

den

## Inleiding

denEngelsen legal search & consultancy specialiseert zich in de search en selectie van juristen op eindverantwoordelijke posities, zoals general counsel, partners en toezichthouders.

Het bureau investeert in kennis over juristen en laat daarom met enige regelmaat onderzoek doen binnen deze doelgroep. Om de kwaliteit en betrouwbaarheid te waarborgen worden de onderzoeken door een extern bureau uitgevoerd. Zo heeft GfK in 2011 in opdracht van denEngelsen onderzoek gedaan naar Juristen in Raden van Commissarissen.

Hetzelfde onderzoeksbureau heeft het huidige onderzoek 'Juristen en Leiderschap' uitgevoerd. Er is nog niet eerder onderzoek gedaan op dit terrein en het doel is vooral om inzicht te krijgen in de manier waarop juristen hun leidinggevende positie invullen, ervaren en hebben bereikt.

De resultaten van het onderzoek zijn weergegeven in de volgende rapportage. We delen de uitkomsten graag met iedereen die hier interesse in heeft, maar in elk geval met alle respondenten en hun organisaties. Mochten er nog vragen zijn naar aanleiding van dit onderzoek bent u uiteraard van harte uitgenodigd contact met ons op te nemen.

Met vriendelijke groet,

Sylvia den Engelsens

denEngelsen  
Dijsselhofplantsoen 10-12  
1077 BL Amsterdam  
020 67 22 888

sylvia@denengelsen.nl  
www.denengelsen.nl

# denEngelsen

## Onderzoeksgroep

Binnen de advocatuur hebben we ons beperkt tot 200 partners van de grote en middelgrote kantoren, waarbij de helft naast de partnertaken ook onderdeel uitmaakt of heeft gemaakt van het bestuur van kantoor. Daarnaast hebben we de general counsel van de 100 grootste bedrijven in Nederland betrokken bij het onderzoek. Tot slot hebben we binnen de overheid 300 juristen een vragenlijst gestuurd, allen in een leidinggevende positie binnen ministeries, het openbaar ministerie of provincies.

Van de bijna 600 ondervraagden heeft een kwart de vragenlijst ingevuld. Hiervan is 54% partner, 30% general counsel en 16% overheidsjurist.

Van de respondenten is 55% man en 45% vrouw.

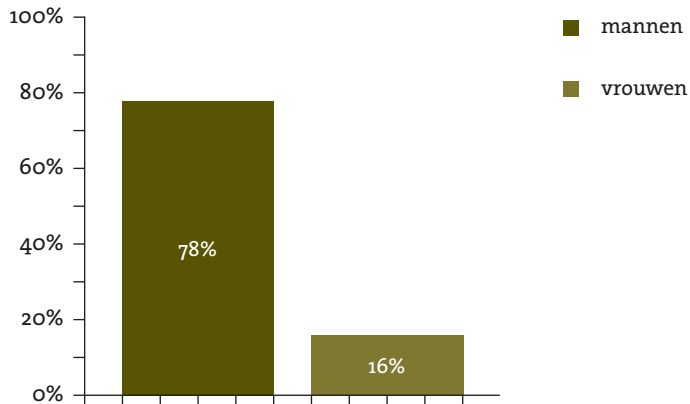
# denEngelsen

## Inhoudsopgave

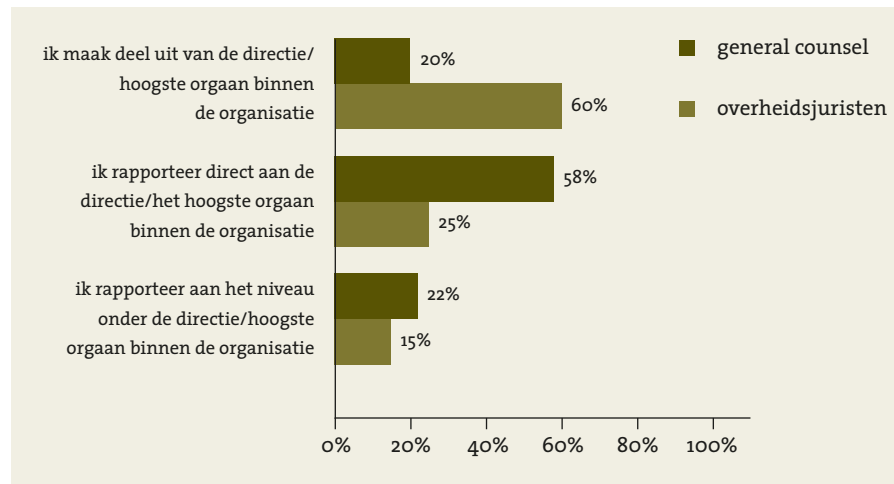
1. Inleiding en onderzoeksgroep	2
2. Leeftijd, ervaring en positie binnen de organisatie	7
3. Omvang team	9
4. Werktijd en nevenfuncties	11
5. Vakinhoud versus leidinggeven	13
6. Wijze waarop positie is bereikt	15
7. Meest aantrekkelijke aspecten van leidinggeven	17
8. Minst aantrekkelijke aspecten van leidinggeven	19
9. Opleiding en coaching	21
10. Feedback en beoordeling	23
11. Waardering	25
12. Leiderschapsstijlen	27
13. Wat kunnen mannen en vrouwen nog leren van elkaar?	29
14. 'Food for thought'	31

