

# HOE ANDEREN OVER JE DENKEN

Advocatenkantoren lopen dagelijks reputatierisico's. In plaats van vooraf aan reputatiemanagement te doen, worden vooral achteraf brandjes geblust. Dat kan beter, vinden reputatiedeskundigen.

DOOR / MICHEL KNAPEN

**H**et was een opmerkelijk resultaat van het recente Berenschot-onderzoek *Werken in de advocatuur*. Gevraagd wat advocaten belangrijk vinden, noemde 76 procent de reputatie van het kantoor belangrijker dan hun salaris. Niet eens zo raar, zegt Mildred Hofkes, oprichter van Bureau Hofkes Reputatiemanagement (Haarlem). 'Sinds Lehman Brothers is reputatie een belangrijk onderdeel van je verdienmodel. Daarvoor zat het een beetje onder de radar.'

Reputatie is een van de belangrijkste waarden die een advocatenkantoor heeft. Een kantoor kan nog zoveel mooie cliënten hebben en nog zoveel zaken winnen – als er slecht over je wordt gesproken, is het niet vanzelfsprekend dat die cliënten blijven komen. Reputatie is de mate waarin je door anderen wordt aanbevolen.

'Zonder sterke reputatie heb je als kantoor geen vruchtbaar businessmodel,' zegt ook oprichter Paul Stamsnijder van de Reputatiegroep, een Utrechts bureau dat gespecialiseerd is in reputatiemanagement. Hij spreekt van het professor Akkermans-principe, naar het typeetje van Van Kooten & De Bie: 'Ja, ja, mijn naam wordt genoemd'.

Reputatie is, aldus Stamsnijder, het effect van bekendheid en waardering, waarbij het laatste zwaarder weegt dan het eerste. 'Heb je een advocaat op je kantoor die een goede reputatie geniet, dan heb je als kantoor ook een buffer bij onvoorziene omstandigheden.' Want reputatie zit vooral in mensen, minder in kantoor als geheel, zegt Stamsnijder. 'De vent is de tent. Reputatie hoeft ook niet te zitten in uitstekende juridische kennis – dat is de basishygiëne – maar

meer in zaken als bereikbaarheid, proactiviteit en zelfs gezelligheid.'

## IMAGO

Is die goede reputatie verdwenen, dan komt die niet zomaar terug, weet Hofkes. 'In de zakelijke dienstverlening, dus ook in de advocatuur, moet je onderscheid maken tussen imago en reputatie. Imago is het beeld dat je naar buiten wilt brengen, zoals hoe je kantoor eruitziet. Dat kun je sturen. Reputatie gaat over feitelijk gedrag van de advocaten en hoe stakeholders dit ervaren. Strategisch reputatiemanagement gaat over de blik van buiten naar binnen. De reputatie van je organisatie krijg je door je stakeholders toebedeeld.'

Als een van de weinige advocatenkantoren biedt het Amsterdamse Jahae Raymakers bedrijven ondersteuning bij reputatiemanagement. Ook advocatenkantoren kloppen aan als ze met een reputatievraag zitten. Advocaat/partner Jurjan Geertsma: 'Dat kan gaan over bijzondere voorvallen waarbij een toezichthouder of opsporingsambtenaar zich meldt, over positionering ten aanzien van concrete zaken waarin bepaalde risico's voor de goede naam van het kantoor voorzienbaar zijn, maar ook over het opzetten van een proactief reputatiebeleid, zoals hun compliance als advocatenkantoor.'

Geertsma omschrijft reputatie als 'de som van vertrouwen, kwaliteit en

## Wat kan de reputatie versterken? Zeven tips van reputatiedeskundige Mildred Hofkes

1. Maak verwachtingen die stakeholders hebben ook waar.
2. Benadruk ook het menselijke (niet alleen het juridische).  
Pas je taal aan, vang signalen op, wees empathisch.
3. Wees transparant, bijvoorbeeld over uurtarieven en gemaakte uren.
4. Wuijf lastige vragen van cliënten – vaak over de declaratie – niet weg.  
Toon betrokkenheid.
5. Doe aan zelfreflectie en ontwikkel daartoe persoonlijke vaardigheden.
6. Vermijd een top-downstructuur op kantoor. Bij een angstcultuur gaan medewerkers uit de school klappen.
7. Denk nooit na een gevalletje reputatieschade: het waait wel over.  
Bijt door de zure appel heen en houd de regie.



tijd'. Voor hem staat de vent niet gelijk aan de tent: 'Reputatie zit zowel in het kantoor als in individuele advocaten,' zegt hij. 'Het beeld is wel dat het kantoormerk al een bepaalde standaard geeft voor de advocaten die daar werkzaam zijn.'

