An overhead view of a diverse group of people sitting around a dark table in a meeting. The table is cluttered with various office supplies including notebooks, pens, pencils, a coffee cup, and a stack of papers. The people are engaged in discussion and writing. The background is a light teal color.

# FORSE COACHING

# GROEI IN VAN JURISTEN



# In de kleinste details vinden wij vaak het doorslaggevend verschil.

Same law, different lawyers.

Hogan Lovells is een internationaal advocatenkantoor met ruim 2.500 advocaten verspreid over 45 kantoren op zes continenten. Tot zover weinig bijzonders. Maar bij Hogan Lovells pakken we zaken graag op onze eigen manier aan. We zijn gespitst op details die anderen als een futiliteit beschouwen. Want niet alleen de 'devil is in the detail', de meest waardevolle oplossing soms ook.

Waar de wet voor iedereen gelijk is, zijn onze advocaten net even anders.

U vindt meer over ons op [differentlawyers.nl](http://differentlawyers.nl)

**Hogan  
Lovells**

De werkdruk van advocaten, notarissen, bedrijfsjuristen, officieren van justitie en rechters is groot. Zij moeten liefst continu bereikbaar zijn; overbelasting ligt op de loer. Ook zijn de problemen in het werkveld complexer geworden en de omgeving veeleisender. Het belang van coaching is flink toegenomen en inmiddels breed geaccepteerd. Welke uitdagingen komt de moderne jurist tegen en op welke manier kunnen die getackeld worden? *Mr.* vroeg het aan vier coaches die juristen begeleiden.

DOOR MICHIEL ROHLOF

**T**oen Rüna Honig in 2003 als eerste beroepscoach in de advocatuur startte, werd ze vooral ingehuurd als probleemplosser: coaching was in het bedrijfsleven al bekend, maar in de advocatuur, het notariaat en binnen de rechterlijke macht kende niemand het woord. Amper vijftien jaar later is dat beeld totaal omgeslagen en is coaching van een curatief instrument uitgegroeid tot een volwaardige ontwikkelingstool. “Advocatenkantoren sturen nu standaard hun nieuwe partners naar me toe en in andere juridische organisaties is coaching vaak een verplicht onderdeel van de leiderschapsontwikkeling. Coaching voor juristen is zo groot geworden omdat het in de werkkring zelf ontbreekt aan de juiste hulpbronnen. Advocaten, notarissen, bedrijfsjuristen, rechters, ze bevinden zich in een snelkookpan en ze hebben niet de juiste vaardigheden in huis om die druk aan te kunnen. De ontwikkeling van de *T-shaped lawyer* gaat bovendien hard. Je moet tegenwoordig over niet-inhoudelijke vaardigheden beschikken, ofwel ‘soft skills’ en je ook breder ontwikkelen dan alleen op juridisch vlak. Een goede coach helpt je om je doelen te bepalen en de juiste hulpbronnen te gebruiken om deze te verwezenlijken.”

**“TIEN JAAR  
GELEDEN  
BESTONDEN ZE  
NIET: STAGIAIRES  
MET EEN  
BURNOUT”**

### NET NIET UITGELACHEN

Dat de drempel om coaching aan te vragen de afgelopen jaren veel lager geworden is, onderschrijft ook Lenet Leusink, coach en loopbaanbegeleider bij GroeiNU: “Vroeger waren het vaker de probleemgevallen die een coachings-traject ingingen, nu zijn het veel vaker de talenten. Advocatenkantoren moedigen bijvoorbeeld hun talentvolle medewerkers en partners aan om een coach te nemen voor loopbaanbegeleiding en ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Toen ik zeven jaar geleden startte met mindfulness voor de advocatuur werd ik nog net niet uitgelachen – nu is het mijn meest gevraagde training. Investeren in het welzijn van medewerkers is geen bijzaak meer, maar hard nodig: als talent door ontevredenheid uitstroomt is dat erg kostbaar. En de werkdruk is flink toegenomen. Tien jaar geleden bestond het niet: een stagiaire met een burnout. Nu vallen steeds eerder in de

loopbaan mensen uit; door verminderde weerbaarheid in combinatie met altijd bereikbaar moeten zijn. Dat vind ik een verontrustende ontwikkeling.”

