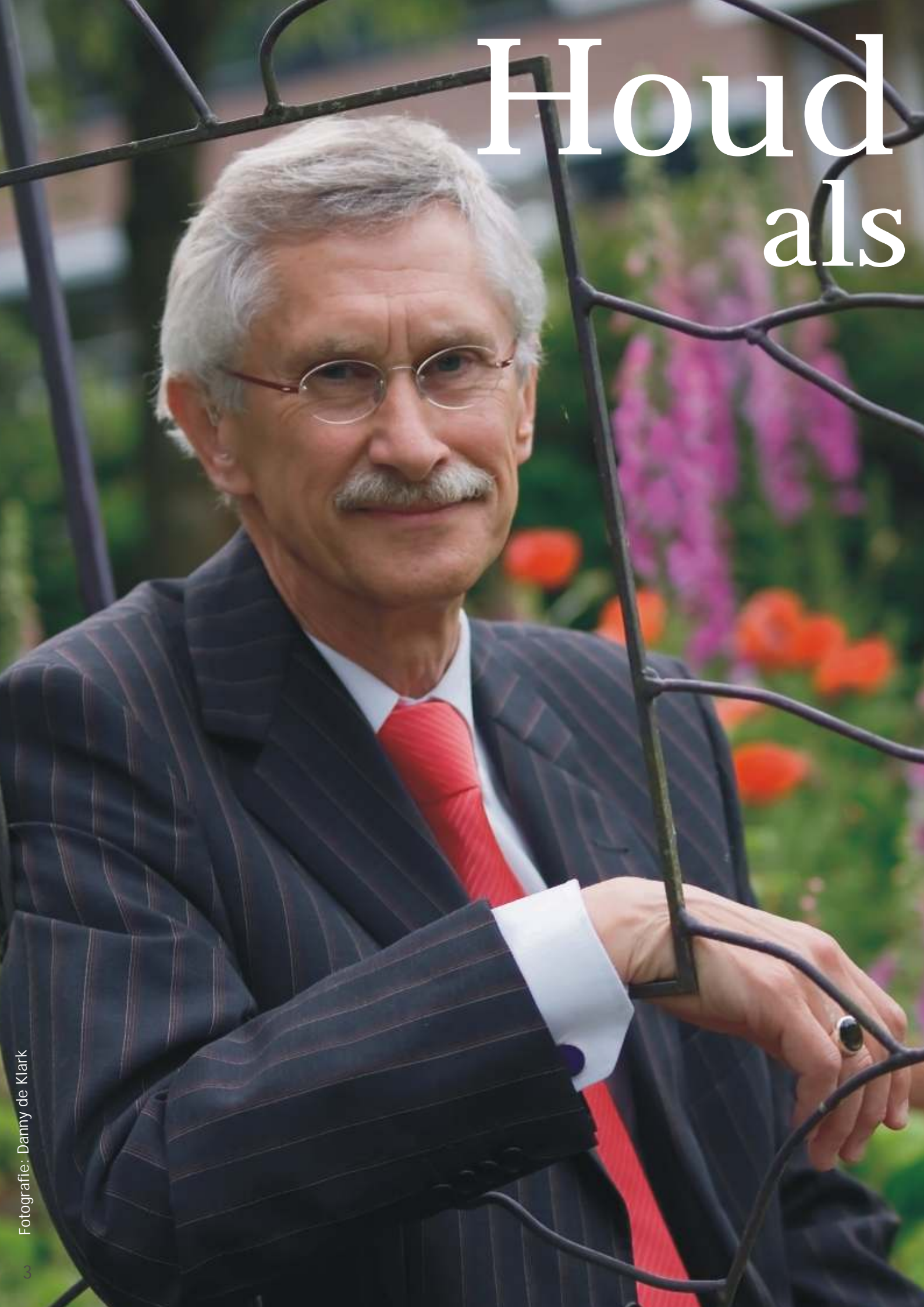


Houd als



van je naaste van jezelf

Henk Raadschelders over de groei van een modern notariaat

Hoe kom ik van een productgerichte organisatie naar een mens en cliënt gericht bedrijf dat ook commercieel kan concurreren op de markt? Wat vraagt dat van een omvangrijke, negen leden tellende maatschap en wat vraagt dat van hun medewerkers? Henk Raadschelders, scheidend voorzitter van Huijbregts Notarissen dat met zijn tachtig medewerkers het grootste notariskantoor van Zuid Nederland is, legt uit dat die verandering begonnen is bij de saamhorigheid binnen zijn team van notarissen. En door de nieuwe, participatieve stijl van leidinggeven neemt nu ook het vertrouwen tussen werkgever en werknemer toe. Ook voor hemzelf hebben die ontwikkelingen grote betekenis. "Ik verwonder mij nog altijd dat ik aan die processen leiding kan geven."

