

# Coachen van stagiaires

'Vragen om een training vaardigheden staat gelijk aan een brevet van onvermogen'

**Wie een stagiaire in huis haalt, denkt die stagiaire adequaat te kunnen begeleiden. Maar is dit wel altijd zo? Moet er niet veel meer gebeuren, zoals coachen en intervisie? En wat te denken van stressmanagement of effectief communiceren? 'Zaten er geen juridische fouten in mijn stukken, dan kreeg ik te horen dat het oké was. Meer eigenlijk niet, terwijl ik daarnaast juist behoefte had om de tips en trucs te horen van ervaren advocaten.'**

**Annemarie van Groezen**  
journalist

'Op papier had ik een patroon, maar als ik wilde overleggen, ging ik niet per se naar de patroon maar meestal naar een andere partner of kantorgenoot die op dat moment tijd had', herinnert zevendejaars advocaat Arthur van der Wees zich zijn stagetijd. 'Zaten er geen juridische fouten in mijn stukken, dan kreeg ik te horen dat het oké was. Meer eigenlijk niet, terwijl ik daarnaast juist behoefte had om de tips en trucs te horen van de ervaren advocaten. Ik verkeer nog zeer regelmatig in Jonge Balie-kringen en hoor dat er weinig is veranderd. Het blijft een kwestie van zelf het hoofd boven water houden. Kun je dat niet, dan ben je niet geschikt voor de advocatuur, is de heersende mening. Vragen om een training vaardigheden staat gelijk aan een brevet van onvermogen.'

Een oud-stagiaire, die een jaar geleden ondanks positieve beoordelingen de advocatuur heeft verlaten, klaagt over het gebrek aan feedback. 'Ik heb het gevoel dat ik tijdens mijn stage nauwelijks iets heb geleerd. En ik hoor nog steeds dat soort verhalen: zowel op grote als kleine kantoren komen tijd en geld op de eerste plaats, begeleiding op de allerlaatste.'

*'Ik hoor nog steeds dat soort verhalen: zowel op grote als kleine kantoren komen tijd en geld op de eerste plaats, begeleiding op de allerlaatste'*

Dat de behoefte aan een gestructureerde stagebegeleiding wel degelijk bestaat, volgde al een jaar of acht geleden uit een enquête van de Orde onder stagiaires uit de periode '89-'96. Vorig jaar bleek uit een onderzoek van P&O-adviesbureau Raymakers v/d Bruggen dat de vraag naar begeleiding in het tweede en derde stagejaar zelfs toeneemt. Juist als daar intern minder in wordt voorzien. Organisatie-adviseur Maarten de Haas: 'Er wordt verwacht dat men zelfstandiger gaat werken met cliënten. En dat brengt mee dat men andere vaardigheden moet aanspreken. Hoever ga ik met een cliënt? Wat kan ik wel of niet declareren? Het zijn onzekerheden waar bijna iedere advocaat mee worstelt, maar waar onderling niet over gesproken wordt. Dat kan veel stress en psychische klachten opleveren. Zeker als het schort aan zelfvertrouwen en men twijfelt de capaciteiten te hebben om die vaardigheden te ontwikkelen.'

'Daar komt bij dat onze maatschappij razendsnel verandert', zegt Rūna Honig, voormalig advocate en tegenwoordig werkzaam als coach voor de advocatuur. 'Er komt continu nieuwe informatie op ons af en niets



Arthur van Wees

is meer zeker in het leven. Dat maakt dat mensen stevige persoonlijke ankers nodig hebben om in balans te blijven. Alleen met flink wat persoonlijke bagage kun je tegenwoordig nog effectief functioneren.'

Maar waar haalt de jonge, startende advocaat die bagage vandaan als hij terechtkomt in een cultuur die beheerst wordt door veertigplussers die op een totaal andere manier in het leven staan? Waar nauwelijks tijd is om stil te staan bij de vraag of men wel voor de juiste carrière heeft gekozen. 'De nieuwe generatie is kritisch en vindt de balans tus-



Maarten de Haas

sen werk en privé belangrijk,' aldus Honig. 'En ze zijn minder weerbaar, want opgegroeid tijdens een *booming* economie en weinig tegenslag gewend. Een van de belangrijkste vraagpunten van de stagiaire is dan ook: hoe hou ik mij staande?'