### STRESSTEST

Dick Freriks, directeur van psychologisch adviesbureau Ascender, ziet veel ‘probleemgevallen’: als psycholoog en psychotherapeut krijgt hij vooral advocaten binnen die via hun arbeidsongeschiktheidsverzekeraar binnen komen.

“Die zijn al over een grens gegaan: een burn-out, depressief, totaal de balans kwijt. Advocaten zijn getraind op het signaleren van zwakke plekken en problemen. Dat kan het persoonlijk leven besmetten met negatief denken. De echte uitval komt zowel bij kleinere als grotere organisaties voor en vaak is er dan geen collega geweest die aan de bel trekt: loop jij niet te hard van stapel? Veel beter zou het natuurlijk zijn als een kantoor het ziet aankomen en maatregelen treft.” Op welke signalen moet je letten? “Hyperventilatie,

ochtendmisselijkheid, maar ook overmatig alcoholgebruik, dat als uitlaatklep wordt gebruikt. Mensen kunnen het opvallend lang volhouden om iedere avond een fles wijn te drinken, tot twee uur ‘s nachts te werken en ‘s ochtends weer om acht uur op kantoor te zijn, maar het gaat een keer mis. Toch zijn er veel te weinig advocatenkantoren die zeggen: voor ons is de worklife-balance het belangrijkste en iedereen moet goed in zijn vel zitten. Ik ken wel kantoren die jaarlijks een stresstest bij hun advocaten laten doen, maar dat is eerder uitzondering dan regel.” En bij de jongere generatie zijn de problemen misschien nog wel groter dan bij de generaties erboven, denkt Marije Bedaux, coach bij Bedaux Coaching & Advies en loopbaancoach bij de rechtenfaculteit van de Universiteit Leiden. “Die zijn opgegroeid met het idee dat ze alles kunnen en hebben het gevoel dat ze echt niet mogen falen. Als je niet succesvol bent in je carrière en persoonlijk leven, ligt het echt aan jezelf. Toch is de baanzekerheid na een rechtenopleiding niet zo vanzelfsprekend meer als vroeger. Mede daardoor is mijn functie drie jaar geleden in het leven geroepen: universiteiten willen een betere aansluiting op de arbeidsmarkt bewerkstelligen. Rechtenstudenten

Woorden én daden.

# Parttime master Commercieel Privaatrecht

Behaal uw meestertitel naast uw baan  
[www.executivemasters.nl](http://www.executivemasters.nl)

ervaren door de prestatiedruk veel stress, en dan heb ik het nog niet eens gehad over de constante bereikbaarheid via e-mail, Whatsapp en andere social media.”

### ONZEKERHEID

Die constante bereikbaarheid is namelijk wel een van de redenen waarom zoveel juristen met overbelasting kampen. Honig: “De snelheid van werken is fors toegenomen en ook de manier van werken is door de technologie ingrijpend veranderd. Juristen moeten op één dag een enorme hoeveelheid prikkels verwerken en dat breekt velen op; met name jongeren die nog niet zo ervaren zijn om meerdere taken onder hoge druk te verwerken. In een coachingstraject leer je ze hoe ze hun bereikbaarheid kunnen managen en hoe ze kunnen omgaan met alle prikkels uit de omgeving. Bepaal en communiceer bijvoorbeeld duidelijk wanneer je wel en niet gestoord wilt worden. Wanneer je een advies opstuurt naar een klant, maak dan meteen een belafsprake om dit advies te bespreken. Zet je telefoon af en toe helemaal uit om gefocust te kunnen werken.”

