

De beste patroon

Wat is een goede patroon? Kun je het leren? Diverse lokale Ordes stellen een cursus verplicht voor wie patroon wil worden. We gingen er kijken en spraken met de cursisten en docenten.

Maar eerst de Patroon van het jaar: Casper Schouten (Kennedy Van der Laan). Dit jaar voor het eerst koos een jury een beste patroon. We spraken met hem én met zijn stagiaire.



Patroon van
het jaar:
Casper Schouten

‘Met goede begeleiding komen er zes van de tien bovendrijven’

‘Als ik een jonge stagiair fluitend over de gang zie lopen alsof hij elke tegenslag makkelijk aankan, dan grijp ik in. Dan ga ik net zo lang door tot iemand zijn onzekerheid toont. Dan zeg ik: hè hè, nu kunnen we verder.’ Een vreemde uitspraak voor de Patroon van het jaar? Voor winnaar Casper Schouten, vastgoedadvocaat bij Kennedy Van der Laan, is kwetsbaarheid hét sleutelwoord in de begeleiding.

.....
Franka Hummels
journalist
.....

Casper Schouten wil graag, als hij met pensioen gaat, dat zijn relaties hem overladen met cadeaus, maar vooral dat ze zeggen: ‘Wat fijn dat je nog officieel afscheid neemt. We dachten dat je allang weg was, vonden het jammer dat er geen receptie was geweest.’ Hij wil het kantoor kortom een groep volledig gekwalificeerde opvolgers nalaten. Een weinig romantische visie op opleiden, geeft hij toe. ‘Maar het is toch geweldig om toe te werken naar dat magische moment dat een cliënt een vraag

heeft en ik zeg: vraag maar aan Carolijn, mijn stagiaire, die weet dat veel beter.’

Continuïteit van de onderneming is niet zijn enige drijfveer. ‘Het hebben van een leerling is als het hebben van een kind: een strijd tegen je eigen sterfelijkheid. Proberen iets van wat je belangrijk vindt door te geven. Wat is er nu mooier dan dat iemand als Carolijn over dertig jaar iemand begeleidt en het dán nog over mij heeft?’

Kwetsbaarheid

Het belangrijkste ingrediënt om dat te bereiken is kwetsbaarheid. Het is de rode draad in zijn begeleiding. ‘In het eerste gesprek dat ik met een stagiair heb, geef ik aan dat ik het belangrijk vind

‘Patroon van het jaar’

De titel Patroon van het jaar is dit jaar voor het eerst uitgereikt, op initiatief van Le Tableau, een uitzend- en trainingsbureau voor de advocatuur, en de Stichting Jonge Balie Nederland. Stagiairs konden hun eigen patroon nomineren. De aanmeldingen werden bekeken door een jury van advocatencoach Monique van de

Griendt, de decaan van de juridische faculteit van de UvA, Edgar du Perron, Christ’l Dullaert van Le Tableau en verschillende Jonge Balie-voorzitters. Met tien advocaten sprak de jury, en stelde op basis daarvan een shortlist samen: Tycho Lam, van Hekkelman Advocaten, Monique van Roosmalen, van Van Homburg Van Roosmalen Advocaten, en Casper Schouten van Kennedy Van der Laan. Men hanteerde negen

criteria, waaronder: start- en voortgangsgesprekken houden, feedback geven, betrokkenheid tonen bij beroepsopleiding van de stagiair en ook aandacht voor communicatieve aspecten.

De jury prees Schouten aan als ‘een zeer sprankelende en energieke patroon met hart voor zijn stagiair op juridisch en persoonlijk vlak’.



dat ze zich kwetsbaar zullen opstellen, zich niet groter zullen voordoen dan ze zijn. Laatst sprak ik met mijn nieuwe stagiaire en zij reageerde daar verbaasd op. Ze vertelde dat ze van vrienden had gehoord dat je juist altijd zelfverzekerd moest overkomen. Ik heb haar gezegd dat ik van dat soort gedrag absoluut niet gediend ben. Dat heeft de toon wel gezet.'

