

Behoud van mentaal kapitaal

Een geweldig vak

maar toch vertrekken we

.....
Lenet T. Leusink LLM en
Caroline A.T.E. Bun
ex-advocaten en coaches van
zakelijke dienstverleners
.....

Mijn kapitaal loopt weg... Wat kunnen we doen? Steeds vaker is in advocatuur en notariaat deze noodkreet te horen. De kernkwaliteit en de kracht van organisaties van zelfstandige beroepsbeoefenaren is het 'menselijk kapitaal', de mensen maken de organisatie. Het aantrekken en vasthouden van dat kapitaal is in toenemende mate een zorg. Hoe bereikt men dat talentvolle mensen niet alleen voor het eigen kantoor kiezen, maar daar na enige jaren ook blijven? Daarvoor is in ieder geval nodig: investeren in de organisatie en in de mensen die er werken. Welke investeringen zijn effectief en rendabel – waar hebben stagiaires en

.....
1 Zie voor verdere achtergronden van de auteurs: www.go-4.nl, www.cbcoaching.nl en www.groenu.com.

Jonge advocaten prijzen zichzelf gelukkig met hun bijzondere en opwindende vak, maar velen van hen lopen een paar jaar later weg. Wat klopt er niet aan die geweldige baan? Een onderzoek onder 25 jonge advocaten laat enthousiasme zien voor het vak, maar ook stress en onzekerheid. En dan stellen ervaren en oudere advocaten ook nog eens dat jonge advocaten zo weinig verantwoordelijkheid nemen.

medewerkers behoefte aan? Wij deden onderzoek.²

Ongeveer 25 advocaten (meestal 25-35 jaar) van kleine, middelgrote en grote kantoren werden diepgaand geïnterviewd, circa 1-1,5 uur per persoon. In de – vertrouwelijke – gesprekken viel duidelijk een rode draad waar te nemen.

We vroegen hen onder meer:

- Welke zaken spreken aan binnen advocatuur en kantoor, en welke niet?
- Zijn begeleiding en opleiding adequaat?

.....
2 GroeiNu! deed onderzoek naar het werkplezier, de opleidingsbehoeften en de mate waarin stress wordt ervaren door (jonge) advocaten. Op basis van ervaring, opgedaan als advocaat, met begeleiding in de advocatuur werd van tevoren een analyse gemaakt van factoren die een rol zouden kunnen spelen bij werkplezier, stress en opleidingsbehoeften. Deze analyse is getoetst aan de praktijk.

- Welke elementen van de begeleiding en opleiding worden als wezenlijk ervaren?
- Wat leidt tot stress of negatieve energie?
- Aan welke vervolgoopleidingen bestaat behoefte?

Wat spreekt advocaten in hun werk aan?

- De ondervraagde advocaten hebben veel waardering voor het vak. De belangrijkste factoren daarvoor zijn:
- grote zelfstandigheid;
 - veel afwisseling;
 - omgang met collega's en cliënten;
 - inhoud van het vak;
 - professionele werkomgeving;
 - werken op hoog professioneel niveau;
 - intellectuele uitdaging;
 - werken in een 'spannende' en 'snelle wereld'.

.....
Stress wordt ontkend
en nee zeggen is
not done
.....



Zijn begeleiding en opleiding adequaat?

De antwoorden op deze vraag liepen behoorlijk uiteen. De een wenst zo veel mogelijk vrijheid en zelfstandigheid, de ander vindt over de schouder meekijken gewenst. Niettemin zijn er basisregels die bijna alle geïnterviewden onderschreven:

- *communicatie*. Er is behoefte aan duidelijkheid in formulering van de opdracht, in beschikbare (declarabele) tijd en in termijnen (wanneer dient de opdracht gereed te zijn?);
- *'meelopen'*. Aanwezig zijn bij intakegesprekken, telefoongesprekken en andere besprekingen wordt gewenst, om te zien hoe de patroon of ervaren medewerker de zaken aanpakt;
- *delen van expertise*. Het omgaan met moeilijke situaties, op professionele wijze grenzen stellen aan wensen van cliënten, omgaan met kennisachter-

stand ten opzichte van wederpartijen, omgaan met werkdruk;