Een ander probleem waar Honig veel mee te maken krijgt, is onzekerheid. “Klanten worden veeleisender, zijn kritische kopers en dus krijg je als jurist steeds meer te maken met online ratings, vergelijkingssites en tevredenheidsonderzoeken. De discrepantie tussen wat iemand kan en moet kunnen wordt steeds groter. De juridisch inhoudelijke expertise biedt weinig houvast, want die wordt immers steeds meer gemeengoed. Je moet je tegenwoordig vooral onderscheiden met niet-inhoudelijke vaardigheden, zoals bijvoorbeeld: hoe bouw je gezag op bij een klant? Kantoren leren je vaak niet hoe je dat doet, maar je ontvangt wel negatieve feedback. Er is in het algemeen onvoldoende goede begeleiding op dit vlak.” Dat lijkt met name bij de jongere generatie, die door gebrek aan ervaring stressgevoeliger is, een potentieel probleem. Honig: “Gedeeltelijk heeft de jonge generatie, Generatie Y, inderdaad een lagere mentale weerbaarheid, maar het heeft ook te maken met niet goed coachen op de werkvloer. Generatie Y heeft behoefte aan veel persoonlijke aandacht en wil vooral ook horen wat ze goed doet. Jonge mensen hebben de neiging zich te gaan vergelijken met anderen die veel meer vliegreuen hebben, en worden daardoor onzeker. Die onzekerheid wordt vervolgens vergroot door een omgeving die voornamelijk negatief commentaar geeft. De laatste jaren zie ik de onzekerheid enorm toenemen, niet alleen in de advocatuur, maar zeker ook binnen de bedrijfsjuridische werkomgeving.”

Bedaux ziet die onzekerheid al in de studiefase ontstaan. “Rechtenstudenten moeten flink aan de bak: de druk om aan je CV te werken is groot. Een goede baan vinden is las-

tiger. Wanneer je buiten de geijkte beroepen gaat kijken, is *personal branding* heel belangrijk: wat kun je, waar ben je goed in? In de toekomst is meer behoefte aan juristen die flexibel inzetbaar zijn, die als het ware door de arbeidsmarkt heen manoeuvreren door zich constant te laten omscholen of nieuwe dingen te leren. In zo'n markt is het nog belangrijker jezelf te kunnen verkopen en je flexibel op te stellen. Dat geldt overigens ook voor ervaren juristen.”

### SPANNEND PRIVÉLEVEN

En na die onzekerheid komt bij velen ook de twijfel: zit ik hier nog wel goed? Honig: “Er is veel twijfel, ook in de eerste drie jaar van de beroepsopleiding. Het partnermodel is sterk aan erosie onderhevig; de jonge garde wil helemaal geen partner worden of, als ze dat wel willen, vooral snel. Ze zijn ongeduldig. Het komt ook omdat die jongere generatie de neiging heeft te veel tegelijk te willen; een spannend privéleven is bijvoorbeeld ook heel belangrijk. Jongeren die de hele week 's nachts doorwerken en in het weekend dan ook nog even met vrienden naar Barcelona gaan, ondertussen de hele tijd op social media bezig en tegelijkertijd voortdurend hun werkmails checken. Dat gaat een keer fout.” Veel jonge advocaten verlaten de advocatuur daarom onnodig, denkt Leusink. “Ik coach regelmatig advocaten die absoluut weg willen, maar wat blijkt? Ze vinden het werk nog steeds leuk, maar de manier waarop niet meer. Het masker dat ze als advocaat droegen, paste niet meer. Generatie Y staat op een totaal andere manier in het leven en de generatie erboven denkt: zij gaan er niet voor zoals wij dat deden. Door ze op een andere manier aan te sturen en enthousiasmeer je ze vaak veel beter. Generatie Y moet verantwoordelijkheid pakken, terwijl generatie X wat begripvoller moet zijn en vooral niet te vroeg moet oordelen.”

