julianne Moore echt? Kijk naar de Oscaruitreiking en hun reacties. Dat geeft ons echt inzicht in hun persoonlijkheid.

*(Authenticiteit = je gedragen in overeenstemming met je kernwaarden en oorsprong)*

En dus gedragen we ons, gelukkig maar, meestal authentiek. Het is zeer moeilijk om voortdurend in te gaan tegen onze basiswaarden en onze oorsprong. In een tijdperk waar elke smartphone een HD-camera bevat, is het ronduit gevaarlijk om een rol te spelen die je niet aankan. Dit betekent niet dat je in een keurslijf gegoten zit. Herman Van Rompuy, de allereerste president van Europa, belichaamt de 'rustige vastheid' die hij ook in regeringsverklaringen uitdroeg. Anderen vertonen dan weer een vermoeiende rusteloosheid die evenzeer authentiek is. Marc Coucke, de Vlaamse topondernemer die Omega Pharma uit de grond stampte en naderhand € 1,45 miljard verdiende aan de verkoop ervan, springt in zwembaden en gaat uit de bol bij zijn voetbalploeg Oostende. Hij feliciteert zelfs een renner die zijn wielerploeg al verlaten heeft en aarzelt niet om in de daaropvolgende tweet zichzelf te hashtaggen met #kalf. Herman Van Rompuy noch Marc Coucke acteren, ze zijn. Maar Van Rompuy kan niet handelen als Coucke zonder alle geloofwaardigheid te verliezen. Evenzeer zal een Marc Coucke die handelt als Van Rompuy hic et nunc gezien worden als een saaie piet.

### **Werkplunje**

Authentiek leiderschap vormt een nieuwe stroming in de leiderschapsliteratuur.<sup>2</sup> Authenticiteit betekent dat je jezelf bent. Je gedraagt je in overeenstemming met je kernwaarden en je oorsprong. Je bent geen acteur op het toneel. Authentiek acteren is een contradictio in terminis. Authentiek leiderschap impliceert immers dat je goed in je vel zit. Er heerst coherentie en consistentie in je woorden en daden. In marketing zijn we voortdurend in interactie met diverse belanghebbenden: klanten, distributeurs, medewerkers, leiding-

gevenden. We vergeten weleens dat de meeste relaties niet zijn gebaseerd op contracten, maar op vertrouwen.<sup>3</sup> Jouw authenticiteit, en niet jouw contracten, draagt in belangrijke mate bij tot het vertrouwen dat anderen in jou stellen.

Authenticiteit is een basisingrediënt in marketing. Soms spelen we wel een rol, ritueel dan wel inhoudelijk. Het hoort bij de taak als marketeer of manager. Maar we zijn niet gemaakt om voortdurend een rol te spelen die ingaat tegen onze fundamentele waarden. Dit verstoort het vertrouwen. Telkens als je een overbetaalde voetballer op nonchalante wijze over het voetbalveld ziet sloffen, weet je dat het iemand is die wel het geld van de club incasseert, maar niet van plan is om zich in het zweet te werken voor de supporters.

Misschien is dit de échte betekenis van situationeel leiderschap. Niet zozeer het vraagstuk welk soort leiderschap vereist is in een bepaalde situatie, dan wel welk leiderschap een individu aankan, gegeven de persoonlijkheid. De reeks aan schandalen in nogal wat ondernemingen de afgelopen jaren kan gereduceerd worden tot dit vraagstuk. Er zijn al te veel leiders aangesteld die beter tot hun recht waren gekomen als antagonist in een misdaadfilm dan als protagonist op de topverdieping van de onderneming.

Ook not-for-profitorganisaties kampen met dit probleem. Femen heeft op korte termijn geruchtmakende acties ondernomen. Met ontbloot bovenlijf en krachtdadige leuzen proberen ze de samenleving een geweten op te dringen. In september 2013 hield Femen België ermee op. Viktor Syvatski, een voormalig topman van Femen, had in een documentaire de vrouwen die hem omringden als 'zwakke figuren zonder ruggengraat' bestempeld.<sup>4</sup> Die vrouwen bewijzen onmiddellijk zijn

ongelijk en houden het voor bekeken. Authenticiteit is werkkleding. Deze eigenschap kenmerkt Tim Cook, de nieuwe CEO van Apple en door Time Magazine gekozen als Persoon van het Jaar 2014. Ginni Rometty, de CEO van IBM, omschrijft hem als volgt: "Hij is informeel, oprecht en toegankelijk. Hij is zeer authentiek. Dit is het keurmerk van de moderne CEO. What you see is what you get."<sup>5</sup>

### Bandbreedte

Authenticiteit is dus een belangrijke bouwsteen van succesvol leiderschap. Deze moet je, zoals elk ingrediënt, met zorg doseren.<sup>6</sup> Authenticiteit is, anders gesteld, nimmer absoluut.<sup>7</sup> Indien je je individuele persoonlijkheid

volledig uitsluit, handel je als een robot. Indien je persoonlijkheid jouw interactie overheerst, word je een zonderling. Maar je kunt je eigen persoonlijkheid niet negeren.

Waarom moest Tony Hayward, CEO van BP, opstappen? De camera's die op de onfortuinlijke Tony Hayward gericht stonden, registreerden op 30 mei 2010 knalhard de echte reden waarom hij de olieramp met de Deepwater Horizon zo snel mogelijk opgelost wilde zien: "Het spijt ons. Het spijt ons dat we het leven van deze mensen op kolossale wijze hebben ontwricht. Weet je, niemand wil dit liever achter de rug hebben dan ik. Ik wil mijn leven terug."<sup>8</sup>

Op het eerste gezicht leek Tony Hayward een egocentrische huffer die het vooral spijtig vond



# Skippi Sneltransport betrouwbaar in spoedleveringen

0800-389 58 54 [www.skippi.nl](http://www.skippi.nl)



Civiele cassatie, procesbegeleiding of prejudiciële vraag bij de Hoge Raad?

## Alt Kam Boer advocaten

Zie onze website [www.altkamboer.com](http://www.altkamboer.com) voor een track record over de afgelopen 15 jaar. Vaste prijsafspraken mogelijk. Ook op basis van een toevoeging.

Info: mr H.J.W. Alt  
PB 82228, 2508 EE Den Haag | T: 070 - 358 94 79 | F: 070 358 51 97 | E: [alt@altkamboer.com](mailto:alt@altkamboer.com)





# Vitae Valley. In search of personality.

Vitae Valley is een online platform voor de professional in de juridische markt. Na jarenlange research maakt Vitae Valley het mogelijk om op een snelle en eenvoudige wijze uw zakelijke persoonlijkheid in beeld te brengen.

Ook krijgt u toegang tot andere professionals, high potentials, vakgenoten en ontdekt u soulmates. U kunt selecteren op persoonlijkheidsaspecten, studierichting, plaats en talent.

