

Beter werk

LEREN *onder*

INTERVISIE NUTTIG VOOR JURISTEN



GELIJKEN



door **Annemarie van Groezen** illustratie **Mirèn van Alphen**

Hoe houd ik mij staande onder deze extreme werkdruk? Waarom heb ik altijd een conflict met die ene collega? Of, heel praktisch: hoe krijgt mijn cliënt een zo hoog mogelijke ontslagvergoeding? Wie snel een antwoord wil op deze vragen, kan intervisie overwegen, het toverwoord voor de jurist die een nóg betere jurist wenst te worden. Bij de rechterlijke macht is de leermethode al flink ingeburgerd. Nu moet ook de advocatuur eraan geloven.

De kunst van het kennis delen, noemt mr. Rob de Rooij het. Voor de directeur en oprichter van XS2justice, een netwerk van een twintigtal zelfstandige juristen, heeft het nut van intervisie zich al een paar jaar bewezen. “Het idee achter ons samenwerkingsverband is de toegang tot het recht voor ondernemers en particulieren te vergroten door voor hen de goedkoopste oplossing van een juridisch conflict te vinden. We werken met *fixed fees*, en dan is het belangrijk dat je zo efficiënt mogelijk werkt, want zo bespaar je kosten. Als eenmanszaak stuit je echter al snel op een van de belangrijkste nadelen: je hebt geen collega’s om mee te klankborden. Om dat op te vangen komen we eens per maand bij elkaar en houden we vier keer per jaar een intervisiebijeenkomst. De leden in ons netwerk zijn over het algemeen 40-plus en hebben veel ervaring. Ze zijn bereid om dat wat ze weten, zowel kennis als werkmethodeken, aan elkaar ter beschikking te stellen. Kennis is een van de weinige dingen die meer worden door het te delen. We brengen een *case* in, en dan is het is al vrij snel: deze kant kun je er mee op. We discussiëren er niet eindeloos over. Intervisie brengt versnelling aan in je dossiers en dat is de kracht van onze formule: die is niet statisch, maar wordt eigenlijk steeds slimmer. En de service aan onze klanten dus steeds beter.”

Intervisie is het nieuwe toverwoord voor juristen die de behoefte hebben zich te verdiepen in hun eigen functioneren door te luisteren naar anderen, met als doel een nóg betere jurist worden. De ruim dertig jaar oude leer methode, afkomstig uit de zorgsector, beleeft momenteel een ware *revival* en heeft nu ook de belangstelling gewekt van de juridische wereld. “De belangstelling voor intervisie heeft veel te maken met onze kenniseconomie”, denkt mr. Rüna Honig, voormalig advocaat en directeur van Honig Coaching BV. Ze ontwikkelde een intervisiemodel voor juristen, begeleidt intervisiegroepen en geeft samen met haar collega mr. Suze Weitjens intervisiecursussen. Honig: “Kennis verandert snel en vraagt om praktische en creatieve toepassingen. Oplossingen voor problemen zijn steeds minder uit boeken of cursussen te halen. Er is binnen juridische organisaties dan ook een toenemende behoefte aan methodes om deskundigheid op een praktische manier over te dragen en te ontwikkelen. Het uitwisselen van elkaars ervaringen uit de dagelijkse praktijk, het delen van impliciete en persoonsgebonden kennis en het toetsen van elkaars afwegingen of percepties in een intervisie is daarvoor een relatief goedkope en effectieve methode. Intervisie kan daarnaast ook heel goed voorzien in de behoef-

te aan reflectie van de ervaren jurist die qua ervaring al aan zijn top zit, maar nog wel stof tot overdenken nodig heeft.”

Lang van stof

Of alles wat er momenteel in juridische kringen plaatsvindt onder de noemer intervisie het ook daadwerkelijk is, is echter de vraag. Net als *coaching* en *mentoring* dreigt intervisie een containerbegrip te worden voor allerlei vormen van regelmatig overleg binnen een organisatie. “Veel juristen denken dat ze aan intervisie doen, maar in feite is het gewoon werkoverleg”, zegt Honig. “Wil je daadwerkelijk van intervisie kunnen spreken dan moet er aan een aantal belangrijke voorwaarden zijn voldaan. Intervisie is een leer methode, het doel is dus dat je iets leert. Verder moet een intervisie berusten op duidelijke afspraken als: wat willen we met de intervisie bereiken, gaan we voor externe begeleiding of doen we het voorzitterschap zelf, hoe vaak komen we bij elkaar, maken we notulen en is er een opkomstplicht?”