### LEIDERSCHAP


Het is dus zeker niet alleen de jongere generatie die met overbelasting en stress moet omgaan; de oudere generatie moet ook leren luisteren en patroons moeten op een andere manier leiding geven. Leusink: “Opvallend genoeg zijn trainingen leidinggeven in heel Nederland verplicht als je patroon wilt worden, behalve in Amsterdam en Rotterdam – daar kan men het blijkbaar al... Toch neemt het aantal leiderschapstrajecten wel toe. Voorheen was het: je bent advocaat en je doet dat leiderschap er een beetje bij. Nu is het veel meer een kwaliteit die wordt gevraagd en een voorwaarde voor succes in je verdere loopbaan. In de advocatuur zie ik regelmatig leiderschap van ‘buiten naar buiten’: je kijkt naar wat de omgeving van je verwacht en gedraagt je vervolgens zodanig dat je geaccepteerd wordt. Het is een

**“JURISTEN MOETEN  
IEDERE DAG  
EEN ENORME  
HOEVEELHEID  
PRIKKELS  
VERWERKEN”**



Cursus	Datum	Plaats	Punten	Prijs	Docent
Praktijkcursus Beslag- en executierecht	7 Sep	Amsterdam	6 PO NOvA 6 PE KBvG 6 PE KNB	€349,-	Prof. Mr. A.W. Jongbloed Mr. J. Nijenhuis
Verdiepingscursus Strafrecht en Strafvordering voor advocaten	9 Sep	Rotterdam	7 PO NOvA	€399,-	Mr. E.J. Hofstee Mr. C. Dekker
Procederen bij de Ondernemingskamer (enquête, uitkoop, geschillenregeling)	15 Sep	Amsterdam	6 PO NOvA	€375,-	Mr. G.C. Makkink Mr. M.W. Josephus Jitta Mr. R. Verhegge
Privaatrechtelijke aspecten van onroerend goed (koop, erfpacht, opstal en appartementsrechten)	29 Sep	Amsterdam	6 PE KNB	€375,-	Prof. Mr. A.A. van Velten Mr. J.J. Dammingh Mr. F.J. Vonck
Nieuw huwelijksvermogensrecht per 1 januari 2018	26 Okt	Amsterdam	6 PO NOvA 6 PE KNB	€375,-	Prof. Mr. A.H.N. Stollenwerck Prof. Mr. W. Burgerhart Mr. B. Breederveld Mr. A.N. Labohm
Echtscheiding en de echtelijke woning	2 Nov	Amsterdam	6 PO NOvA	€349,-	Prof. Mr. A.H.N. Stollenwerck Mr. A.N. Labohm
Ontwikkelingen in de Estate planning	20 Nov	Amsterdam	6 PE KNB 6 PE EPN	€375,-	Prof. Mr. B.M.E.M. Schols
Praktijkcursus/actualiteitencursus Vreemdelingenrecht	22 Nov	Amsterdam	6 PO NOvA	€325,-	Prof. Mr. P.R. Rodrigues Mr. G.G. Lodder Dr. M.A.K. Klaassen
Verdiepingscursus huurrecht bedrijfsruimte	24 Nov	Amsterdam	6 PO NOvA	€375,-	Mr. Dr. G.M. Kerpestein
Nieuw huwelijksvermogensrecht per 1-1-2018: Wet beperking omvang wettelijke gemeenschap van goederen	30 Nov	Maastricht	6 PO NOvA 6 PE KNB	€375,-	Prof. Mr. A.J.M. Nuytinc
Praktijkcursus Bestuursprocesrecht	7 Dec	Amsterdam	6 PO NOvA	€375,-	Prof. Mr. Y.E. Schuurmans
Straf(proces)recht anno 2017: praktische thema's	11 Dec	Amsterdam	6 PO NOvA	€399,-	Prof. Mr. Dr. G.G.J. Knoops
Rechtspersonenrecht voor het notariaat (NV, BV, coöperatie, onderlinge, vereniging en stichting)	14 Dec	Amsterdam	6 PE KNB	€375,-	Mr. Dr. G.J.C. Rensen Mr. Drs. C.F. Deelen
Procesrecht voor familierechtadvocaten	15 Dec	Amsterdam	6 PO NOvA	€325,-	Prof. Mr. L.M. Coenraad
Praktijkcursus Alimentatierecht en alimentatierekenen	20 Dec	Maastricht	6 PO NOvA	€349,-	Mr. Dr. M.L.C.C. de Bruijn-Lückers Mr. A.N. Labohm
Praktijkcursus Algemene voorwaarden	20 Dec	Amsterdam	6 PO NOvA	€375,-	Prof. Mr. T.H.M. van Wechem
Tuchtrecht voor advocaten	20 Dec	Amsterdam	3 PO NOvA	€199,-	Mr. G.J. Kemper

