



WANNEER DE HOGERE MANAGERS NIET SAMENWERKEN – LESSEN UIT DE PROFESSIONELE DIENSTVERLENING

Heidi Gardner

SAMENWERKING

De professionele dienstverlening staat voor een fikse uitdaging. De cliënten zijn tegenwoordig mondiaal actief en hebben te maken met steeds lastigere vraagstukken over technologie, regelgeving, economie en milieu. Hun problemen worden steeds ingewikkelder en daar hebben zij hulp bij nodig. Om die hulp te kunnen bieden, hebben de toonaangevende firma's strak afgebakende specialismen ontwikkeld of overgenomen. Ook moedigen zij hun firmanten aan om zich te specialiseren. Het gevolg: hun gezamenlijke expertise raakt verspreid over steeds meer mensen, locaties en specialismen. Om cliënten doeltreffend bij te staan bij de meest complexe vraagstukken, zullen specialisten uit verschillende terreinen dus met elkaar moeten samenwerken.

Uit mijn onderzoek blijkt dat als zij dat doen, hun firma's een hogere marge halen, er beter in slagen hun cliënten aan zich te binden en concurrentievoordeel ontwikkelen. De professionals in die firma's worden er zelf echter financieel maar langzaam wijzer van als ze samenwerken, en andere voordelen voor hen zijn lastig te kwantificeren. Daardoor is het voor hen niet eenvoudig te bepalen of het wel de moeite loont om goed te leren samenwerken. Dat hoeft geen onwil te zijn, want misschien stellen zij de kameraadschap bij samenwerking best op prijs. Voor veel partners in een firma is het echter vaak niet eenvoudig om tijd en energie te steken in initiatieven waarbij verschillende specialismen samenkomen wanneer ze in plaats daarvan ook hun eigen praktijk kunnen opbouwen.

Vreemd is dat niet, want dit soort samenwerking is niet eenvoudig. Het is namelijk niet hetzelfde als 'assemblage', waarbij allerlei deskundigen ieder afzonderlijk hun bijdrage le-

veren en iemand daar een geheel van maakt. Evenmin is het een reeks in elkaar grijpende projecten, waarbij een professional een stuk werk toevoegt en dat vervolgens overdraagt aan een volgende die er verder mee gaat. Ook is samenwerking veel moeilijker dan simpelweg werk delegeren aan junioren. En evenmin is het kruisverkoop, waarbij firmant A bij de cliënt haar collega-firmant B introduceert om aanvullende diensten te leveren. Werkelijk multidisciplinaire samenwerking vereist dat mensen hun invalshoeken en deskundigheid bij elkaar leggen en op maat afstemmen op de behoeften van de cliënt, zodat de uitkomst meer wordt dan de som van de afzonderlijke kennis van alle betrokkenen. Professionals zouden de afwegingen rond samenwerking beter moeten begrijpen. En hun firma's doen er goed aan om de drempels voor samenwerking in de organisatie te verlagen. Zowel de cliënten als de professionals zelf en hun firma's zouden er veel baat bij hebben.

SAMENWERKING
TUSSEN
VERSCHILLENDE
SPECIALISMEN BIEDT
PROFESSIONALS
OOK BESCHERMING
BIJ ECONOMISCHE
TEGENWIND

De afwegingen die zij moeten maken heb ik bestudeerd. Mijn onderzoek bestond uit een kwantitatieve analyse van gedetailleerde financiële en urenstaten gedurende tien jaar bij drie internationale advocatenkantoren en een accountingfirma. Ook zijn voor mijn onderzoek casestudy's gemaakt van zowel bestaande als nieuwe firma's in de professionele dienstverlening. En verder is aan de hand van vragenlijsten en interviews informatie ingewonnen bij honderden professionals in allerlei verschillende branches, waaronder consulting, juridisch, accounting, technisch, de makelaardij, architectuur en executive search. (Zie voor nadere informatie het kader 'Over het onderzoek'.) Mijn bevindingen laten zien hoe de voordelen van samenwerking uitpakken. Ook leveren de uitkomsten van mijn onderzoek een realistisch beeld van de obstakels die professionals er vaak van weerhouden om met elkaar samen te werken. Bovendien maken ze duidelijk welke veranderingen zowel individuen als firma's kunnen doorvoeren om meer te profiteren van samenwerking en meer nadelen ervan te vermijden.

VOORDELEN VOOR DE FIRMA

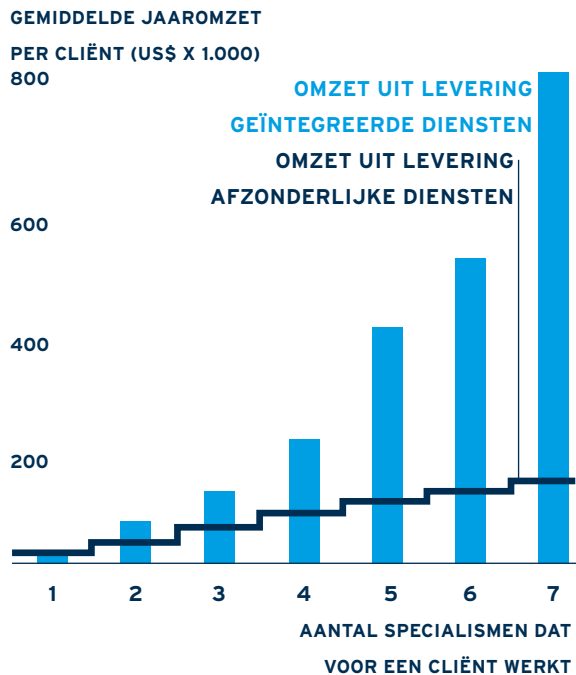
Voor een firma heeft multidisciplinaire samenwerking eenduidig voordelen. Mijn onderzoek maakt duidelijk dat het simpelweg hierop neerkomt: hoe meer disciplines er betrokken zijn bij een project voor een cliënt, des te hoger de gemiddelde jaaromzet bij die cliënt uitvalt. Dat komt onder andere doordat werk waarbij verschillende specialismen een rol spelen minder vatbaar is voor concurrentie op prijs. Cliënten beschouwen werk dat door slechts één specialisme wordt geleverd (bijvoorbeeld de oplossing voor een bepaald belastingvraagstuk) als een 'massa-artikel'. Daarvoor kan in hun ogen diegene worden ingeschakeld die de laagste prijs biedt. Men beseft echter heel goed dat multidisciplinair werk ingewikkeld en lastiger is. Wanneer er meer dan één specialisme nodig is voor een opdracht, kan de firma meer vragen en verdient elk specialisme er (gemiddeld) meer aan. Dit lijkt te impliceren dat de specialismen extra waarde genereren met hun samenwerking; ze brengen niet alleen maar elk hun eigen stukje werk in. Bij één internationaal advocatenkantoor dat ik heb bestudeerd, bleek de omzet per cliënt zelfs nog verder te stijgen wanneer er vijf, zes

