

De anatomie van een advocatencarrière: vroeger en nu



Paul van den Hoek: 'Mijn grootste ambitie was om het vak te leren'

Hoe kijkt een *éminence grise* uit de Nederlandse advocatuur aan tegen een hedendaagse beschrijving van de loopbaan van een advocaat van nu? Oud Stibbe-partner en voormalig landelijk deken Paul van den Hoek (72) reflecteert op zijn carrière van meer dan veertig jaar in de advocatuur, de academische wereld en het bedrijfsleven. Een loopbaan laat zich niet makkelijk plannen, denkt hij.

Juriaan Mensch

Loopbaanplanning is een exacte wetenschap als we de Amerikaanse professor Mark Sirkin moeten geloven. Hij schreef een *white paper* – *Seasons of an Attorney's Life* – waarin hij negen fasen beschrijft die een advocaat doorloopt van stagiaire/medewerker (*associate*) tot wat als de apex van de carrière wordt gezien: het managing partnerschap.

Paul van den Hoek was zijn hele leven werkzaam bij Stibbe en nog steeds is hij als *of counsel* verbonden aan het kantoor dat samen met hem volwassen werd. Hij heeft zijn eigen wijsheden en ervaringen – en die laten zich moeilijk vatten in een model als dat van Sirkin. Van den Hoeks pad is ontstaan in het bewandelen ervan, niet door de strakke planning die van-

daag de dag gewoon lijkt. Het contrast laat zien hoezeer de advocatuur en het denken over carrière maken zijn veranderd.

Een abstractie als die van Sirkin wordt tot een momentopname als Van den Hoek zijn verhaal vertelt. Dat begint in 1965 als hij tot advocaat wordt beëdigd en in dienst treedt bij het toenmalige Stibbe – toen nog gevestigd aan het Rokin in Amsterdam en bestaand uit drie vennoten en één medewerker. De jonge Van den Hoek is dan naast advocaat-stagiaire voor 50 procent wetenschappelijk medewerker aan de Universiteit van Amsterdam.

Volgens Sirkins model leiden fase 1 en 2 de stagiaire/medewerker in het (Amerikaanse) advocatenkantoor vandaag

de dag naar zelfdiscipline, beheersing van het coördineren van complexe taken en het leren werken in teamverband. De verwachtingen van de omgeving worden voelbaar sterker. De jonge advocaat zoekt managementverantwoordelijkheid.

Van den Hoek: 'Ik denk dat mijn grootste ambitie was om het vak te leren, zonder een bepaald einddoel voor ogen. Ik had het gevoel dat ik er niks van wist en moest er alles aan doen om het een beetje in de greep te krijgen. Dat had ook te maken met praktische zaken. Hoe werkt het bij de rechtbank, hoe benader je een deurwaarder? Waarop moet je letten als je een dagvaarding maakt?'



'Ik ben het er niet mee eens dat managing partner het hoogst haalbare is'

Eenmaal afgestudeerd wist je niks van de advocatuur. En er was geen beroepsopleiding, alleen ad hoc georganiseerde cursussen. Je leerde waar je toevallig over struikelde. In de tijd dat ik stagiaire was, betrof de enige plicht van de patroon om éénmaal per jaar te rapporteren aan de raad van toezicht over de stagiaire.

Ik herinner me uit één van de stagerapporten van mijn patroon mr. Stibbe nog een zinsnede. Dan moet je je de gevoileerde stem van mr. Stibbe voorstellen: “Sedert de komst van mr. Van den Hoek op ons kantoor, is het gemiddelde juridische peil aanzienlijk gestegen.” Dit werd mij later verteld door een lid van de raad van toezicht. Dat is een indicatie van hoe het er aan toe ging. Zo’n brief was niet zo’n hedendaags formulier waarop je scores kunt aanvinken over juridische deskundigheid, uitdrukkingsvaardigheid of omgang met cliënten. Ik geloof dat we in de jaren zestig heel naïef waren.’