## Aanmelden voor cursus:

- 1 Via [www.edulaw.nl](http://www.edulaw.nl) (→ Menu → Aanmelden)
- 2 Per e-mailbericht naar [info@edulaw.nl](mailto:info@edulaw.nl)
- 3 Telefonisch, SMS of  Whatsapp via 06 - 24 64 21 11



soort masker, dat mogelijk veel stress kan veroorzaken omdat mensen niet zichzelf zijn. Bij leiderschap van binnen naar buiten gaat het veel meer om hoe je jezelf ziet als leider. Wat vind jij belangrijk, hoe sta jij in het leven? Leiderschap van binnen naar buiten is veel authentieker: niet gebaseerd op macht, maar op intrinsieke waarden. Durf jezelf te zijn, dan behaal je de beste resultaten.”

Voor leiderschap is ook zichtbaarheid binnen de organisatie nodig, iets waar Bedaux veel op traint. “Politiek bedrijven binnen een kantoor is een spel dat je door moet hebben. Een vrouwelijke stagiaire kan door perfectionisme nog zulk goed werk afleveren, hun mannelijke stagiaire bluft veel beter en krijgt alle opdrachten.” Freriks: “Binnen een advocatenkantoor heerst vaak een bijzondere cultuur waar je bij moet passen. Een advocaat is een dienstverlener, die krijgt bijna altijd cliënten die hulp nodig hebben. Binnen zo’n hulpverlenersrol is het heel verleidelijk om jezelf in een superieure positie te zetten, maar daar kleven risico’s aan: het wordt dan lastiger om op een goede, constructieve manier leiding te geven, en juist aan anderen de kans te geven om beter te worden.”

### GROEPSCOACHING

Naast individuele coachingstrajecten zijn er daarom ook sessies waarbij meerdere mensen van kantoor aanschuiven. “Zulke groepssessies zullen in de toekomst alleen maar belangrijker worden”, denkt Freriks. “Iedere advocaat, maar zeker iedere venoot, is voor zijn eigen positie en reputatie sterk afhankelijk van zijn collega’s. Die wederzijdse afhankelijkheid kun je gebruiken om het kantoor als geheel naar een hoger plan te tillen. Kantoren die begrijpen dat je elkaar niet alleen nodig hebt, maar dat

mensen het ook leuk moeten vinden om met elkaar te werken, gaan uiteindelijk het verschil maken.”

Bedaux: “Een driehoeksgesprek met de werkgever, werknemer en een coach kan dan een uitkomst zijn. Wanneer iemand een lastige baas heeft, wil je namelijk het liefste die baas erbij betrekken. Beide partijen moeten het dan willen, en dat is lang niet altijd zo.” Leusink: “Toch is het vaak veel effectiever om de werkomgeving erbij te betrekken; je kunt eerder een resultaat bereiken. Ook partnergroepen worden in groepsverband gecoacht: hoe kunnen zij een slag maken en effectiever met elkaar samenwerken? Dat is bijzonder leuk werk.”

### GOUDEN TIPS

Ten slotte: hebben de coaches nog gouden tips voor juristen die tegen overbelasting, loopbaankwesties of leiderschapsvraagstukken aanlopen?