Verbondenheid

"Een jaar of vijf geleden is onze maatschap door een diepe crisis gegaan. Vlak daarvoor was de nieuwe Notariswet ingevoerd. Kort gezegd kwam die wet hier op neer: notaris je doet goed werk, maar ga dat nu eens doen zoals andere dienstverleners. Dus kom van die troon af. Laat zien wat je doet en durf dat in concurrentie te doen. Maar we konden met z'n allen de juiste weg niet vinden. Op dat moment kwam de kracht van ons team naar boven. We hebben veel met elkaar gemeen, niet in de laatste plaats ons optimisme. Dat maakt de maatschap zo sterk. We hebben gezegd: iedereen moet gaan doen waar hij goed in is. Allemaal hebben we een assessment doorlopen en de rapporten met elkaar uitgewisseld. Daar is vertrouwen en respect voor nodig. Dat is er altijd geweest.

"Het geheim van de maatschap is onze saamhorigheid. Welke hoge zeeën we ook hebben bevaren, we kwamen

er altijd uit. Onze energie gaat dezelfde richting op. Het is niet alleen een zakelijke analyse die ons naar elkaar toetrekt, er is ook sprake van emotionele aantrekkingskracht. Samen is het completer. Dat blijft onopgemerkt als je op dezelfde stroom meedrijft. Het wordt pas lastig vooruitkomen als die stroom de andere kant opgaat. Op regiovergaderingen bijvoorbeeld begonnen we ons collectief te irriteren aan het gezeur van de oude klik. We werden vervelend van de clichés dat het notariaat te commercieel werd of de vermeende teloorgang van deskundigheid. Dan merk je de verbondenheid in de groep. De missie om samen het notariaat bij de tijd te brengen. Sprekend in dat opzicht is, dat toen we een keer het besluit namen om een collega uit markttechnische overwegingen in de maatschap op te nemen, dat op een flop is uitgedraaid. Die persoon bleek gewoon niet bij ons te passen." >

“Doen waar je goed in bent. Dat betekent voor ons dat de één zijn markt creëert door zich te specialiseren binnen de vaktechniek. Binnen het personen- en familierecht onderscheiden wij ons daarom van de rest. De ander spreekt liever zijn talent als netwerker aan, wat bij het commercieel vastgoed goed van pas komt. Ook draait Huijbregts veel omzet tegen lage marges. Een groot kantoor is dan een voordeel ten opzichte van de concurrentie.

De klassieke notaris past in die setting niet meer. Wij groeien als notariële juristen steeds verder van de productie weg. De notaris nieuwe stijl moet als jurist de diepte in of commercieel aan de gang. Die beweging schept ruimte voor een nieuw middenkader van paralegals dat die productie nu langzaam van ons overneemt. Ook komen in een notariskantoor steeds meer specialistische staffuncties binnen, zoals systeembeheer, P&O en communicatie. Voor een notaris is dat te veel koppig om nog allemaal te kunnen behappen. Dus moeten dat andere mensen doen.”

Van twee kanten professionaliseren

“De sociale vernieuwing moet van twee kanten komen. Werkgever én werknemer moeten elkaar kunnen vertrouwen. Dat proces begint bij ons notarissen. Het is eerst geven, dan pas nemen. Omgekeerd werkt niet. Want waarom zou een medewerker meegaan als hij geen vertrouwen in zijn leidsman heeft? Onze directieve leiderschapsstijl moet om die reden plaatsmaken voor meer gelijkwaardige arbeidsverhoudingen. Zo ontstaat vertrouwen in elkaar. Vertrouwen is toch het cement, de lijm die de organisatie bij elkaar houdt. Het is wat de sociale cohesie is voor de samenleving: de wil om bij elkaar te horen.

‘Doen wat je zegt’ staat bovenaan. Anders word je

ongrijpbaar. Een voorbeeld van hoe het niet moet is de invoering van ons tijdschrijfsysteem. Onder het motto ‘leer jezelf en je productieve uren kennen’ vroegen we aan ons personeel om medewerking aan dit experiment. Maar vanaf het eerste moment hebben we hen toch aangesproken op hun productiviteit. Tja, dan ben je niet geloofwaardig meer. Dat blijft lang hangen. Dat voelen we nu soms nog!”