De meest kenmerkende voorwaarde van intervisie is de vaste structuur en de systematische werkwijze. Die waarborgen het leereffect van intervisie en Honig is als begeleider dan ook heel scherp op het handhaven ervan. Honig: “Het is juristen eigen om te lang van stof te zijn, onnodig in discussie te gaan, te pas en te onpas stellingen te poneren, of adviezen te geven waar dat niet aan de orde is. Als je deze ingebakken beroepshouding te veel toelaat dan verliest de intervisie zijn kracht en is het in feite niet meer te onderscheiden van een regulier werkoverleg. Verder is het belangrijk dat de deelnemende collega’s of vakgenoten professioneel elkaars gelijken zijn. Ze moeten allemaal ongeveer evenveel te halen en te brengen hebben, want anders is er geen evenwicht in het leerproces. Je kunt een partner en een stagiaire in principe dus niet samen in een intervisiegroepje zetten. Bij intervisies waarin vooral inhoudelijke vraagstukken worden behandeld, kunnen de deelnemers overigens best van hetzelfde kantoor zijn. Anders ligt dat bij intervisies die vooral over persoonlijke vraagstukken gaan. Er is toch sprake van minder vertrouwen als je onder je directe collega’s verkeert. Juristen vinden het van nature al las- ▶



ROB DE ROOIJ (XS2JUSTICE):

**“KENNIS IS EEN VAN DE WEINIGE DINGEN
DIE MEER WORDEN DOOR HET TE DELEN”**



tig zich kwetsbaar op te stellen of zwakheden toe te geven en laten niet zo snel het achterste van hun tong zien, zeker niet in een competitieve setting. Daarom is een veilige omgeving bij persoonsgerichte interviews extra belangrijk.”

APK-keuring

De beroepsgroep waar interview allang geen vies woord meer is, is de rechterlijke macht. Mr. Diederik Radder, rechter en teamleider jeugdzaken bij de rechtbank Amsterdam, schat dat men er zeker al een jaar of tien mee bezig is. Zelf is hij drie jaar gedetacheerd geweest als adviseur bij Prisma, de organisatie die zich bezighoudt met ontwikkeling en kwaliteitsverbetering binnen de rechterlijke macht. In dat kader begeleidde hij zelf vele interviews. Radder: “In het begin was er veel huiver onder rechters. Mensen zeiden: ik doe dit werk al twintig jaar en ineens gaat er iemand zeggen dat ik het niet goed doe. Nu staan de meeste rechters er toch wel positief tegenover. Ze zien in dat door te leren van elkaar ze professioneler worden en beter in hun vak. Je kunt interview zien als de jaarlijkse APK-keuring van jezelf.”

Binnen de rechterlijke organisatie wordt interview inmiddels op verschillende manieren toegepast. Zo is er de cameramethode, die inhoudt dat er tijdens de zitting dvd-opnamen worden gemaakt die naderhand worden besproken, en de incidentmethode. “Die laatste is interview zoals het oorspronkelijk bedoeld is”, aldus Radder. “In die vorm wordt er in een gestructureerde setting een bepaald incident besproken, iets waar iemand tegenaan is gelopen. Vaak gaat het dan niet om juridisch inhoudelijke kwesties, maar om gedrag. Neem bijvoorbeeld de situatie dat een rechter altijd geïrriteerd raakt als hij een bepaalde advocaat voor zich krijgt tijdens een zitting. Het is interessant om te kijken waardoor dat komt. Maar interview kan ook een uitwisseling van *best practices* zijn: wat doe je als de verdachte gebruik wil maken van zijn recht op het laatste woord en vervolgens een brief van zestien pagina's tevoorschijn haalt?” Heel bijzonder noemt Radder de interview die er sinds kort plaatsvindt tijdens het raadkamerproces bij enkele meer-voudige kamers. “Het geheim van de raadkamer laat eigenlijk geen externen toe, maar rechters hebben inmiddels wel een idee hoe ze het op zitting doen, dus zien ze dit als een volgende stap in het verbeterproces. Het is goed om dat proces eens een spiegel voor te houden.”

Het kan soms diep gaan, beaamt Radder, “maar dat is ook het prettige van interview. Uiteindelijk blijf je natuurlijk wel de eigenaar van je eigen probleem – iemand bepaalt zelf hoe diep hij wil gaan.