Freriks: “Voor advocaten en andere juristen die overwerkt raken is *solution focused coaching* vaak heel nuttig: kijken waar je krachten zitten. Wanneer ik advocaten vraag naar hun grootste successen en grootste blunders, hebben ze met name die blunders binnen een half uur opgeschreven, terwijl acht van de tien zaken goed is afgewikkeld. Wanneer je niet oppast, ben je 80% van de tijd bezig met de 20% van je cliëntenbestand die het meeste commentaar levert. Dat brengt professionals in een negatieve spiraal; je ziet dan niet meer waar je echt goed in bent en gaat twifelen aan jezelf als je niet oppast. De context waarin je opereert is daarbij ook heel belangrijk. Heel goede advocaten kunnen in het ene kantoor grandioos onderuit gaan, terwijl ze op een ander kantoor prima gedijen. Dat geeft aan hoe belangrijk en wezenlijk de context is, niet

### VOOR DIT ARTIKEL SPRAKEN WIJ MET:



**Marije Bedaux**, eigenaar van Bedaux Coaching & Advies en loopbaan-coach bij de Universiteit Leiden



**Dick Freriks**, mededirecteur van psychologisch adviesbureau Ascender



**Rina Honig**, directeur van opleidingsinstituut Honig Coaching B.V.



**Lenet Leusink**, eigenaar van trainings- en coachingsinstituut GroeiNU!





alleen voor de prestaties maar ook voor het welbevinden van individuen.”

Leusink: “Leer begrip voor de ander hebben en denk niet altijd dat jouw manier beter is. Ik coachte onlangs iemand – een junior – die een geweldig idee voor een app had. Het was een flinke investering en in veel omgevingszou dat enthousiasme meteen afgeremd worden. Wanneer je zo’n idee als partner echter meteen de kop indrukt vanwege de kosten, mis je de boot. Gelukkig had deze junior een innovatieve partner boven zich die het faciliteerde en het succes kwam daarna. Wees open in de richting van de nieuwe generatie om ook qua digitalisering van hun kennis te profiteren.”

Bedaux: “Ik denk dat mijn stokpaardje is: kom in actie als je een stap wilt zetten of iets wilt veranderen in je loopbaan. Juristen zijn van nature risicomijders, malen heel lang in hun hoofd en denken lang na voordat ze daadwerkelijk stappen zetten. Soms moet je echter even uit je hoofd komen en stoppen

met alle mogelijke scenario’s afgaan. Mensen durven bijvoorbeeld pas te solliciteren als ze een vacature zien waar ze perfect in passen en als ze die niet kunnen vinden, stopt hun actie vaak al. Ik laat mensen nadenken over de vraag: wat kun je de komende 24 uur doen? Kijk kritisch naar je CV, je LinkedIn-profiel, beschrijf wat je krachten zijn en leer jezelf verkopen. Daar valt nog veel te winnen.”

Honig: “Voor de jongere generatie: goede dingen hebben tijd nodig: je bent niet van de ene op de andere dag een topprofessional. En perfectie bestaat niet, dus het heeft geen zin om daarnaar te streven. Je raakt erg verkrampt als je van jezelf eist dat je onfeilbaar moet zijn. ‘No succes without failure’: van fouten maken word je juist beter. Voor de loopbaan: bouw aan je relaties. Natuurlijk is kennis be-

langrijk, maar met een groot netwerk kom je veel verder. Goede relaties geven je ook macht: je komt veel verder in een organisatie, want doordat je relaties hebt, ben je ook in staat draagvlak te creëren en coalities te smeden.” ■

**“ALS IK ER NAAR  
VRAAG KOMEN  
ADVOCATEN VEEL  
SNELLER MET HUN  
BLUNDERS DAN MET  
HUN SUCCESSEN”**

(advertentie)

[www.ru.nl/werkenbij](http://www.ru.nl/werkenbij)

De Faculteit der Rechtsgeleerdheid is op zoek naar

## **Hoogleraar Burgerlijk recht (Europeesrechtelijke aspecten daarvan)** (0,8 -1,0 fte)

Als hoogleraar Burgerlijk recht, in het bijzonder de Europeesrechtelijke aspecten daarvan, verzorgt u het onderwijs op het gebied van het Europees Privaatrecht (Unierecht). U verricht, initieert en begeleidt het onderzoek op het gebied van het (ondernemingsgerichte) Europese privaatrecht en u begeleidt promovendi en helpt mee in het genereren van tweede en derde (Europese) geldstroomprojecten.

**We invite you to  
change perspective**

**Radboud Universiteit**

