



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Up or out? Archetypes and person-organization fit in Dutch law firms

de Haas, M.J.O.M.

**Publication date**  
2013

[Link to publication](#)

#### **Citation for published version (APA):**

de Haas, M. J. O. M. (2013). *Up or out? Archetypes and person-organization fit in Dutch law firms*.

#### **General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### **Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# *Nederlandse samenvatting*

## *Inleiding*

Het aantrekken en vasthouden van goede advocaten is essentieel voor de kwaliteit en de prestaties van advocatenkantoren en van de advocatuur als geheel. Door de verandering van de ambities, de grotere mobiliteit van jonge professionals en door de vergrijzing van de beroepsbevolking wordt dat een steeds grotere opgave. Het vinden van advocaten die goed passen bij het kantoor (een goede “fit” vormen) wordt lastiger naarmate de verschillen tussen advocaten en advocatenkantoren toenemen. Mijn onderzoek richtte zich op de factoren die deze fit bepalen, in het bijzonder de waarden en ambities van advocaten en kantoren.

P-O fit in dit onderzoek wordt gedefinieerd als de aansluiting tussen enerzijds het karakter van het advocatenkantoor en anderzijds de waarden en ambities van de advocaat. Het karakter van een advocatenkantoor kan worden getypeerd aan de hand van de archetypes van professional service firms. Ik verwachtte dat de HRM praktijken van een kantoor een goede indicatie zouden zijn voor het ‘archetypische’ karakter. Mijn hypothese was dat de tevredenheid en het commitment van de jonge advocaat en de intentie om bij kantoor te blijven zouden samenhangen met de mate van P-O fit. Verder veronderstelde ik dat deze relatie tussen fit en de effecten van fit weer beïnvloed (gemodereerd) zou worden door de core self-evaluations (zelfvertrouwen, zelfwaardering, afgekort als CSE) en door het human capital van de advocaat. De onderzoeksvragen worden weergegeven in het model van figuur 2 in de inleiding (Chapter 1).

## *HRM praktijken en archetypes*

In hoofdstuk 2 beschrijf ik de methode om een onderscheid te maken tussen advocatenkantoren en het onderzoek naar de relevante verschillen. Dit onderscheid is nodig om de fit tussen kantoor en advocaat te kunnen

onderzoeken. De theorie van de archetypen van professional service firms beschrijft de meer traditionele professional partnership (PP) en de - meer recent ontstane - managed professional business (MPB). Door middel van interviews met de managing partners heb ik onderzocht, of deze archetypes herkenbaar zouden zijn onder de grote Nederlandse advocatenkantoren. Dit bleek inderdaad het geval. Uit de interviews en aanvullende gegevens kwam een duidelijke samenhang tussen HRM en het archetype van het kantoor naar voren. De PP heeft onder meer een up-or-out loopbaansysteem, geen of slechts incidentele permanente senior medewerkersposities, een vast salarisschema naar ervaringsjaren en hooguit een bescheiden variabele beloning. Bij de MPB horen een meer gedifferentieerde, geïndividualiseerde loopbaan, verschillende permanente senior medewerkersposities, prestatieafhankelijke salarisontwikkeling en substantiële variabele beloning.

De verwachte relatie tussen HRM enerzijds en de strategie en de inrichting van bestuur en organisatie anderzijds werd gedeeltelijk door het onderzoek bevestigd. PP-kantoren hebben eerder een focus op wetenschappelijke, vakinhoudelijke diepgang en een strategie van customisatie. Het partnerschap staat er centraal en de betrokkenheid van partners bij bestuur en organisatie is er intensiever; de partners komen vaker bijeen. Verder is er wel enig verschil in de mate waarin niet-partners in het management worden ingeschakeld en in de managementstructuur van de praktijkgroepen, maar deze verschillen waren minder overtuigend. Andere elementen, zoals management control en beoordelingssystemen leken eerder samen te hangen met de economische prestaties van het kantoor dan met archetypische kenmerken.

#### *P-O fit*

De hoofdstukken 3 en 4 beschrijven de opzet en uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek. Met een tussenpoos van tien maanden werd tweemaal een vragenlijst aan jonge advocaten voorgelegd. Op de kenmerken van de archetypen baseerde ik de vragen over de waarden met betrekking tot expertise, management, korte termijn beloning en lange termijn perspectief. Ik onderzocht de P-O fit als de fit tussen de waarden van kantoor en advocaat met betrekking tot deze onderwerpen. Ik maakte daarbij onderscheid tussen objectieve fit en subjectieve fit. Objectieve fit is de overeenstemming tussen de feitelijke archetypische kenmerken van een kantoor en de waarden van de advocaat; subjectieve fit is de overeenkomst tussen de waarden van het kantoor volgens de perceptie van de advocaat en de waarden van de advocaat. Mijn hypothesen waren, dat objectieve en subjectieve fit zouden samenhangen met drie verschillende uitkomsten:

tevredenheid, commitment en de intentie om bij het kantoor te blijven. CSE en human capital zouden deze relatie tussen fit en uitkomsten modereren. Als maat voor human capital heb ik het sollicitatiesucces van de advocaten genomen, het relatieve aantal uitnodigingen voor een gesprek en het aantal aanbiedingen van een baan. De hypothesen waren, dat advocaten met hogere CSE en meer human capital meer extreme gevolgen van fit of misfit zouden aangeven, omdat zij eerder bereid zijn om af te gaan op de eigen waarden en de perceptie van het kantoor.

