

Advocaat op de sofa

Vera Spaans
journalist

Dirk Klees en Caroline Reineke coachen advocaten. Zij vertellen over hun ervaringen: waar komen de problemen vandaan en hoe kunnen ze worden opgelost? De zorgplicht van kantoren wordt zwaarder en steeds vaker worden coaches ingezet.

Caroline Reineke: 'Verantwoordelijkheid en zelfstandigheid, precies daar wringt vaak de schoen bij advocaten'

dezelfde problemen hebben, zoals perfectionisten die steeds meer te doen krijgen. Vaak werkt hij met juristen die zich 'gewoon' verder willen ontwikkelen. 'Coaching is meer gericht op het hier en nu,' zegt Klees. 'Dat is het grote verschil met reguliere therapie. Je hoeft niet meteen terug naar iemands jeugd. In plaats daarvan hou ik me bijvoorbeeld bezig met iemand die heel bescheiden is, maar toch in de maatschap wil komen.'

BEHOEFTE AAN COACHING

Coaching is veel laagdrempeliger geworden, bevestigt Caroline Reineke. Ook zij coacht advocaten. Niet als psycholoog of oud-advocaat, maar als organisatieadviseur. 'Iedereen is uiteindelijk mens,' zegt ze. 'De problematiek van hoe je om moet gaan met veranderingen of hoge werkdruk is voor iedereen hetzelfde.' Er wordt steeds meer verlangd van individuele werknemers, zegt Reineke. Hierdoor ontstaat meer en meer behoefte aan coaching. Ze geeft allerlei verschillende vormen van begeleiding: zowel individueel als aan kleine of grotere groepen.

Klees traint alleen individuele juristen. Hij zit op dit moment aan zijn maximum van 25 'kandidaten'. Advocaten, belastingad-

viseurs en (kandidaat-)notarissen van ruim tien van de grootste advocatenkantoren. Zowel stagiaires als ervaren medewerkers en compagnons. Gemiddeld voert hij vijf gesprekken met elke kandidaat van anderhalf uur per sessie. 'Dat werkt heel goed,' zegt Klees. 'Kandidaten worden zo rustiger. Je forceert ze uit het ritme waar ze elke zes minuten moeten declareren of verantwoorden. Het werkt bovendien niet wanneer je meteen al op de klok moet kijken.'

Reineke ontvangt haar 'coachees', – 'een ander woord is er moeilijk voor te bedenken' – eerst voor een intakegesprek. Het moet wel klikken, zegt ze. 'Hier bekijken we wat de aanleiding is voor het traject. Wie is het die iets wil? Is het de persoon zelf of eigenlijk de leidinggevende? Waar wil iemand aan werken?' Na het intakegesprek begint de coachee met een zogenoemde 360 gradenfeedback. Afhankelijk van het vastgestelde leerdoel, vraagt hij of zij naaste medewerkers, compagnons en partner naar zijn goede en slechte eigenschappen. 'Die mensen weten vaak zelf het best wat er speelt,' zegt Reineke. 'En zo raakt de omgeving direct betrokken bij het proces.' Soms levert het grappige si-

'Coaching is meer gericht op het hier en nu'



Foto: Chris van Houts

Bedrijven gaan steeds verder in het pampere van hun werknemers. Ambtenaren kunnen onder werktijd naar yoga van de zaak en intensieve persoonlijke cursussen zijn niet langer voorbehouden aan het management. De advocatuur heeft zelfs een psycholoog die voor zijn consulten 'aan huis' komt.

Dirk Klees is jurist en psycholoog. Sinds 1998 coacht hij juristen. Sommigen bevinden zich op het randje van overspannenheid, anderen zijn ziek geweest of hebben bijvoorbeeld een huilbaby gehad. Hij begeleidt advocaten die in hun werk structureel



Dirk Klees: 'Meer en meer wordt gedacht: ontwikkeling is je eigen verantwoordelijkheid'

de om de hoge werkdruk beruchte advocatuur. Maar Klees weet waar hij over praat. Zelf werkte hij vijf jaar bij NautaDutilh. 'Ik sta kritisch tegenover kantoren. Ik heb twee keer meegemaakt dat kantoren de kandidaten tegenwerkten. Als een kandidaat niet de ruimte krijgt, als zijn coachingstraject eigenlijk een excuuseroep is, dan waarschuw ik één keer en daarna neem ik van dat kantoor geen nieuwe mensen meer aan. Eén kantoor wilde zijn werknemer via mij laten weten dat hij niet functioneerde. Daar werk ik niet aan mee.'

werknemers. 'Dat is te kort door de bocht. De Wet verbetering poortwachter past in de lijn dat de verantwoordelijkheid meer bij de werkgever wordt gelegd: kantoor en advocaat moeten het samen aanpakken.' Tegelijk kaarten werknemers hun problemen ook steeds vaker aan bij hun werkgever. 'Meer en meer wordt gedacht: ontwikkeling is je eigen verantwoordelijkheid,' zegt Klees. 'Dat zie je ook aan alle rekken met zelfhulpboeken. We krijgen Amerikaanse toestanden hier. Maar kantoren stimuleren deze verantwoordelijke houding ook vaak, want die past bij een goed advocaat.'

