

Loopbaanontwikkeling binnen de advocatuur

Foto: Andre Klijzen

In een gespannen arbeidsmarkt is het moeilijk om advocaten aan het kantoor te binden. 'Hoe zorgt u ervoor dat ze niet weglopen na het eerste het beste telefoontje van een headhunter?' Een introductie in de zin van loopbaanontwikkelings-trajecten, competentieprofielen en persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Vera F. de Leeuw

Human Resources Manager professionals*



De laatste jaren neemt op de juridische arbeidsmarkt het aantal rechtenstudenten niet toe en groeit nog immer de concurrentie op het gebied van overige juridische dienstverlening. Met name in de randstad overstijgt de vraag naar goede, ervaren juristen vele malen het aanbod. In de advocatuur is het lastig om mensen met bepaalde, veelgevraagde specialismen te

krijgen. Recruitmentbureaus kunnen soms goede diensten bewijzen maar bovenal is het advocatenkantoor afhankelijk van de aantrekkelijkheid die het heeft als werkgever, van zijn imago, van de gedachten die mensen hebben als ze de naam van het kantoor horen. Het onderscheidend vermogen is van het grootste belang, alleen is je écht onderscheiden niet gemakkelijk. Uiteindelijk blijken alle mooie kreten in personeelsadvertenties 'meer van hetzelfde'. En er moet worden gewaakt voor mooie woorden die niet worden waargemaakt, want die komen als een boemerang terug.

Als een kantoor iemand eenmaal binnen heeft die naar wederzijds genoegen functioneert, zal het die persoon ook graag binnen

* Vera de Leeuw werkt bij AKD Prinsen Van Wijmen.

Nu marktconforme beloning in het basispakket zit, worden mensen gemotiveerd door inhoudelijk interessant werk, zelfontplooiingskansen en de opbouw van een eigen cliëntenkring

Een competentieprofiel vanaf stagiaireniveau

situaties en neemt logische verbanden waar tussen gegevens, gebeurtenissen, problemen of onderwerpen. Redeneert accuraat en logisch. Komt op systematische wijze tot oordeelsvorming. Bedenkt bruikbare alternatieven.

1. Vraagt bij gesprekken met de cliënt gericht door en confronteert de cliënt met de uitkomsten. Weet zo juridische posities te doorgronden en tot de juiste conclusies te komen.
2. Bestudeert dossiers in hoog tempo, door hoofd- en bijzaken te scheiden en juridische elementen overzichtelijk in de juiste volgorde te plaatsen.
3. Bouwt processtukken, contracten en correspondentie logisch op, met de juiste aandacht voor hoofd- en bijzaken.
4. Geeft snel en adequaat juridisch advies. Bedenkt originele oplossingen. Speelt in op onverwachte situaties en argumenten van de wederpartij.
5. Weet in onderhandelingsituaties door goed te luisteren en motieven te doorgronden conflicten te relativiseren en zo tot praktische oplossingen te komen.

Leervermogen: Toont nieuwe informatie in zich op te kunnen nemen en effectief toe te passen.

1. Verwerft voortdurend nieuwe kennis, begrippen en inzichten.
2. Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over relevante ontwikkelingen met betrekking tot het eigen vakgebied en aangrenzende vakgebieden.
3. Benut kennis en vaardigheden effectief voor de eigen werkzaamheden. Wordt frequent door collega's geraadpleegd.
4. Houdt vakliteratuur goed bij, is bereid cursussen te volgen die het ontwikkelen van kennis en vaardigheden bevorderen.
5. Weet informatiebronnen effectief te benutten.

Communicatief: Weet in woord en geschrift ideeën en meningen goed uit te drukken en helder over te brengen. Richt zich daarbij op de achtergrond van de toevoerder/gesprekspartner c.q. de lezer.

1. Gebruikt begrijpelijke taal, voorkomt onnodig vakjargon, richt zich daarbij op de achtergrond van partijen.
2. Luistert actief naar de cliënt, stelt veel vragen en vat tijdens de gesprekken met de cliënt veel samen.

4. Stelt processtukken, contracten en correspondentie op in een heldere, bondige en directe stijl.
5. Let bij ingewikkelde feitencomplexen op toegankelijkheid door een heldere ordening en indeling.

