

Andere praktijk, andere selectie van stagiaires

Maarten de Haas¹

organisatie-adviseur bij Raymakers-vd Bruggen,
Weesp

De advocatuur is een homogene beroepsgroep, althans voor veel buitenstaanders. Advocaten hebben dezelfde opleiding, doen ongeveer hetzelfde werk en zitten in hetzelfde soort kantoren. De advocaat zelf spiegelt zich graag aan zijn of haar vakgenoten. Dit alles neemt niet weg dat de verschillen tussen advocaten, hun praktijken en kantoren steeds groter worden. De bespiegelingen over de (toekomst van de) advocatuur in de Ordespecial van afgelopen najaar spreken juist over die verschillen: over de advocatuur als een veelkleurige dierentuin.² Er bestaan verschillen in specialistische vakken, maar ook in praktijkvoering, kantoororganisatie en commerciële activiteiten. Wat in de ene praktijk goed is, werkt niet per definitie in de andere.

In kantoren met een brede praktijk eindigen discussies over de beste praktijkorganisatie, de effectiefste marketingactiviteiten, de relevantste selectiecriteria, nogal eens in verwarring. De nichekantoren zijn hierdoor in het voordeel. Zij kunnen de selectie van nieuwe advocaten, de inrichting en organisatie van kantoor, de bejegening van cliënten en commerciële activiteiten, afstemmen op één praktijksoort.

Voor kantoren met een brede praktijk is het de uitdaging om rekening te houden met de eisen van elke praktijksoort, onder andere bij de selectie van advocaat-stagiaires. De markt én de arbeidsmarkt zullen dat in toenemende mate vragen.

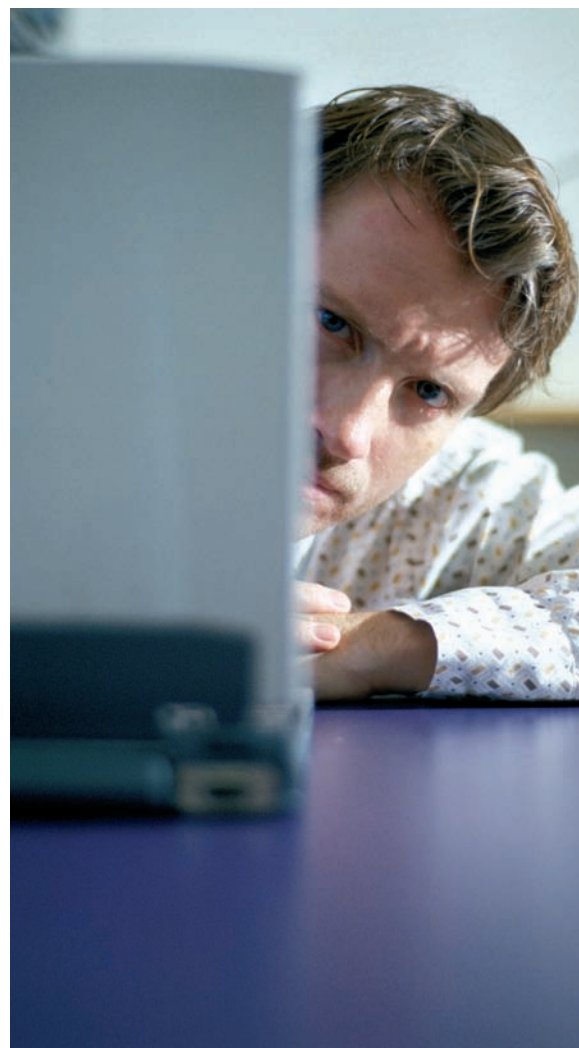
GROEI EN KRAPTE

De Nederlandse advocatuur kende decennialang een groei van gemiddeld 6%. In de periode 2002-2004 is deze teruggevallen tot 3 à 4%, vooral door stagnatie in het internationale segment. Het groeitempo lijkt nu echter weer

Binnen twee jaar voorziet Maarten de Haas een overspannen vraag naar nieuwe advocaten. Om te voorkomen dat de kwaliteit van de rechtshulp daalt en dat veel jonge juristen het beroep op oneigenlijke gronden kiezen en snel weer vertrekken of afknappen, moeten kantoren bij de selectie van stagiaires meer rekening houden met de eisen van de verschillende praktijksoorten.

toe te nemen. Ik zie geen enkele reden om aan te nemen dat het oude niveau niet haalbaar is, integendeel.³ De economie trekt aan en de samenleving juridiseert in rap tempo verder. Dit herstel van de groei, zelfs als dat zich zeer geleidelijk voltrekt, zal bij de huidige omvang van de balie binnen twee jaar leiden tot een behoefte aan circa 1500 nieuwe instromers per jaar. Hierbij ben ik uitgegaan van een verloop van circa 3,5%, het gemiddelde in de jaren 1999-2003; de komende jaren zal dit percentage waarschijnlijk groter zijn. Vijftienhonderd nieuwe advocaten, dat is meer dan de helft van alle afstuderende juristen, terwijl in de 'overspannen' jaren 1998-2001 maximaal een derde voor de advocatuur kon worden geworven.