Bezoek [www.vitaevalley.nl](http://www.vitaevalley.nl) en vraag uw CV-i aan.

dat deze olieramp zijn eigen leventje had ontregeld. Het kostte hem zijn baan. Dit is geen uitzondering. Maar deze momentopname van Tony Hayward doet hem geen recht, hoe desastreus het ook was voor zijn imago.<sup>9</sup> Hayward, van opleiding geoloog, wilde na zijn aanstelling als CEO de onderneming namelijk een menselijk gezicht geven. Daarom liet hij op het hoofdkantoor onmiddellijk de dure kunst vervangen door foto's van BP pompstations, olieleidingen en boorplatformen. 'BP verdient geld doordat iemand ergens elke dag zijn laarzen en overall aantrekt, de helm en beschermbril opzet, naar buiten gaat en aan kleppen draait. We zijn dat besef enigszins verloren.'<sup>10</sup>

Het vormt een cynische les dat precies diegene die het goed meende in de hoek zat waar de klappen vielen. Tony Hayward was op een onbewaakt ogenblik té authentiek. Productieve authenticiteit spreidt zich uit over een zekere bandbreedte. Het is menselijke naïviteit die maakt dat we de bandbreedte fout inschatten. Je mag je kwetsbaar opstellen, nimmer naakt.

### **Zelfbeeld**

Om in te schatten waar je voor staat, gaan we te rade bij dr. Steve Peters. Als psychiater heeft hij meegebouwd aan het succes van de Britse wielerploeg op de Olympische Spelen. Sir Chris Hoy (zesmaal Olympisch goud op de wielervedbaan) en Sir Bradley Wiggins (de eerste Britse tourwinnaar en diverse malen Olympisch goud) bewieroken zijn bijdrage in hun succes. Zijn tour de force was het in goede banen leiden van het grillige gedrag van snookergenie Ronnie O'Sullivan. Maar hij heeft ook gewerkt met het Sky ProCycling Team, Liverpool F.C. en de Engelse nationale voetbalploeg. Daarnaast behoren CEO's,

bestuurders, ziekenhuismedewerkers, studenten en patiënten tot zijn clientèle.

In de Chimp Paradox<sup>11</sup> maakt hij het menselijke brein voor psycho-kneusjes als wij inzichtelijk, en focust in een sterk vereenvoudigde voorstelling op drie fundamentele systemen van onze hersenen.<sup>12</sup> De Aap, het limbische systeem, huisvest de emotie. De Mens, het frontale systeem, is verantwoordelijk voor onze rationele acties. De Computer, met onder meer het pariëtale systeem, slaat informatie op die de Aap en de Mens erin hebben geplaatst. Je persoonlijkheid is een resultante van deze drie systemen. Laten we, om praktische redenen, focussen op de Computer. De snelheid van de Computer is een vijfvoud van de snelheid van de Aap en een twintigvoud van de snelheid van de Mens! De Computer verzorgt het automatische gedrag (rijden met een fiets hoef je niet telkens opnieuw te leren) en dient als informatiebron voor de Mens en de Aap. De computer bepaalt in belangrijke mate mede je persoonlijkheid. Op basis van zijn werk stelt Peters drie vragen die je helpen je zelfbeeld te formuleren. Een goede blik op je zelfbeeld geeft je meer inzicht in je authenticiteit:

- *Wat zijn jouw levenswaarheden?*

Deze levenswaarheden zijn de centrale aannames die je hanteert over hoe de wereld in elkaar steekt. Hierin zullen er belangrijke overeenkomsten zijn tussen personen ('na regen komt zonneschijn'), evenals immense verschillen ('wij zijn alleen verantwoordelijk verschuldigd aan onze aandeelhouders'). Deze axioma's zijn gebaseerd op feiten. We bouwen ze vaak vroeg in ons leven op, middels onze opvoeding, ons onderwijs, sluipende indoctrinatie of kritische gebeurtenissen.

• *Wat zijn jouw centrale waarden?*

Die waarden zijn de ongeschreven maatstaven die jij belangrijk acht. Deze centrale waarden zijn niet op feiten gebaseerd, maar zijn persoonlijke oordelen. Stel jezelf de vraag: wie zou je willen zijn? Dit is de persoon die je ook echt bent, met de waarden die je aanhoudt in het leven. De afwijkingen worden gecreëerd door, je raadt het al, de Aap.

• *Wat is jouw levenskracht?*

De levenskracht betreft de reden waarom je hier op aarde bent. Steve Peters suggereert een heel mooie oefening. Je bent 100 jaar oud en hebt nog één minuut te leven. Er is je echter geen rust gegund. Aan je sterfbed verschijnt je achterkleinkind met de vraag aller vragen: 'Voor je sterft, vertel alsjeblieft wat ik zou moeten doen met mijn leven.' Relax, adem diep in, en beantwoord deze vraag gedurende de volgende minuut in volle eerlijkheid. Het antwoord op deze vraag is jouw persoonlijke missie op deze aardbol.

---

<sup>1</sup> Harter S. 'Authenticity.' In: Handbook of positive psychology. Snyder C.R. en Lopez S.J. (Eds.). Londen: Oxford University Press, p. 382-394. (2002).

<sup>2</sup> Northouse P.G. Leadership. Theory and Practice (6de ed.). LA : Sage, 2013.

<sup>3</sup> Mayer C. Firm commitment. Why the corporation is failing us and how to restore trust in it. Oxford: Oxford University Press, 2013.

<sup>4</sup> Dekeyser A. 'Femen België doekt zichzelf op.' De Standaard. 11 september 09 2013.

<sup>5</sup> Bradshaw T. & Waters R. 'Person of the Year: Tim Cook of Apple.' URL: FT.com, 11 december 2014.

<sup>6</sup> Goffee R. & Jones G. Why should anyone be led by you? What it takes to be an authentic leader. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

<sup>7</sup> Gardner W.L., Avolio B.J., Luthans F., May D.R. en Walumbwa F. 'Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development.' The Leadership Quarterly, jg. 16: 343-372 (2005).

<sup>8</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=MTd-Ka9eWNFw>

<sup>9</sup> Marc Buelens wees ons op dit feit.

<sup>10</sup> Lyall S. 'In BP's Record, a History of Boldness and Costly Blunders.' URL: NYTimes.com, 12 juli 2010.

<sup>11</sup> Peters S. The Chimp Paradox. The mind management programme for confidence, success and happiness. Londen: Vermillion, 2011.

<sup>12</sup> Theo Compernelle maakt een gelijkaardige opdeling in de reflex brain, de reflecting brain en de archiving brain. Compernelle T. Brain chains. Compuplications, 2014

## Leestips

Moenaert R.K., H.S.J. Robben & Gouw P. Marketing Strategy & Organization. Building Sustainable Business. Tielt : Lannoo, 2008. (2nd revised edition published in 2011)

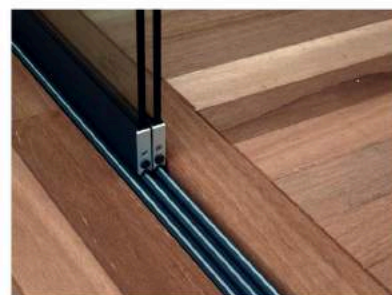
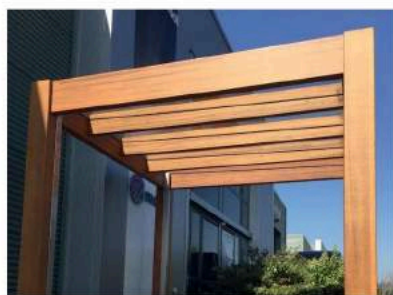
Moenaert, R.K. (2012). *De pijn van het ondernemen*. Leuven, België: Lannoo Campus.

Moenaert, R.K., Robben, R., Antioco, M., De Schampelaere, V., & Roks, E. (2010). Strategic innovation decisions: what you foresee is not what you get. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 840-855.

Moenaert, R.K., & Souder, W.E. (1996). Context and antecedents of information utility at the R&D/marketing interface. *Management Science*, 42(11), 1592-1610.