Schouten is van mening dat een jonge advocaat zich ook nog als mens moet ontwikkelen. En dat die ontwikkeling hand in hand gaat met de ontwikkeling als advocaat. In het eerste gesprek met een stagiair vertelt hij daarom ook dat in zijn visie iedere advocaat zichzelf moet blijven. 'Iemand met een zachte stem moet niet opeens gaan schreeuwen en iemand die van zichzelf heel druk is hoeft niet altijd stil te zitten. Je moet wel professioneel overkomen, maar dan mét dat gegeven.' En dan komt de volgende boodschap. 'Als jij jezelf mag zijn, mag ik dat ook. Ik geef dus feedback op mijn manier. Ik heb bijvoorbeeld ook een soort haast over me. Als een stagiair binnenkomt heb ik echt aandacht voor hem,

maar ik maak ondertussen ook mijn mail af.'

Het is niet altijd makkelijk om stagiairs hun eigen stijl te laten ontwikkelen. 'Je gaat ervan uit dat je eigen aanpak de juiste is. Dus als iemand dat heel anders, maar ook goed doet, moet je wel even slikken. Maar daar leer ik dan weer van.'

Nog altijd zenuwachtig

Kennedy Van der Laan werkt niet met het *Portfolio* van de Orde. In plaats daarvan kent het kantoor een eigen competentiemodel. Daar besteedt Schouten wel aandacht aan, maar niet zeer gestructureerd. 'Ik laat ze altijd zo snel mogelijk een heel moeilijke brief schrijven. Dan doen ze natuurlijk alles fout. Die brief fungeert dan als agenda: dit moeten we allemaal nog doornemen, dit moet je allemaal nog leren.'

Hij zorgt ervoor dat hij de voortgang regelmatig met de stagiair bespreekt. Tweemaal per jaar is er een officieel gesprek en hij luncht regelmatig met de stagiairs. Dat staat allemaal los van het overleg over zaken. Maar ook daarvoor staat zijn deur altijd open en is hij te al-

len tijde beschikbaar voor zijn stagiairs.

Schoutens manier van begeleiden is tijdrovend. In het begin is hij er bijna een uur per dag aan kwijt. Zelf haalt hij daar zijn schouders over op. 'Ja, zoveel tijd kost het nu eenmaal. Als je die tijd niet hebt, moet je eigenlijk geen patroon worden.'

Schouten wil af van het meester-gezelmodel. 'Veel advocaten denken nog steeds: loop maar mee, dan zien we aan het einde van de rit wel of het iets wordt. Je gooit er tien in het water en dan komen er drie bovendien. Doodzonde vind ik dat. Met goede begeleiding komen er namelijk minstens zes naar boven.'

Patroon zijn is docent zijn, meent Schouten, en dat moet je leren. 'Ik vraag mijn stagiairs regelmatig wat ze van mijn begeleiding vinden. Ook wil ik graag weten wáár ze nu het meest van hebben geleerd. Dat zijn soms de gekste momenten. Zo zei één iemand ooit dat de belangrijkste les was dat ik met al mijn ervaring ook nog altijd zenuwachtig ben voor een zitting.'

‘Als ik het goed doe, hoor ik het óók meteen’

Carolijn Kuipers werkt als advocaat-stagiaire bij Kennedy Van der Laan; ze wordt begeleid door Casper Schouten.



‘Tot ik de beroepsopleiding ging volgen, had ik niet door dat mijn patroon bijzonder was. Ik had natuurlijk geen vergelijkingsmateriaal. Maar in mijn groep hoorde ik verhalen van mensen die opeens te horen kregen: ‘Volgende week heb je je eerste zitting, veel succes!’ Dat was voor mij onvoorstelbaar. Casper ging in het begin altijd mee naar zittingen en ik kan altijd bij hem terecht.

