



MEESTERSCHAP IS VAKMANSCHAP

Handelingsgericht en ontwikkelingsgericht kijken
naar het vakmanschap van advocaten

DR. NIELS VAN DER WEERDT | DR. MARK VAN VUUREN

SUPERVISIE: PROF.DR. SANNE TAEKEMA (ERASMUS SCHOOL OF LAW)

**Erasmus
University
Rotterdam**



MEESTERSCHAP IS VAKMANSCHAP

Handelingsgericht en ontwikkelingsgericht kijken
naar het vakmanschap van advocaten

DR. NIELS VAN DER WEERDT | DR. MARK VAN VUUREN

SUPERVISIE: PROF.DR. SANNE TAEKEMA (ERASMUS SCHOOL OF LAW)

COLOFON

Auteurs: Dr. Niels van der Weerd, Erasmus Research & Business Support

Dr. Mark van Vuuren, Universiteit Twente

Supervisie: Prof.dr. Sanne Taekema, Erasmus School of Law, Erasmus Universiteit Rotterdam

Dit is een uitgave van ERBS BV, een onderdeel van Erasmus Holding, Erasmus Universiteit Rotterdam.
Deze uitgave is tot stand gekomen in opdracht van de Nederlandse orde van advocaten.

© ERBS BV / ROTTERDAM, MAART 2020

Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden verveelvoudigd zonder de voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden.

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
<i>Wat verstaan we onder vakmanschap en hoe kom je tot meesterschap?</i>	3
Een meervoudige definitie van vakmanschap	3
Advocaat zijn: expertise, interactie en attitude.....	4
Advocaat in wording en advocaat in wezen	6
Inleiding - Over de opdracht en dit rapport	11
Hoofdstuk 1 - Naar een definitie van vakmanschap voor de advocatuur	15
<i>Drie aspecten van vakmanschap</i>	15
Vakmanschap ontwikkelen	16
<i>Vorbij de enkelvoudige definitie: vakmanschap is zoveel méér.....</i>	16
Vakmanschap als gereguleerd vertrouwen	16
Vakmanschap als uitkomst	17
Vakmanschap als handeling.....	18
<i>Doing law, relating to law & becoming lawyer</i>	19
Hoofdstuk 2 – Advocaat zijn: expertise, interactie en attitude	25
<i>Expertise: ‘doing law’.....</i>	25
Recht ‘doen’ vereist kennis.....	26
Recht ‘doen’ vereist vaardigheden	27
<i>De interactie met andere (juridische) actoren</i>	29
Je verhouden tot de cliënt	30
Je verhouden tot professional counterparts	30
Je verhouden tot kantoorgenoten.....	31
<i>Attitude tot het recht.....</i>	32
De ethische positie, of hoe je je verhoudt tot het recht.....	32
Professionele motivatie, of hoe je je verhoudt tot het vak	34

Hoofdstuk 3 – Advocaat in wording en advocaat in wezen	39
<i>Ontwikkelen van vakmanschap</i>	<i>40</i>
Expertise & Interactie: ervaring opdoen in de zaak en het patronaat.....	40
Expertise & Attitude: reflecteren geeft kleur aan kennis	41
Attitude & Interactie: bewustwording door cultivering	41
Vakmanschap als grootmeesterschap	42
<i>Beoordelen en ontwikkelen van het eigen vakmanschap.....</i>	<i>43</i>
Model van vakmanschap: waar sta je en waar wil je naartoe?	44
Doelgericht leren: nadoen, begrijpen en vertalen.....	46
Grootmeesters.....	47
Bijlagen.....	49
<i>BIJLAGE 1 - Onderzoeksverantwoording.....</i>	<i>51</i>
<i>BIJLAGE 2 – Geraadpleegde literatuur.....</i>	<i>53</i>
<i>BIJLAGE 3 – Geïnterviewde advocaten</i>	<i>55</i>

SAMENVATTING

MEESTERSCHAP IS VAKMANSCHAP

SAMENVATTING

MEESTERSCHAP IS VAKMANSCHAP

WAT VERSTAAN WE ONDER VAKMANSCHAP EN HOE KOM JE TOT MEESTERSCHAP?

De Nederlandse orde van advocaten bevordert een behoorlijke uitoefening van de praktijk door advocaten. In dat kader wordt een self-assessment ontwikkeld ten behoeve waarvan dit rapport is opgesteld. Het presenteert een meervoudige inhoudelijke definitie van het vakmanschap van advocaten. Vakmanschap is een zaak van expertise (kennis en ervaring), samenwerking en interactie met andere partijen (o.a. professional counterparts) en attitude, oftewel de verhouding tot het recht en de professionele motivatie. Vanuit deze definitie wordt vervolgens beschreven hoe een advocaat zijn of haar vakmanschap kan verwezenlijken. Dat gebeurt niet alleen langs de drie genoemde assen, maar vooral ook in de ruimte tussen die assen, zoals we zien in het model.

Een meervoudige definitie van vakmanschap

We kunnen vakmanschap vanuit verschillende perspectieven beschrijven. In dit rapport passen we het handelingsperspectief toe.