Moenaert R.K. & Robben H.S.J. Marketing met ballen. De negen gedragskenmerken voor meer lef en ondernemerschap. Amsterdam : Adfo Books, 2016

# TERRASOVERKAPPING TREBBIANO



De Trebbiano is het high-end model in de range van houten terrasoverkappingen. Met de robuuste afmetingen van het gelamineerde hardhout heeft deze terrasoverkapping een natuurlijke en duurzame uitstraling. Uniek vormgegeven waarbij het buitenaanzicht volledig haaks is en het glas zijn afschot heeft in de liggers. Deze overkapping is ook vrijstaand leverbaar.



OUTDOOR COMFORT

GENIET EN BELEEF  
DE RUIMTE VAN DEPONTI

[WWW.DEPONTI.COM](http://WWW.DEPONTI.COM)



# Advocatenmarketing in 2017

## To 'digitise' or not to 'digitise'?

Door Ben Houdmont, oprichter van KnowTo Grow Legal België



### **Neem geen genoegen met een standaard-antwoord**

Elk kantoor is verschillend. Ieder kantoor heeft specifieke sterktes en zwaktes. Alle marketing activiteiten moeten dan vertrekken vanuit die specifieke eigenschappen en daarop vervolgens verder bouwen. Neem dus geen genoegen met standaardantwoorden en -oplossingen. Als klanten ons bijvoorbeeld vragen of het verstandig is meer te investeren in digitale marketing dan is ons antwoord “wellicht wel, maar niet zeker.”

### **Leiders in digitale advocatenmarketing, niet wat u verwacht**

Het niveau van investeringen in digitale marketing blijft zeer snel groeien. Volgens Forrester zullen tegen 2019 marketingleiders in de VS meer dan 100 miljard dollar uitgeven aan search marketing, online adverteren, sociale media marketing en e-mail marketing. Meer dan de totale markt voor televisieadvertenties.

Met dat niveau van investeringen zou men mogen verwachten dat het niveau van expertise bij de marketeers snel zou stijgen, maar dat blijkt



niet zo te zijn. De onlinewereld evolueert zo snel dat marketing professionals steeds het gevoel hebben achter de feiten aan te hollen. Maar de enige manier om niet achterop te geraken is uiteraard om mee te doen en al doende te leren.

Als we naar de advocatuur kijken dan zien we enorm grote verschillen. Bij onze contacten met de klanten merken wij, tegen de verwachtingen in, dat het niet de grote of midsize kantoren zijn die de leiding nemen in digitale marketing, maar wel de, vaak kleine, kantoren die zich op particulieren richten.

### **A tale of two cities**

België blijkt zich niet te onderscheiden van de VS. Ook GOOD2bSOCIAL, een Amerikaanse marketing consultant gespecialiseerd in de legal professionals, beschrijft hetzelfde fenomeen in een recent op hun blog gepubliceerd artikel: 'A tale of two cities' (zie hieronder). Een aantal kantoren dat zich richt op de markt van particulieren (verkeersrecht, medische aansprakelijkheid, echtscheidingen, familiale bemiddeling, ...) heeft het belang van digitale marketing begrepen om nieuwe leads te genereren, en op die manier in een competitieve markt voorsprong te nemen, en de regionale beperkingen te overstijgen. (vervolg pag. 36)

### **Law Firm Digital Marketing Strategy by Guy Alvarez | Sep 14, 2016**

#### **A Tale of Two Cities**

*"It was the best of times, it was the worst of times, it was the age of wisdom, it was the age of foolishness, it was the epoch of belief, it was the epoch of incredulity, it was the season of light, it was the season of darkness, it was*

*the spring of hope, it was the winter of despair."* – A Tale of Two Cities, Charles Dickens  
*A Tale of Two Cities*, by Charles Dickens, deals with the themes of duality, revolution, and resurrection. It was the best of times, it was the worst of times in London and Paris, as economic and political unrest lead to the American and French revolutions. Similarly, when it comes to digital marketing by American law firms there is a sense of duality and revolution when you compare and contrast the approaches consumer law firms and corporate law firms are employing.

The level of investment in digital marketing continues to increase at a rapid pace. According to Forrester, "by 2019, marketing leaders will spend more than \$103 billion on search marketing, online advertising, social media marketing, and email marketing – more than they will on broadcast and cable television advertising combined." With big increases in digital marketing budgets, you'd think it would be reasonable to expect increased levels of skills among marketers managing the spend. However, data from CMO survey shows no discernible trend in increased marketing excellence.

As a consultant who specializes in the legal industry, I have seen two very distinct approaches when it comes to law firm digital marketing strategy. On the one hand, consumer law firms (personal injury, medical malpractice, family law, immigration, trusts and estates) clearly understand the importance of digital marketing as a tool to generate new leads and compete for clients. On the other end of the spectrum, corporate law firms (AmLaw 200 and other similarly situated firms) view digital marketing suspiciously and are

just beginning to understand how digital marketing can enable them to outperform their competition and position them as thought leaders in their areas of practice.

We work with both types of law firms and have first-hand knowledge of how each approaches digital marketing. Consumer firms are spending substantially more money than their corporate counterparts and are trying to stay on top of their competitors by developing sophisticated search engine optimization (SEO), search advertising and social advertising strategies in order to drive more traffic to their websites and enhance their lead generation and conversions.

Corporate law firms on the other hand seem mostly content experimenting with social media and content marketing. And very few firms have developed an integrated digital strategy and even fewer have gained an understanding of how to properly measure and analyze data in order to glean actionable insights. Most corporate law firms are trying to achieve thought leadership by launching blogs in different practice areas but are not properly measuring their reach or engagement with a desired target audience.

A few AmLaw 100 firms are beginning to realize the importance of SEO and are even experimenting with pay-per-click advertising. But this is being done mostly at the practice group level and not on firm-wide basis. Consumer law firms, on the other hand, are engaged in an increasingly competitive race to see which of them can achieve a high search engine ranking or how they can increase their conversion ratio on pay-per-click advertising.

I have to admit; I am quite frequently surprised by the lack of sophistication most corporate law firms have when it comes to digital marketing. This is especially true of the lawyers

that work at these firms. Many of the marketing professionals who work at these firms are aware of the importance of digital marketing because they read what their corporate clients are doing and how much money and focus is being paid to digital marketing by Fortune 1000 companies.

However, when it comes to dealing with their own lawyers, these marketing professionals are increasingly frustrated by the lack of knowledge among corporate lawyers. These lawyers either don't get it or just don't care that many of their clients have developed highly sophisticated digital marketing programs and that it's only a matter of time until they expect the same from the law firms they work with. One reason is that many corporate lawyers still do not think like business people. They care little for marketing and business development trends and cling to the idea that they can continue to make it rain as long as they are good lawyers. However, the competition for legal services is now higher than ever. Not only are lawyers facing increased competition from other law firms, they are now also facing competition from alternative legal service providers who come to the table with cutting-edge technologies, as well as a well-developed business acumen.