*Aan het einde van elk hoofdstuk vindt u een link naar een artikel of video met betrekking tot het thema Leiderschap.*

## Partners die onderdeel uitmaken of uitmaakten van het bestuur



## Positie binnen de organisatie



## 2. Leeftijd, ervaring en positie binnen de organisatie

De gemiddelde leeftijd van de ondervraagde mannelijke juristen is 50 jaar en van de vrouwelijke juristen 46 jaar. De mannen zijn gemiddeld dus ouder dan de vrouwen. De mannelijke juristen hebben hierdoor logischerwijs ook meer werkervaring dan vrouwen. Gemiddeld hebben mannelijke juristen op een leidinggevende positie 25 jaar werkervaring en vrouwen 22 jaar.

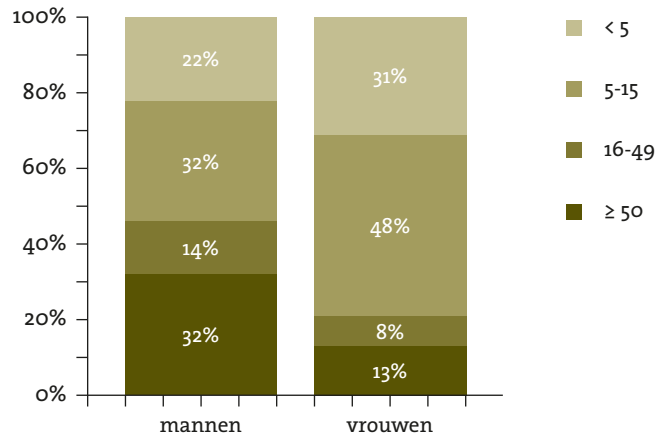
Van alle partners is of was iets minder dan de helft onderdeel van het bestuur van kantoor (48%). Dit verschilt sterk tussen mannen en vrouwen: van de mannelijke partners maakt(e) een ruime meerderheid deel uit van het bestuur (78%), van de vrouwelijke partners slechts 16%.

20% van de general counsel en 60% van de overheidsjuristen maakt deel uit van de directie/hoogste orgaan binnen de organisatie. 58% van de general counsel en 25% van de overheidsjuristen rapporteert rechtstreeks aan de directie/hoogste orgaan binnen de organisatie. De overige respondenten rapporteren aan het niveau onder de directie/hoogste orgaan binnen de organisatie.

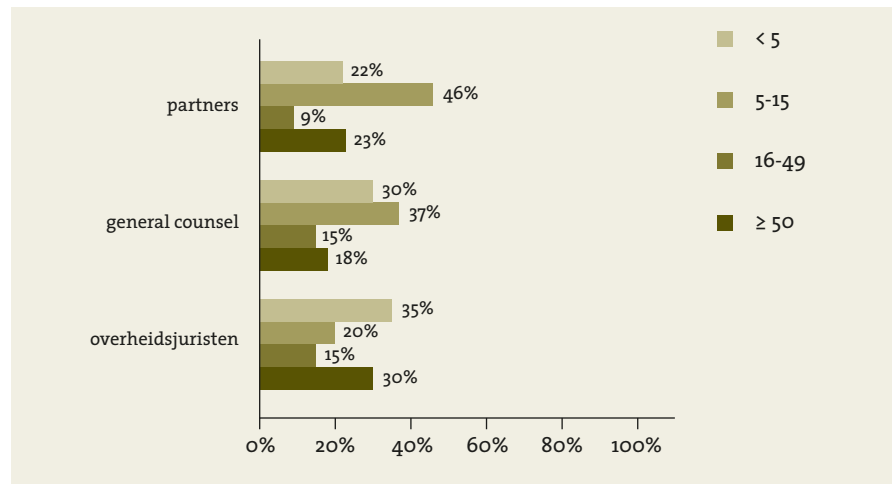
*Understanding servant leadership*  
Dirk van Dierendonck