en zeven verschillende disciplines werden ingezet (zie figuur 1). Ook constateerde ik dat cliëntprojecten waarbij kantoren uit verschillende landen betrokken waren aanzienlijk meer opbrachten dan projecten die door slechts één kantoor werden gedaan (zie figuur 2). Internationale opdrachten zijn namelijk vaak uiterst complex en veeleisend. Denk aan de aandachtspunten bij een fusie van multinationals. Of aan de vele verschillende rechtsgebieden die betrokken kunnen zijn bij een juridische procedure naar aanleiding van een olieramp. Naadloze dienstverlening in grensoverschrijdende zaken kan een belangrijke troef zijn voor een firma.

Als een complex project door meer dan één discipline wordt behandeld, kan een professionele dienstverlener bovendien voor meer topmanagers in de cliëntorgani-

FIGUUR 1. BREDERE BETROKKENHEID, HOGERE OMZET

Naarmate meer specialismen samenwerken om een cliënt te dienen, stijgt de gemiddelde jaaromzet bij die cliënt ten opzichte van wat de afzonderlijke specialismen zouden hebben verdiend met de levering van enkel hun eigen specialistische dienst.



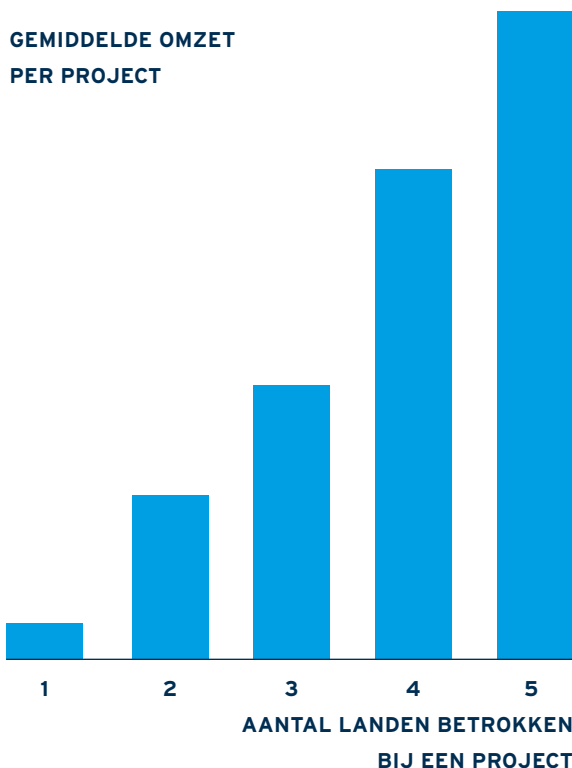
Bron: Heidi K. Gardner, gegevens ontleend aan internationaal advocatenkantoor

satie werken. De firma heeft dan in de cliëntorganisatie contact met een grotere kring aan verantwoordelijkheid, bevoegdheden en budget om externe adviseurs in te huren. Wanneer met die topmanagers wordt gewerkt aan multidisciplinaire projecten, groeit bovendien de klantenbinding. Voor de cliënt wordt het dan namelijk onaantrekkelijker om naar een ander te gaan. Het hoofd Juridische Zaken bij een onderneming uit de Fortune 100 hierover: 'Een goede belastingadviseur kan ik bij de meeste firma's wel krijgen. Maar het wordt een ander verhaal wanneer een belastingadviseur uitstekend samenwerkt met een specialist in intellectuele eigendom, een jurist die helemaal thuis is in de regelgeving en tot slot ook nog een pleiter om mijn lastigste patentvraagstukken te behandelen. Zo'n team krijg ik bij een ander nooit.'

FIGUUR 2. MEER LANDEN, HOGERE OMZET

Naarmate meer landen betrokken zijn bij een cliëntproject, stijgt ook de omzet.

GEMIDDELDE OMZET PER PROJECT



Bron: Heidi K. Gardner, gegevens ontleend aan internationaal advocatenkantoor

Bovendien raakt een cliënt 'geïnstitutionaliseerd' naarmate meer firmanten ervoor werken; dan 'is' die cliënt eerder van de firma als geheel dan van een of andere individuele firmant. Dat verkleint het risico dat de cliënt meegaat met een firmant die naar een concurrent overstapt. Wanneer firmanten inzage hebben in elkaars werk, daalt verder het risico van wanpraktijken (iets wat weliswaar weinig voorkomt maar wel desastreus kan zijn).

HET VOORDEEL VOOR DE INDIVIDUELE PROFESSIONALS

Net als voor een firma als geheel kunnen ook voor de individuele professionals de voordelen worden gekwantificeerd. Maar ze liggen minder voor de hand. Uit mijn onderzoek blijkt duidelijk dat professionals die bijdragen aan cliëntwerk van collega's meer diensten verkopen aan hun eigen cliënten. Waarom dat zo is? Wanneer je samenwerkt met collega's, begrijpen die beter wat jij te bieden hebt. Dan stijgt de kans dat zij jou later zullen aanbevelen voor werk dat op hun pad komt. Aanbevelingen zijn een efficiëntere manier dan eigen werving om aan nieuwe opdrachten te komen. Met aanbevelingen wordt het dus gemakkelijker om de omzetdoelstellingen te halen. Bij één advocatenkantoor uit mijn onderzoek leverde één enkele aanbeveling in de regel vijftigduizend dollar aan extra omzet op voor de partner die het werk kreeg.