- *feedback*. Tijdige en constructieve feedback is essentieel, in de vorm van bijvoorbeeld nabespreken van adviezen waarbij niet alleen wordt 'gestreep' maar ook wordt toegelicht hoe het beter kan; zo ook wat betreft besprekingen en pleidooien;
- *evaluatie*. Achteraf terugblikken op een zaak of project wordt belangrijk gevonden. Dit gebeurt in de praktijk nauwelijks: hoe is deze zaak verlopen, was de cliënt tevreden met het resultaat, was de gekozen strategie de juiste et cetera?;
- *verantwoordelijkheid*. Jonge advocaten willen weten op wie kan worden teruggevallen indien belangrijke beslissingen moeten worden genomen terwijl de patroon of vaste begeleider niet aanwezig of beschikbaar is;
- *waardering*. De hardwerkende, zich

verantwoordelijk én vaak onzeker voelende jonge advocaten worden gemotiveerd door waardering voor hun inspanningen (het schouderklopje);

- *beoordelingen*. Deze moeten tijdig en op het afgesproken moment plaatsvinden en transparant zijn.

Tijdens de interviews bleek dat advocaten behoefte hebben aan hoogwaardig en gespecialiseerd onderwijs, gericht op de vakgebieden waarin men werkzaam is. Hetzelfde geldt voor trainingen van vaardigheden als presenteren, omgaan met cliënten, omgaan met verschillende stijlen van leidinggeven en omgaan met stress.



.....
Omdat goede communicatie
ontbreekt, zijn jongeren onzeker
over hun positie, functioneren
en toekomst binnen het kantoor
.....

De term is bijzonder toepasselijk;
ik ben niet zomaar geschikt,
ik ben inderdaad bovengeschild...



Wat leidt tot stress of negatieve energie?

We onderscheiden *algemene* omstandigheden, die vrijwel in iedere werkomgeving stress of negatieve energie opleveren, en *bedrijfs- of branchespecifieke* omstandigheden, die gelden voor de advocatuur. De genoemde *algemene* oorzaken waren niet verrassend: hoge werkdruk, bijzondere privé-omstandigheden, te strakke of onduidelijke planning. De volgende *bedrijfs- of branchespecifieke* factoren konden uit de interviews worden gedestilleerd:

- stress(verschijnselen) worden ontkend en de schijn wordt opgehouden dat het goed gaat;
- er gelden zware prestatienormen: 'up or out'-systeem, strenge eisen aan vakinhoudelijke kennis, hoge uren-

normen en veeleisende cliënten;

- advocaten stellen doorgaans hoge eisen aan zichzelf, willen veel controle hebben en nemen vaak werk mee naar huis of werken 's avonds lang door;
- tijdige en adequate communicatie ontbreekt vaak, wat kan leiden tot onzekerheid over eigen positie, functioneren en toekomst binnen het kantoor;
- een (verborgen) strikte hiërarchie leidt ertoe dat bovengeschilden niet of nauwelijks aanspreekbaar zijn op het eigen gedrag en functioneren;
- 'nec zeggen' is *not done*: werk wordt praktisch altijd aangenomen, ongeacht of de stagiaire of medewerker daarvoor nog ruimte heeft;
- voor vrouwen geldt als bijkomende stressfactor de 'haantjescultuur'.

Advocaten die voorafgaand aan hun advocatenstage elders werkervaring hebben opgedaan, kampen minder snel met spanningen in de communicatie met ervaren advocaten. Ze staan steviger in hun schoenen, maar hebben wel meer problemen met de hiërarchie binnen kantoor.

Vertrekken?

Advocaten vinden hun vak bijzonder aantrekkelijk. Toch verlaten velen de advocatuur na een aantal jaren, juist als zij zelfstandig een praktijk kunnen voeren, cliënten kunnen werven en jongeren kunnen opleiden. Waarom? Ons onderzoek geeft geen direct antwoord. Tijdens de interviews is deze vraag niet direct gesteld, want de meeste geïnterviewden waren jong en hadden nog te weinig ervaring om een vertrek te overwegen. Wel lijkt het gezien bovenstaande onderzoeksresultaten van belang dat kantoren aandacht besteden aan begeleiding, opleiding en de oorzaken van stress en negatieve energie. Omdat de meeste geïnterviewde advocaten zeiden hun privéleven belangrijk te vinden, ligt bovendien aandacht voor een goede 'work/life-balance' – in de advocatuur geen vanzelfsprekendheid – in de rede. Het lijkt niet onwaarschijnlijk dat deze factoren bijdragen aan de uitstroom, want als advocaten tevreden zijn en plezier hebben in hun werk, goed worden begeleid en opgeleid, voldoende groeimogelijkheden zien en zich thuis voelen in de cultuur van het kantoor, zullen ze het kantoor vanzelfsprekend minder snel verlaten.