Het is denkbaar dat door deze ontwikkeling de arbeidskosten van juristen en de prijs van juridische diensten sterk toenemen; dat voor toevoegingen en andere rechtshulp aan particulieren geen advocaat meer te krijgen is; dat de kwaliteit van de rechtshulp daalt door te weinig kritische selectie van instromers; dat veel jonge juristen het beroep op oneigenlijke gronden kiezen en snel weer vertrekken of afknappen; dat langdurig ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid door psychische klachten weer toenemen; veel investeringen in werwing, selectie en opleiding zullen vruchteloos blijven. Tijdens de laatste snelle groei in de advocatuur (1998-2001) bleek dat dergelijke effecten niet denkbeeldig zijn.



Bijna 1 op de 5 stagiaires had volgens de patroons niet als advocaat-stagiaire moeten beginnen, en de helft zit op de verkeerde plaats

Onzekerheid leidt tot te ver doorgevoerd perfectionisme, uit de weg gaan van beslissingen en angst om te mislukken

VEEL STAGIAIRES ZITTEN FOUT

Volgens de *Evaluatie beroepsopleiding* (A2003)⁴ wordt 17% van de stagiaires door hun patroons niet geschikt bevonden voor de balie. 32% was wel geschikt voor de advocatuur, maar niet voor de praktijk of het kantoor waar men nu zat. Een gebrekkige kwaliteit van opleiding en begeleiding kan dat maar in beperkte mate verklaren. Kortom, bijna 1 op de 5 stagiaires had volgens de patroons eigenlijk niet als advocaat-stagiaire moeten beginnen en de helft zit op de verkeerde plaats.

In 2001 deden wij onderzoek naar psychische klachten en uitvalrisico's onder jonge advocaten (0-5 jaar ervaring).⁵ De uitkomsten bevestigden het vermoeden van een verband tussen psychische klachten, de werkdruk en de kwaliteit van de begeleiding. Maar sterker nog bleek het verband tussen stress en een gebrek aan zelfwaardering, aan vertrouwen in het eigen kunnen. Onzekerheid leidt tot te ver doorgevoerd perfectionisme, uit de weg gaan van beslissingen en angst om te mislukken.

Onzekerheid kan inherent zijn aan de persoonlijkheid of de ontwikkelingsfase van de advocaat. Deze kan gereduceerd worden door goede begeleiding en vooral door veel ervaring op te doen. Stabiliteit in de omgeving, steun van de patroon en collegae zijn daarvoor belangrijk. Zijn die aanwezig, dan zien we de onzekerheid met de jaren afnemen.

Onzekerheid kan echter ook voortkomen uit een slechte match tussen de gevraagde en de aanwezige capaciteiten, vooral als het gaat om moeilijk ontwikkelbare intellectuele vermogens. De stress van een advocaat-stagiaire

die zich voortdurend voor opgaven gesteld ziet die zijn vermogens te boven gaan, is voorstelbaar. (Het omgekeerde is overigens ook het geval: de advocaat die zijn capaciteiten onvoldoende in de praktijk kan brengen is vatbaarder voor stress.) Coaching en opleiding hebben dan weinig effect. Studieverloop en de studieresultaten leiden lang niet altijd tot voldoende (zelf)selectie. Met discipline en hard werken kun je de studie prima voltooien. Goede studieresultaten zeggen niet alles over de intellectuele capaciteiten.

Het is tekenend dat het stressonderzoek en de evaluatie van de stage beide de advocaat-stagiaires betreffen die in de periode 1998-2001 zijn begonnen. Beide kunnen dus als een indicatie worden opgevat van de gevolgen van een geringere selectiviteit in een verkrapende arbeidsmarkt. De kans is groot dat de komende jaren weer in toenemende mate advocaten aan de stage zullen beginnen die te zeer op de tenen moeten lopen om aan de eisen van het beroep, het kantoor en de praktijk te voldoen. Het handhaven van de selectiviteit aan de poort van de stage is één van voorwaarden om dit te voorkomen. Deze selectiviteit zal gecombineerd moeten worden met een secure afstemming van de capaciteiten van de jurist op de eisen van het werk – zodat de advocatuur weliswaar voor veel juristen een plaats blijft bieden, maar dan de juiste.