# denEngelsen

## Aan hoeveel mensen geeft u leiding?



## Aan hoeveel mensen geeft u leiding?



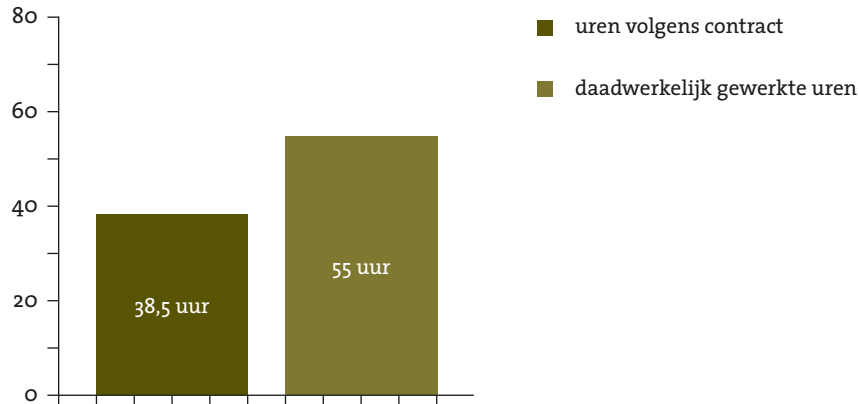
## 3. Omvang team

Mannen geven aan meer juristen leiding dan vrouwen. Van de mannelijke respondenten geeft 32% leiding aan 50 juristen of meer, van de vrouwelijke respondenten is dat slechts 13%.

Hoewel partners binnen de advocatuur doorgaans een leverage hebben van niet meer dan een jurist of 5, zegt 23% aan meer dan 50 juristen leiding te geven. Dit valt hoogstwaarschijnlijk te verklaren door het grote aantal partners dat aangeeft actief te zijn (geweest) in het bestuur van het kantoor.

*Should we rethink the promise of teams?*  
James Heskett

### Hoeveel uur werkt u per week?



# denEngelsen

## 4. Werktijd en nevenfuncties

De respondenten werken volgens hun contract gemiddeld 38,6 uur per week. Wanneer gevraagd wordt naar het daadwerkelijk gewerkte aantal uren, ligt dit aanzienlijk hoger. Gemiddeld werken de leidinggevende juristen 55 uur per week. Dat is 42% meer uren per week dan contractueel afgesproken. Het aantal uren verschilt per geslacht: mannen werken 56,5 uur, vrouwen 53 uur. Ook zit er verschil in waar iemand werkzaam is. Partners werken 57,5 uur, general counsel 53 uur en overheidsjuristen 50 uur.

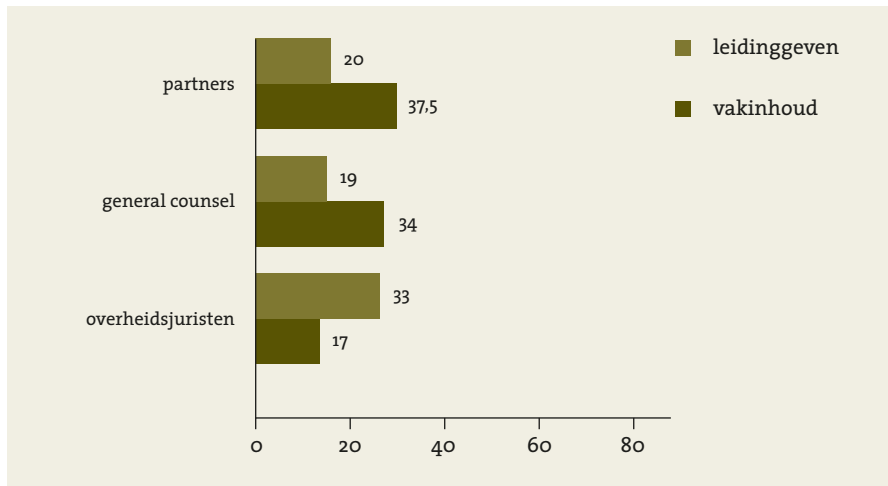
Een leidinggevende functie zorgt voor meer uren werk per week. Gemiddeld werken juristen 10 uur langer sinds ze een leidinggevende functie hebben. De extra tijd die de leidinggevende functie in beslag neemt, wordt voor bijna 90% van de juristen niet gecompenseerd.

Iets meer dan de helft van de respondenten (51%) bekleedt een bestuursfunctie buiten het werk. Van de respondenten die de functie(s) nader specificeren bekleedt ongeveer een kwart één of meer toezichthoudende functies.

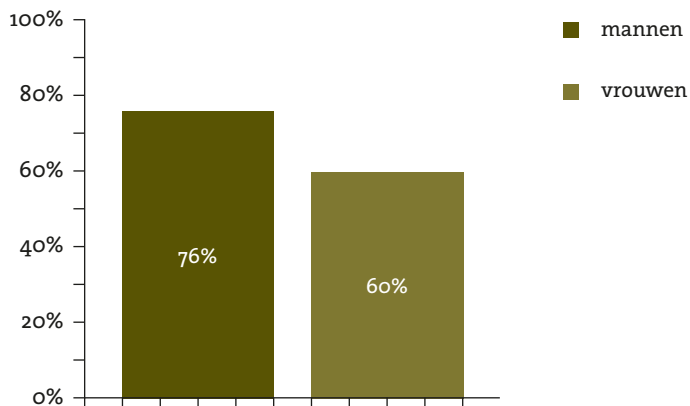
Partners bekleeden het meest een bestuurlijke functie naast hun werk (55%), gevolgd door general counsel (42%). Van de overheidsjuristen bekleedt 35% een bestuurlijke functie naast het werk.