De eerste drie fasen kunnen samen zes tot acht jaar duren eer het partnerschap in fase 4 in zicht komt. Dan heeft de advocaat een persoonlijke groei meegemaakt, geleerd teams samen te stellen, *business skills* ontwikkeld en het management van zowel cliënt en medewerkers als staf in de vingers. De advocaat is dan klaar voor het partnerschap, volgens Sirkin.

‘Op 1 januari 1969 werd ik partner. Dat betekende niet dat ik met enige managementverantwoordelijkheid werd

bekleed. Als jongste compagnon had ik ook geen invloed op de koers van kantoor. Het was meer dat ik keek naar hoe het ging en dacht: dit kan zo niet. Het was een tijd waarin elke zaak, op welk terrein ook, door de individuele advocaat werd aanvaard. Hij werd geacht een milieugeschil te behandelen, maar ook een letselschadezaak of een conflict over een nalatenschap, een aansprakelijkheidskwestie of een merkengeschil. Als het iets was wat je nooit eerder gedaan had, dan was het motto: met een nacht doorstuderen kon je het. Als je zo’n zaak gedaan had en je kreeg de tweede op hetzelfde terrein, dan had je het gevoel dat je een specialist was.

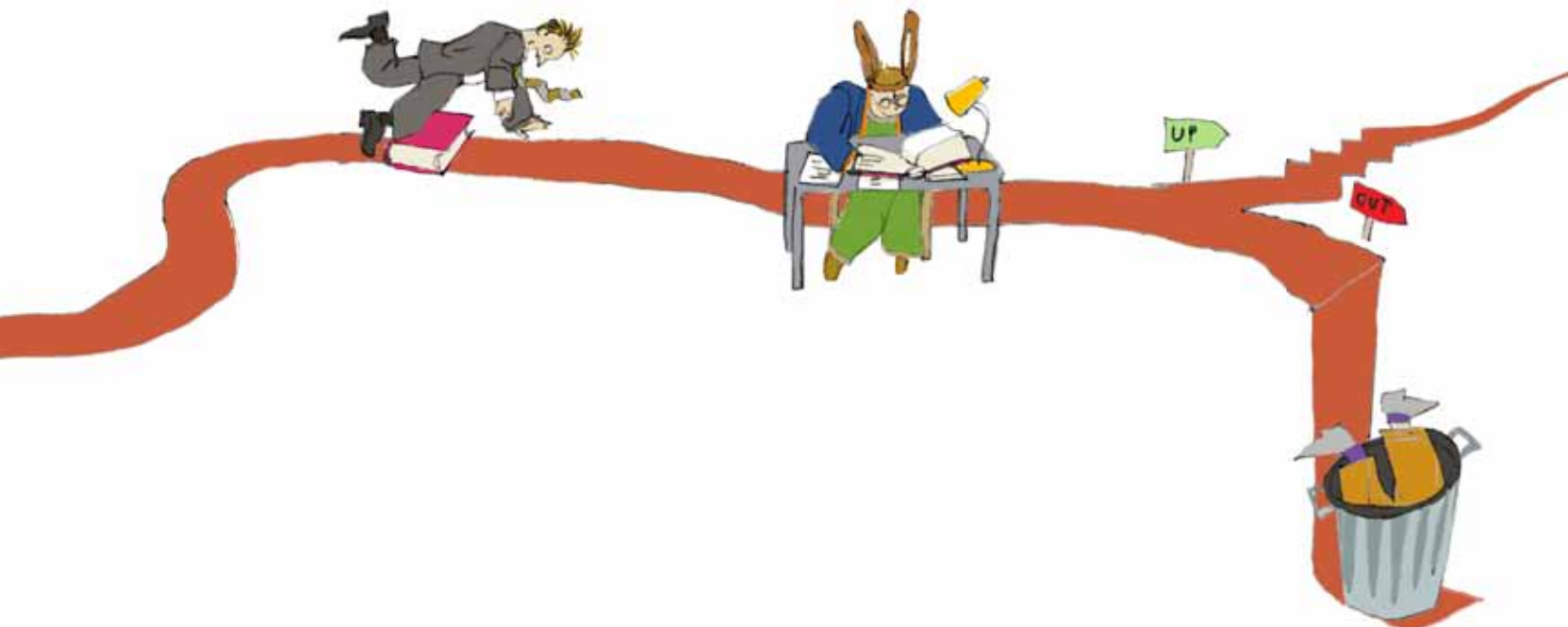
Vergelijk dat met artsen, waar je urologen, internisten en kno-artsen ziet. Ik kwam allengs tot de conclusie dat het anders moest. Want je moest gaandeweg ook sneller adviseren. Ik heb toen een notitie geschreven dat we ons moesten specialiseren. Niet omdat ik een managementtaak had, maar omdat ik me ongerust maakte en mezelf soms een beetje een beunhaas voelde.’