Verantwoordelijkheid en zelfstandigheid, precies daar wringt vaak de schoen bij advocaten, zegt Reineke. Advocaten moeten al heel snel in hun loopbaan zelfstandig werken. Het is niet gezegd dat iedereen daar zomaar aan toe is. De aard van werken binnen de advocatuur, het tijdschrijven, de harde deadlines en hoge werkdruk leveren bepaalde specifieke problemen op. 'Ze beginnen als specialist, en worden op latere leeftijd opeens manager. Wie goed is in zijn vak, hoeft helemaal geen leidinggevende capaciteiten te hebben.' Ook ziet Reineke meer persoonlijke verschillen. 'Professionals zoals advocaten zijn vakfanaten,' stelt ze vast. 'Ze zijn vaak eigenwijzer. Bovendien zijn ze verbaal heel sterk en ze willen alles zelf kunnen. Erg leuk om mee te werken.'

ONGUNSTIGE ARBEIDSMARKT

Paradoxaal genoeg heeft juist ook de verslechterde economie het inroepen van een externe psycholoog in de hand gewerkt. Dirk Klees: 'Door de ongunstige arbeidsmarkt zitten mensen veel langer op hun plek. Ook werknemers die veel moeite hebben met hun werk zullen niet zo snel van baan wisselen. Dan ontstaat grotere behoefte aan begeleiding. En dan komen mensen zoals wij om de hoek kijken.'

tuaties op. 'Vooral de echtgenotes gaan soms los,' lacht Reineke. 'Dat is echt brullen.' Een van haar cliënten, een enorm daadkrachtig persoon, hoorde dat hij vaak als een bulldozer over zijn eigen mensen heen walste. Een ander leerde voor het eerst echt luisteren, vertelt ze. 'Hij was helemaal verbaasd! Hij kwam opeens zoveel te weten.'

Zij ziet haar cliënten vijf sessies, vier gesprekken en een evaluatie, met tussenpozen van ongeveer een maand. 'Juist in de tijd ertussen moet het gebeuren,' zegt ze. 'Het coachingsgesprek is alleen een reflectiemoment. Het gebeurt in de praktijk.'

Klees werkt met intensieve gesprekken, oefeningen en assessments. Een concreet actieplan wordt opgesteld. 'Soms heel simpel,' zegt Klees: 'Ga om zes uur naar huis, neem een week vakantie.'

Vijf keer anderhalf uur ertussenuit, voor donker het pand verlaten en dan met vakantie. Het is nogal wat om dat te vragen binnen

ZORGPLICHT

Meestal zijn kantoren juist heel coöperatief, ook al is het niet bepaald een goedkope oplossing, een psycholoog in huis halen. Dirk Klees lacht. 'Het kost stukken minder dan wat het bedrijven kost wanneer het misgaat met een werknemer.' Reinekes tarief ligt rond de tweeduizend euro per traject. Dat bedrag omvat de zes gesprekken, de voorbereiding en de begeleiding tussendoor. Klees doet hier geen uitspraak over, maar benadrukt dat het tarief een stuk lager ligt dan de advocatentarieven. 'Het blijven natuurlijk kruideniers, maar mensen zijn het kapitaal van advocatenkantoren. En de zorgplicht van kantoren wordt steeds groter.'

Deze zorgplicht is opgenomen in de Wet verbetering poortwachter, die sinds 1 januari 2004 van kracht is. In deze wet is geregeld dat de werkgever twee jaar lang verantwoordelijk is voor het verzuim van een werknemer. Gedurende die periode wordt zeventig procent van het laatstverdiende salaris doorbetaald. Pas daarna ontvangt de ex-werknemer een WAO-uitkering.

Toch ligt het volgens Klees niet aan deze wet dat de advocatuur aandacht begint te krijgen voor het geestelijk welzijn van de

**'Professionals
zoals advocaten
zijn vakfanaten'**