*Three kinds of focus*  
Daniel Goleman

## Verdeling uren per week



## Tevreden met verhouding vakinhoud versus leidinggeven



## 5. Vakinhoud versus leidinggeven

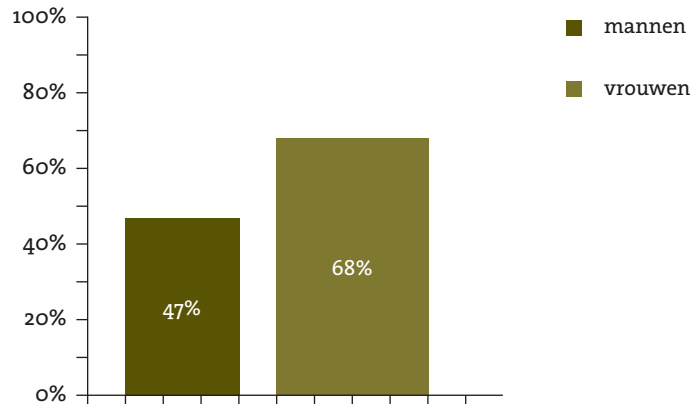
Leidinggevende juristen blijven de meeste uren besteden aan de vakinhoudelijke taken. Gemiddeld besteden juristen aan de vakinhoud 33 uur en aan leidinggeven 22 uur. Waar iemand werkzaam is, is van invloed op de verhouding tussen leidinggeven en vakinhoud. Overheidsjuristen besteden significant meer uur per week aan leidinggeven (33 uur), dan partners (20 uur) of general counsel (19 uur).

Partners en general counsel besteden juist meer uur aan vakinhoud (37,5 uur en 34 uur) dan overheidsjuristen (17 uur). Mannen besteden gemiddeld 32 uur per week aan vakinhoudelijke taken en 24 uur aan leidinggeven en vrouwen gemiddeld 33 uur aan vakinhoudelijke taken en 19 uur aan leidinggeven.

Ruim twee derde van de juristen is tevreden over hun huidige verdeling tussen leidinggeven en vakinhoudelijk bezig zijn. Mannen zijn hierover meer tevreden dan vrouwen (76% vs 60%).

*Managing works*  
David Maister

## Positie op eigen initiatief verkregen



## 6. Wijze waarop positie is bereikt

De meeste juristen komen op eigen initiatief aan hun leidinggevende positie (56%). Opvallend is hier dat vrouwen beduidend vaker het initiatief nemen om op een leidinggevende positie terecht te komen dan hun mannelijke collega's. Ruim twee derde van de vrouwen heeft zelf actie ondernomen om een leidinggevende rol te bemachtigen. Mannen worden vaker gevraagd voor een dergelijke positie: iets minder dan de helft heeft zelf het initiatief genomen om de leidinggevende functie te bereiken.

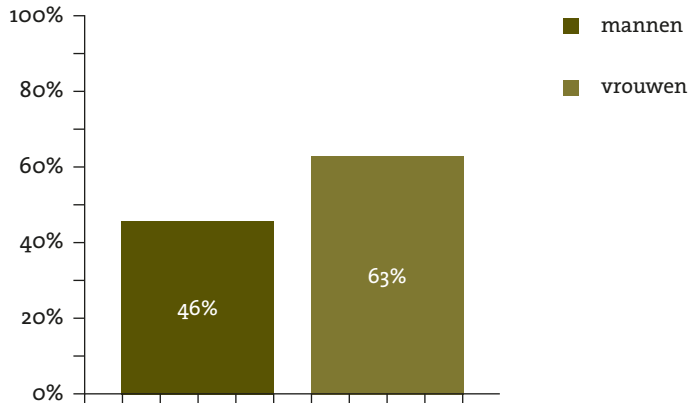
Juristen die gevraagd zijn voor de leidinggevende rol geven aan meer juristen leiding (36 juristen), dan wanneer ze op eigen initiatief op deze positie terecht zijn gekomen (22 juristen).