Natuurlijk schuift niet iedere collega die oog krijgt voor jouw capaciteiten jou meteen werk toe; er moet ook een cliënt zijn die jouw expertise nodig heeft. Gemiddeld werden de firmanten in mijn onderzoek binnen een jaar door één op de zes collega's met wie ze samenwerkten aanbevolen bij een cliënt.

Maar ook wanneer teamgenoten niet zelf werk doorspelen, zullen ze jouw naam noemen bij collega's die jouw expertise nodig hebben. Bij het onderzochte advocatenkantoor zorgde samenwerking met slechts twee extra teamgenoten al voor een doorverwijzing van iemand die nog nooit eerder werk bij de betrokkene had ondergebracht. Dat lijkt misschien niet veel, maar alle mond-tot-mondreclame bij elkaar levert een groot effect op: wanneer collega's jouw werk aanbevelen aan anderen in de firma, zal jouw reputatie waarschijnlijk mettertijd groeien.

Samenwerking vergroot iemands reputatie niet alleen bij collega's, maar in de markt als geheel. Professionele diensten zijn berucht om hun ondoorzichtigheid: het is niet eenvoudig voor cliënten om de aanbieders op waarde te schatten, zelfs nadat ze met hen hebben gewerkt. In ieder geval kan op korte termijn niet met zekerheid worden geantwoord op vragen als 'Heeft de aanbeveling van de adviseur geleid tot ons faillissement?', 'Heeft de headhunter ons de best denkbare kandidaat voor die functie bezorgd?', of 'Welke risico's zouden we gelopen hebben als we niet zoveel hadden uitgegeven aan advocatenkosten?' Die onzekerheid betekent dat cliënten bij hun keuze sterk vertrouwen op de reputatie van een professional, ontleend aan aanbevelingen. Die aanbevelingen leggen veel gewicht in de schaal; ze leiden niet alleen tot meer werk maar ook tot geavanceerder werk dat beter wordt betaald. Bij het advocatenkantoor konden de firmanten in navolgende jaren meer vragen voor hun werk naarmate ze aan meer multidisciplinaire projecten werkten en elk van die projecten complexer was (zie ook het kader 'Met complexere projecten stijgen de uurtarieven').

Door aan multidisciplinaire projecten te werken, leren professionals ook om meer geavanceerd werk aan hun eigen cliënten te verkopen. Neem bijvoorbeeld Laurie, een consultant gespecialiseerd in operations efficiency voor cliënten in de automobiellindustrie. Twee jaar geleden raakte zij bij een farmaceutisch bedrijf betrokken bij een integratieproject na een fusie omdat veel van haar collega's in de operations-praktijk belangenconflicten hadden. In dat project kwam ze in aanraking met de raamwerken en manieren van werken van haar collega's van financiën, regelgeving en merkbeleid. Ze begon te zien wat die disciplines voor elkaar konden betekenen. Zo kreeg ze oog voor een breder scala van aandachtspunten haar eigen cliënten. Laurie bleef contact onderhouden met enkele experts uit de andere specialismen. Door de informele gesprekken met hen kreeg ze voldoende zelfvertrouwen om bij haar cliënten onderwerpen buiten operations aan te kaarten. Anderhalf jaar later werd haar firma ingeschakeld voor de herstructurering van een

complete divisie bij een van haar cliënten in de automobiellindustrie. Laurie leidt nu het multidisciplinaire team dat die opdracht uitvoert.

BIJ ÉÉN ADVOCATENKANTOOR LEVERDE EEN AANBEVELING DE FIRMANT IN KWESTIE GEMIDDELD ZO'N VIJFTIGDUIZEND DOLLAR AAN EXTRA OMZET OP

Bij complexe projecten krijgen professionals te maken met hoge managers in de cliëntorganisatie die meer verantwoordelijkheid en grotere budgetten hebben. Een chieff executive die ik sprak, herinnerde zich een consultant met wie hij eerder in zijn carrière had gewerkt. Die consultant, een marketingspecialist, had altijd uitsluitend gekeken naar merkvragestukken in de productportfolio's van haar cliënten.

Buiten de marketing had ze nooit wat betekend. De CEO contrasteerde haar met een van zijn huidige adviseurs. Die had op grond van ervaring met uiteenlopende specialismen signaleerd dat de productportfolio van de onderneming consequenties had voor de bedrijfsactiviteiten in lagelonenlanden en daarmee ook voor het belastingregime. Deze breed ingevoerde adviseur had een complex project voorgesteld dat niet alleen deskundigheid vereiste in marketing, maar ook in operations, strategie en financiën. De honoraria voor dit project waren hoger en de adviseur gold inmiddels als degene bij wie je moest zijn voor geavanceerde vragestukken.

Samenwerking tussen verschillende specialismen biedt professionals ook bescherming bij economische tegewind. Dat bleek in mijn onderzoek zelfs voor professionals die in slechts bescheiden mate samenwerkten met anderen in hun firma (lees: in de drie jaar voor de recessie van 2008 elk jaar met slechts tien andere partners in hun firma). Hun omzet bleef tijdens de recessie op peil, terwijl de omzet bij firmanten die meer in hun eentje werkten aanzienlijk daalde. Toen de economie weer aantrok, steeg de omzet bij de samenwerkende firmanten bovendien ook veel sneller. Dit voordeel is deels te danken aan de sociale cohesie die door samenwerking ontstaat: degenen die vóór de crisis met anderen hadden samengewerkt, waren meer geneigd om hun cliëntwerk te blijven spreiden, ook toen het totale volume daalde. Door in goede tijden aan multidisciplinaire projecten te werken, leerden professionals omgaan met een breder scala van onderwerpen.

Daardoor liepen ze minder risico dat hun eigen specialisme in mindere tijden klappen kreeg.