Het antwoord zit 'm in een gedegen begeleiding, gericht op persoonlijke en professionele ontwikkeling. Of, om in hedendaagse termen te spreken, in coachen. De vraag is alleen: wie coacht er, en hoe?

#### IS DE PATROON DE BESTE COACH?

Wie een stagiaire in huis haalt, geeft daarmee aan een adequate begeleiding te kunnen bieden. En het huidige systeem ziet de compagnon nog steeds als de aangewezen persoon om de taak van patroon op zich te nemen.

Edwin Petterson, senior opleidingsadviseur bij Reed Business Information, vraagt zich af of het hele systeem van het stagiaireschap niet eens moet veranderen. 'Een advocaat wordt opgeleid om advocaat te zijn, misschien moet een patroon apart opgeleid worden tot patroon.' Petterson denkt echter dat er geen een patroon is die zal zeggen geen zin te hebben in stagebegeleiding. Om compagnons ervan te doordringen dat het patroon beter en anders moet functioneren, was Petterson vijf jaar geleden een van de beden-

kers van de training *De patroon als coach*. Het uitgangspunt: de patroon dicteert niet, maar stuurt zijn stagiaire en vraagt naar diens bevindingen. Het doel: de capaciteiten van de stagiaire beter benutten. Petterson: 'Het was vooral bedoeld als *eye-opener*. Mensen bewust maken van het belang van begeleiding. En het was opvallend bij hoeveel mensen er aan het eind van de trainingsdag een lichtje opging.'

Maar hoelang blijft dat lichtje branden? Petterson: 'Als je een vaardigheid niet regelmatig toepast, ebt het weer weg. En dat gebeurt door de werkdruk. Ik denk dan ook dat het vooral die mensen zijn die stagebegeleiding sericus nemen, die er echt wat van opsteken.'

Katinka Habermehl van Converge Human Capital Solutions, een HR-adviesbureau, gelooft niet dat coachen te leren valt in een training of cursus. 'Daar leer je kunstjes en coachen is geen kunstje. Echt coachen gaat verder dan even praten of stimuleren. Het gaat over waar je staat in het leven, waar je tegenaan loopt en welke *tools* er voor jou zijn om dat te verbeteren en te voorkomen. Daarom vraag ik me af of je van compagnons kunt verlangen dat ze ook coach zijn, want niet iedereen heeft daar de vaardigheden voor in huis. Ten eerste wordt er nauwelijks gecommuniceerd in de advocatuur, dus ook niet tussen stagiaire en patroon. Als er al

feedback wordt gegeven, dan gaat het over zaken die niet goed zijn gegaan, bijvoorbeeld te weinig declarabele uren. Dat is heel slecht voor de ontwikkeling van iemands zelfbeeld. Negatieve kritiek is makkelijker te incasseren, als je ook positieve feedback krijgt. Ten tweede moet een patroon die een stagiaire wil begeleiden zichzelf goed kennen en zich realiseren dat hij niet zijn eigen normen en waarden op de ander moet projecteren.'

Volgens Habermehl is daarom van belang dat de compagnon die bereid is om coachingsvaardigheden te ontwikkelen, eerst zelf gecoacht is. 'Goed leiding kunnen geven, vergt inzicht in het eigen functioneren, in zowel je zwakke als sterke kanten. Pas dan kun je ook voor anderen een goede coach zijn. Maar door de hiërarchie binnen de beroepsgroep blijft het moeilijk voor een stagiaire om zich kwetsbaar op te stellen tegenover zijn patroon. Beter zou zijn als eens in de zoveel tijd een groepje stagiaires bij elkaar gaat zitten, met een senior-medewerker als vertrouwenspersoon, om alle vragen

*'Het scheelt een jaar of twee investeren in iemand die waarschijnlijk toch afhaakt'*



Rina Honig

foto: Eelco Looze



Edwin Petterson

en onzekerheden boven tafel te halen. Voor zo'n senior is dit een mooie ervaring en de *knowhow* neemt hij mee de maatschap in als hij compagnon wordt.'

