

Inhoud is niet meer genoeg

Soft skills spelen een steeds belangrijker rol, maar niet iedereen is zich daarvan bewust. Vier coaches vertellen er meer over. “Een juridisch professional zijn is tegenwoordig meer dan het inhoudelijke kunstje herhalen.”

door **Annelieke Fenstra** illustraties **Josje van Koppen**



De juridische werkomgeving is veranderd. De steeds complexere samenleving en de juridisering daarvan vergt van juristen een andere manier van werken. De invloed van de informatietechnologie, de toenemende concurrentie, de crises, de internationalisering en de hoge eisen van de mondiale cliënt maken het leven van de jurist hectisch. De druk is hoog. Met alleen vakinhoudelijke kennis kan de jurist zich niet meer staande houden in deze dynamische wereld. Het belang van goede persoonlijke vaardigheden, de zogeheten *soft skills*, is groot, maar veel juristen zijn zich hier onvoldoende bewust van. “Er bestaat een discrepantie tussen wat een beginnend jurist kan en wat de praktijk tegenwoordig van hem vraagt en die kloof lijkt groter te worden”, zegt Rūna Honig, directeur van Honig Coaching, een trainings- en coachingsbureau voor juridische professionals. “De rechtenstudie, maar ook de beroepsopleidingen sluiten niet goed aan op de praktijk. De focus in het onderwijs ligt nog te veel op de inhoud, terwijl je functioneren juist in toenemende mate bepaald wordt door (persoonlijke) vaardigheden. Naast goed kunnen organiseren, is vooral je ‘omgevingsbewustzijn’ belangrijk: hoe je communiceert en hoe commercieel je bent. Advocatenkantoren en ondernemingen zijn niet op zoek naar studeerkamerjuristen, maar naar professionals die in staat zijn in te spelen op de behoeften van de omgeving. Zelfsturende en ondernemende

types die eigen initiatieven ontplooiën, overtuigend overkomen en *businesswise* kunnen denken.”

Bedreiging

Monique van de Griendt, directeur van trainings- en adviesbureau Dialogue, is al jaren bezig het belang van persoonlijke vaardigheden voor het voetlicht te brengen. Zij vertelt dat er in de juristerij wel meer begrip voor is gekomen, maar dat het nog altijd niet optimaal is. “Vooral de grote kantoren zijn de afgelopen jaren meer gaan doen op dit gebied, de kleine(re) kantoren hebben hier gewoon minder geld voor. De budgetten staan sowieso onder druk, maar kantoren moeten toch gaan veranderen. Stilstaan en vasthouden aan het oude vormt een grote bedreiging. Veel juristen denken het nog met de inhoud af te kunnen, maar de inhoud alleen bepaalt niet meer de kwaliteit. Een cliënt gaat er vanuit dat de inhoudelijke kwaliteit in orde is, want daar kan hij meestal niet over oordelen. Dus zal hij altijd letten op andere factoren. Je moet je inleven en verdiepen in de cliënt en zijn situatie. Je kunt een fantastisch advies schrijven van misschien wel wetenschappelijk niveau, maar als het niet past in de context van jouw cliënt, is het niets waard. Bovendien is het essentieel om te beschikken over goede communicatieve eigenschappen voor het opbouwen van een sterke vertrouwensband. Dat zorgt voor *chemistry*.”