MET COMPLEXERE PROJECTEN STIJGEN DE UURTARIEVEN

Naarmate een jurist gedurende een jaar bij meer multidisciplinaire projecten betrokken was, steeg zijn of haar uurtarief ten opzichte van dat van collega's die binnen de grenzen van hun eigen specialisme bleven. Naarmate het aantal betrokkenen bij een project toenam, steeg het uurtarief van een jurist zelfs nog verder. En naarmate het aantal specialismen per project steeg, nam het nog meer toe.

Gemiddelde jaarlijkse stijging van het uurtarief, 2004-2013:

Projecten binnen één enkel specialisme: 5,5%

Multidisciplinaire projecten: 8%

Meer betrokkenen per project: 9%

Meer specialismen per project: 11,75%

Bron: Heidi K. Gardner, gegevens ontleend aan internationaal advocatenkantoor

OBSTAKELS VOOR SAMENWERKING

Er is dus overtuigend bewijs voor het belang van samenwerking. Toch ligt bij veel zo niet de meeste professionele dienstverleners de nadruk op individuele in plaats van teamprestaties. Dat blijkt wel uit de organisatiestructuur, het beloningssysteem en de cultuur. Promotie volgens het 'up or out'-principe stimuleert junior associates om met elkaar te concurreren. Die concurrentie-mentaliteit wordt voor de winnaars zo normaal dat ze samenwerking als onnatuurlijk ervaren tegen de tijd dat ze firmant worden.

Bovendien gaat bij veel firma's de waardering uit naar de 'rocksterren, en niet de hele groep', zoals één geïnterviewde firmant het gekscherend formuleerde. De 'rainmakers', degenen die ervoor zorgen dat het werk binnenkomt, zijn meestal de helden van de organisatie. Zij worden vaak beloond met een soort provisie – een percentage van de bruto omzet. Soms geldt: hoe hoger

de omzet die je genereert, des te hoger wordt ook dat percentage. De eenvoud van een dergelijk beloningssysteem kan een voordeel zijn – men weet precies wat er te doen staat en hoeveel dat kan opleveren. Maar samenwerking wordt door zo'n systeem ontmoedigd, want professionals die een collega bij een klus willen betrekken zullen de 'provisie' moeten delen.

De gevolgen van het beloningssysteem sijpelen door in de cultuur, dit tot frustratie van de dienstverleners onder de firmanten, degenen die hoofdzakelijk werk doen voor andermans projecten. Firmanten zien het vaak zo, meende één COO: 'sommigen laten het regenen, anderen worden enkel nat.' Firmanten die in dit klimaat proberen samen te werken, kunnen flink hun neus stoten. Een voorbeeld daarvan is een firma die de verkoopprestaties van individuele partners erkent door hen bij het jaarlijkse diner op te nemen in een 'Million Dollar Club'. Een van de partners bij die firma beschreef hoe hij ooit bij zo'n gelegenheid knarsetandend voor zijn collega's had zitten applaudisseren. Zelf had hij namelijk dat jaar het streefcijfer niet gehaald omdat hij het merendeel van zijn 'punten' voor binnengehaalde opdrachten had gedeeld met junior collega's die nog hun eigen cliëntenbestand moesten opbouwen. 'Ik dacht dat ik precies had gedaan wat de CEO wilde door een mentor te zijn voor die jeugd en de opbrengst met ze te delen,' zei hij. 'Maar het was het enige jaar waarin ik niet naar het podium werd geroepen in onze jaarbijeenkomst en ik doe het nooit meer.'

Eerlijk gezegd kunnen sommige voordelen voor de firma ook ten koste gaan van het individu. De grotere transparantie, bijvoorbeeld, kan voor professionals aanvoelen als extra toezicht op hun cliëntwerk en een inbreuk op hun autonomie. Bovendien wordt aan ervaren sollicitanten bij professionele dienstverleners nogal eens gevraagd hoeveel cliënten met hoeveel omzet hen bij een overstap zouden kunnen volgen. Als het onzeker wordt of cliënten een professional zullen volgen bij een overstap naar een concurrent, verzwakt de onderhandelingspositie van die professional – zowel in de eigen firma als in de markt.

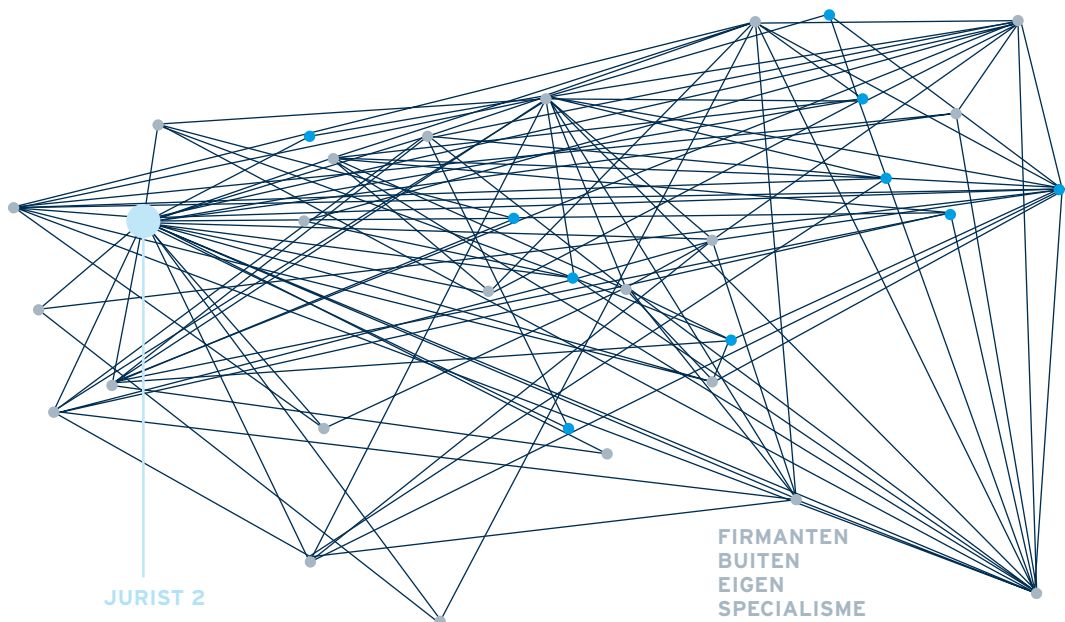
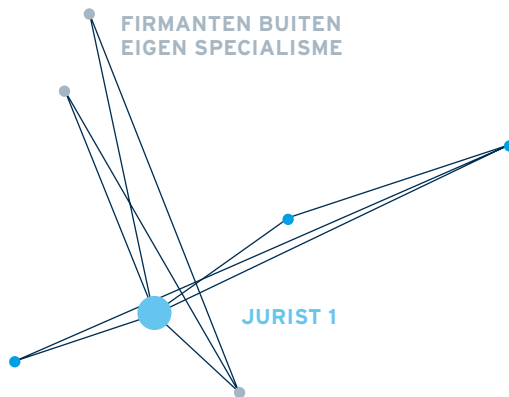
Ook externe beloningssystemen stimuleren professionals om een reputatie als specialist op te bouwen. Denk aan de openbare ranglijsten voor de 'sterren' in bepaalde beroepsgroepen, zoals die van Chambers USA voor vooraanstaande juristen en die van *Institutional In-*