Objectieve fit bleek nauwelijks significante effecten te hebben. De subjectieve fit tussen de waarden van kantoor en advocaat met betrekking tot expertise, management, korte termijn beloning en lange termijn perspectief had significante effecten op de tevredenheid en het commitment van de advocaten. Fit van de waarden betreffende expertise en korte termijn beloning had eveneens effect op de intentie om bij het kantoor te blijven. Voor management, korte termijn beloning en lange termijn perspectief had misfit een sterker effect dan fit. De uitkomsten waren het laagst bij een combinatie van hoge waarden van de advocaat en lage waarden van het kantoor. Dit laatste komt overeen met eerdere observaties in fit onderzoek. In tegenstelling tot de verwachting bleek fit tot verschillende effecten te leiden naargelang het niveau van de waarden. De fit tussen lage waarden van kantoor en lage waarden van de advocaat met betrekking tot management en korte termijn beloning hing samen met hogere uitkomsten dan de fit tussen hoge waarden. Voor de waarden met betrekking tot expertise en lange termijn perspectief lag dit andersom: fit van hoge waarden leidde tot hogere uitkomsten. Bij de korte termijn beloning bepaalden vooral de waarden van de advocaat de hogere of lagere uitkomsten, terwijl bij lange termijn perspectief juist de waarden van kantoor de meest bepalende factor bleken. De effecten van fit op tevredenheid en commitment waren vergelijkbaar, waarbij de verschillen in tevredenheid iets groter waren.

CSE hadden het verwachte modererende effect; als de CSE hoog waren, hadden fit en misfit een sterker effect op de uitkomsten. Advocaten met hoge CSE bleken het meest tevreden bij een gemiddelde korte termijn beloning en een gematigd hoog lange termijn perspectief. Ook sollicitatiesucces bleek samen te hangen met meer extreme effecten van de P-O fit van sommige waarden. Advocaten met veel sollicitatiesucces hadden de sterkste intentie om te blijven als er een fit was tussen hoge waarden met betrekking tot korte termijn beloning en lange termijn perspectief. Het sterkste effect van de fit van management waarden lag daarentegen juist bij een laag niveau van de waarden.

Het onderzoek bevestigde de hypothesen over subjectieve P-O fit, niet die over objectieve fit. De hypothesen over de effecten van CSE en sollicitatiesucces op subjectieve fit werden eveneens bevestigd. Het ontbreken van significante resultaten voor objectieve fit betekent niet dat er geen enkel verband was tussen objectieve en subjectieve fit. De perceptie van de waarden op het gebied van expertise en korte termijn beloning bleken samen te hangen met het feitelijke archetypische karakter van het kantoor.

#### *Veranderingen in fit en fit effecten*

In hoofdstuk 5 analyseer ik de verschillen tussen de beide vragenlijstonderzoeken en beschrijf ik de uitkomsten van interviews met jonge advocaten. Slechts 38 advocaten hadden beide vragenlijsten ingevuld, onvoldoende voor solide statistische analyses van de veranderingen. Ik heb in de antwoorden van deze 38 advocaten gezocht naar patronen in de veranderingen. In de helft van de gevallen was er een daling van de tevredenheid, het commitment en de intentie om bij kantoor te blijven. In 25 gevallen correspondeerde de toename of afname van fit met een toename of afname van de uitkomsten. Deze waarnemingen ondersteunen de verwachte relatie tussen veranderingen van fit en verandering van attitudes uit het P-O fit onderzoek. Veranderingen in de persoonlijke waarden van de jonge advocaten, of in hun perceptie van de waarden van hun kantoor, kunnen leiden tot meer of minder fit. Deze veranderingen hangen dan weer samen met de verandering van tevredenheid, commitment en de intentie om te blijven.

#### *Interviews jonge advocaten*

Interviews met 11 jonge advocaten uit de onderzoeksgroep illustreerden de effecten van fit en misfit die uit de vragenlijsten naar voren kwamen. Voor bijna alle advocaten is het kunnen ontwikkelen van hun vakinhoudelijke expertise essentieel. Deze ambities worden soms teleurgesteld door de aard van het werk, door verandering van praktijkgebied of omdat het niet mogelijk blijkt om te werken op het rechtsgebied van voorkeur. Belangrijke aspecten van het management waren voor jonge advocaten het management van de eigen praktijkgroep, het management van de werkprocessen en projecten en het optreden van het kantoormanagement op kritieke momenten. Materiële korte termijn beloning bleek nauwelijks relevant voor de advocaten bij kantoren die op de PP lijken, maar wel werd het gebrek aan immateriële feedback als gemis ervaren. Advocaten bij de MPB hechten meer belang aan een gedifferentieerde beloning. Slechts één geïnterviewde advocaat uitte een uitdrukkelijke ambitie om partner te worden. Bij enkele anderen stond deze ambitie meer op de achtergrond; de meesten schrokken terug

van de consequenties van het partnerschap voor het werk-privé evenwicht. Niettemin stelden de meeste advocaten het op prijs wanneer het kantoor hen duidelijke lange termijn perspectieven biedt. In de MPB zijn voor sommige advocaten de alternatieve posities zoals salaried partner een serieus alternatief voor het partnerschap.

### *Discussie*

In hoofdstuk zes bespreek ik na de samenvatting van de uitkomsten vier centrale thema's die uit het onderzoek naar voren kwamen: de aard en betekenis van de archetypes PP en MPB, het onderscheidende karakter van de HRM praktijken, de betekenis van de waarden met betrekking tot expertise, management, korte termijn beloning en lange termijn perspectief en de relaties tussen archetypen, HRM, professionele waarden en de aantrekkingskracht op jonge professionals. Ik schets de beperkingen en de implicaties van het onderzoek voor de theorie en de praktijk.