Sensitiviteit: Toont de gevoelens en behoeften van anderen en het effect van het eigen handelen op anderen te onderkennen.

1. Verdiept zich in de achtergrond van de cliënt om zo tot de kern van een probleem te kunnen komen en gezamenlijk een strategie te kunnen opstellen.
2. Laat zien naast de juridische elementen ook rekening te houden met emotionele en/of strategische elementen van een zaak.
3. Luistert actief, checkt of de boodschap goed overkomt en observeert goed bij gesprekken, zittingen en comparities.
4. Weet de eigen houding in verschillende, soms emotionele, situaties te bepalen.
5. Stelt zich collegiaal op naar de verschillende disciplines binnen kantoor.

Scenario-denken: Toont een bepaalde zaak of probleem procesmatig van tevoren te kunnen doorleven; geeft hierbij risico's aan en stelt acties voor om deze risico's te vermijden.

1. Overlegt regelmatig inzake de voortgang van procedures met stagiaires, medewerkers en ondersteunende staf. Stelt effectief prioriteiten.
2. Stelt voorafgaande aan besprekingen een agenda op, waarmee de beschikbare tijd efficiënt kan worden benut.
3. Gaat geordend en planmatig te werk. Houdt termijnen bij.
4. Doet effectief aan dossiervorming, gericht op het overdragen van werk.
5. Delegeert zoveel mogelijk en bewaakt de voortgang.

houden. Dit betekent dat er aan meer moet worden gedacht dan alleen aan 'honorering' of 'goede werksfeer'. Als werkgever ontkomt u er tegenwoordig niet aan om de medewerkers een toekomstperspectief voor te schilderen. Want een marktconforme beloning behoort tot het zogeheten basispakket, en daarnaast motiveer je mensen door ze zelfstandig inhoudelijk interessant werk te laten doen met voldoende kans op zelfontplooiing en de kans om zelf een cliëntenkring op te bouwen. Maar dan, hoe kunt u mensen aan uw kantoor binden, hoe zorgt u ervoor dat ze niet weglopen na het eerste het beste telefoontje van een headhunter?

Geen compagnon worden

Hierbij kan een loopbaanontwikkelingstraject uitkomst bieden. 'Loopbaanontwikkelingstraject' is een lang woord voor een simpel gegeven: om het van stagiaire tot compagnon te kunnen schoppen, dien je bepaalde kwaliteiten in huis te hebben. En de kwaliteiten die je nog niet hebt, kun je je vaak eigen maken – maar soms ook niet. Het loopbaanontwikkelingstraject is heden dage een uiterst belangrijke factor die de aantrekkelijkheid van de werkgever bepaalt. Daarnaast is het door de invloed van marktwerking noodzakelijk geworden om bepaalde commerciële maar ook managementvaardigheden te ontwikkelen.

De traditionele maatschapsstructuur brengt mee dat compagnon worden door de meeste mensen nog altijd als het *non plus ultra* wordt gezien. Toch zijn er ook – en steeds meer – advocaten die hier bewust niet voor kiezen, of die er domweg de (top)kwaliteiten niet voor in huis hebben. Dat zijn vaak zeer waardevolle medewerkers die een kantoor node zou missen. Ook voor hen is daarom een loopbaanontwikkelingstraject van belang, want zowel werkgever als werknemer wil er tegenwoordig uit halen wat erin zit. En de eigen ontwikkeling wordt steeds belangrijker.

Profielen

Idealiter worden *competentieprofielen* als basis voor de loopbaanontwikkeling gebruikt. Competenties zijn de kwaliteiten die nodig zijn om het werk met succes te kunnen doen. In de competentieprofielen zijn deze kwaliteiten opgesomd met daarbij gedragsvoorbeelden uit de praktijk. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillende niveaus: die van stagiaire, medewerker en compagnon.

Steeds meer advocaten kiezen bewust niet voor het compagnonschap, vaak waardevolle medewerkers die een kantoor node zou missen

Wordt er op stagiair niveau voornamelijk aandacht besteed aan vakinhoudelijke ontwikkeling, vanaf het medewerkerschap wordt er behalve aan de ontwikkeling van juridische kwaliteiten, veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van commerciële en acquisitieve vaardigheden. Op compagnonsniveau spelen managementkwaliteiten een steeds belangrijker rol.