In de fasen 5 en 6 die volgen als jonge partner komen advocaten met *upper level leadership potential* bovendrijven. Voor veel partners is fase 5 het eindstation. Anderen ontwikkelen zich door naar latere fasen 6, 7 en 8 en ontplooiën *leadership skills*. De partner neemt een positie in met meer managementverantwoordelijkheden als praktijkgroepsleider.

‘In de *paper* komt die frase het meest voor. *Managing the client, the associates, the firm*. Dat ontbrak in mijn tijd volledig. Aanvankelijk waren de compagnonsvergaderingen bij Stibbe een Poolse Landdag. Je zou kunnen zeggen dat het vooral een humoristische aangelegenheid was. Er werd veel gelachen, maar het verdiende geen hoog cijfer vanuit managementoogpunt. We waren er heel goed in om het besluit dat we niet genomen hadden, ongedaan te maken. Pas later professionaliseerden we verder: er kwamen niet-juristen bij en een bestuur. Dat is een langzaam proces geweest.’

In de latere fasen van Sirkins model wordt de invloed van oudere partners maximaal. De kroon op het werk is fase 9: het managing partnerschap. De partner overweegt alternatieve carrièrepaden.

‘Ik ben het niet eens met de professor dat een managing partner het hoogst is. Dat is in elk geval bij Stibbe nooit zo geweest. Wel was er eerder zoets als een *balance of power*. In de advocatuur bestaat niet dezelfde hiërarchie als in een bedrijf, waar je bijvoorbeeld begint als productmanager, daarna *brand manager* wordt, vice-president en uiteindelijk *executive of senior vicepresident*. Een advocaat is een advocaat, of je nou zestig of dertig bent. Je hebt natuurlijk gezaghebbende advocaten en minder gezaghebbende advocaten. Maar hoe wil je daar naar streven? Als advocaat is dat meer iets wat anderen je toekennen dan dat je dat zelf als doel kan verwerven.



Ik ben wel ambitieus. Ik stel hoge eisen aan mezelf, ik moet het probleem en het advies helemaal begrijpen. Dat zijn in al die jaren vele worstelingen geweest. Ik voel me zeer verantwoordelijk voor de cliënt; dat is ook ambitie. Maar niet de ambitie om op een plek in de verte te komen. Het woord “beunhaas” viel eerder. Ik zou het verschrikkelijk vinden als ik een charlatan zou zijn. Ik kan iets alleen maar verkopen als ik denk het goed is.

Wat ik wel merkte, was dat ik het onbevredigend vond dat contacten met cliënten zo ad hoc waren. Je behandelde een zaak voor een bedrijf en daarna zag je ze een jaar niet. Ik voelde de behoefte bij een cliënt betrokken te zijn op basis van continuïteit. Ik ben al snel adviseur op een meer permanente basis geworden. Ik geloof dat ik mijn eerste commissariaat kreeg toen ik net voorbij de dertig was.’

Na de negen fasen, als de rit erop zit, volgt reflectie. Afscheid van kantoor is daar. Uitdagingen die dan nog komen, zijn persoonlijk van aard.

