

COACHING

EEN NIEUWE UITDAGING VOOR DE ADVOCATUUR

Er worden in de advocatuur steeds hogere eisen gesteld aan de professionaliteit. Om te excelleren in dit vak is tegenwoordig meer nodig dan juridische kennis en deskundigheid. Het komt in toenemende mate aan op het creëren van persoonlijke effectiviteit. Het is echter een illusie om te denken dat je van nature alles al kan of moet kunnen. Toch leeft dat beeld onder veel advocaten. Maar waar haal je dan die extra bagage vandaan? Steeds meer advocaten (kantoren) roepen daarvoor tegenwoordig de hulp in van een personal coach. Rūna Honig is zo'n coach en bovendien voormalig advocaat. Vanwege de grote belangstelling voor dit onderwerp volgt hieronder een korte samenvatting van het openhaardgesprek ten behoeve van de Jonge Balie op 28 juni 2005.

Inleiding

Een kenmerkende eigenschap van de advocaat als professional is dat hij een bepaalde expertise in huis heeft waarmee hij anderen van dienst kan zijn. Een advocaat wordt ingehuurd 'omdat hij het beter weet'. Maar juist dat maakt het voor een advocaat vaak moeilijk om zich kwetsbaar op te stellen en te onderkennen dat hij niet alles 'beter weet'. Onder invloed van de veelgehoorde overtuiging dat 'iets niet goed kunnen je succes ondermijnt' verdwijnen de kanten van het vak die men minder goed beheerst bovendien gemakkelijk onder het tapijt. Een verzoek om gerichte ondersteuning of feedback wordt daardoor vaak als een teken van zwakte beschouwd. Het gevolg daarvan is dat beperkingen in stand blijven of dat potentieel niet volledig wordt benut. Maar wie zijn eigen ontwikkelingspunten niet onder ogen wil zien, dreigt ook links en rechts te worden ingehaald door professionals die wel regelmatig reflecteren op eigen gedrag en prestaties. Het is voor veel advocaten dan ook een uitdaging te onderkennen dat een professional altijd punten van ontwikkeling heeft. Een individuele begeleidingsvorm als persoonlijke coaching kan daarbij een doeltreffend hulpmiddel zijn.

Wat is coaching?

In het algemeen kan arbeidsgerelateerde coaching worden opgevat als een begeleidingsinstrument om prestaties en performance te verbeteren en effectiever te functioneren. Coaching is echter ook een hulpmiddel om inzicht te verkrijgen in wat op termijn nodig is om professioneel verder te kunnen groeien en met plezier te kunnen blijven werken. De doelmatigheid van dit begeleidingsinstrument wordt door diverse onderzoeken bevestigd. Een door TNS/NIPO uitgevoerd onderzoek onder HRM-managers in het bedrijfsleven heeft aangetoond dat coaching als het meest effectieve begeleidingsinstrument wordt beschouwd. Recent onderzoek van het Nederlands Centrum voor Directeuren heeft bovendien uitgewezen dat één op de vijf leidinggevenden zich laat bijstaan door een coach.

Waarom is er juist nu behoefte aan coaching binnen de advocatuur?

Door factoren als schaalvergroting, internationalisering, specialisme, samenwerking met andere disciplines ed. is de advocatuur de laatste jaren ingrijpend veranderd. De eisen aan performance en prestaties worden steeds hoger en het leven van een gemiddelde advocaat lijkt tegenwoordig op een continue hogedrukpan. Deze veranderingen appelleren aan andere vaardigheden dan de gebruikelijke juridische vaardigheden. Evident is dat persoonlijke vaardigheden, zoals zelfinzicht, zelfsturing en de mate waarin iemand balans weet te houden tussen alle facetten van het leven, steeds belangrijker worden. Juristen hebben zich op dit vlak van nature minder goed ontwikkeld. Dat verklaart goeddeels de huidige behoefte aan coaching als begeleidingsinstrument binnen de advocatuur.

Waarom is een cursus of opleiding niet voldoende?

Een veel gehoorde klacht is dat de reguliere manier van leren, het volgen van een cursus of opleiding, vaak onvoldoende rendement oplevert. Het aanbod sluit niet aan op individuele vragen en behoeften of het geleerde raakt op den duur weer in de vergetelheid. Een goed praktijkvoorbeeld daarvan is de stagiaire die door zijn patroon naar een cursus time-management wordt gestuurd om zijn praktijk beter te leren organiseren. Gewapend met tijdspiegels, prioriteitenlijsten en andere hulpmiddelen gaat de stagiaire na de cursus enthousiast aan de slag. Nog geen maand later vervalt hij echter alweer in zijn oude valkuilen,



COACHING

waarmee de constatering dat de cursus weinig of niets heeft opgeleverd een even pijnlijk als frustrerend gegeven is. Het lage rendement is in de meeste gevallen terug te voeren op het feit dat de oorzaken van het niet beheersen van een bepaalde vaardigheid doorgaans op een dieper, persoonlijk niveau liggen (bv op overtuigingenniveau of in de persoonlijkheid). Ook speelt het ontbreken van voortgangsbewaking vaak een rol. Het onderzoeken van persoonlijke belemmeringen en het bewaken van de voortgang zijn onderwerpen die in persoonlijke coaching veel meer aandacht krijgen, met navenant gunstige consequenties voor het rendement.