Leidinggevenden dienen zich ook te professionaliseren. Voor ons is dat nog heel primair: leren praten over de kwaliteit en resultaten van functioneren. Zowel op sectie- als op individueel niveau. Daar zijn instrumenten voor nodig die dwingend voorschrijven wát er dan besproken moet worden. Tegelijkertijd dient ook de medewerker van zijn troon te komen. Ook hij moet willen professionaliseren. Altijd bereikbaar zijn bijvoorbeeld. Dus telefoon opnemen en problemen niet door de organisatie laten zwerven. Daarnaast wil de klant weten voor welke diensten hij zijn rekening betaalt. Tijdschrijven is een instrument dat gesprekken daarover inhoud geeft. Ik zie nu al dat die nieuwe weg leidt tot een aanmerkelijke sfeerverbetering binnen onze kantoren. Het onderling vertrouwen is gegroeid. Er wordt over nagedacht!”

Zelfrealisatie

“Mijn voorganger zei ‘jij kunt mensen binden’. Maar pas toen de maatschap zich ging heroriënteren heb ik bewust voor het voorzitterschap gekozen. Toen pas besepte ik ‘dat wil ik ook’. Dát zelfvertrouwen is mijn gevoel van senioriteit. En let wel: dat gevoel is dus pas vijf jaar oud. Ik bedoel maar, wie wil kan oneindig lang blijven groeien.”

Mijn energie heb ik altijd gehaald uit wat je zou kunnen

Vertrouwen
is het cement
dat de organisatie
bij elkaar houdt

Ik heb de wil betekenis te hebben voor anderen, een klein beetje bij te dragen aan hun geluk



noemen het verbeteren van de condition humaine. De wil om betekenis te hebben voor anderen, een klein beetje bijdragen aan hun geluk. Daar zit een belangrijk deel van mijn gedrevenheid.

Maar het is zeker niet louter altruïsme dat mij drijft. Dat zou niet zuiver zijn. Het is ook mijn eigen belang die drijfveer van mijn handelen is. De verwondering als ik dingen doe waarvan ik tevoren niet wist dat ik die in mij had. Dat had ik vroeger al met het opmaken van een akte. Net zolang doorgaan tot het er allemaal goed en helder in stond verwoord. Daar kon ik echt plezier aan beleven. Helemaal als dat resultaat door de ander werd opgemerkt. Nu is dat het managen van deze organisatie. Daarmee haal ik iets uit mijzelf waarvan ik vroeger absoluut niet wist dat ik dit kon. De trots die dat oproept schept persoonlijk genoegen, dat geef ik graag toe.”

“Dan kom ik tot wat voor mij de essentie is. Heb uw naaste lief gelijk uzelf. Je komt niet bij de ander als je niet heel dicht bij jezelf komt. Ik vind die bijbeltekst daarom dikwijls te eenzijdig uitgelegd, zonder aandacht voor de twee laatste woorden. Het is pas compleet als je daar ook je eigen ontwikkeling, je zelfrealisatie in betreft. Want mensen herkennen direct wanneer iemand een rolletje speelt of dat het echt van jezelf is. Alleen dat laatste werkt bindend.

Mijn religieuze overtuiging is in mijn leven altijd een heel bepalende factor geweest. Maar het absolutisme van het christendom ben ik gaandeweg steeds minder

gaan waarderen. In die leer moet alles in dit leven gebeuren. Je kunt je weinig permitteren. Hel en verdoemenis liggen voortdurend op de loer. Op dit punt voel ik meer voor de relativeringen die het boeddhisme en taoïsme aanbrengen. Zij zeggen: waarom zouden je fouten je verweten worden? Fouten zijn er om van te leren!

Mijn drijfveren op het hoogste niveau heb ik van huis uit mee gekregen. Eerlijk zijn, integer, plichtsgetrouw en maatschappelijk verantwoordelijk. Niet alleen jij bent belangrijk, maar je moet ook wat doen voor de samenleving waarvan je deel uitmaakt. Dat werd er bij ons thuis wel ingepeperd. Die waarden had ik toen, heb ik nu en hou ik vast, ook na mijn pensionering.”

“Ik ga op het juiste moment weg. Mijn opvolger is geen notaris maar een bedrijfskundige. Dat geeft goed aan dat binnen het notariaat andere tijden zijn aangebroken. Zijn kennis is voor de nieuwe bedrijfsvoering noodzakelijk. Voor ons bleef dat toch hap snap werk. Dat heeft mij ook verzoend met de keuze afscheid te nemen. Leiderschap is en blijft een en-en verhaal. Het is de verbinding tussen zakelijke vaardigheden en persoonlijkheid. De kleur van je handelen wordt door medewerkers direct herkend. Die moet echt zijn en oprecht. Maar leiderschap is ook heel veel kennis van zaken hebben. Zonder dat aspect val je onherroepelijk door de mand.”

© Rolf Baarda