Voor Van den Hoek kwamen momenten van reflectie al eerder voorbij. In 1972 vertrok hij voor een halfjaar naar een bevriend kantoor in Londen om daar Europees recht te praktiseren. (Engeland zou het jaar erop toetreden tot de EEG.)

‘Eigenlijk was het een *sabbatical* van zes maanden. Het was een vrolijke tijd en een *break* van zes jaar heel hard werken. Ik beschouw het landelijk dekanaat als een vergelijkbare *break*. Dat liep van 1981 tot 1984. Ik was 42 toen ik begon en de jong-

ste deken die er tot dusver was geweest. Toen heb ik mijn praktijk voor een groot deel gestaakt. Dat was duidelijk ook breken met de routine. Een werkzaam leven als advocaat is een zeer lange tijd. Van je vijftiengstigste tot je zevenstigste.

Afbouwen was in mijn geval een heel natuurlijk proces. Je constateert dat alles verjongt. Vertegenwoordigers van cliënten worden jonger en het is natuurlijk dat hetzelfde ook aan de kant van het advocatenkantoor gebeurt. Ik ben nu of counsel en adviseer alleen nog als iemand het in zijn hoofd haalt om mij iets te vragen – en dat gebeurt gelukkig in steeds mindere mate. Ik heb geen moeite met het wegvallen van het gevoel nuttig te zijn, laat staan onmisbaar te zijn.

Een advocatenkantoor is een beetje een gezin met veel kinderen. De ouderen leiden de jongeren op. Maar als vader en moeder word je ook moe. Op een gegeven moment kon ik het niet meer opbrengen om het concept van een stagiaire te verbeteren. Het is dan helemaal niet erg om een oudere medewerker te vragen dat voor zijn rekening te nemen. Op jouw beurt kun je de jongere compagnon helpen. Ik vond het heel leuk om samen te pleiten en een zaak voor te bereiden in een bepaalde rolverdeling. Dat heb ik de laatste tien tot vijftien jaar bij Stibbe heel veel gedaan. Ik heb vaak gedacht: wat een knappe jonge mensen zitten hier toch. Ik was dan heel trots op ze.

Ik vind de advocatuur eigenlijk geen vak voor oudere mensen. Er wordt veel strijd lust gevraagd, energie, je druk maken, er op af vliegen. Reflectie hoort niet erg bij het vak, het draait om actie.

‘Tedere advocaat moet rond zijn vijftigste nadenken over het soort praktijk dat hij nog wil uitoefenen’

De betrekkelijkheid van dingen gaan inzien, is iets wat bij ouder worden hoort. Ik denk dat menig oudere advocaat er moeite mee zou hebben om op de barricaden te staan; dat past niet helemaal bij die fase van het leven. Ik had er nooit moeite mee, ook niet in de laatste tien jaar, om een pleidooi te houden. Maar ik had er wel moeite mee me over van alles en nog wat op te winden. Ik denk dat iedere advocaat rond zijn vijftigste moet nadenken over het soort praktijk dat hij nog wil uitoefenen.

In dat opzicht hebben de commissariaten me wel gered. De laatste liepen dit jaar af. Ik ben tot mijn zeventigste advocaat geweest, maar de commissariaten waren de laatste acht jaar de basis daarvan. Dat vraagt niet zo zeer handelen, maar eerder beschouwen en adviseren op basis van kennis en ervaring. Dat past heel goed bij die leeftijdsfase van de mens. Dat heb ik allemaal niet zo bewust gepland, maar zo is het gegaan.

Ik geloof dat je je moet laten drijven door wat je leuk vindt. Dat duurt gewoon het langst. Als je iets leuk vindt, dan gaat het vanzelf. Als je je daarentegen bezighoudt met een doel dat je wilt bereiken maar dat nog ver weg is, dan naar zijn aard iets fictiefs heeft, dan kan dat veel spanning en stress geven. Heb je het doel eenmaal bereikt, dan blijkt het misschien minder bevredigend te zijn dan je je voorstelde. Het bezit van de zaak is dan het eind van het verhaal.’