Wat ook opvalt, is dat hij work-life-ba-

lance heel belangrijk vindt. Eén keer heb ik een concert in het Concertgebouw gemist. Ik moest die avond overwerken vanwege een grote transactie met een buitenlandse cliënt. Natuurlijk vond ik dat vervelend, maar Casper vond het nog vervelender: toen ik de volgende ochtend op mijn werk kwam, lag er een stapeltje theaterbonnen op mijn bureau.

De begeleiding is dus niet alleen inhoudelijk. Maar als het om vorm gaat, geeft

hij me de ruimte. Hij houdt bijvoorbeeld heel erg van duidelijke taal, terwijl ik juist wél graag woorden als derhalve en mits gebruik. Daar zal hij niet om juichen, maar als het juridisch klopt, valt hij niet over mijn taalgebruik.

Dat direct zie je ook in zijn feedback. Als je iets verkeerd doet, hoor je het meteen. Daar moet je wel tegen kunnen. Maar ik vind het prettig. En als ik het goed doe, hoor ik dat trouwens ook.’

Patroonstrainingen, ook voor wie zelf in het diepe is gegooid

Het *Portfolio* van de Orde geeft handvatten voor de begeleiding van stagiairs, en ook – in diverse arrondissementen verplichte – cursussen helpen de patroons om het vizier op het eigen functioneren te richten.

.....
Franka Hummels
journalist
.....

‘Stel, een stagiair heeft een fatale termijn laten verlopen.’ De Overijsselse advocaten die in Almelo bijeen zijn voor een patroonstraining, gruwelen van de gedachte. ‘Wat doe je dan?’ vraagt trainer Caroline Bun. ‘Waar ligt je aandacht dan?’ Eén deelnemer weet het antwoord: ‘Bij Nationale Nederlanden’.

Bun: ‘Ja, en dus níét bij je stagiair. Logisch, maar als je straks feedback gaat geven moet dat wél.’ In het arrondissement Almelo moet iedereen die patroon wil worden eerst een cursus volgen. Ditmaal wordt die verzorgd door Bun

en Lenet Leusink, die beiden een carrière als advocaat achter de rug hebben en nu samenwerken in een trainings- en coachingsinstituut.

Niet iedere patroon is het eens met die verplichting, die in meerdere arrondissementen geldt. Mensen vinden de training niet nodig, of hebben er geen tijd voor, vertelt Leusink. Maar vaak komt er toch wat enthousiasme naar boven drijven in het telefonisch voorbereidingsgesprek dat de trainers met iedere deelnemer hebben. ‘Mensen denken bijvoorbeeld dat ze zullen horen dat de deur altijd open moet staan. Dat hoeft natuurlijk helemaal niet, als je maar duidelijke afspraken maakt over wanneer je stagiair wél bij je terecht kan.’

In datzelfde kennismakingsgesprek

inventariseren Bun en Leusink welke problemen er bij de patroons leven. Die worden in het middagdeel van de cursus als *cases* uitgespeeld met een acteur. Leusink: 'Dat kan om heel verschillende dingen gaan. Hoe wijs je een stagiair zijn plaats die denkt dat hij altijd geweldig is? Of hoe steun je iemand die wel goed is, maar veel te onzeker?'

Bun en Leusink zijn niet de enigen die zo'n cursus aanbieden. Advocaten-coach Monique van de Griendt en advocatendetacheerder Christ'l Dullaert, eveneens beiden ex-advocaat, doen dat ook. Dullaert vertelt dat ze in 2003 betrokken was bij de ontwikkeling van het *Portfolio*, het handvat voor stagiairs en patroons om de vorderingen te boekstaven. Het omvat bijvoorbeeld een uitgebreid competentiemodel. 'Na een evaluatie bleek dat maar weinig kantoren het *Portfolio* gebruikten. Het wordt bij de beëdiging aan de stagiair uitgereikt en die zal niet zo makkelijk naar zijn patroon stappen en zeggen: zo gaan we de begeleiding dus doen.' Daarom schreven Dullaert en Van de Griendt, samen met Rob van Otterlo van de Orde: *De (pro)-actieve patroon*, en bedacht ook dit tweetal een cursus.