INHOUDELIJKE SELECTIECRITERIA

De personeelsadvertenties voor advocaat-stagiaires onderscheiden zich steeds meer in vorm en opmaak, maar nog weinig in inhoud.

De criteria van het ene kantoor – groot of klein, commercieel en sociaal, gespecialiseerd en algemeen – lijken erg veel op die van het andere. Er zijn weinig kantoren die – afgezien van misschien het vakkenpakket tijdens de studie – de eisen afstemmen op het specialisme of de sectie waar men voor zoekt. Natuurlijk, de stage vereist een brede praktijkopleiding, maar in de meeste middelgrote en grote kantoren zal een groot deel van de praktijk van een stagiaire zich op één of hooguit twee praktijkgebieden afspeelen.

Aan elke advocaat worden bepaalde basale eisen gesteld.⁶ Elk kantoor voegt daar eigen algemene criteria aan toe, die te maken hebben met de stijl van werken, ambitie en gezamenlijke waarden, bijvoorbeeld maatschappelijke betrokkenheid, interne samenwerking en collegialiteit. Maar de toenemende schaarste van talent vergt ook een steeds nauwkeurigere afstemming op de specifieke eisen van de toekomstige praktijk. Sommige praktijken stellen hogere eisen aan de sociale en communicatieve vaardigheden dan aan het juridisch vernuft. In de ene praktijk is de kwaliteit van de schriftelijke stukken doorslaggevend, in de andere de spreekvaardigheid en overtuigingskracht. Talent voor organisatie en praktisch regelwerk is soms essentieel, soms nauwelijks van belang.

Er zijn beginnende stagiaires die alles kunnen, maar sommigen gedijen in de ene praktijksoort veel beter dan in de andere. Dat blijkt als zij van praktijksoort veranderen, zoals bij veel kantoren tijdens de stage gebruikelijk is.

1 Dit artikel is een bewerking van delen van mijn bijdrage aan *Advocatenblad De advocatenstage nader bekeken*, Nederlandse Orde van Advocaten/Elsevier Juridisch, 2005.
2 Zie de beschouwingen van mr. Van de Klashorst, mr. Bannier en mr. Kemper in *Advocatenblad* 2006-13, 23 september 2005.

3 Dit overigens in tegenstelling tot de heer Goldsmith, vertegenwoordiger van de koepel der Europese balies, in zijn toespraak tijdens de Jaarvergadering 2005 (*Advocatenblad* 2005-14, p. 646-652).

4 R. Vogels, *Evaluatie Beroepsopleiding*, EIM Stratus, Zoetermeer, mei 2003.

5 Het onderzoek is gepresenteerd tijdens het najaarscongres van de Nederlandse Orde van Advocaten, op 20 november 2002.

6 Behalve de studie(resultaten) kan daarvoor ook het *Portfolio* (met een model voor beoordeling van competenties) van de Nederlandse Orde van Advocaten worden gebruikt.

7 Een typering van praktijksoorten in de professionele dienstverlening is te vinden in David Maister, *Een echte professional*, Academic Service 1997, p. 125 e.v.

VERSCHILLENDE PRAKTIJKKENMERKEN

Bij de afstemming van de capaciteiten op het werk spelen de volgende kenmerken van de praktijk van de aanstaande advocaat een belangrijke rol.⁷

Inhoudelijk

Welke intellectuele diepgang vraagt de praktijk? Moeten de zaken tot op de bodem worden uitgezocht en zijn cliënten bereid daarvoor te betalen, of gaat het om snelle en praktische oplossingen? Moet de advocaat steeds nieuwe oplossingen vinden of vooral bestaande kennis en modellen goed toepassen?

Communicatie

Hoe complex is de materie die schriftelijk of mondeling moet worden uiteengezet? Ligt het accent op schrijven of spreken? Welk gewicht hebben juridische argumenten en analyses in de relatie met cliënten, wederpartij en rechter?

Soort cliëntcontacten

Met welke cliënten heeft de advocaat contact en waar gaan de contacten over? Over de juridische merites of meer over belangen en emoties? Is overtuiging en het overwinnen van tegenstand vooral een zaak van inhoudelijke argumenten of van houding?

Organisatie

Welk organisatie- en regelwerk wordt van de advocaat verlangd in de dossiers en in kantoor? Is er ruime ondersteuning of niet? Wat is het belang hiervan voor de kwaliteit van de praktijk?