Consumer lawyers on the other hand are under no such illusion. They know that it is no longer enough to be a good lawyer. In order to compete and continuously grow their number of leads, these lawyers need to think like business people and take advantage of digital marketing trends as a way to reach and engage with their target audience. Consumer lawyers make it their business to understand digital marketing, SEO, PPC and they are continuously measuring results, evaluating ROI and figuring out where they can invest to

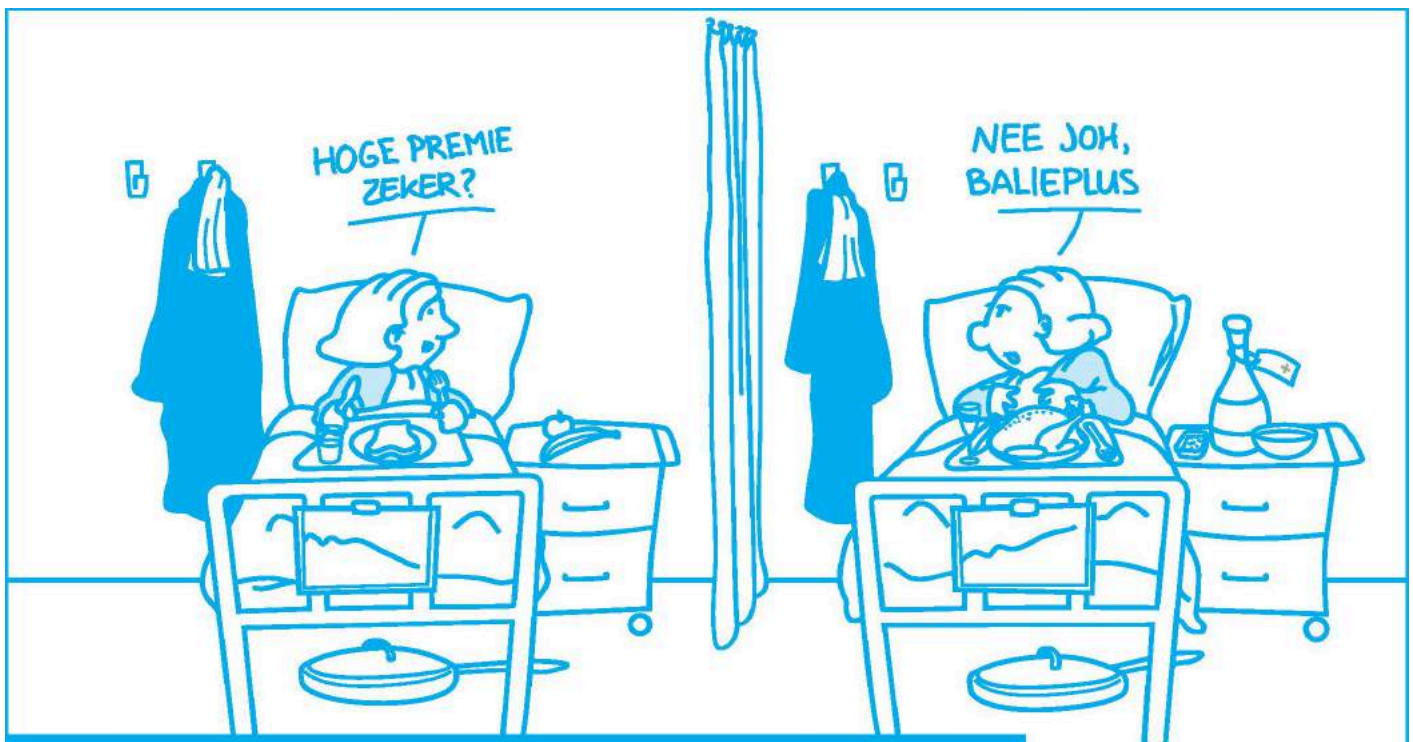
enhance their return. As a digital marketing consultant, I find myself being challenged by consumer law firms much more so than corporate law firms. With consumer law firms, I am constantly asked to demonstrate results and to explain why different campaigns are successful. With corporate law firms, the challenge is to try to convince and explain to corporate lawyers why digital marketing is important in the first place.

There are, of course, a few outliers among corporate law firms. And a few firms are in the process of developing sophisticated integrated digital marketing strategies. We are about to publish our annual Social Law Firm Index which analyzes the use of social media at AmLaw 100 law firms. The firms at the top of this ranking are serious about

their digital marketing and are making a concerted effort to generate meaningful business results from their efforts. Unfortunately, most corporate law firms have yet to understand how critical digital marketing is for their business. They either don't care or simply don't want to bother. It really is a tale of two cities when it comes to digital marketing strategy at law firms. Those that get it will prosper. Those that don't, with a few exceptions, may eventually fade into oblivion.

To get your free copy of **The Social Law Firm Index 2016**, featuring best practices and our ranking of the top social law firms among the AmLaw 100, [click here](#).

Vervolg basisartikel →



Balieplus geeft u de hoogste korting op uw basis- en aanvullende zorgverzekering. Kijk snel op [www.balieplus.nl](http://www.balieplus.nl) en bespaar niet meer op uw zorgwensen.

**balie<sup>+</sup>**  
laat je advocaat zijn

## **Digitale contentmarketing is meer dan lead generation**

De grote kantoren daarentegen bekijken digitale marketing nog vaak argwanend. Om hun reputatie op te bouwen houden zij het bij de bekende methodes en schijnen niet te beseffen hoe sociale media ertoe kunnen bijdragen opnieleider te worden in hun vakdomein. Uit onze contacten met klanten en potentiële klanten uit beide groepen weten wij hoe de twee types van kantoren er totaal verschillende digitale strategieën op na houden. Sommige kantoren uit de particuliere markt spenderen een veelvoud van de budgetten van hun confraters bij grote kantoren aan SEO (Search Engine Optimization – zeg maar Google rankings), adwords (betaalde trefwoorden op Google) en adverteren op sociale netwerken. En zij stoppen niet bij lead generation. Zij hebben, soms heel eenvoudige maar efficiënte, methodes ontwikkeld om leads te detecteren en te converteren in klanten.

## **Online gegenereerde leads hebben vaak een lage kwaliteit. Maar dat betekent niet dat online presence niet belangrijk is**

Grotere kantoren menen dat zij het niet moeten hebben van online gegenereerde contacten. De kwaliteit van de leads is doorgaans laag en daarom is er minder waardering voor online presence. Kantoren lijken zich niet te beseffen dat om hun merk te bouwen (en te onderhouden) zij aanwezig moeten zijn daar waar hun klanten zijn. En dat is steeds meer online. Dit geldt voor zowel de personal brands van de verschillende advocaten als voor het kantoormerk.

Grote kantoren met een doordachte (digitale) marketingstrategie zijn zeer uitzonderlijk. Daar waar kleine kantoren onder impuls van één van de vennoten soms een zeer hoge graad

van digitale ontwikkeling bereiken, zijn er weinig vennoten bij de grote kantoren die ook maar enige interesse hebben in digitale marketing.

Ik citeer GOOD2bSOCIAL: “These lawyers either don’t get it or just don’t care that many of their clients have developed highly sophisticated digital marketing programs and that it’s only a matter of time until they expect the same from the law firms they work with. One reason is that many corporate lawyers still do not think like business people. They care little for marketing and business development trends and cling to the idea that they can continue to make it rain as long as they are good lawyers.

However, the competition for legal services is now higher than ever. Not only are lawyers facing increased competition from other law firms, they are now also facing competition from alternative legal service providers who come to the table with cutting-edge technologies, as well as a well-developed business acumen.”

Bij de iets grotere kantoren, waar interne teams van ervaren marketeers wel een (digitale) marketingvisie hebben, leidt dat vaak tot frustraties en personeelsverloop.