vestor voor de beste aandelenanalisten. Dergelijke scores beïnvloeden het inkomen, de aantrekkelijkheid in de arbeidsmarkt en de loopbaanperspectieven van een professional. Sommige professionals vrezen dat hun kansen op erkenning afnemen als zij deelnemen aan projecten met andere specialismen.

Het geld is niet het enige bezwaar. Samenwerking moet je leren, en dat is niet eenvoudig. Natuurlijk opereren de meeste professionals zelden helemaal in hun eentje. Maar we hebben het hier over het coördineren van werkzaamheden met collega's in andere afdelingen. Dat is veel moeilijker dan taken delegeren aan junioren in de eigen afdeling; die hebben immers dezelfde vaardigheden als jij zelf, maar op een lager niveau, en zijn voor hun promotie afhankelijk van jou. Meer geavanceerd werk binnenhalen, betekent: leren bepalen waar cliënten behoefte aan kunnen hebben buiten de eigen expertise; diegenen vinden die in die behoefte(n) kunnen voorzien; leren samenwerken met invloedrijke collega's over wie jij geen gezag kunt uitoefenen; en erop vertrouwen dat die collega's goed zijn in iets wat jij zelf niet kunt beoordelen en ook dat ze de cliënt niet naar zich toetrekken. Bij internationale opdrachten komen daar ook nog eens cultuurverschillen bij, met alle extra uitdagingen van dien.

HOE DE 'RAINMAKERS' PROFITEREN VAN SAMENWERKING

Hoe kan samenwerking een professional aan meer opdrachten helpen? Om dat te laten zien, vergelijken we twee nagenoeg identieke juristen. Afgestudeerd in hetzelfde jaar en werkzaam in dezelfde praktijk (hetzelfde specialisme) bij dezelfde firma. Ook declareerden ze in een bepaald jaar ongeveer evenveel uren. De grafiek laat echter zien dat ze die uren heel verschillend besteedden. Jurist 1 betrok zes andere firmanten bij zijn eigen cliëntwerk, de helft van buiten de eigen



praktijk (weergegeven door de grijze punten in de grafiek). Jurist 2 betrok meer dan dertig andere firmanten bij opdrachten die hij had binnengehaald, en twee op de drie van hen waren van buiten de eigen praktijk. De multidisciplinaire aanpak van jurist 2 was duidelijk succesvol: de totale omzet van zijn cliëntwerk dat jaar was meer dan vier keer die van jurist 1.

Dit eenvoudige voorbeeld maakt niet duidelijk of samenwerking tot meer omzet leidde of er het gevolg van was. In mijn onderzoek heb ik echter de uitkomsten voor tien jaar bekeken, en die geven een duidelijk causaal patroon te zien: hoe meer een firmant het werk dat zij binnenhaalt deelt, des te meer werk zij in de volgende jaren doorgaans genereert. Hierbij is rekening gehouden met andere factoren die de geboekte omzet van een individuele firmant beïnvloeden, zoals het betreffende kantoor en de praktijk waar het om gaat, het aantal dienstjaren bij de organisatie en de omzet in het jaar ervoor. De omzet in volgende jaren bij de bestaande cliënten van een 'rainmaker' stijgt naarmate deze meer firmanten bij het werk betreft, zowel uit de eigen praktijk als van daarbuiten. Bij nieuwe cliënten vormt samenwerking tussen verschillende specialisten zelfs een nog sterkere indicatie voor omzetgroei op de langere termijn.

SNELLER DE VRUCHTEN PLUKKEN VAN SAMENWERKING

Zelfs in organisaties waar alle genoemde obstakels voor samenwerking bestaan, blijken sommigen doeltreffend over de grenzen van de afzonderlijke disciplines heen met elkaar te kunnen samenwerken. Zij hebben ontdekt dat de aanhouder wint. Al doende bouwen ze ervaring op met samenwerking en ontstaat er een groep van experts van wie zij weten wat ze kunnen, en dat zij hen kunnen vertrouwen. Dan dalen zowel de risico's als de coördinatiekosten van samenwerking. Ze raken bekend met het jargon, de methoden en technieken en de uitgangspunten van de andere disciplines. Ze werken uit hoe ze met die collega's zowel financiële als andere baten kunnen delen (zoals interne erkenning voor geboekte resultaten, of ruimte voor een volgende pitch aan een cliënt). Er wordt onderling vertrouwen opgebouwd, en zij leren

sneller te schakelen met de collega's bij andere disciplines en voelen zich daar meer op hun gemak bij.

Professionals kunnen specifieke dingen doen om sneller de vruchten te plukken van samenwerking. Om te beginnen maakt het verschil met wie er wordt samengewerkt. In mijn onderzoek bleek dat iemand zijn of haar reputatie het beste kon versterken door zich in de kijker te spelen bij een firmant die veel opdrachten binnenhaalde, of bij een andere collega met grote invloed in de organisatie. De financiële vruchten van zo'n relatie, die vooral ontstaan door aanbevelingen, nemen in de loop der jaren sterk toe.