Op welk moment is het zinvol om een coach in te schakelen?

Een wijdverbreid misverstand is dat een coach in de praktijk uitsluitend curatief wordt ingeschakeld, derhalve als er een concreet probleem is. Coaching is juist bij uitstek een preventief instrument en kan in beginsel in iedere fase van de loopbaan worden ingezet. Maar een aantal concrete momenten waarop het zinvol kan zijn om een coach in de arm te nemen is wel te noemen. Een kruispunt in de loopbaan, waarbij de advocaat voor nieuwe uitdagingen wordt gesteld, is zo'n moment. Dat kan een nieuwe positie zijn bij de huidige werkgever (bijvoorbeeld van stagiaire naar medewerker), maar ook een baan bij een ander advocatenkantoor. Een moment om in coaching te gaan kan zich ook voordoen als men concreet aanloopt tegen beperkingen waardoor de persoonlijke effectiviteit in het gedrag komt (bijvoorbeeld slechte planning van de praktijk, moeite met aansturen van personeel of last van stress). Vaak is er ook sprake van behoefte aan bezinning in een bepaalde fase van de carrière. Past dit kantoor wel bij mij? Wil ik eigenlijk nog wel advocaat blijven? Ga ik voor de maatschap en is dat een reële ambitie?

Hoe gaat een coach te werk?

Elke coach heeft zijn eigen werkmethode, maar een gemiddeld coachingstraject begint meestal met het vaststellen van een coachvraag en het formuleren van een duidelijk leerdoel. Simpel gezegd wordt eerst bepaald wat de coachee (de gecoachte) wil bereiken en hoe dat zich verhoudt tot de hier-en-nu-situatie. Vervolgens wordt bekeken hoe de coachee van de huidige naar de gewenste situatie kan komen. Daarbij zullen de belemmeringen die de coachee van het doel afhouden evenzeer onderwerp van gesprek zijn als wat de coachee kan helpen om zijn doel te bereiken. De belangrijkste coachingsmethodiek is die van het stellen van de juiste vragen. Waarom doe je dit zo? Wat is het effect op anderen? Kan het ook anders? Weet je wat er van je verwacht wordt? Communiceer je op een effectieve manier? Er zijn echter ook andere methodieken dan vragen stellen, zoals het creëren van bepaalde oefensituaties of spelvormen.

Meest voorkomende coachonderwerpen

Bij de jongere advocaat met weinig tot gemiddelde ervaring ligt de coachbehoefte vooral op het niveau van competentieontwikkeling en nieuw gedrag aanleren. De competenties planning en organisatie (tijdbeheer, praktijkvoering, prioriteiten stellen), stressbestendigheid (balans werk/privé, prestatiedruk, assertiviteit, grenzen stellen), de commerciële competenties (relatiebeheer, profileren, cliëntgerichtheid) en organisatiesensitiviteit (effectief bewegen binnen de kantoorcultuur, herkennen van kantoorcodes) staan hoog op de agenda. De oudere en meer ervaren advocaat heeft vooral behoefte aan zingeving en balans. Maar ook de onderlinge verhoudingen binnen kantoor of bepaalde verantwoordelijkheden kunnen coachvragen opleveren. Effectiviteitsvraagstukken en behoefte aan reflectie op carrière komen in elke fase van de loopbaan voor. Het koppelen van een coachingstraject aan een persoonlijk ontwikkelingsplan, een (interne) cursus of aan een nieuwe baan zijn op dit moment duidelijke trends binnen de advocatuur.

Stand van zaken binnen de beroepsgroep

De ontwikkeling en begeleiding van advocaten heeft door de toenemende aandacht voor de professionalisering van de beroepsgroep duidelijk meer prioriteit gekregen. De Orde is momenteel pro-actief als het gaat om het treffen van maatregelen op dit front. Ook coaching krijgt daarbij als nieuwe manier van leren steeds meer ruimte. Voor het volgen van een coachingstraject bij een erkende opleidingsinstelling kunnen tegenwoordig opleidingspunten worden verkregen en er is een nieuw begeleidings- en ontwikkelingssysteem voor stagiaire en patroon, het zogeheten portfolio, ingevoerd. Daarnaast faciliteren bijna alle grote kantoren uit de top 20 een vorm van coaching of zijn daarmee bezig. Toch heeft de advocatuur op dit gebied nog een inhaalslag te maken. Ik pleit er dan ook voor om coaching als begeleidingsinstrument op te nemen in de beroepsopleiding. Maar daarnaast zou het wat mij betreft voor iedere advocaat verplicht moeten worden gesteld om in het kader van de Voortgezette Stagiaire Opleiding en de Permanente Opleiding een paar keer per jaar met een externe coach te sparren. De advocatuur zou zichzelf daarmee in het kader van de professionaliteit en aantrekkingskracht van de beroepsgroep een grote dienst bewijzen.

Rüna Honig

www.honigcoaching.nl