

COACHING DOOR PATROONS IN OPMARS

HELPEN in plaats van INSTRUEREN

Een middel dat in het bedrijfsleven al lange tijd toegepast wordt, maar dat, bijna traditiegetrouw, pas kort geleden in de advocatuur aan een opmars begonnen is, is *coaching* door patroons. Goede begeleiding door patroons is zowel voor aankomende advocaten en notarissen als voor het kantoor van essentieel belang. Waarom het nog niet voldoende gebeurt, en hoe het zou moeten? *Mr.* geeft u de eerste coaching.

door **Michiel Rohlof**

illustratie **Han Hoogervorst @ Shop Around**



Met de maatschappij is ook de advocatuur veranderd, dat zal geen advocaat ontkennen. In de strijd om de cliënt én de stagiaire moeten kantoren snel reageren op een complexere samenleving, en innoveren waar dat nodig is, bijvoorbeeld door specialisering, internationalisering en schaalvergroting. De professionalisering van de advocatuur is de laatste jaren in hoog tempo doorgevoerd, middelen als coaching horen daarbij. Het aantrekken van externe coaches door kantoren was een begin: *on the job*-coaching door de eigen medewerkers lijkt bij veel kantoren de voorkeur te gaan krijgen. Mr. Rüna Honig zag als advocaat en later partner

van dichtbij hoe essentieel goede coaching voor de kwaliteit van advocaten is, en besloot er haar professe van te maken. Ze heeft haar eigen coachingsbureau: Honig Coaching BV. Honig: “Men wordt zich in de advocatuur bewust van het feit dat alleen instrueren niet veel zin heeft. Daar creëer je luie advocaten mee, die vooral doen wat hun wordt opgedragen en niet meer dan dat. De maatschappij vraagt echter om advocaten die zelf het roer in handen nemen en hun eigen ontwikkeling sturen, maar dat moet natuurlijk wel gefaciliteerd worden door het kantoor waar ze werken. Coachend leiderschap is de oplossing, en gelukkig is het in opmars, vooral bij de dertigers.” ▶

BOJAN DEKKER: “DE STAGIAIRES DIE DERTIG JAAR GELEDEN KENNELIJK BESTONDEN, BESTAAN NIET MEER. DAN DOEN WE HET TOCH ANDERS?”

Een van die nieuwe, coachende dertigers is mr. Bojan Dekker, advocaat bij Beer Advocaten te Amsterdam. Dekker: “In het bedrijfsleven doorloop je in aanloop naar een leidinggevende functie allerlei trainingen, maar in de advocatuur ben je in feite bij het toetreden tot de maatschap van de ene op de andere dag manager. Het opleidingsaspect neem ik zeer serieus, en hoewel ook ik vrij sceptisch stond tegenover een fenomeen als coaching, zag ik dat het bij vrienden in het bedrijfsleven al jaren goed werkte. Als jongere ben je misschien ontvankelijker voor allerlei voor de advocatuur nieuwe methodes. Overigens bestaat er op mijn kantoor al jarenlang een brede belangstelling voor ontwikkelingen op het gebied van managementvaardigheden.”

Meer aandacht

Een veelgehoorde klacht binnen de advocatuur is de kwaliteit van de vers afgestudeerden. Het probleem is echter niet zozeer dat hun kwaliteit verminderd is, maar dat door de professionalisering van advocatenkantoren een steeds grotere discrepantie is ontstaan tussen de eisen die aan het begin van de loopbaan worden gesteld en wat een stagiaire daadwerkelijk kán. Daarbij zijn de jongeren die nu aankomen een ander type dan tien, twintig jaar geleden, vindt Honig: “Ze zijn meer aandacht gewend, mondiger en veeleisender, maar ze kunnen in deze arbeidsmarkt ook meer eisen. De instroom is niet al te best, en de uitstroom is met name onder vrouwen hoog. Kantoren móeten hun professionalisering op orde krijgen om de strijd met de rest van de juridische markt niet te verliezen. Dat betekent vooral een coachende manier van opleiden en begeleiden die past bij deze tijd.” Dekker: “Ik begrijp wel

wat Rûna Honig bedoelt, maar het gaat er bij mij toch niet in dat vroeger alles beter was. Het was ongetwijfeld anders. Maar ook als we er van uit gaan dat stagiaires veeleisender zijn dan vroeger, een schoolse opleiding hebben genoten en zodoende meer begeleiding nodig hebben, dan moeten we dat zien als een gegeven. Als je het kantoor verder wilt laten ontwikkelen, moet je daar vervolgens ook iets mee doen. **De stagiaires die dertig jaar geleden kennelijk bestonden, bestaan niet meer.** Dan doen we het toch anders?” Aandacht willen is één ding, aandacht krijgen is iets dat bij veel stagiaires duidelijk nog ontbreekt. Honig: “Van stagiaires wordt vanaf dag één veel verlangd. Die stagiaire denkt vaak: ‘Ik moet van alles kunnen, ik kan het echter niet en ik durf het niet goed te vragen want ik liep deze week al twaalf keer bij mijn patroon binnen. Laat ik daar maar weg blijven en het zelf proberen uit te zoeken.’ Een volgende keer lukt het weer niet, stagiaires denken vervolgens dat ze incapabel zijn en verliezen hun zelfvertrouwen. Iets dat door simpele en korte coaching makkelijk kan worden voorkomen.”