Maar hoe kun je in een project gaan samenwerken met collega's met veel aanzien? Chris is een firmant in het kantoor in New York van een internationaal advocatenkantoor. Zij pakt het als volgt aan. Gesprekken met collega's of artikelen in juridische publicaties brengen haar op ideeën voor mogelijkheden om haar kennis over gegevensbescherming in te zetten bij verschillende ondernemingen. Vervolgens doet ze onderzoek naar ondernemingen waar haar firma al werkt en stuurt dan een memorandum van één kantje naar een vennoot in de firma die een relatie onderhoudt met die cliënt. Daarin legt ze uit hoe ze met haar expertise die ene cliënt zou kunnen helpen met een bepaald probleem. Ze geeft toe dat dit veel tijd kost. Ook zijn er collega's die niets moeten hebben van wat zij beschouwen als slechts een poging van Chris om zichzelf aan te prijzen. Er zijn er echter genoeg die haar aanbod wel op prijs stellen. Daardoor is ze inmiddels betrokken geweest bij allerlei gezamenlijke pitches voor nieuwe opdrachten en heeft ze enkele bestendige relaties ontwikkeld met andere firmanten.

Een andere manier om met invloedrijke collega's te gaan samenwerken is om hen te betrekken bij het eigen cliëntwerk. Matthias is een ervaren consultant. Hij werkte eerder bij een relatief klein adviesbureau gespecialiseerd in telecommunicatie maar was overgestapt naar een generalistisch bureau. Die stap had hij gezet omdat hij zijn kennis en kunde in operations bij meer verschillende cliënten wilde kunnen inzetten. Kort na zijn start bij zijn nieuwe firma koos hij drie partners die daar als toonaangevend golden in andere specialismen en nodigde ieder van hen uit voor een lunch. Vervolgens besteedde hij vele uren aan vooronderzoek. Hij las hun openbare publicaties en de documenten die zij hadden

bijgedragen aan het kennismanagementsysteem. Hij verdiepte zich in cliënten voor wie zij werkten. En hij praatte met de firmanten in zijn eigen specialisme die met hen hadden gewerkt. In zijn eerste jaar lukte het hem om met elk van die drie firmanten gemeenschappelijke bijeenkomsten bij zijn cliënt te organiseren. Een daarvan leverde een kleine maar veelbelovende stroom aan werk op. De drie firmanten begonnen Matthias te waarderen om zijn diepgaande expertise, de doeltreffende manier waarop hij met zijn cliënten omging, en zijn intentie om bij de firma te blijven en er een bloeiende zaak op te bouwen. Gaandeweg begonnen zij andere firmanten over hem te vertellen. Zo kreeg hij kansen op cliëntwerk in allerlei verschillende bedrijfstakken. De eerste stap, legde hij uit, was om voldoende te leren over het kennisgebied van andere firmanten om kansen voor hen te kunnen signaleren bij zijn eigen cliënten en vervolgens met die firmanten in gesprek te gaan over die kansen.

Invloedrijke firmanten zullen wellicht met je willen gaan werken vanwege je kennis en expertise. Maar of ze ook met je willen *blijven* werken, hangt af van de mate waarin zij jou ervaren als een teamspeler. Dat is geen hogere wiskunde. Zowat de helft van alle klachten die ik tijdens de gesprekken voor mijn onderzoek heb opgetekend, hadden voorkomen kunnen worden als professionals zich aan de volgende regels hadden gehouden:

Wees ruimhartig tegenover teamleden

Als je bij een firma werkt waar de partners onderhandelen over honoraria of tarieven, doe dan al het mogelijke om de partners die je bij je team betreft rechtvaardig te behandelen. Het maakt niet uit of jouw cliënt belangrijker is voor de firma dan die van hen. Verwacht niet dat zij zomaar alles zullen laten vallen om aan jouw project te werken of dat ze zich 'gratis' voor jou zullen inzetten. Erkenning en lof zijn een belangrijke beloningsvorm, en mensen hebben heel goed door hoe (on)eerlijk dat wordt verdeeld in een team. Enkele van de grootste klachten gaan over firmanten die anderen betrekken bij een project maar hen vervolgens geen tijd laten doorbrengen bij hun cliënten, hen inzetten op terreinen waar ze niet kunnen opvallen, en hun bijdragen niet erkennen of die zelfs voor zichzelf opeisen. Verspil de tijd van collega's niet door deadlines steeds te veranderen. Laat mensen niet de

hele nacht doorwerken om vervolgens dagenlang hun inbreng te negeren. De meeste firmanten laten het wel uit hun hoofd om medefirmanten zo te behandelen. Ze vergeten echter nog wel eens dat het ook op hen terugslaat als ze de tijd van hun associates niet goed gebruiken.

Kom beloven op tijd na zonder eraan herinnerd te hoeven worden

Meld het op tijd wanneer je door een echte noodsituatie vertraging oploopt. Maar verontschuldig je er niet voor, en geef zeker ondergeschikten er niet de schuld van. Maak op voorhand duidelijk wat jij verwacht en wat jouw omstandigheden zijn – bijvoorbeeld wanneer je tijdens een reis moeilijk te bereiken bent voor teamgenoten.

Communiceer openlijk

Stel vragen. Vraag vrijelijk om advies en bied het tactvol aan als je signaleert dat iemand er behoefte aan lijkt te hebben. De meeste mensen geven niet graag kritische feedback aan collega's op hetzelfde niveau. Een firmant die met jou gaat samenwerken aan cliëntwerk moet echter niet hoeven te raden of haar/zijn bijdrage voldoet. Als je mensen op tijd constructieve en eerlijke feedback geeft, stel je hen optimaal in staat om te leren van jouw project. Dat is een van de belangrijkste voordelen van samenwerking. Ook bouw je zo een team op van capabele en loyale mensen die ingewikkelde projecten aankunnen, wat jou weer het vertrouwen geeft om voor dergelijk werk te pitchen bij cliënten.