Daar denkt Stamsnijder anders over. 'Veel grote advocatenkantoren zijn inderdaad ook een merk,' zegt hij, 'maar de vraag is of je met een merk een goede reputatie opbouwt. Voor de reputatie van advocaten is van belang dat ze een voorbeeldfunctie vervullen, dat ze een rolmodel zijn.' Hofkes: 'Dat kan bijvoorbeeld door mee te doen met het maatschappelijk debat. Doe het oprecht, niet met de intentie de kantoor naam op tv te pluggen.'

### INCIDENT

Volgens Stamsnijder doen veel advocatenkantoren wel iets aan reputatiemanagement, al is het maar omdat ze lijstjes met de beste M&A-advocaten op hun website publiceren en marketingafdelingen hebben. Ook volgens Geertsma zijn er kantoren die proactief investeren in en beleid maken op reputatie. 'Dat zijn ook keuzes voor kwaliteit. Maar er zijn ook genoeg kantoren die pas aan hun reputatie gaan werken als ze worden opgeschrikt door een incident.' Advocatenkantoren die bij de Reputatiegroep aankloppen, willen vooral weten hoe ze hun reputatie kunnen

versterken om goede mensen binnen te halen, hoe ze positief in de krant moeten komen of hoe ze juist (bij slecht nieuws) uit de media moeten blijven. Genoeg is dat doorgaans niet: 'Met brandjes blussen, bouw je geen sterke reputatie op, wel door strategische keuzes te maken.' Aan reputaties kun je actief werken, is de overtuiging van Stamsnijder. Hij onderscheidt drie manieren waarop kantoren hun reputatie kunnen verstevigen.

Een kantoor kan concurreren op de prijs-kwaliteitsverhouding en dan de strijd aangaan met rechtsbijstandverzekeraars en juridische afdelingen van accountantskantoren. 'Met zo'n strategie ben je defensief en creëer je geen onderscheidend vermogen. Zo bouw je geen kwaliteitsreputatie op. Dat kan beter door superspecialistisch te zijn, zoals Kennedy Van der Laan op het gebied van IT en IE, of door sterk te worden in één marktsegment, zoals Van Doorne op de zorgmarkt. Je ambitieniveau bepaalt je reputatie.' Ook het ondernemerschap bepaalt de reputatie. Dat betekent: kiezen voor een marktsegment, voor een rechtsgebied, voor bepaalde typen cliënten. Dat doen volgens Stamsnijder de meeste kantoren niet. 'Kantoren die niet kiezen waren misschien

ooit de Bijenkorf maar worden langzaam een V&D – en we weten hoe het daarmee is afgelopen.'

### REPUTATIERISICO

Advocatenkantoren lopen dagelijks reputatierisico's. Veel zaken verliezen, zegt Stamsnijder is er zo een. 'Ook al hou je dat liever voor je, dat zingt toch rond. Of neem *breakaways* – als medewerkers vertrekken. Of gedoe over facturen en daarmee de

media halen.'

Geertsma legt de grotere reputatierisico's vooral bij betrokkenheid bij publieke schanda-

len en strafrechtelijke of tuchtrechtelijke onderzoeken. 'Die kunnen de reputatie sterk schaden waardoor cliënten en andere zakelijke relaties niet meer met het kantoor willen samenwerken, mede uit angst voor hun eigen reputatie.' Ook het opstappen van advocaten of een groep advocaten kan volgens Geertsma een reputatierisico zijn. 'Je hebt soms te maken met een omgeving die er graag een eigen verhaal van maakt.' Want je reputatie is wat anderen van je vinden. Vandaar dat Stamsnijder adviseert vooral te investeren in wat hij bestempelt als stakeholdermanagement: 'Relaties maken reputaties. Versterk die relaties. Het kantoor van de toekomst is geen bolwerk maar een netwerk.'

## 'Relaties maken reputaties'