*Keys to working with alpha personalities*  
Gill Corkindale

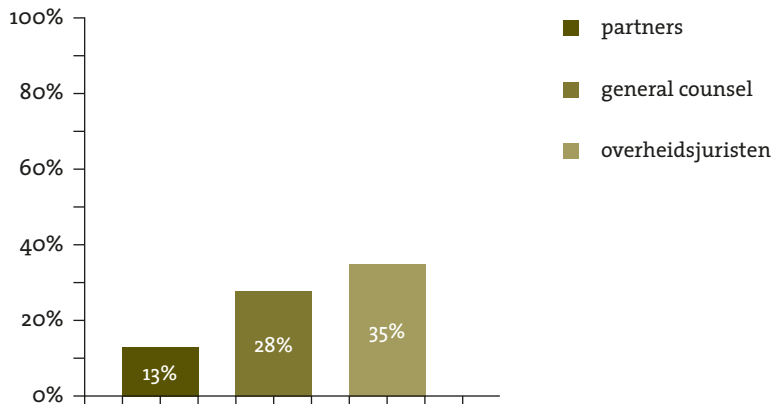


## Meest aantrekkelijke aspecten van leidinggeven:

### Invloed op de output van het team



### Herkenbaar als een van de beslissers binnen de organisatie



## 7. Meest aantrekkelijke aspecten van leidinggeven

Gevraagd naar de meest aantrekkelijke aspecten van leidinggeven noemt 82% de mogelijkheid om mensen te steunen in hun ontwikkeling. Meer dan de helft van de respondenten vindt het hebben van meer invloed binnen de organisatie en invloed op de output van het team ook aantrekkelijk. Deze laatste invloed vinden vrouwen significant aantrekkelijker (63%) dan mannen (46%).

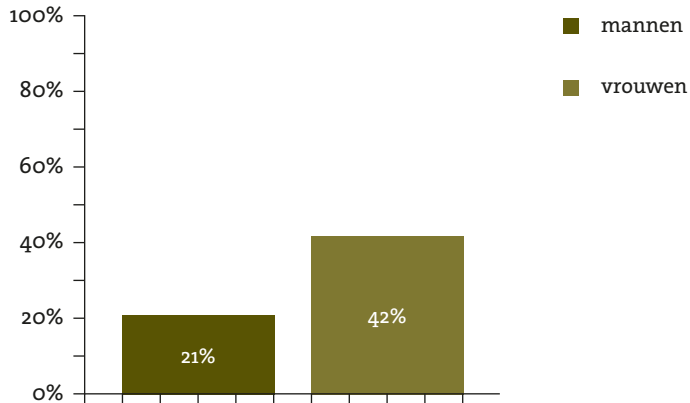
De mogelijkheid om ook tijd te kunnen besteden aan zaken naast de juridische inhoud wordt significant aantrekkelijker gevonden door respondenten die gevraagd zijn voor een leidinggevende positie.

Bijna een kwart van de vrouwen vindt het aantrekkelijk om herkenbaar te zijn als een van de beslissers binnen hun organisatie. Voor de mannen is dit minder van belang (17%). Herkenbaar als een van de beslissers is voor partners niet zo relevant (13%), voor general counsel al belangrijker (28%) en het meest wezenlijk voor overheidsjuristen (35%).

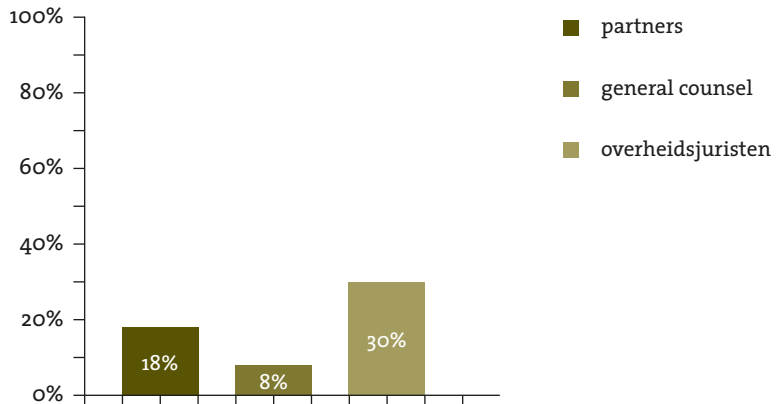
*6 Ways to make your leadership and workplace fun again*  
Glenn Llopis

## Minder aantrekkelijke aspecten van leidinggeven:

### Minder tijd voor de juridische inhoud



### Meer uren



# denEngelsen

## 8. Minst aantrekkelijke aspecten van leidinggeven

Minder aantrekkelijk aan de leidinggevende functie vinden respondenten de tijd die gaat zitten in randzaken met betrekking tot personeel en administratie (67%). Juristen die op eigen initiatief op de positie terecht zijn gekomen vinden dit minder aantrekkelijk (76%) dan juristen die gevraagd zijn voor deze functie (59%). Vrouwen vinden een minder aantrekkelijk aspect aan leidinggeven dat ze minder tijd hebben voor de juridische inhoud (42%). Voor mannen geldt dat minder (21%).