OVER HET ONDERZOEK

Ik wilde achterhalen wat er gebeurt wanneer firmanten uit verschillende gebieden van expertise met elkaar samenwerken. Daarvoor heb ik een onderzoek voor een lange periode uitgevoerd bij zes internationale firma's in de advocatuur, consulting en accounting. Ik analyseerde ruim tien jaar aan tijdregistraties bij vier van deze firma's. Daarmee wilde ik in kaart brengen in hoeverre de firmanten met elkaar samenwerkten en wat het karakter was van die samenwerking. Ook bestudeerde ik ruim twee jaar een ander adviesbureau waar werd overgeschakeld van een sterk individualistische naar een meer op samenwerking

gerichte manier van werken. Aan de hand van diverse enquêtes werden bij honderden firmanten de reacties op die verandering in de loop der tijd gemeten. Ik interviewde er de topmanagers, firmanten, bestuurders en cliënten. Zo ging ik begrijpen voor welke uitdagingen de leiding van een firma staat bij een dergelijk initiatief. Verder heb ik in de afgelopen twee jaar ruim honderdvijftig diepte-interviews afgenomen bij professionals in ruim veertig firma's om de oorzaken en gevolgen van samenwerking te onderzoeken.

Om de obstakels voor samenwerking in beeld te krijgen, sprak ik met ruim tweeduizend professionals op het niveau van firmant, onder wie ook de deelnemers aan de topmanagementcursussen 'Leading Professional Service Firms' respectievelijk 'Leading Law Firms' aan de Harvard Business School en de Harvard Law School; firmanten die mij uitnodigden om workshops over samenwerking te organiseren; en leiders van firma's die deelnamen aan kleine colloquia die ik houd om de bevindingen van mijn onderzoek te bespreken.

ORGANISEREN VOOR HOOGWAARDIGER WERK

Sommige firma's stimuleren een hogere graad van samenwerking tussen zelfs de meest invloedrijke en succesvolle professionals. Voor buitenstaanders lijkt het misschien tovenarij, maar de leiders van dergelijke organisaties bedienen zich van twee methoden waarmee ze de professionals over de aanvankelijke obstakels voor succesvolle samenwerking heen helpen: als coaches verkleinen zij de culturele obstakels, en als architecten de structurele.

De leider als coach

De leider die een samenwerkingscultuur wil opbouwen, zal bij zichzelf moeten beginnen. Hij of zij moet persoonlijk het goede voorbeeld geven: door bijdragen te leveren aan het cliëntwerk van anderen in de firma, en door de bijdragen van anderen aan hun eigen projecten openlijk te erkennen.

Ook kan een topmanager enkele simpele dingen doen om firmanten aan te moedigen onderling vertrouwensrelaties op te bouwen. Organiseer bijvoorbeeld retreats waar ze relaties met elkaar kunnen aanknopen. Vier maanden voor de jaarlijkse retreat bij Caldwell Partners,

een kleine firma in executive search, vroeg de CEO aan alle firmanten om een potentiële cliënt te benoemen en een collega te vinden met wie zij konden samenwerken om die cliënt binnen te halen. Tijdens de retreat ruimde de CEO tijd in voor mensen om samen hun cliëntbenadering uit te werken. Bij de beste firma's worden nieuwe firmanten die extern zijn aangetrokken ook gekoppeld aan een succesvolle firmant uit de eigen kweek, die de nieuwkomer moet introduceren bij andere collega's en cliënten. Zo raakt coaching ook buiten de groep topmanagers verspreid.

Bij de werving en selectie van kandidaten voor een rol als firmant moet men de verleiding weerstaan om te kiezen voor goed presterende maar egoïstische professionals. Die kunnen funest zijn voor de sfeer in de organisatie. Zoek in plaats daarvan naar kandidaten die hebben laten zien dat ze met andere terreinen van expertise kunnen samenwerken. Daar kun je achter komen door kandidaten te vragen om enkele concrete voorbeelden te geven van de manieren waarop zij hebben bijgedragen aan het cliëntwerk van anderen en hoe zij teams voor hun eigen cliëntwerk hebben opgebouwd. Bij kandidaten die hoog opgeven van hun vermogen om cliënten 'mee te nemen' naar jouw firma moeten alarmbellen gaan rinkelen. Als die cliënten zo nauw gelieerd zijn aan die individuele kandidaten, dan zijn er misschien geen andere professionals van die firma betrokken geweest bij het werk voor die cliënten. Leiders moeten zich ook bewust zijn van de signalen die zij afgeven wanneer zij iemand prijzen voor goed werk. Als een firmant helemaal alleen een grote opdracht heeft binnengesleept, moet de leider dat succes niet vieren maar met die firmant in gesprek gaan om te bekijken of er betere manieren zijn om hetzelfde resultaat te bereiken.

De leider als architect

Als het de bedoeling is dat mensen met elkaar (willen gaan) samenwerken, dan lijkt het voor de hand te liggen om het beloningssysteem te veranderen om bepaalde vormen van samenwerkend gedrag te belonen. Zowel in mijn onderzoek als in de managementcursussen die ik verzorg, heb ik echter vaak te horen gekregen dat bepaalde maatstaven, zoals het aantal aanbevelingen of gezamenlijke pitches door een combinatie van specialisten, kunnen worden gemanipuleerd; het zou averechts

uitpakken om aan de hand van dergelijke maatstaven te belonen.

Beloon daarom liever de resultaten van doeltreffende samenwerking. Denk aan stijgende scores voor klanttevredenheid; een stijging in het aantal cliënten dat de organisatie aan zich weet te binden; stijging van de omzet en de winst bij bestaande cliënten; of de acquisitie van nieuwe cliënten in sectoren waar de organisatie meer werk wil zien te krijgen. Het jaarlijkse beloningsproces bij advocatenkantoor Duane Morris, bijvoorbeeld, bestaat onder meer uit een 'matter contribution analysis': een berekening van de winstgevendheid per individuele jurist – ofwel de verkregen (niet alleen gefactureerde) omzet voor de zaken van de jurist afgezet tegen de kosten voor die jurist (met inbegrip van salaris en overhead).