VERSCHILLENDE ADVERTENTIES

De antwoorden op deze en dergelijke vragen vormen het profiel van de te selecteren advocaat-stagiaire, samen met de basiseisen en de algemene eisen van het kantoor. Als er is nagedacht over de specifieke eisen van de praktijk, dan kan de tekst van de personeelsadvertentie zowel wervend als selectief zijn. We zouden dan bijvoorbeeld de volgende advertenties kunnen lezen, die differentiëren en het juiste talent op de juiste plaats terecht laten komen.

‘Wij vragen advocaten die hun weg weten in het recht, maar een snelle en praktische oplossing verkiezen boven een diepgaande studie. Die makkelijk en graag contacten hebben met particulieren en kleine ondernemers. Die hen bij de hand kunnen nemen en overtuigen van de aanpak van de zaak. De kandidaten kunnen een goede korte brief schrijven, spreken begrijpelijk Nederlands en hechten niet aan formaliteiten. Zij werken efficiënt, hebben een zeer goed inlevingsvermogen en zijn ook buiten kantooruren voor cliënten bereikbaar. Tevredenheid van cliënten wordt jaarlijks gemeten en is een belangrijk criterium voor de perspectieven van de advocaat.’

Of:

‘Wij vragen advocaten die gedreven worden door complexe juridische vraagstukken en de ontwikkeling van het recht in de praktijk. Zij werken samen met ervaren collegae aan onderdelen van grotere zaken. Zij hebben oog voor het detail, voor een perfecte juridische argumentatie. Zij weten daarmee inhoudelijk deskundige en kritische vakgenoten en cliënten te overtuigen. De kandidaten kunnen complexe zaken helder schriftelijk en mondeling presenteren. Hun ambitie is gericht op een vakinhoudelijke ontwikkeling. Een belangrijk criterium daarvoor is de reputatie van deskundigheid onder collegae binnen en buiten het kantoor.’

HBO-NIVEAU?

Tijdens de laatste jaarvergadering werd in discussies de stelling geponeerd dat ‘80% van het werk van de advocaat op hbo-niveau ligt’. Wat dat precies betekent bleef onbeantwoord, maar niettemin oogstte de stelling enige bijval. Uiteraard zijn de stelling en de discussie gebaseerd op grove simplificaties. Er zijn bijvoorbeeld veel hbo’ers die op academisch niveau denken en werken, en er zijn veel academische juristen die dat niet doen. In ieder geval kan niet de conclusie getrokken worden dat hbo’ers straks 80% van het werk van advocaten kunnen overnemen. Als 20% van het werk van een advocaat een academisch niveau

vereist (wat dat ook precies moge zijn), vereist hét werk dus academisch niveau, anders gaat die 20% de mist in. Dat wordt pas anders als het werk wordt verdeeld tussen juristen met een academische achtergrond en hbo-juristen.

Hbo’ers zullen steeds meer in de advocatenpraktijk worden ingeschakeld, maar ik verwacht dat dat zeer geleidelijk zal gaan en in de praktijk toch op allerlei beperkingen stuit. Niettemin is de aanvulling met hbo-capaciteit zeer wenselijk, wellicht zelfs onmisbaar. De analyse van de praktijksoorten zoals in dit artikel omschreven, kan behulpzaam zijn bij het verkennen van de mogelijkheden.

MEER KEUZES NOODZAKELIJK

Voor kantoren met een praktijk op veel verschillende rechtsgebieden, voor particuliere en zakelijke cliënten, zal het een uitdaging zijn om verschil te – durven – maken. Verschil maken is lastig, maar zal steeds meer noodzakelijk worden voor de kwaliteit en levensvatbaarheid van elke praktijksoort en dus voor een succesvolle combinatie van praktijksoorten in één kantoor.

Differentiëren gaat ongetwijfeld tot interne discussie leiden. Met het bepalen van de selectiecriteria houdt het bovendien niet op. De verschillen werken door in de opleidingsbehoeften en de loopbaan van de advocaten, dus in het hele personeelsbeleid van een kantoor. Ook de beroepsopleiding zal er in toenemende mate rekening mee (moeten) gaan houden.

Dit artikel richt zich tot advocaten en advocatenkantoren. Dat neemt niet weg dat ook de afstuderende juristen zelf (academisch of hbo) de verantwoordelijkheid hebben om na te gaan in welke praktijk zij passen en in welke niet. Dat gaat verder dan de voorkeuren voor bepaalde rechtsgebieden en vereist inzicht in de eigen talenten én beperkingen. Daarbij kan de toenemende aandacht in het onderwijs voor competenties behulpzaam zijn. ●