Iedereen zijn POP

De toename van marktwerking en klantgericht werken, evenals de digitale ontwikkelingen, vergen een andere kijk op arbeid. Flexibiliteit en individualisering gaan een grotere rol spelen. Amerikanen noemen dit 'the protean career'; het woord 'protean' is afgeleid van de zeegod Proteus, die in staat was om van vorm te veranderen. Van werknemers wordt tegenwoordig verwacht dat zij zichzelf en hun werk op een dynamische manier benaderen en dat zij leren omgaan met tijdelijkheid en onzekerheid in het werk. Dit vergt niet alleen het nemen van eigen initiatief, maar ook het belang van creatief vermogen neemt toe.

Maar wat betekent dit alles in de praktijk? Belangrijk is dat de fundamenten van een weldoordacht loopbaanontwikkelingssysteem goed worden gelegd en dat hierbij zonnodig human resource-specialisten worden ingeschakeld.

Om loopbaanontwikkeling in praktijk te brengen, is het onontbeerlijk dat iedereen eenmaal per jaar een Persoonlijk

Ontwikkelings Plan (POP) invult, dat samen met de betrokken patroon of voorzitter van de sectie besproken wordt. Het maken van een dergelijk plan helpt om de gedachten en ideeën over de praktijkontwikkeling te ordenen, het dwingt eenieder als het ware om stil te staan bij de eigen ontwikkeling, de ambities en de mogelijkheden om zichzelf te ontplooien. Belangrijk bij het maken van het POP is dat men zich niet laat leiden door eventuele beperkingen

die de huidige praktijk met zich meebrengt; het gaat er nu juist om te streven naar de ideale werksituatie.

Tijdens het gesprek over het POP wordt gekeken in hoeverre het kantoor kan bijdragen aan het realiseren van alle doelstellingen en in hoeverre de persoonlijke ambities kunnen aansluiten bij die van het kantoor. Ook wordt er gekeken naar wat er van de eventuele vorige plannen terecht is gekomen. Op deze manier is iemands ontwikkeling goed te volgen.

On the job

Ondersteuning van de ontwikkelingsplannen realiseert u door *coaching on the job* en door doelgerichte cursussen aan te bieden die de diverse kwaliteiten – verder – helpen ontwikkelen. In het kader van *coaching on the job* is het bijvoorbeeld heel belangrijk dat u uw stagiaire of medewerker duidelijk maakt wat u van hem of haar verwacht. Dit lijkt logisch maar de praktijk wijst vaak anders uit. Koppel resultaten daarom altijd terug en bespreek mogelijke redenen waarom iets wel of niet goed is gegaan. Maar ook het organiseren van thema-avon-

den op kantoor is waardevol en zal eenieiders betrokkenheid en inzicht in het werk helpen vergroten.

Laat uw stagiaires naar een cursus over communiceren gaan – waar hij (of zij) leert om goed te luisteren en effectieve vragen te stellen – of laat uw medewerkers naar een cursus over dienstverlening en ondernemerschap gaan, en de (aanstaande) compagnons naar een training over coachend leidinggeven. Daarnaast dient er voldoende ruimte te zijn voor individuele opleiding op een (niet-juridisch) gebied waar de desbetreffende employé behoefte aan heeft. Dat kan zijn een cursus 'timemanagement' of 'persoonlijke effectiviteit'.

In de opleidingsbrochures van de Orde maar ook van overige cursusaanbieders kunt u zich oriënteren op het aanbod van trainingen, dat nog elke dag groeit. Belangrijk is wel dat de cursussen en trainingen die u als kantoor aanbiedt, daadwerkelijk brengen wat u ervan verwacht. Laat u vooraf goed informeren of nog beter: volg samen met een of meerdere kantoorgenoten zelf de diverse cursussen zodat u weet waar men later over praat. En voor de kosten hoeft u het niet te laten: een opleidingsbudget van 5% van de loonsom is een investering in uw *human capital* die zichzelf dubbel en dwars terugbetaalt. ■

Een persoonlijk ontwikkelingsplan ordent de gedachten over de praktijkontwikkeling en dwingt stil te staan bij eigen ambities en ontplooiingsmogelijkheden