Het valt mij echter op dat rechters, als ze het gevoel hebben ervan te kunnen leren, zich best kwetsbaar durven opstellen.”

Het is zeker niet de bedoeling dat de rechterlijke macht een eenheids-worst wordt, benadrukt Radder.

“Iedereen heeft zijn eigen stijl, en dat moet vooral zo blijven. Je hebt rechters die van aanpakken houden, anderen geven wat meer ruimte. De een is serieus, een ander houdt van een beetje humor. Soms kun je echter een grens bereiken en wordt je sterke kant juist een zwakte. Interview maakt je onbewuste bewust en leert je daardoor om zo effectief mogelijk te werken.”

Scheve schaats

Interview leidt tot efficiëntie, dat ervaart men in de rechterlijke macht, en dat ervaren de juristen van XS2justice. Maar hoe zit het met de advocatuur? Met de nieuwe Kwaliteitsstandaard lijkt er ook voor een groot deel van deze beroepsgroep geen ontkomen meer aan: de Nederlandse Orde van Advocaten ziet niets liever dan zijn leden regelmatig in een kring zitten om de dilemma's waar ze in hun praktijk tegenaan lopen met elkaar te bespreken.

“Als je er cynisch naar kijkt, heeft een advocaat die volgens uurtje-factuur werkt, geen belang bij een efficiëntere werkwijze”, stelt Rob de Rooij van XS2justice. “Hoewel door het toenemende aantal *beautycontests*, het zeker voor kantoren zinvol kan zijn om op deze manier te werken. Tijdens zo'n contest komt uiteindelijk snel bovendien wie zijn bedrijf efficiënt runt, en wie niet.”

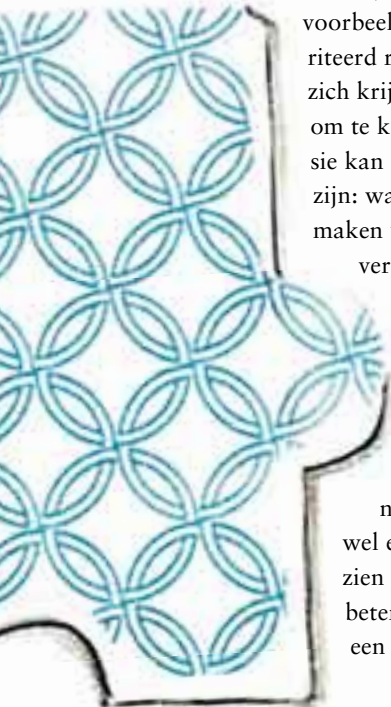
Toch staan de meeste advocaten nog niet juichend in de rij, zegt mr. drs. Frank Staals, advocaat bij PVBS Advocaten te Amsterdam en tevens als trainer interview verbonden aan de beroepsopleiding. “En dat is begrijpelijk, want het kost tijd, en er moet al zoveel van de Orde. Het betekent weer iets anders erbij naast je *core business*.” Zonder propaganda te willen maken, licht Staals, die een achtergrond heeft in de pedagogiek en vertrouwd is met het fenomeen interview, graag het nut ervan voor de advocatuur toe. “Door de toenomen juridisering is de werkdruk binnen de beroepsgroep groter geworden. De uitval is groot, steeds meer mensen branden vroegtijdig op omdat ze het zicht op hun eigen



RECHTER DIEDERIK RADDER:

“JE KUNT INTERVIEW ZIEN ALS

DE JAARLIJKSE APK-KEURING VAN JEZELF”



functioneren zijn kwijtgeraakt. Intervisie kan voorkomen dat ze te veel gaan blindvaren op aspecten als omzet behalen of publiciteit. Het tucht- of gedragsrecht is te hypothetisch om, bijvoorbeeld, je eigen ethische pijl te meten. Je kunt nog altijd een scheve schaats rijden als je wilt. Zo nu en dan moet je een spiegel worden voorgehouden om jezelf te kunnen corrigeren. Intervisie is een van de weinige manieren om in een kort tijdsbestek in hoofden van mensen te kijken op het gebied van keuzes, en normen en waarden.”