In de leerstijl van de stagiair

Dullaert verbaast zich erover dat de begeleiding van stagiairs vaak nog een ondergeschoven kindje is. 'Als je ziet hoeveel geld er aan werving en selectie wordt uitgegeven, is het onbegrijpelijk dat er, als mensen eenmaal binnen zijn, nauwelijks meer in ze wordt geïnvesteerd. Dat is gewoon kapitaalvernietiging.' De deelnemers aan de patroonscursus hebben daar echter wel een verklaring voor: begeleiden kost tijd en die heb je niet altijd. Bovendien gaat

Een patroon moet zich verdiepen in de leerstijl van de stagiaire

het allemaal af van je declarabele uren en dus van je winstaandeel. 'Bovendien denken veel patroons "ik ben zelf in het diepe gegooid en dat is ook goed gekomen. Dat is de beste leerschool"', weet van de Griendt.

De lijst met drama's die zulke 'begeleiding' kan opleveren is lang. Neem de patroon die nooit feedback geeft en ieder document dat de stagiair gemaakt heeft direct in de prullenbak gooit. Of de patroon die juist voortdurend kritiek heeft, maar alleen negatieve.

Met een paar simpele handvatten kan een patroon zijn eigen gedrag al veranderen, meent Van de Griendt. 'Maar dat vergt moed. De patroon moet namelijk inzien dat hij het zelf niet helemaal goed doet.' Ze adviseert de patroons zich te verdiepen in de leerstijl van hun stagiairs. 'Iedereen leert nu eenmaal op een andere manier. Waar de een baat heeft bij vallen en opstaan, bij zelf uitproberen, wil de ander juist liever gestructureerde

begeleiding. Patroons hebben de neiging te projecteren, om er vanuit te gaan dat de stagiair op dezelfde manier leert als zij.' Bovendien weten veel patroons niet dat de beroepsopleiding tegenwoordig zwaarder is dan vroeger. Ze laten zich er daarom laatdunkend over uit en houden onvoldoende rekening met tentamens. Als ze zich even zouden verdiepen in het programma, kan dat veel problemen voorkomen.

Niet opgeleid om op te leiden

De Overijsselse patroons buigen zich met Bun en Leusink over feedbackmethodiek. De trainers leggen aan de hand van de 'faalspiraal' en de 'successpiraal' uit hoe dat werkt. Als iemand voortdurend alleen op zijn fouten wordt gewezen, wordt hij onzeker. Aan de patroon is het de kunst om te beginnen met een oprecht compliment en daarna meteen eerlijk en duidelijk kritiek te geven. Zo voelt de stagiair zich goed én heeft hij iets geleerd.

Een patroon: 'Ik zal eerlijk bekennen dat ik opzag tegen deze dag, ik heb weinig tijd. Toch vind ik het heel nuttig. Je wordt nu namelijk gedwongen na te denken over hoe je te werk gaat als patroon. Normaal doe je dat er zomaar even bij, terwijl wij natuurlijk helemaal niet opgeleid zijn om op te leiden.' Die waardering blijkt ook uit de evaluatieformulieren: de patroons gaven Bun en Leusink tien keer een 8 en twee keer een 9.

Een fictieve stagiair heeft een brief geschreven waarin geen enkele vraag van de cliënt wordt beantwoord. De stagiair heeft de wet overgeschreven. Een patroon zoekt een lichtpuntje: 'Ik kan zien dat je rechten hebt gestudeerd...' Nu nog een werkelijk gemeend compliment.