Net als Katinka Habermehl ziet ook Rina Honig coachen het liefst volledig geïntegreerd in de advocatuur. Ze noemt het zelfs haar persoonlijke missie. 'Coachen moet met het oog op verdere professionalisering van de advocatuur een vast begeleidingsinstrument binnen de beroepsopleiding worden. Als stagiaires van meet af aan worden gecoacht op ontwikkelingspunten, worden advocaten "vanaf de wortel" opgevoed met dit instrument, en kunnen ze later zelf binnen hun kantoor anderen coachen. Daar moet binnen de strakke cultuur van het tijdschrijven dan wel ruimte voor worden ingebouwd. En men moet af van het idee dat coachen alleen nodig is bij disfunctioneren. Je afvragen wat je sterke en zwakke kanten zijn, en dus waar je potenties liggen, is juist een teken van kracht. In de advocatuur houdt men de zwakke plekken liever onder tafel. Daar praat je niet over, want dat kan je de kop kosten.'

#### HULP VAN BUITENAF

Die cultuur verander je niet zomaar, merkt Maarten de Haas van Raymakers v/d Bruggen. Samen met een aantal kantoren onderzoekt hij de mogelijkheden van intern coachen en intervisie. 'Wat wij willen is een soort klasje van vier of vijf jonge advocaten organiseren dat regelmatig bij elkaar komt om in een veilige omgeving, dus met een externe begeleider, over twijfels en problemen in het vak te praten. Als je dit als kantoor voor elkaar krijgt, ben je een eind op de goede weg.'

Tot die tijd zijn er voor niet-vakinhoudelijke begeleiding genoeg adviesbureaus en personal coaches. Behalve programma's als onderhandelen, timemanagement, stressmanagement, effectief communiceren en hoe je voor te bereiden op een functioneringsgesprek, kijken externe adviseurs nog wel eens verder dan het aanleren van techniekjes. 'Soms krijgen we met een stagiaire te maken die volgens zijn patroon inhoudelijk wel goed is, maar net niet assertief genoeg', vertelt Martine Brands, senior-adviseur bij adviesbureau LTP. 'Als we met zo'n stagiaire aan de slag gaan, proberen we te achterhalen hoe het komt dat iemand zo is. Lukt het om persoonlijke blokkades op te heffen, dan bereik je meer effect met je training. Komen we erachter dat iemand onderhandelen waarschijnlijk nooit echt leuk zal gaan vinden, dan zou switchen naar een andere sectie de oplossing kunnen zijn.'

Rina Honig: 'Als je met de hulp van een coach ontdekt waar je van nature goed in

bet, wordt het leven leuker. En misschien betekent dat dat iemand erachter komt helemaal niet in de advocatuur te willen werken. Of dat de cultuur van het kantoor hem niet ligt. Dat is zuur als de werkgever de opdrachtgever is, maar die kan het ook van de positieve kant bekijken: het scheelt weer een jaar of twee investeren in iemand die waarschijnlijk toch afhaakt.'

Een tweedejaars stagiaire die anoniem wenst te blijven gaf in een gesprek met haar patroon aan te twijfelen aan haar keuze voor het kantoor, of misschien zelfs wel aan haar keuze voor de advocatuur. 'Daar werd goed op gereageerd. Ze herkenden mijn twijfels en boden me aan om dat met een externe coach uit te zoeken. Die coach neemt geen beslissing voor mij, maar helpt me om dingen die zo verweven zijn met mijn leven, opnieuw te bekijken. Ik heb de opdracht gekregen oriënterende gesprekken met kleinere kantoren aan te gaan, want ik ben er wel achter dat ik een loop-



Martine Brands

foto: Chris van Houts



Monique Meeuwisse

baan in de advocatuur niet zomaar moet uitsluiten.'

Ze boft dat ze de gelegenheid heeft gekregen haar carrièrekeuze rustig te bezien, want niet iedereen krijgt het aangeboden. 'Ik ben gaan inzien dat er meer mogelijkheden voor me zijn. Ik kan nog niet zeggen of ik een inschattingfout heb gemaakt wat dit vak betreft, maar ik wist van tevoren absoluut niet wat er van me verwacht zou worden. Je moet snel zelfstandig werken, goed kunnen bluffen en vierkant achter een klant willen staan. Dat is nogal wat.'

#### EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID

En dat is ook precies waarom stagiaires soms dreigen stuk te lopen. Psycholoog Monique Meeuwisse, als loopbaanadviseur en coach werkzaam bij GITP International B.V., ziet ze regelmatig. 'Het vak blijkt zwaarder dan ze verwacht hadden. Veel jonge advocaten zijn zich te weinig bewust van de eisen die er in de praktijk aan ze worden gesteld. Als ze problemen ondervinden, zie ik ze terug in bijvoorbeeld korte coachingstrajecten.'

Meeuwisse heeft een training ontwikkeld die tot doel heeft de weerbaarheid van advocaat-stagiaires te vergroten. 'Weerbaarheid is belangrijk. Het speelt een rol in de contacten met (veeleisende) cliënten, met advocaten van de wederpartij en in de omgang met col-

lega's en patroon. Een patroon die bijvoorbeeld nooit bevestiging geeft, omdat hij vindt dat hard werken er nu eenmaal bijhoort, kan een onzekere stagiaire nog onzekerder maken.'

Ook Honig ziet veel overbelaste stagiaires. 'Ze willen te veel en te snel en weten geen grenzen te stellen. Als een patroon onophoudelijk dossiers op het bureau van zijn stagiaire blijft stapelen en die durft geen nee te zeggen, dan kunnen er spanningen ontstaan. Want die stagiaire wil niet alleen werken, maar ook nog een leuk leven leiden. Coachen verandert niet het gedrag van die patroon, maar leert de stagiaire wel hoe hij zelf verandering in de situatie kan brengen. Het gaat erom dat je persoonlijke verantwoordelijkheid voor je eigen problemen leert nemen', vindt Rüna Honig. 'En dat is een uitdaging voor veel advocaten.'

Zinvol misschien om die eigen verantwoordelijkheid al in een iets eerder stadium te kweken? Katinka Habermehl: 'Een coach kan de stagiaire inzicht geven in zijn sterke en zwakke punten en zijn valkuilen. Zo leert hij op welke punten hij zich moet toeleggen voor een optimale ontwikkeling binnen de advocatuur. De stagiaire maakt zelf een persoonlijk ontwikkelingsplan en voelt zich daardoor medeverantwoordelijk voor zijn verdere loopbaan. Het plan biedt de compagnon een leidraad in de interne begeleiding.'

Ook een assessment kan die functie hebben. Monique Meeuwisse test al ruim acht jaar sollicitanten op hun geschiktheid voor de advocatuur. Ze geeft een geschiktheidsadvies, maar ook ontwikkeladvies. 'Een goede cijferlijst zegt weinig over iemands geschiktheid voor het vak. Het gaat er ook om dat iemand assertief genoeg is, voldoende gesprekstechnieken heeft, niet te onzeker is en hard wil en kan werken.' Steeds meer kantoren maken gebruik van assessment in de laatste fase van de sollicitatieprocedure, maar benutten de uitkomst nog niet optimaal in de begeleiding. Meeuwisse: 'Sommige rapporten verdwijnen in een la als

een stagiaire eenmaal aan het werk is. Soms blijven de adviezen zelfs bij P&O, omdat er patroons zijn die vinden dat een stagiaire die op bepaalde punten extra begeleiding nodig heeft eigenlijk per definitie niet goed genoeg is.'

Misschien hebben die wel gelijk, denkt Edwin Petterson. 'Het is de vraag of een stagiaire voor zijn ontwikkeling als mens wel bij zijn patroon moet zijn. Moet hij dat niet gewoon in zijn vriendenkring of relatie zoeken? Of is het misschien een taak van de universiteit, die de aandacht daarvoor door tijdsdruk ook al verloren heeft?'

De Amsterdam-Nijenrode Law School heeft dat laatste goed begrepen. In samenwerking met LTP is een Personal Development-programma ontwikkeld dat door de hele éénjarige mastersopleiding verweven zit. Dankzij stresshantering, coachen en intervisie weet de student waar hij goed in en begint hij als een steviger persoon aan zijn advocatenstage. LTP-adviseur Mirjam Brands: 'Bovendien snappen ze beter wat hun positie is en weten ze zich aan te passen aan de cultuur. Nu denken stagiaires wel eens dat ze bij binnenkomst al compagnon zijn.'



Katinka Habermehl

*'Echt coachen gaat verder dan even praten of stimuleren'*