## **Verschillende verwachtingspatronen bij verschillende soorten advocatenkantoren**

Net zoals GOOD2bSOCIAL merken wij ook een groot verschil in verwachtingen bij beide soorten klanten. Sommige kleine kantoren verwachten dat wij de verschillen in resultaten tussen verschillende campagnes uitleggen en dat wij nieuwe methodes voorstellen om steeds opnieuw een stap voor te blijven op de concurrentie.

Bij grote kantoren daarentegen worden wij vaak door jongere vennoten, of door de

marketing- en business development verantwoordelijke, gewoon gevraagd om hen te helpen de oudere vennoten te overtuigen van het belang van digitale marketing.

**Moet ons advocatenkantoor meer investeren in digitale marketing? Wellicht wel**

Vele succesvolle Belgische grote kantoren met '6 digit marketingbudgets', doen niets aan digitale marketing, behalve het onderhouden van een eenvoudige website.

Opnieuw, elk kantoor is verschillend, en voor sommige kantoren is digitale marketing (nog)

niet het meest aangewezen strategie. Als zij hun huidige en toekomstige klanten via andere kanalen constant bereiken dan is hun budget goed besteed.

Op de vraag "Moeten wij meer doen aan digitale marketing?" blijft ons antwoord dus "Wellicht wel, maar niet zeker". Dat hangt van de specificiteit van uw kantoor af en van uw doelstellingen.

Maar toch leggen wij steeds meer het accent op 'wellicht wel'. Digitale marketing is een snel evoluerend veld. Nu niet meedoen kan betekenen dat men definitief de boot mist.

---

# STRESS?

Lees volgende maand onze special bij **Advocatenblad**

**movir**



## Center for Entrepreneurship and Innovation

A conversation with René Orij, Managing Director of the Center for Entrepreneurship and Innovation at Leiden Law School

**You're the Managing Director of Center for Entrepreneurship and Innovation of Leiden Law School. Many people know your Center - but for those who don't: What is the mission of the Center and its core activities?**

The mission of the entrepreneurship and innovation center is to support law students from Leiden University in becoming more entrepreneurial and to turn them into innovative legal professionals. That's why the center focuses on assisting students in developing the knowledge and skills needed coping with the big challenges in the future of the legal services. We do not aim at students only, as our *raison d'être* for students must be the link with the future professions of these students. That is why the center aims to stimulate entrepreneurship amongst law firms, other legal professionals and organizations with a strong bond with law. Concretely this means the coaching of startups in ideas they have in legal tech.

**What ‘need’ does it fulfil for law students?  
And do you see the Center also fulfilling a  
need for legal professionals?**

As mentioned above, there is definitely a need to learn more about entrepreneurship and innovation. For example - what if artificial intelligence takes over tasks of lawyers in the future – do lawyers have to become tech-savvy? In any case they have to become entrepreneurial to be able to outcompete their competitors, whenever computerized competitors or not.

**You identified 4 pillars as the Centers’ core activities. What do they stand for?**

*Pilar 1: Information platform*

A part of the center is the information platform in which the latest trends in the field of legal entrepreneurship and legal tech are being watched. The center has become the founding father of a network around the topic of legal tech. Within this network a think tank is set-up with entrepreneurs and scientists from the field. This means we are always up to date regarding to things happening in the legal tech market.

*Pilar 2: Innovation labs*

One of the goals of the center is to help existing businesses with innovations so they can ensure their position in this world of fast technological developments. We act upon this by the means of innovation labs. Open innovation sessions with experts from the field (startups and existing businesses) and our students will be held. As a team we explore the possibilities, write business cases and find suitable business models for the changing legal services. Teams of students can perform business analytics and also discuss about possible innovations.

*Pilar 3: Legal startup support*

There lies much potential in terms of technological developments in the legal sector. As a center we motivate our students to propose innovations. We then accompany them in an actual start-up. But also external startups can approach us for advice.

*Pilar 4: Legal counsels/general counsels*

Bering in touch with legal counsels, we discuss what legal innovation actually means to them. They are par excellence the large clients of big law. What does such a client want or need from a law firm? Does the client want internet applications or internet based collaborating systems? Is it too early to think of the acknowledgement of information from non-law firms?

**Looking at the change, what is the biggest challenge for the legal professional in let’s say five years from now?**

The biggest challenge for lawyers is to change a very deeply-rooted attitude of ‘there is no need to innovate, because law firms operate a very successful business model. There are some very innovative people working in the legal industry, but the general paradigm in the industry is conservatism in a rapidly-changing world.

**Do you think the Dutch legal market and its specific developments differ much from international developments in Europe and the US?**

I do not see many differences in developments, except for the speed of change. Sizes of local markets, defined by differences in language and legal systems, differ from Anglo-Saxon part of the world. Small markets are less likely to experience quick introduction

of artificial intelligence (A.I.) products. But that's a matter of time, that AI will be able to deal with local peculiarities soon.

**If we zoom in at the Law Firms, do you foresee a changing position from a competitive point of view in and between Big Law, Medium sized Firms and Small Firms?**

There are some relevant issues here, which are not limited to the ones I give below: Commoditized tasks, particularly in the mid-market, will be taken over by computers. This may lead to clustering of the mid-market, or maybe specialization into boutique firms. For Big Law other issues may become rele-

vant, for example the effect of a new tech revolution on Big Law's clients. If the big moneymakers for Big Law - financial institutions – lose their future fight with fintech, Big Law will be out of business.

Or another issue, raised in the next question, becomes relevant: very professional corporate departments. Large corporations will be able to deal with many legal issues themselves in the future.

Small law firms may lose a lot of business, because of the introduction of internet-based applications. But their advantage over mid-size firms may stay their local presence. Small is beautiful.

**RUDY MOENAERT | HENRY ROBBERN**

# MARKETING MET BALLEEN

*klik hier om te bestellen*

**DE 9 BOUWSTENEN VOOR JOUW PERSOONLIJK BUSINESSMODEL**



## DÉ VERZEKERINGSSPECIALIST VOOR NOTARIAAT EN ADVOCATUUR

Ron Borgdorff is verzekeringsspecialist voor notarissen, advocaten en vrijgevestigde juristen. Ron kent de specifieke risico's van deze juridische beroepsgroepen. Met ruim 25 jaar ervaring staat hij borg voor een persoonlijk, gedegen advies op maat en korte lijnen.

**U wilt een financieel adviseur met verstand van úw zaken?**

Neem contact op voor een afspraak.  
Bel 033-20 35 000 of mail naar [ron@ronborgdorff.nl](mailto:ron@ronborgdorff.nl)



[WWW.RONBORGdorFF.NL](http://WWW.RONBORGdorFF.NL)  
van Boetzelaerlaan 24H  
3828 NS Hoogland



**RON BORGdorFF**  
FINANCIEEL ADVISEUR VOOR NOTARIAAT & ADVOCATUUR



VERZEKERINGEN ZOWEL ZAKELIJK ALS PARTICULIER OA:  
BEROEPS- EN BEDRIJFSAANSPRAKELIJKHEID • GELD- EN FRAUDE  
• ARBEIDSONGESCHIKTHEID • RECHTSBIJSTAND • RECONSTRUCTIE



**Some say the Legal market is on the verge of a disruptive force that will have a huge effect on the market. Then again, others say change will be an incremental process and the market will evolve naturally. What are your thoughts on this?**

There is no crystal ball available that predicts our future. If A.I. is taking off, it will rather easily swallow parts of the legal market. But since at least twenty years the taking-off of A.I. has been predicted in the field of law, but no real commencement was made. In brief, for now changes are still slowly progressing, but A.I. may lead to a big bang.