Anders dan coach Rūna Honig vindt Staals dat het bij intervisie niet om juridisch inhoudelijke problemen moet gaan, daar is immers altijd een oplossing voor. Staals: “Bij de dilemma’s die worden ingebracht zijn er gelijke waarden in het spel. Het gaat ook niet om de discussie, niet om gelijk krijgen, en niet om elkaar veroorde- len. Intervisie is: dit is het probleem en ik er tegenaan. Mensen lopen soms zo lang rond met dilemma’s die ze nergens kwijt kunnen, terwijl een antwoord binnen handbereik blijkt te liggen als je het bespreekt met vakgenoten. Mensen die niet met dat dilemma zitten, kijken er namelijk makkelijker tegenaan en kunnen de consultvrager nieuwe inzichten verschaffen. Uiteindelijk komt het eigen functioneren ermee op een hoger peil en leidt dit tot kwaliteitsverbetering van de gehele advocatuur.”



ADVOCaat FRANK STAALS:

“INTERVISIE KAN VOORKOMEN

DAT ADVOCATEN TE VEEL GAAN

BLINDVAREN OP ASPECTEN ALS OMZET

BEHALEN OF PUBLICITEIT”

Platitudes

Langzaamaan lijkt ook die advocatuur steeds meer open te staan voor intervisie. Honig ziet dat een aantal grote kantoren momenteel bezig is met het opzetten van een intern intervisienetwerk. “En ook in de regio ontstaan intervisiegroepen tussen verschillende kleine kantoren en eenmanskantoren. In hoeverre daarbij een rol speelt dat intervisie vanuit de Orde een steeds meer verplichtend karakter krijgt, weet ik niet. Wel is er een duidelijke trend om intervisies extern te laten begeleiden met het oog op het verkrijgen van studiepunten.”

Frank Staals heeft er, ondanks de druk van de Orde, een hard hoofd in hoe een en ander in de praktijk vorm moet krijgen. “Al denk ik dat jonge mensen er meer open voor zullen staan dan de vastgeroeste advocaat die al 25 jaar zijn

vak op dezelfde manier uitoefent. Maar het blijft een feit dat wil je het methodisch goed doen, het veel tijd kost. Je moet regelmatig bij elkaar komen, en op een gestructureerde manier, anders gaat het rendement verloren. Ik ben een voorstander van een luchtige aanpak, want het moet ook leuk zijn om met anderen uit je beroepsgroep samen te komen. De advocatuur is toch al een vrij solistisch vak. Maar als je hierbij gewoon gezellig rond de tafel gaat zitten met zijn allen, blijf het weer te snel hangen in platitudes. En binnen de eigen kantooromgeving trek je, als er concrete commerciële belangen meespelen, al snel aan het kortste eind als je ergens te ethisch over gaat doen. Kortom, het blijft dus lastig te organiseren. Wat ik me wel kan voorstellen is dat met al die *burnout* geraakte dertigers in de beroepsgroep, arbeidsongeschiktheidsverzekeraars op een gegeven moment alleen nog maar verzekeringen zullen afsluiten onder de polisvoorwaarde dat iemand aan intervisie doet. Kijk, dán heb je een goede stok achter de deur.”

Een dat is altijd handig natuurlijk. Rechter Diederik Radder ervaart dat de basis van vrijwilligheid waarop intervisie binnen de rechterlijke organisatie plaatsvindt – “ook al stimuleert de Raad voor de rechtspraak het zeker” – in combinatie met de werkdruk van alle dag op zijn minst een goede, strakke organisatie van de intervisie behoeft. “Je kunt afspreken eens in de twee, drie maanden bij elkaar te komen, maar soms is het gewoon

even op”, zegt Radder. Erg hoeft dat volgens hem overigens niet te zijn, want elke ervaring met intervisie werpt de nodige vruchten af, denkt hij. Radder: “Rechters willen het graag goed doen, dat is hun *drive*. Ze staan zichzelf het maken van fouten niet toe. Daarom zijn ze minder snel geneigd om te oefenen met dingen op een andere

manier te proberen. Doordat anderen je attent hebben gemaakt op je gedrag, nodigt intervisie uit dat wél eens te doen. Door de kennismaking met intervisie is men daarnaast meer vertrouwd geraakt met het geven van *feedback* en wordt het makkelijker om dat zomaar eens vanuit de losse pols te doen.”

Natuurlijk zijn er ook in de rechterlijke macht altijd mensen zijn die er buiten blijven omdat ze niet willen, geeft Radder toe. “Die horen dat gegarandeerd terug in hun functioneringsgesprekken. Maar ook dan blijft het lastig om ze er alsnog in te betrekken. Dat is dan maar zo. Mijn ervaring is dat als iemand niet openstaat voor feedback, hij er ook niets aan heeft om aan intervisie deel te nemen.” ■