Gevoelens van ontevredenheid worden doorgaans wel gedeeld met mensen

.....

In adviezen en pleidooien moet niet alleen worden 'gestreep', maar er dient ook te worden gezegd hoe het beter kan

.....

buiten het kantoor, maar niet binnen het kantoor. Hierdoor kunnen er moeilijk maatregelen worden getroffen om de onvrede weg te nemen. Dit kan ertoe leiden dat menig advocaat, na enige tijd doormodderen, besluit het kantoor te verlaten als een headhunter belt, een kantoorgenoot vertrekt of een baan als bedrijfsjurist voorbijkomt.

Aandacht, aandacht & aandacht

Wat kunnen kantoren doen om hun mentaal kapitaal te behouden? Het antwoord is eigenlijk simpel. Investeer in je menselijk kapitaal. Neem de jonge professional serieus, besteed tijd en aandacht aan begeleiding en opleiding en onderschat niet de functie van voorbeeldgedrag. Er zijn advocaten die baat kunnen hebben bij coaching of trainingen, om hun persoonlijke of professionele effectiviteit te vergroten en om stress en energie in goede banen te leiden.

Wat kan de professional zelf doen om zijn of haar situatie te verbeteren? Bij deze coaching en trainingen wordt men zich bewust van de eigen gedachten, overtuigingen en valkuilen, zodat men

overwogen keuzes kan maken en actie kan ondernemen.

Ervaren en oudere advocaten stellen nogal eens dat de huidige generatie jonge advocaten zo veel eisen stelt, maar weinig verantwoordelijkheid neemt. Coaching en training kan helpen bij het bewustwordingsproces van *fee-earners* of professionals ten aanzien van het nemen van verantwoordelijkheid en kan duidelijk maken waar de jonge advocaat daadwerkelijk behoefte aan heeft. Neem bijvoorbeeld een verzoek om een hoger salaris: gaat het daadwerkelijk om meer geld of zoekt men compensatie voor gebrek aan waardering, betaalt het kantoor waar een vriendje werkt veel beter of wil men een hoger salaris ter compensatie van het gebrek aan balans tussen werk en privé? In dergelijke gevallen: meer geld went snel, maar hoe lang zal het duren voordat het gevoel van ontevredenheid weer de kop opsteekt? Het is belangrijk de werkelijke redenen te achterhalen van bijvoorbeeld een verzoek om salarisverhoging of het niet nemen van bepaalde verantwoordelijkheden.

De *fee-earner* is primair zelf verantwoordelijk voor zijn of haar functioneren en ontwikkeling. Tegelijkertijd zijn het kantoor, de partners en overige leidinggevenden verantwoordelijk voor de omstandigheden waarin de advocaat-stagiair(e) en medewerk(st)er zich professioneel en persoonlijk optimaal kan ontwikkelen. Als tegemoet wordt gekomen aan de behoeften op het gebied van begeleiding, feedback, communicatie en evaluatie, krijgen advocaten meer plezier in het werk en wordt zijn of haar praktijkvoering effectiever.

De ene advocaat zal van nature een passende begeleidingsvorm in huis hebben, een andere kan hierin ondersteuning gebruiken. Partners en overige leidinggevenden kunnen baat hebben bij trainingen op het gebied van coachend leidinggeven en voorbeeldgedrag. Zo kunnen zij zich bewust worden van de effecten van bepaald gedrag op medewerkers en kantoorcultuur. Daarom hebben verschillende Raden van Toezicht inmiddels patroonscursussen verplicht gesteld voor aankomende, nieuwe of reeds ervaren patroons.