Portfolio

Het startsein voor de toegenomen belangstelling voor coaching werd gelost door de Nederlandse Orde van Advocaten, die in 2003 het ‘portfolio’ introduceerde, een begeleidingsinstrument voor stagiaires.

Dr. Rob van Otterlo, hoofd opleiding van de Orde: “Patroons en stagiaires houden de ontwikkeling van de stagiaires zo beter bij.

We proberen de patroon wat instrumenten te geven waardoor die heel gestructureerd kan begeleiden. Met de komst van verschillende coachingsinstrumenten, die meer en meer door de lokale Raden van Toezicht verplicht worden gesteld, zien we dat het nodig is om vooral beginnende patroons cursussen te bieden. Het portfolio wordt daarbij als voorbeeld gebruikt: zo zou je het kunnen doen, zo moet je er mee omgaan.”

Coaching is in opmars, en de Orde doet daar graag aan mee. Van Otterlo: “Wij proberen het fenomeen in de hele breedte steeds meer te promoten. Veel middelgrote en kleinere kantoren hebben daar behoefte aan; de grote kantoren hebben vaak al een *human-resources* systeem waarin dit soort dingen aan de orde komt. **De kwaliteit van de patroon hangt echter niet af van de grootte van het kantoor waar hij werk-**



zaam is, maar meer van de inzet en professionaliteit van de patroon zelf. Daarnaast gaat het me te ver om te zeggen dat de kwaliteit van de stages slecht zou zijn. De kwaliteit is echter wel heel gedifferentieerd, van heel goed tot heel slecht. Die probeer je als Orde continu naar een hoger niveau te brengen.”

De hoe-vraag

Evenals de Orde is ook de Stichting Jonge Balie zich de laatste jaren meer gaan bezighouden met coaching, al ziet die laatste wat meer heil in externe coaching. Het nut van coaching lijkt daarmee ruimschoots bewezen, maar hoe die coaching zou moeten gebeuren, daar wringt de schoen. Honig: “Simpel coaching is vaak al genoeg. Coachen op

bepaalde competenties en vaardigheden aan de hand van praktijksituaties bijvoorbeeld. De patroon neemt na een gesprek met de cliënt met de stagiaire de situatie door: hoe denkt de stagiaire de zaak te gaan aanpakken, hoe verkrijgt je het *commitment* van de cliënt?” Die ‘hoe’-vraag is binnen de coaching een heel belangrijke. Menig advocaat zal in zijn loopbaan werk hebben teruggekregen van zijn patroon met de mededeling dat het anders moet. Maar hoe het dan zou moeten is onduidelijk, met als gevolg dat de stagiaire nog geen stap verder is. Honig: “Stagiaires krijgen van hun patroon brieven terug, rood gemarkeerd, met alleen de woorden ‘moet anders’. Ze krijgen het idee dat ze het zelf zouden moeten weten, komen er niet uit, pakken er vervolgens maar een stapel oude brieven van hun patroon bij en

Verplichting

Zou het in de toekomst wellicht een idee zijn om het leren van coachingsvaardigheden voor patroons door de Orde verplicht te laten stellen? Coach Rūna Honig: “Ik zou een verplichting zeker toejuichen, niet alleen in het belang van de medewerkers, maar zeker ook in die van de kantoren.

Verplichtstelling is soms de enige manier om in een tijdschrijfcultuur als de advocatuur dingen gedaan te krijgen.” In een verplichtstelling ziet advocaat Bojan Dekker niet veel. “Ik word, zoals veel advocaten, altijd wat recalcitrant van verplichte dingen, maar juist bij een onderwerp als coaching vraag ik me af of verplichtstelling de methode is. Affiniteit met het onderwerp is een vereiste, anders werkt het niet. Bovendien maak je je de theorie en technieken niet een-twee-drie eigen. Het is wel van belang om advocaten ervan te doordringen dat het om verschillende redenen van nut kan zijn. Dat zou een taak voor de Orde kunnen zijn.” Een daadwerkelijke verplichting door de Orde lijkt er voorlopig nog niet te komen. Rob van Otterlo, hoofd opleiding van de Orde: “We blijven vinden dat een advocaat prima zelf kan beoordelen hoe hij zijn opleidingspunten invult. Het feit dat coaching voor patroons door sommige lokale Raden van Toezicht verplicht gesteld wordt zegt echter ook veel over de waarde die we aan coaching verbinden.”