Juristen moeten dus meer aansluiting zoeken bij de bele- ▶

vingswereld van de cliënt 2.0. Vroeger sprak men over de cliënt, later kwam het besef dat je ook écht moet luisteren naar hem en nu gaat het erom dat je samen met de cliënt tot een oplossing komt. Caroline Bun, coach, trainer en mede-eigenaar van opleiding- en trainingsbureau GroeiNU!:

“Concreet levert dat meer ontspanning voor beiden op. De jurist moet zich bewust zijn van het feit dat wie hij is als persoon direct invloed heeft op zijn omgeving en werk. Een juridisch professional zijn is meer dan het inhoudelijke kunstje herhalen.” Bun hamert erop dat juristen hun oude percepties moeten loslaten om tot de beste oplossingen te kunnen komen. “Ze moeten zichzelf openstellen in plaats van zich verschuilen achter hun rol en kennis. Ik noem het de verschuiving van het hoofd naar het hart. Daarvoor is nodig dat je met een open geest, dus zonder oordeel, een situatie en mensen tegemoet kunt treden. Dat je kunt zien dat jezelf en de ander (cliënt, wederpartij et cetera) deel uitmaken van hetzelfde geheel. Dat de jurist zich hierin kwetsbaar durft op te stellen en in plaats van zich te laten leiden door angst en te verkrampen, zich kan ontspannen en zich laat leiden door wat er ontstaat vanuit verwondering. Dit alles is van uiterst belang omdat de complexe ‘problemen’ waar wij vandaag de dag mee worden geconfronteerd niet meer alleen met onze ratio kunnen worden opgelost. In de top van vele (multi)nationale ondernemingen is menigeen zich daarvan al bewust en juristen en zeker advocaten moeten zich daarvan ook bewust worden.”

Bokkensprongen

Volgens Buns GroeiNU!-collega Lenet Leusink is het belangrijk dat juristen kritisch en eerlijk naar zichzelf kijken. Een valkuil is om bij kritische feedback, of die nu van collega's of van cliënten is, direct in de verdediging te schieten en de fout bij de ander te leggen, in plaats van te onderzoeken wat deze feedback voor toegevoegde waarde kan hebben in de samenwerking. Leusink: “Juristen moeten gaan inzien dat als zij een probleem ervaren, zij daar zelf deel van uitmaken. Ze moeten ophouden met zwartepieten.”

Soft skills

De term *soft skills* is ontstaan in de IT-wereld als tegenhanger van *hard skills*, vaardigheden die nodig zijn voor het werken met hardware. ‘Soft’ betekent dus niet zacht, maar het vergelijkt de menselijke eigenschappen met de software die de computer doet werken. *Soft skills* is een verzamelnaam voor onder meer de persoonlijke eigenschappen van iemand, en zijn sociale, organisatorische, communicatieve en taalvaardigheden.

Honig sluit zich hierbij aan en legt uit waarom senioren het moeilijk vinden om kritisch naar zichzelf te kijken. “Zij zijn daartoe nooit gedwongen. Veel juristen hebben jarenlang vanuit een betrekkelijk onaantastbare en comfortabele positie gefunctioneerd. De cliënt beschouwde je als de ‘alwetende’ en volgde je adviezen nagenoeg kritiekloos op; in je eigen organisatie had je zo’n beetje je eigen koninkrijkje. Met een hoge omzet en vakinhoudelijke deskundigheid kon je een hoop bokkensprongen maken, maar die tijd is voorbij.” Partners zijn kritiek niet gewend en vinden het maar lastig, terwijl de jonge generatie juist erg openstaat voor feedback en daar zelfs actief om vraagt, zo stelt Van de Griendt.

“JURISTEN MOETEN OPHOUDEN MET ZWARTEPIETEN”

“Wil je een goed leider zijn, dan is zelfreflectie essentieel. Je moet jezelf continu afvragen wat beter kan en hoe anderen jou zien. Juristen zijn opgeleid om een ander onderuit te halen. Kritisch naar zichzelf kijken vinden ze maar eng, dat is een grote valkuil.”

Stressmanagement

Het belang van de soft skills staat al een aantal jaren op de kaart, maar de economische crisis heeft het onderwerp opnieuw aangezwengeld. Van de Griendt: “In deze tijden zie je dat er weer wat meer aandacht aan wordt besteed. En dat is ook niet zo gek, want economisch barre tijden vragen onder meer om daadkrachtig leiderschap. Maar ook ethisch leiderschap wordt steeds belangrijker. Bedrijfsjuristen nemen dit mee in hun criteria voor het selecteren van een advocaat. Ethiek en integriteit staan bij hen hoog in het vaandel.”