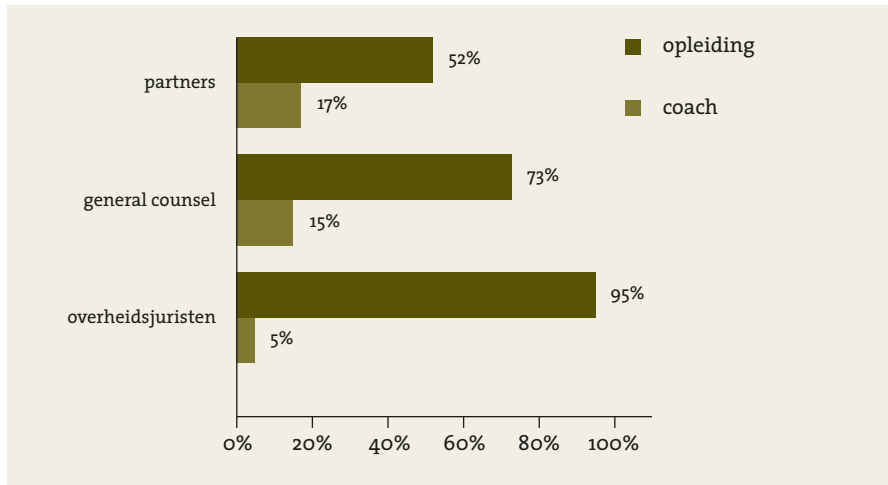
Het feit dat er meer uren gewerkt moeten worden ervaren de overheidsjuristen het meest negatief (30%), gevolgd door de partners (18%). General counsel ervaren dit veel minder als een negatief aspect (8%).

Het feit dat de afstand tot de medewerkers groter is wordt door 26% van de mannen als negatief ervaren, bij de vrouwen ligt dit percentage op 13%. Bij de partners ligt dit percentage lager (14%) dan bij de andere juristen (25%).

De hogere werkdruk/meer stress wordt door circa 35% van de respondenten als negatief ervaren. De meeste juristen hebben geen last van de extra verantwoordelijkheid. Mannen (4%) nog minder dan vrouwen (10%).

*The biggest mistake a leader can make*  
Bill George, Evan Wittenberger e.a.

### Ik heb een opleiding op het gebied van leiderschap gevolgd/ ik heb (had) een coach



# denEngelsen

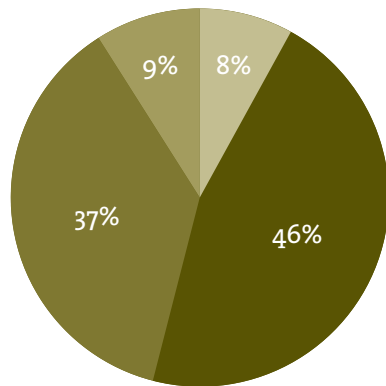
## 9. Opleiding en coaching

65% procent van de respondenten heeft een opleiding gevolgd op het gebied van leiderschap. Dit verschilt niet naar geslacht. Overheidsjuristen hebben vrijwel allemaal een opleiding gevolgd (95%), gevolgd door de general counsel (73%). Bij de partners ligt dit percentage significant lager (52%).

Een opleiding volgen op het gebied van leiderschap wordt vaker gedaan, dan het gebruik maken van een personal coach die de jurist begeleidt bij het leidinggeven. Slechts 14% heeft momenteel een personal coach en 29% heeft er in het verleden een gehad. Meer dan de helft van de respondenten heeft dus nog nooit een personal coach gehad. Op dit moment heeft 10% van de mannen en zo'n 20% van de vrouwen een coach. Partners en general counsel ontlopen elkaar niet veel: op dit moment heeft 17% van de partners en 15% van de general counsel een coach. Voor de overheidsjuristen ligt dit percentage op 5%.

*Getting others to give you what you want*  
David Maister

## Feedback



- 46% krijgt feedback via formeel beoordelingssysteem
- 37% krijgt feedback via informele manier
- 9% krijgt feedback via formele manier, maar niet via beoordelingssysteem
- 8% krijgt geen feedback

# denEngelsen

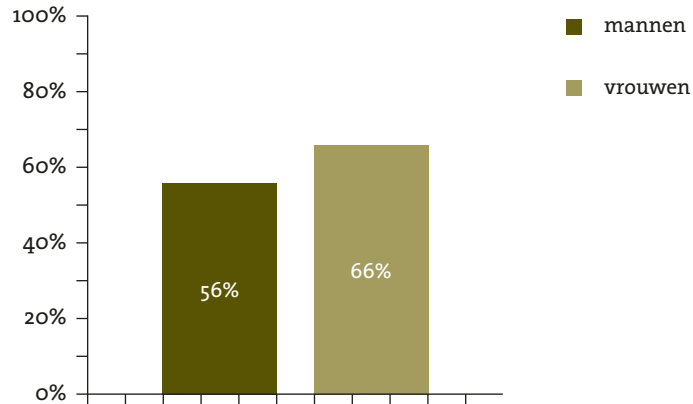
## 10. Feedback en beoordeling

Bijna alle respondenten krijgen feedback – op wat voor manier dan ook – van hun medewerkers (92%); het vaakst gebeurt dit via een formeel beoordelingssysteem (46%). 37% krijgt feedback op een informele manier en 9% krijgt het ook op een formele manier, maar niet via een beoordelingssysteem. Partners en overheidsjuristen krijgen vaker feedback via een formeel beoordelingssysteem (56% en 50%), dan general counsel (30%).