ROB VAN OTTERLO: “DE KWALITEIT VAN EEN PATROON HANGT NIET AF VAN DE KANTOORGROOTTE, MAAR MEER VAN ZIJN INZET EN PROFESSIONALITEIT”

nemen bepaalde stukken klakkeloos over. Beter is ze te steunen in hun creatieve proces. Instructies zou een patroon alleen moeten geven als het nodig is, het gaat er namelijk om dat je stagiaires stimuleert om het maximale uit zichzelf te halen, in plaats van proberen er iets in te stoppen.” Een andere manier van coachen is het regisseren van de ontwikkeling van de stagiaire, door middel van het geven van *feedback*. Regelmatig aanspreken op goede en minder goede punten, het is een simpele, efficiënte en doeltreffende manier van coaching. Ook in gedrag en attitude zouden stagiaires door middel van simpele coaching een grote stap vooruit kunnen zetten, met als gevolg dat foute opmerkingen op de kantoorbommel of conflicten tussen senior en stagiaire makkelijk voorkomen kunnen worden. Honig: “Er is veel onderzoek verricht naar coaching, en het blijkt een effectiever middel dan losse trainingen en cursussen. Mensen die gestimuleerd worden zijn ook gemotiveerder, en hebben een grotere actieradius. Advocaten blijken erg gecharmeerd van bijvoorbeeld het ‘GROW-model’: simpel en effectief tot een oplossing komen, door vooral vragen te stellen en *feedback* te geven.”

Wondermiddel?

Betere contacten met stagiaires, andere collega's en cliënten, de eigen ontwikkeling van de coach, en op termijn het creëren van betere medewerkers. Coaching lijkt hét wondermiddel binnen het moderne advocatenkantoor, ware het

niet dat veel patroons zich vooral met het oog op hun tijdschema niet zo snel aan coaching willen wagen. Honig: "Als advocaat of notaris is tijd je grootste vijand. Ik begrijp dat men door drukte wat minder geneigd is om veel aandacht aan coaching te geven. Ik zeg vaak: daar waar uitsluitend het kantoorbelang van belang is, moet je wat harder sturen. Wanneer er ook belangen van medewerkers meespelen, moet je meer gaan coachen. Ik denk dat het al veel zou helpen als kantoren coaching meer zouden faciliteren. Daarbij levert het mijns inziens op termijn alleen maar tijd op. Coaching bevordert immers zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. Mijn ervaring is dat patroons die klagen over te weinig tijd vaak geneigd zijn te dominant te sturen, zaken voor te kauwen. Dan creëer je volgers om je heen, en dat kost uiteindelijk meer tijd dan een goed gecoachte medewerker die zijn eigen weg vindt."

Dekker (Beer Advocaten): "Natuurlijk is het sneller om direct een oplossing aan te dragen. Het is echter op lange termijn ook in het belang van de onderneming om niet altijd alles voor te kauwen, maar mensen zich daadwerkelijk te laten ontwikkelen als advocaat. Daarbij is het ook leuk om met nieuwe, niet juridische vaardigheden, jezelf verder te ontwikkelen."

Een andere reden waarom coaching niet zoveel plaats vindt als zou moeten, schuilt in de onwetendheid van diegenen die zich er mee bezig moeten houden. Patroons zijn geneigd het op hun eigen manier te doen, ook al doordat advocaten en notarissen van nature een adviserende rol aannemen. Constant wisselen tussen de rol als expert, collega en coach kan ingewikkeld zijn. In plaats van het toepassen van de expertrol in de omgang met de stagiaire, zou de coachrol ook aangenomen kunnen worden ten opzichte van de cliënt. Dekker: "Ik pas de coachingstechnieken ook toe in gesprekken met cliënten, vooral in slecht-nieuwsgesprekken. Door bepaalde vragen weer bij de

cliënt te leggen, laat je hem zelf tot bepaalde inzichten komen. Dat werkt." Niet alleen de stagiaire is dus bij coaching gebaat, de cliënt pikt er ook een graantje van mee. Honig: "Kantoren scoren simpelweg beter bij de cliënt als zij een goed gecoachte medewerker sturen."

Persoonlijke problemen

Niet iedereen zal geschikt blijken om als coach te fungeren. Advocaten met veel waardeoordelen, die vooral vanuit hun eigen perspectief redeneren (en dat zijn er redelijk wat...) zijn per definitie minder geschikt als coach. Een coach moet daarnaast de juiste houding hebben; helpen in plaats van instrueren. Daarnaast is natuurlijk ook niet iedere situatie te coachen. Honig: "Puur persoonlijke problemen zal men niet snel met een interne coach durven bespreken, maar daar zie ik geen probleem in, te meer omdat veel kantoren ook externen aan-

een processtuk op uit moet spreken minder geneigd boom met trekken." Dekker: "Als korte termijn de deur het voor zich dat je bent om er eens een je stagiaire over op te zetten. Dan is niet coaching, maar sturing nodig. Ik probeer in andere situaties zoveel mogelijk te coachen. Dat geeft de stagiaire meer vertrouwen."