Aan leidinggevenden worden hoge eisen gesteld door jonge juristen. Ze vragen om aandacht, willen gecoacht worden en tegelijkertijd worden losgelaten om zoveel mogelijk autonoom te functioneren. Maar daarbij wordt de beginner niet zelden geregeerd door de agenda van zijn meerdere en dan komt het aan op organiseren. En dat laat nogal eens te wensen over vindt Honig. “Het uitvalpercentage aan de Zuidas is echt een groot probleem aan het worden. Vooral onder jonge juristen. Ze worden continu geconfronteerd met prikkels die ad hoc hun aandacht vragen. Organiseren leren ze nergens, terwijl dat een groot aandeel heeft in hun functioneren en dus ook in de resultaten. Het is ongelooflijk dat niet al in een vroeg stadium wordt geleerd hoe hiermee om te gaan. Hier móet aan-

“HET IS ECHT NIET NORMAAL OM 'S NACHTS JE MAIL TE CHECKEN”

dacht voor komen, want het is echt niet normaal om 's nachts je e-mail te checken.” Van de Griendt beaamt dat de stressbeleving de laatste jaren erg gegroeid is, maar zegt tegelijkertijd niet te weten of dit door een grotere hoeveelheid werk komt. Zij wijt de stressbeleving voornamelijk aan de jonge juristen zelf. “Ze hebben best een korte spanningsboog en raken snel afgeleid door al die prikkels. Aan de andere kant hebben ze die hoeveelheid prikkels juist nodig, want het is ook een generatie die snel verveeld raakt. Stressmanagement is een belangrijke vaardigheid, want stress zet de kwaliteit van het werk enorm onder druk. Kantoren moeten hun werknemers hiervoor behoeden.”

Stoeipoes

Een jurist moet in staat zijn om zijn gesprekspartner – dat kan een cliënt, concullega maar ook een rechter zijn – te beïnvloeden. Hoe krijg je iemand waar je hem wilt hebben? Sterke argumenten zijn hiervoor nodig, maar er is ook veel winst te behalen met presentatie en non-verbale communicatie. Honig: “Dat wordt nergens geleerd, maar is heel belangrijk. Je moet zichtbaar zijn in alle opzichten. Daar hoort bij: een open houding, enthousiast, duidelijk hoorbaar en met lage stem praten, aanwezig zijn en dat ook uitstralen in je kleding. En nee, dames, door het dragen van te uitdagende kleding, te korte en strakke rokjes, word je niet serieus genomen, maar heb je vooral impact als stoeipoes en lustobject. Houd het dus zakelijk.” Bij de juiste mensen van je eigen kantoor positief in beeld komen is misschien nog wel belangrijker dan de indruk die je op gesprekspartners van buiten maakt. Zorg dat je je laat zien bij sociale activiteiten en stap gewoon op die ‘onbereikbare’ partner af, raadt Honig aan. Wie de vier coaches beluistert hoort dat er nog heel wat valt te winnen voor juristen. Juridische inhoud is belangrijk, maar degenen die het belang van soft skills inzien en intensief daarop inzetten, hebben een streepje voor. Het leidt tot betere interne en externe verhoudingen, wat zich uiteindelijk vertaalt in meer winst. ■



Wij spraken met, vl.n.r.:

- Rūna Honig, directeur van trainings- en coachingsbureau Honig Coaching
- Monique van de Griendt, directeur van trainings- en adviesbureau Dialogue
- Caroline Bun, mede-eigenaar van opleiding- en trainingsbureau GroeiNU!
- Lenet Leusink, mede-eigenaar van opleiding- en trainingsbureau GroeiNU!