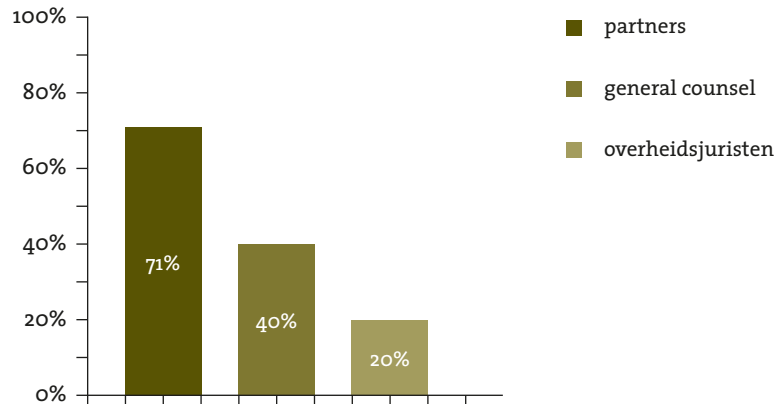
In het algemeen zijn leidinggevende juristen begaan met hun medewerkers. 60% geeft aan veel aandacht te besteden aan het persoonlijke leven van de medewerkers. Slechts 6% zegt dat niet te doen. Vrouwen lijken meer begaan te zijn met medewerkers (66%) dan mannen (55%), maar dit verschil is (net) niet significant.

*Horrible boss workarounds*  
Carmen Nobel

## Ik geef mezelf als leider het cijfer 8 of hoger



## Ik vind de waardering voor vakinhoud belangrijker dan die voor leidinggeven



## 11. Waardering

In het algemeen vindt bijna iedere respondent zichzelf een goed leider (94%). General counsel en overheidsjuristen scoren zelfs 100% 'ja' op de vraag of zij zichzelf een goede leider vinden. Alleen bij de partners zegt 12% zichzelf geen goede leider te vinden.

Gemiddeld geven ondervraagde juristen zich voor leiderschap een 7,6 als rapportcijfer. Vrouwen geven zichzelf gemiddeld een iets hoger cijfer dan mannen (vrouwen een 7,7 en mannen een 7,5). Iets meer dan de helft van de mannen geeft zichzelf het cijfer 8 of hoger. Bij de vrouwen geeft zelfs twee derde zichzelf een 8 of hoger.

Wanneer een keuze gemaakt moet worden wat belangrijker is, waardering voor leiderschapskwaliteiten of waardering voor vakinhoudelijke kwaliteiten, vindt iets meer dan de helft van de respondenten (54%) waardering voor vakinhoudelijke kwaliteiten belangrijker. De organisatie waar iemand werkzaam is, zorgt voor verscheidenheid in de keuze wat men belangrijker vindt. Partners vinden waardering voor vakinhoudelijke kwaliteiten belangrijker (71%), terwijl general counsel en overheidsjuristen waardering voor de leiderschapskwaliteiten belangrijker vinden (60% en 80%).

Het merendeel van de juristen ziet het leidinggeven als een positief onderdeel van het werk (84%).

*Managing Yourself: the paradox of excellence*  
Thomas J. DeLong

## Wat voor type leider bent u?

	meest gebruikte typering	meest gebruikte steekwoorden
mannelijke partners	'meewerkend voorman'	empathisch, inspirerend
mannelijke general counsel	'coach'	betrokken, faciliterend
mannelijke overheidsjuristen	'people manager'	enthousiasmerend, resultaatgericht
vrouwelijke partners	'betrokken leider'	veeleisend, streng
vrouwelijke general counsel	'coachend leider'	veeleisend, toegankelijk
vrouwelijke overheidsjuristen	'people manager'	resultaatgericht, streng

# denEngelsen

## 12. Leiderschapsstijlen

De meeste respondenten vinden een delegerende\* of overleggende\* leiderschapsstijl het best bij zichzelf passen. De instruerende\* leiderschapsstijl wordt het minst vaak genoemd. Mannen vinden het vaakst een overleggende leiderschapsstijl bij zichzelf passen (41%) en vrouwen vinden het vaakst een delegerende leiderschapsstijl het best bij zichzelf passen (42%).