The main development in corporate life that will change it all in my perspective is the blockchain. I believe all ownership of all assets in the world will be registered in a cloud-based ledger using blockchain technology pretty soon, accompanied with all possible transactions and payments.

**Can you give some examples of how you support legal services more on the entrepreneurial side and how to introduce some innovations to tie in with the major developments in the industry.**

We want to create awareness that leaning on principles of 'business as usual' will lead to the end of law firms. Understanding of principles of demand and supply, related to a legal specialization, is absolutely necessary. If there is no demand for your legal knowledge, you need to change – gain new skills and learn new things. To be able to understand what the demand of clients and prospective clients will be we assume big

data analytics will be important tools for law firms.

**Important trends are globalization, increasing level of the General Counsel and related insourcing, IT solutions/tooling and more smaller offices with a sharp focus. The question is how to respond on this, how to become a game-changer?**

The negative question is how not to become a laggard, but the positive is the one you describe, but in my own word: How to create a competitive advantage by speedy adaptation of really useful innovations.

*In the next article you can read about New Business models for the Legal Services Market (Linking Empirical Academic thinking with Legal Practice).*

---

René Orij once was an international banker, now a business model expert at Leiden Law School. He is a Managing Director of the Center for Entrepreneurship and Innovation at Leiden Law School.

Besides this position René also is Course director of Legal Studies and assistant Professor at Leiden Law School. His specialties are:

- Entrepreneurial innovation and new business models.
- Law firm management.
- Business and society links.
- Corporate reporting.
- Risk management and subprime crisis.
- Social innovation and social value.

# Professional en vacature prikbord

## ING. TSJEARD BOONSTRA

ADVOCAAT  CENTRAAL



AdvocaatCentraal  
info@advocaatcentraal.nl  
www.advocaatcentraal.nl  
Utrecht | 035 - 543 55 66

De meeste advocaten kiezen voor een compleet digitaal dossier. Alle stukken bij elkaar in één dossier: brieven, pleitnota's, dagvaardingen en ook e-mail correspondentie.

Daarnaast worden steeds meer systemen aan elkaar gekoppeld en is het elektronisch factureren meer regel dan uitzondering.

Wij zorgen ervoor dat AdvocaatCentraal aansluit op deze trends. Alles on-line natuurlijk.



## ING. EDWIN HULLEMAN



BouwConsilium  
info@bouwconsilium.nl  
www.bouwconsilium.nl  
06 - 22 19 66 54



### VASTGOED → GESCHIL → BOUWCONSILIUM

Bent u rechter, advocaat of jurist, dan ondersteun ik u graag bij vastgoedgeschillen.

Door mijn kennis en ervaring in de vastgoedsector maak ik heldere rapportages, o.b.v. de technische feiten en geldende normen.

Beoordelingsspectrum: Nieuwbouw, Verbouw en Bestaand Vastgoed. Van fundering, constructies t/m de afwerkingen.

Graag plan ik een vrijblijvend overleg met u!



## RON BORGdorFF



Ron Borgdorff Financieel Advies  
info@ronborgdorff.nl  
www.ronborgdorff.nl  
Hoogland | 033 - 203 50 00



Essentieel is dat het in- en uitlooprisico goed verzekerd is en dat alle werkzaamheden die u verricht ook verzekerd zijn.

Ik adviseer zowel zelfstandig werkende notarissen en advocaten als middelgrote en grote kantoren op basis van mijn meer dan 25-jarige deskundigheid, persoonlijke benadering, snelheid en bereikbaarheid.

Ook het A.O.V.-advies is vakwerk, mijn werk!



## OMGEVINGSWET IN UITVOERING | 17 NOVEMBER 2016 PRAKTIJK EN INSPIRATIE OM AAN DE SLAG TE GAAN!

Waarom u dit congres niet mag missen : De laatste stand van zaken over de stelselherziening van het Omgevingsrecht door **Marco Luks** van VNG. Vele kennis sessies: zo deelt **gemeente Gooise Meren** met u de ervaringen omtrent de pilot voor één Omgevingsplan voor heel Bussum. Wacht niet, maar begin nu al met de voorbereidingen op de Omgevingswet!



## DEBBY SCHOUT



Toga Atelier Schout  
Info@toga-atelierschout.nl  
www.toga-atelierschout.nl  
Rotterdam | 010 - 245 07 66

TOGA  
*atelier*  
Schout

Toga Atelier Schout is opnieuw de winnaar van de Europese aanbesteding van de Nederlandse Staat.

Ook de komende vier jaar mogen wij de Rijkstoga's leveren. Duurzaamheid vinden wij belangrijk. Bij onze materiaalkeuze houden wij er rekening mee dat we toga's kunnen leveren van het hoogste kwaliteitsniveau.



## STELLICHER ADVOCATEN



hrm@stellicher.nl  
stellicher.nl  
Arnhem | 026 - 377 71 11

Stellicher advocaten is een ondernemend advocatenkantoor in Arnhem. Met ruim twintig advocaten staan we onze cliënten bij met praktisch advies en juridische procedures. Omdat we persoonlijk contact en creativiteit belangrijk vinden, bieden we maatwerk; geen standaardoplossingen. Wij zien oplossingen waar anderen die niet zien. Dat doen we met veel kennis, expertise en plezier.

Werken bij Stellicher, dat is werken in een team van ijzersterke, juridische specialisten. Die houden van duidelijke taal, van korte lijnen en van rendement. En in dat team, is ruimte voor jou!

Stellicher zoekt:

- ▶ **ADVOCAAT-STAGIAIR PERSONEN- EN FAMILIERECHT**
- ▶ **ADVOCAAT MEDEWERKER AANSPRAKELIJKHEID, VERZEKERING EN LETSELSCHADE**
- ▶ **ADVOCAAT MEDEWERKER OMGEVINGSRECHT/RUIMTELIJK BESTUURSRECHT**
- ▶ **ADVOCAAT-STAGIAIR ONDERNEMINGSRECHT**

Zie onze vacatures op [werkenbijstellicher.nl](http://werkenbijstellicher.nl)





# New Business models for the Legal Services Market

## Linking Empirical Academic thinking with Legal Practice

By René Orij, Managing Director Center for Entrepreneurship and Innovation at Leiden Law School

A business perspective on legal services differs strongly from a purely legal perspective. Empirical vs. normative. Many lawyers in business are not fully familiar with that perspective on their own work. An empirical perspective lets one better understand concepts of demand and supply for legal services, or in other words the market for legal services. Markets do not behave how it should be, but the information from the past may provide tools to understand how markets will behave in the future.

That market is a rather special market, for example because products are not clearly defined, and the market is not transparent.

What we know about the market, is that it is on the move, mainly caused by external pressure. This pressure calls for adjustments related to the way earnings are generated in the profession. The way earnings are generated is the business model. To be able to cope with the external changes, the business models have to be adapted, in other words business model innovation.

## *Turbulence, Business Models and Examples*

In this article I describe what is currently happening in the market – with a focus on the Big Law market- and thereby provide a preview of the legal services business model of the future. First of all, I'd like to describe the turbulence in the market. Secondly I will define the business model; first in general and then for the legal market. Finally I will make an attempt to determine, based on a few examples, which part of the legal business model is in need of innovation and how innovation can be done.