Dergelijke resultaten van samenwerking moeten worden bereikt op een manier die past bij de ontwikkeling van een samenwerkingscultuur. Dat betekent dat ook de bijdragen van firmanten aan niet-factureerbare zaken, zoals mentoring, kennisuitwisseling en het geven van advies, moeten worden gehonoreerd. Managementconsulting-firma A.T. Kearney, bijvoorbeeld, meet paren van mentor en pupil door de beide betrokkenen elkaars effectiviteit te laten beoordelen; daarvoor wordt het formele evaluatiesysteem van de firma gebruikt.

Met gestructureerde methoden kunnen leiders professionals helpen om hun samenwerkingscompetentie te ontwikkelen. Hoe kun je voldoende leren van de expertise van een ander om kansen voor combinaties van specialisten te kunnen gaan signaleren? Hoe kun je die kansen op een geloofwaardige manier aankaarten bij cliënten? Hoe vind je de firmanten die het werk kunnen doen en die te vertrouwen zijn? En hoe beoordeel je hun competentie? Eén optie is om iedere maand in het overleg van een praktijk (specialisme) korte presentaties te laten geven door deskundigen uit veelbelovende andere gebieden. Bij sommige firma's wordt het intranet gebruikt om over kansen bij cliënten te informeren, experts te vinden en vragen te stellen en te beantwoorden. Maar het kan ook eenvoudiger – denk aan een artikel in een interne nieuwsbrief over een recent voorbeeld van succesvolle samenwerking. Zo'n

verhaal laat professionals zien hoe anderen in de firma verschillende kennisgebieden bij elkaar hebben gebracht om cliënten te helpen. Resultaten spreken voor zich. Dergelijke succesverhalen zijn dus een goede manier om professionals te helpen elkaar te leren vertrouwen. Ook kan er een gezamenlijk ontwikkelings- en promotieprogramma worden ontwikkeld, zodat promotie afhankelijk kan worden gemaakt van bewezen samenwerkingsvaardigheden op een hoog niveau. Dan kan in de organisatie zekerheid worden geboden over betrouwbare competentieniveaus bij professionals.

Om professionals te helpen meer verschillende diensten aan te bieden aan cliënten, kwam één leider met het idee voor een 'cross-selling SWAT team': een groep sterk presterende firmanten bij wie anderen konden aankloppen voor advies. De leden van dit team vergezelden andere firmanten bij lunchafspraken met cliënten om samen

met hen te speuren naar kansen. Van meet af aan was echter duidelijk dat zij de opdrachten die daaruit konden voortkomen niet naar zich toe zouden kunnen trekken.

Ook zijn er firma's waar een detachingsprogramma is opgezet. Senior associates of recentelijk benoemde firmanten brengen dan een half of een heel jaar door bij een kantoor in het buitenland. Na hun terugkeer blijven zij fungeren als

belangrijke schakels tussen kantoren. Bij één van de onderzochte firma's worden in het jaar na zo'n detachering gemiddeld minstens drie en soms tien of nog meer nieuwe internationale aanbevelingen tussen het eigen en het gastkantoor gemeten. Soms gaat zo'n aanbeveling direct naar degene die in het buitenland is geweest. Maar vaak wordt ook doorverwezen naar collega's; de gedetacheerde professionals vervullen dan een faciliterende tussenrol. Firmanten zeggen dat zij zonder die aanbeveling geen contact zouden kunnen leggen met een firmant in het buitenlandse kantoor.

De meeste professionele dienstverleners proberen al te groeien door actief te speuren naar de meest complexe

SAMENWERKINGS- RESULTATEN MOETEN WORDEN BEREIKT OP EEN MANIER DIE PAST BIJ DE ONTWIKKELING VAN EEN SAMENWERKINGS- CULTUUR

vraagstukken bij cliënten en daarop in te spelen. Vaak blijken die vraagstukken te groot voor afzonderlijke specialisten – ongeacht hoeveel er worden ingezet. De firma's die de meest hoogwaardige opdrachten binnenhalen, proberen eerder specialismen te integreren dan aan te trekken. Zij ontwikkelen en communiceren een strategie waarin samenwerking wordt benadrukt. Dan weten de firmanten dat zij de tijd en moeite kunnen nemen om te leren hoe ze hun krachten kunnen bundelen, want hun inspanning maakt deel uit van een breder initiatief dat de firma ondersteunt. De leiders van de verschillende specialismen in de firma zijn betrokken bij de ontwikkeling van de overkoepelende strategie en vertalen die in heldere samenwerkingsdoelen voor hun professionals. Firmanten die nieuwe cliëntinitiatieven leiden, worden geacht alert te zijn op kansen om daarbij combinaties van specialismen in te zetten en ervoor te zorgen dat die met succes worden ontwikkeld. Met andere woorden, er wordt bij zo'n strategie actief gestreefd naar samenwerking tussen verschillende specialismen. De tijd die het vergt om met elkaar te leren samenwerken wordt niet behandeld als overhead die niet gefactureerd kan worden, maar als een investering in het concurrentievermogen van de firma. Deze firma's begrijpen waar het om draait. Als zij hun cliënten kunnen helpen bij de meest complexe vraagstukken, dan kunnen zij die cliënten aan zich binden. Ook kunnen ze dan het gros van de meest waardevolle omzetstromen naar zich toe trekken. De concurrentie kunnen ze dan laten vechten om de standaardopdrachten waar steeds minder aan te verdienen valt.

Over de auteur

Heidi K. Gardner is distinguished fellow bij het Center on the Legal Profession en een lector in de Rechten aan de Harvard Law School. Eerder doceerde ze Organizational Behavior aan de Harvard Business School.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'When Senior Managers Won't Collaborate - Lessons from professional services firms', by Heidi K. Gardner, in the March 2015 issue of the Harvard Business Review, vol. 93, issue 3, pp. 74-82. © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.