

Vier jaar geleden liep een ondernemer het kantoor van Pol binnen om de administratie op te halen van zijn failliete bedrijf. Het faillissement was een halfjaar daarvoor afgewikkeld. 'Je hebt mij kapotgemaakt,' riep hij. Daarna sloeg hij Pol hard in het gezicht. Die kijkt er vrij laconiek op terug. 'Gelukkig was hij niet groot en konden we hem snel overmeesteren. Iedereen schrikt als je daarna met een bebloed overhemd door het kantoor loopt, maar ik heb er zelf niet slecht van geslapen. Met bedreigingen via internet heb ik meer moeite. Dan ga je nadenken of je nu wel of niet je kamer aan de achterkant van het gebouw moet hebben. Je moet er niet voor buigen, vind ik. Ik ga niet de ontvangstbalie dichttimmeren. Ook een training heb ik niet overwogen. Je moet kunnen omgaan met boze mensen, maar die geweldsuitbarstingen horen niet bij je vak.'

Pas op met Roodkapje

Annette van Riemsdijk, advocaat, mediator en plaatsvervangend rechter, geeft cursussen conflictantering aan advocaten. Haar advies: maak duidelijke afspraken. 'Voordat iemand boos wordt op de advocaat is er meestal een fase waarin deze als redder wordt gezien. In de mediation spreken we van een redders- of dramadriehoek. De cliënt ziet zichzelf als Roodkapje, de tegenpartij is de wolf en de advocaat is de jager. In die rol moet je je niet laten schuiven. Wanneer de zaak niet wordt gewonnen, is de advocaat ineens de slechterik. Dat kun je voorkomen door goed te luisteren. Je hebt een bovenstroom, dat is de hulpvraag van de cliënt. Daarnaast heb je een onderstroom, de gevoelens en motieven. Dat is de vraag achter de vraag. Iemand wil scheiden. Waarom wil je dat? Wat gebeurt er als dat is opgelost? Zonder dat inzicht kun je de grenzen niet bewaken.'

COLUMN



Dolph Stuyling de Lange

Hoeksteen van kwaliteit

Beoordelingen zijn voor professionele groei onmisbaar. Natuurlijk: de beroepsopleiding wordt steeds beter, en een goede professional is in staat om zelf te leren van zijn/haar ervaringen. Maar het oog van een 'derde' is zeer belangrijk. Topsporters in Sochi onderkenden dat, zelfs Sven Kramer kreeg feedback. Ook de absolute vorsten uit de middeleeuwen wisten dat al en stelden een nar aan om zich van kritische geluiden te verzekeren. En sommige bedrijven nemen bewust tegendraadse medewerkers aan als luis in de pels, om 'wakker' te blijven.

Je zou denken dat juist in de advocatuur geen gebrek is aan opbouwende, kritische feedback. Maar niets is minder waar. Vaak overheerst een cultuur van 'als jij mij met rust laat, bemoei ik me niet met jou'. Wat dan soms wordt gepresenteerd als een vorm van professionele autonomie.

Als er al een systeem van beoordelingen is, dan laat de uitwerking daarvan regelmatig te wensen over. Om eens een paar veelvoorkomende missers te noemen: 1) de beoordeling wordt ergens in de marge georganiseerd – vlak voordat iedereen weg wil, 2) de beoordeling wordt enkele keren verplaatst omdat er andere, dringender zaken zijn, 3) de beoordeling is niet goed voorbereid (er is geen adequaat evenwicht tussen positieve en kritische elementen, er zijn geen goede voor-

beelden, er wordt alleen geput uit de meest recente periode), 4) de financiële elementen nemen een buitenproportioneel deel van de beoordeling in, 5) diegene die beoordeeld wordt, krijgt zelf te weinig gelegenheid voor input, 6) de beoordelaar is niet of slecht getraind.

Hoe moet het dan wel? 1) Zorg dat beoordelingen minstens één keer per jaar worden gehouden. Plan ze ruim van tevoren en zorg dat iedereen zich eraan houdt. Neem er de tijd voor. 2) Zorg voor goede informatie over uren, gedeclareerde uren, omzet, afgeboekte uren en verwerf kennis over niet-declarabele activiteiten (marketing, begeleiding jongeren, knowhow, kantooractiviteiten). Hoe? Laat iemand een paar dossiers doorkijken. Vraag aan de te beoordelen advocaat zelf een evaluatie te schrijven. De zogeheten '360-graden feedback' (van leidinggevenden, collega's en jongeren/ondergeschikten – eventueel ook van cliënten) is ideaal. Nog meer: 3) train de advocaten die het gesprek gaan voeren, 4) zorg voor een vervolgesprek: niet pas een jaar later vaststellen dat de afgesproken acties er niet van zijn gekomen, maar na twee maanden even de voortgang bespreken. En tot slot 5) vergeet partners niet te beoordelen. Ook die kunnen verder groeien en hebben daarvoor behoefte aan feedback.

Wie kwaliteit serieus neemt, zorgt voor adequate beoordelingen.