The turbulence in the market can be illustrated through a few examples, such as the emergence of digital developments like in the Netherlands DoeHetZelfNotaris, Firm24, the convenience store or Hema-notary and VraagHugo. Innovation guru Christensen together with his co-authors describes new forms of services, especially legal services. From an American perspective he focuses on the Anglo-Saxon examples from the US, such as Axiom, AdvanceLaw and LeClairRyan with their Discovery Solutions Practice and the

British Lawyers on Demand. Christensen et al.'s article published in Harvard Business Review in May 2013 is now already a few years old, but still very relevant in legal practice. The article is about disruption, the most important buzzword in entrepreneurship and innovation nowadays. But do these examples of innovative legal services lead to real disruption of the market? We don't know yet.

In the legal services, market changes can partly be illustrated by the emergence of niche offices. Niches usually stand for the market niches.

Apparently there is a demand for services in a separate niche. If this is actually about full market niches is doubtful, since they coincidentally run parallel to the fields of law, as taught at universities. So, that suggests supply-side niches, where demand is needed. But is there a demand for these specializations? Or are these niche firms simply more efficient than the large firms? Or do niche firms reach their clients better? It's the customers call on what specialty he or she is looking for. Trends in the market for consulting services show that there is a movement going from full to modular advice; in other words from firms with a wide range of services to niche firms.

One of the most transparent items in the market until now has been the hourly rate of lawyers. Although not freely available information, figures on the hourly rates for all kinds of lawyers have been known in the market. Clients can use these data to compare between lawyers. They can compare the hourly rate, but not the price for a particular legal service. The rates have also been seen a way to measure quality, partly because there is no better measurement of quality available.

With many clients, the perception of prices has changed. Prices are going down because of the reduction of costs and because changes in demand. The costs are going down, due to technology, improved working processes and other ways of hiring staff. Price consciousness can lead to a different kind of demand. Demand changes occur in a very particular way – clients value the services of lawyers differently than in the past. Clients more clearly want a solution to a legal problem, instead of buying legal services by the hour. An example of buying different services is the hiring by businesses of temporary lawyers as internal legal counsel, instead of purchasing external legal advice.

For many law firms the number of billable hours are not their main key performance indicator anymore, but rather less hours, higher sales and a customer who keeps coming back. But certain law firms are now beginning to see the deleterious effects of hourly billing. Baker mentions 19 effects. Ranging from the misalignment between demand and supply of legal services, to transferring the risk of the size of the fee to the customer. The latter means: the client pays more if the work is done inefficiently, but with a fixed fee the law firm bears the risk of a possible mismatch between revenues and expenses.

The credit crisis can be mentioned as a cause of market turbulence and also a reason to cut costs. By making greater use of ICT and specifically the internet, companies operate more efficiently. Therefore, opportunities to compete on price are arising. Or the choice to offer products through the internet because of a differentiation strategy: ease and speed are seen as key product features by some customers. Differentiation means that a focus is put on features that customers consider important. Do the legal service providers moni-

tor what their customers need or want? According to Christensen et al. the market for legal services is traditionally not transparent, particularly on the matching of demand and supply with regard to the contents, or in other words, do law firms provide what customers want or need, how customers value legal services?

Christensen et al. describe that new market entrants are disrupting this market. Disruption is the shaking up of existing markets, mainly because of innovations. Innovations can lead to more efficiency (i.e. lower costs) and more effectiveness (i.e. better service). Existing business models are becoming worthless and there is a need for new ones. Innovation can occur in various ways. A method to cover all types of innovations is to divide innovations in four types - products, processes, positions and paradigms. Perhaps the more towards the latter, the more disruptive. The paradigm shift is mainly about the way we think about business on an abstract level, specified as the business model.

Although the phenomenon of a business model has been established for some time now in business discourse, in the Netherlands it remains a vague and broad concept, a many-headed monster. Business models are focused on constructing a value proposition, and creating customer value and many other market-based elements, combined with revenues and expenses. It also involves the network of stakeholders - from suppliers to customers, competitors and the mix of permanent or temporary employees. In brief, the business model may be defined as a combination of strategy, marketing, profitability and organizational structure. Do lawyers work with concepts such as customer value, value proposition in the legal services market?

More than in most of the other parts of the business world, the market for legal services is about knowledge, or rather the application of knowledge.

The legal market is similar to the markets of other service providers, such as accountants and management consultants. But it also differs from these other markets. The legal market is broader than the accountancy market, because it has more subject areas.

Differences between those market segments are mainly determined by legal content. Accountancy products are also defined more clearly – an audit of the financials of a company has a limited scope, whereas legal services needed on a very wide range of topics mainly occur when some undefined problem

arises. Legal knowledge is democratized. Because higher education is accessible for the majority of the population, the possession of knowledge, legal knowledge, is available to many people, more people than in the past. Furthermore, all laws and most of the jurisprudence in the many countries are freely available online.

The access to legal knowledge is not restricted to having a legal education anymore.

Computers may be able to solve legal problems all by themselves in the near future, because of the free access to much of the available legal knowledge and increasing computational power. Susskind et al. describe an expected exponential growth of information technology in professional services.



Computers fed with large quantities of data may be able to determine new trends for new demands, or in other words big data analysis may be used to become more effective as a law firm. E-discovery is an example of new data-related service. But the application of big data analysis will be bigger than currently is done in e-discovery in the litigation practice.

Technology companies may be able to create new products and disrupt the market. A market in which clients have a clearer picture of their needs and wants, a market in which lawyers know better about the needs and wants of their clients. Computers, or to be more precise, internet-related services, is called “tech”. Tech in the market for legal services is “legal tech”.

“Legal tech” is multi-headed monster – internet-related business in the legal services market i.e. a combination of legal services, entrepreneurship, innovation and technology. A major technological theme in the future of legal services may be the blockchain. From a legal perspective this is a chain of contracts that ties participants digitally together. Our lives and businesses will be even more interconnected through the Internet in the future, as maybe all payments, contracts i.e. transactions will be fully digital in the future. The blockchain is a very likely candidate to be the first major platform to provide fully digitalized transactions. An interesting ready-to-go application of blockchain are smart contracts. With the ever increasing importance of the internet, other internet-related themes will also become more important, such as cybersecurity and privacy. These issues also create a new demand in the legal services market.

The relevance for empirical academics of the above-mentioned issues is mainly the verification of innovation theories. But there is no short-term contemporary scientific relevance to be found in this. All changes in the market are still anecdotal. Disruption in the legal industry was suggested in 2013. Disruption is currently happening, although not overthrowing the status quo. Expectedly, there will be a great relevance for the legal industry in the near future. Some months ago the Huffington Post suggested the legal industry is ripe for disruption, and particularly they write “a legal tech revolution is just around the corner”. Real big changes still have to happen. In his recent book “Death of a Law Firm”, Jaap Bosman suggests the end of the current business model for Big Law, but he does not link this directly to technological advancement, but mainly because of strategic choices, organizational issues and an attitude of infallibility.

In Summary, this brief article is about the changing market for legal services and the initiation of the legal business model of the future. But to start with the latter: that model does not exist. What we’ve especially learned from the above is that flexibility is required, so not just one model, but several models. I will sum up a few elements of the business model: customer-oriented; based upon market research, big data, differentiated into low-priced and high-end markets, standardization for the bulk market, matching supply and demand through demand-side niche firms, internet and Blockchain. All of this needs to be supported by technology, legal tech. Non-distinguishing firms have no right to exist in economic terms. Legal tech may be the main distinguishing factor.