De vraag 'wat voor type leider bent u?' werd open gesteld. Bij het analyseren van de antwoorden bleken er grote overeenkomsten in de typering en woordkeus van de verschillende groepen (zie linker pagina). Opvallend is onder meer het feit dat de vrouwen het woord 'leider' expliciet gebruiken en de mannen kiezen een synoniem voor 'begeleider'.

- \* delegerende leiderschapsstijl: ervoor zorgen dat de taken op een goede wijze bij de medewerkers ondergebracht zijn
- overleggende leiderschapsstijl: medewerkers als "sparringpartners" zien, waar samen de beslissingen mee genomen worden
- instruerende leiderschapsstijl: zaken goed aan de medewerkers uitleggen zodat ze weten wat de bedoeling is

*How managers become leaders*  
Michael D. Watkins

## Wat mannen menen te kunnen leren van vrouwen:

*“Meer openstaan voor de andere visie, kwetsbaarheid en de emotie tonen.”*

*“Minder bezig zijn met spelletjes en machtspolitiek.”*

*“Minder testosteron (eigen ego eerder ondergeschikt maken).”*

*“Vrouwen die goed leidinggeven zijn vaak leuk en duidelijk.”*

## Wat vrouwen menen te kunnen leren van mannen:

*“Het multi-tasks van vrouwen is niet altijd een zegen, focussen (en andere dingen maar even parkeren) is soms ook heel prettig.”*

*“Mannen zijn consequenter en laten zich minder leiden door emoties.”*

*“Niet gehinderd worden door bescheidenheid, beslister handelen en meer opkomen voor eigen belangen.”*

# denEngelsen

## 13. Wat kunnen mannen en vrouwen nog leren van elkaar?

Aan alle mannelijke respondenten is gevraagd wat zij nog kunnen leren van vrouwen op het gebied van leiderschap en vice versa. Hier bestaat een grote mate van eenduidigheid bij de verschillende groepen.

Een groot aantal mannen laat in verschillende bewoordingen weten geen enkel verschil te bespeuren tussen mannelijke of vrouwelijke leiders (een enkeling vindt de vraag zelfs onzinnig). Als men al een verschil ziet, spitst zich dat vooral toe op één terrein: vrouwen tonen meer empathie (of woorden van gelijke strekking: sensitiever, zachtere kant etc.).

Door de vrouwen wordt niet één keer gezegd dat er géén verschillen zijn tussen mannen en vrouwen. Veel terugkerende aspecten waarvan de vrouwen vinden dat zij nog wat kunnen leren van de mannen:

- mannen zijn helder, duidelijk, direct
- mannen hebben meer focus en zijn meer resultaatgericht
- mannen hebben meer zelfvertrouwen
- en zijn beter in staat zichzelf te profileren / hun succes te claimen

*Do Employees Prefer Male or Female Bosses?*  
Willow Dittge

# denEngelsen

## 14. 'Food for thought'

Het grootste deel van dit onderzoek is kwantitatief. De uitkomsten hebben voor ieder individu en elke organisatie een andere waarde en betekenis. Wij blijven dan ook weg van algemene conclusies.

Een aantal zaken viel ons echter op in de analyse, die wat ons betreft 'food for thought' zijn:

- Vrouwen menen dat zij onder meer van mannen kunnen leren om meer zelfvertrouwen te hebben en om zichzelf beter te profileren. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt echter dat vrouwen vaker het initiatief nemen om een leidinggevende positie te bemachtigen en geven zij zichzelf een hoger cijfer voor hun leidinggevende capaciteiten dan de mannen zichzelf geven
- General counsel, werkzaam binnen de grootste 100 bedrijven in Nederland krijgen slechts in 30% van de gevallen feedback op hun functioneren via een formeel beoordelingsstelsel
- Mannen geven aan dat vrouwen een hogere mate van empathie bezitten, zachter zijn, sensitiever. Toch omschrijven vrouwen hun eigen leiderschapsstijl veelal in termen als veeleisend en streng
- Het is opvallend dat de werktijd substantieel toeneemt (gemiddeld met 10 uur per week) op het moment dat een jurist een leidinggevende functie bekleedt. Waarbij zo'n 90% van hen daar geen compensatie voor ontvangt. Wij wagen ons daar toch aan één conclusie: om zoveel extra tijd te besteden, moeten de juristen haast wel uit het leiderschap een hoge mate van voldoening halen



## 15. Certificering

Het onderzoek is uitgevoerd in overeenstemming met het kwaliteitssysteem van GfK dat is gecertificeerd volgens de normen van NEN-EN-ISO 9001, ISO 20252 en ISO 26362. GfK onderschrijft de gedragsregels van E.S.O.M.A.R. (European Society for Opinion and Market Research) en is lid van de brancheorganisatie MOA (zie <http://www.moaweb.nl>).