Klik op de play button om deze te starten

# Design Thinking

## for lawyers #3

Door Meike Schapink, innovatie coach en Design Thinker



Deel 1 Een introductie in Design Thinking



Deel 2 De stappen en het definiëren

Wilt u meer weten over Design Thinking en wat het voor u kan betekenen neem dan contact op met Meike via email: [meike@deKrachtvanCreativiteit.nl](mailto:meike@deKrachtvanCreativiteit.nl), telefoon: 06-15892760 of bezoek haar website op <http://dekrachtvancreativiteit.nl>. (lees hier ook de testimonials van andere juristen).





Define

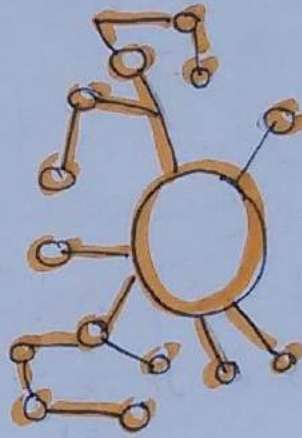
# WHY?

## Empathize

- Research
- Clients
- Yourself!
- Stakeholders
- find what inspires
- Visualization



- Open / frame
- Inspiration
- why-why-why
- Visualization



## Design Thinking

Human Centered Design

- Not for the faint hearted -



## Ideate

- Brainstorm
- Inner critic
- mindmap
- Creative confidence
- Flow
- Visuals

## Test

- Solutions
- Implementation
- Iterate
- Never finished

## Prototyping

- Iterate
- Failure - learning
- Do not wait for perfection
- Start before you're ready





# iGrowthLegal media, information and knowledge innovators

**IGROWTHLEGAL**

**Subscribe**

This channel is mainly dedicated to LegalBusinessWorld. LegalBusinessWorld is a free and open platform and e-magazine for the legal market.

## Uploads



**Why LegalBusinessWorld**  
2 views · 6 hours ago



**Kennedy Van der Laan interview deel 1 in LegalBusinessWorld**  
116 views · 1 month ago



**Kennedy Van der Laan interview deel 2 in LegalBusinessWorld**  
77 views · 1 month ago



**Kennedy Van der Laan interview deel 3 in LegalBusinessWorld**  
49 views · 1 month ago



**Kennedy Van der Laan interview deel 4 in LegalBusinessWorld**  
38 views · 1 month ago



**Kennedy Van der Laan interview deel 5 in LegalBusinessWorld**  
35 views · 1 month ago

**Meer informatie over onze adverteerders en hun aanbod: gebruik de link(s) op de advertentiepagina's of de advertentie op de website**

<b>Aantjes Zevenberg advocaten</b>	<b>9</b>	<b>Marketing met Ballen</b>	<b>40</b>
<b>Alt Kam Boer advocaten</b>	<b>27</b>	<b>Movir</b>	<b>37</b>
<b>Ballieplus</b>	<b>35</b>	<b>Prikbord voor professionals</b>	<b>42</b>
<b>Branch Out</b>	<b>12</b>	<b>ProfacQ</b>	<b>21</b>
<b>Deponti Buitenleven</b>	<b>31</b>	<b>Ron Borgdorff</b>	<b>40</b>
<b>Grant Thornton</b>	<b>18</b>	<b>Skippi sneltransport</b>	<b>27</b>
<b>Kienhuis Hoving advocaten</b>	<b>6</b>	<b>Stellicher</b>	<b>2</b>
<b>LegalTrek</b>	<b>52</b>	<b>The Lime Tree</b>	<b>4</b>
<b>Lexpo</b>	<b>16</b>	<b>Vitae Valley</b>	<b>28</b>



# LEGAL **BUSINESS** WORLD

• International Podcast Edition • No.1 • 2016 • [www.legalbusinessworld.com](http://www.legalbusinessworld.com)

**COMING SOON!**

in this edition a conversation with

- Prof. David Wilkins
- Mark A. Cohen Esq.
- Sara Liesker
- Jules Miller & Marie Juetten
- Bruce MacEwan & Janet Stanton

PODCAST EDITION

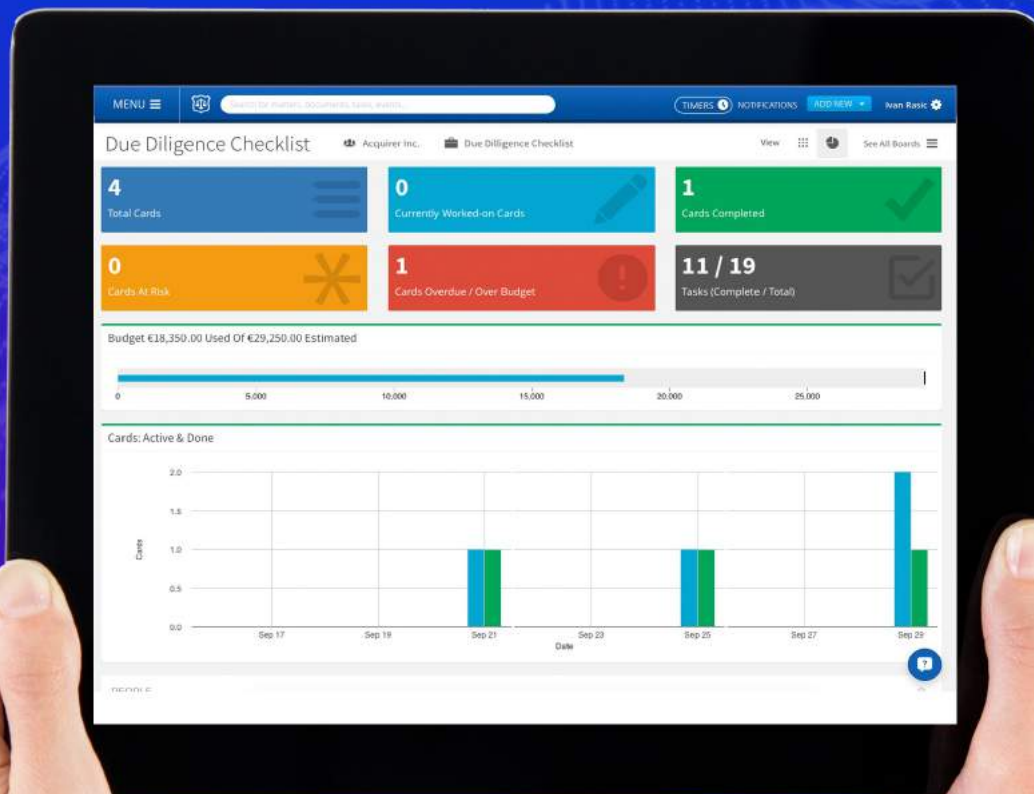




For transparent legal teams.  
For ones who manage their projects.  
For market leaders.

Billing. **Multi-currency**. Time entries. Flat charges. Expenses. Charge Types. **Multi-offices**. Tasks. Events. **Shared Calendars**. Access rights. Security. **Cloud & On-premise**. Invoice templates. Billing review. **DocX & PDF Invoicing**. Kanban. Project Management. **Budgeting**. Flat fee. **Subscriptions**. Success fee. Retainers. Trust accounting. **Client portal**. Fast & Easy.

## LEADING BILLING AND PROJECT MANAGEMENT SOFTWARE



<https://legaltrek.com/try>