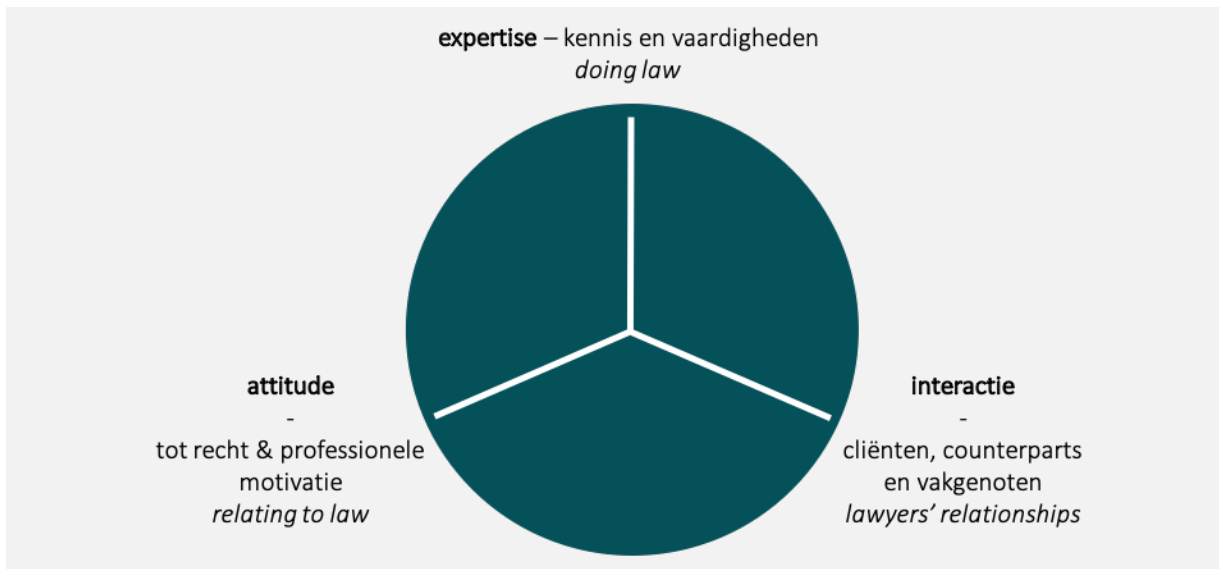
- *Vakmanschap als gereguleerd vertrouwen* gaat over de opleidingsvereisten en georganiseerde intervisie binnen de beroepsgroep. Met het handhaven van dit systeem – met behulp van toezicht en tuchtrecht – verdienen de vakgenoten het vertrouwen om hun beroep uit te oefenen naar eigen inzicht.
- *Vakmanschap als uitkomst* gaat over vakwérk. Het bereikte resultaat is dan maatgevend voor de kwaliteit. Dat brengt ook een subjectief element mee: de acceptatie van het resultaat door de cliënt. Maar ook ‘reputatie’ is een belangrijk resultaat. Een goede naam draagt bij aan het vertrouwen dat een advocaat geniet en daarmee aan zijn of haar effectiviteit.
- *Vakmanschap als handeling* gaat over de toepassing van de kennis van een advocaat en de rol die hij of zij speelt in de juridische arena om daar een proces (als in: een serie handelingen) te laten plaatsvinden. Het gaat over de competentie tot handelen en biedt in het kader van een self-assessment de beste handvatten om het vakmanschap en de ontwikkeling van een advocaat te onderzoeken.

Het handelingsperspectief werken we verder uit met drie lenzen. *Doing law* gaat over de kennis en vaardigheden waarmee advocaten hun beroep uitoefenen. De tweede lens brengt enerzijds de interacties met andere partijen, *lawyers’ relationships* in beeld en anderzijds de verhouding van de

advocaat tot het recht (*relating to law*). De *becoming-lens* tot slot stelt centraal het wordingsproces; van initiatie tot de verwezenlijking van het ultieme persoonlijke meesterschap.

Advocaat zijn: expertise, interactie en attitude

Het inhoudelijke, handelingsgerichte perspectief belicht drie aspecten van vakmanschap van advocaten: expertise, interactie en attitude. Aan de hand van deze drie aspecten kunnen we het vakmanschap beschrijven en kan vakmanschap beoordeeld worden. Later zullen we beschrijven hoe deze aspecten samenkomen in de ontwikkeling van vakmanschap.



Expertise

‘Doing law’ houdt in dat de kennis en vaardigheden van een advocaat worden toegepast. **Kennis** betreft vanzelfsprekend juridische kennis, steeds meer *gespecialiseerde* juridische kennis, alsook kennis van cliënt en dossier. Naast feitelijke kennis van bijvoorbeeld de context van een zaak wordt ook empathisch inzicht relevant geacht om echt vakwerk te leveren.

Om de kennis van de advocaat van waarde te laten zijn voor een cliënt, is toepassing voorwaardelijk en dat vraagt om zowel **cognitieve als praktische vaardigheden**. Tot de cognitieve vaardigheden rekenen we bijvoorbeeld analytische vaardigheden, maar ook creativiteit en het vermogen om doelgericht en pragmatisch te handelen. Tot de meer praktische vaardigheden rekenen we zaken als luistervaardigheid, mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden, onderhandelen en overtuigen, procesmanagement en *last but not least* digitale vaardigheden. Het is ook juist bij deze vaardigheden dat de term ‘*T-shaped lawyer*’ opduikt. Enerzijds zeer gespecialiseerd binnen een rechtsgebied, anderzijds multi-skilled en bekend met diverse disciplines buiten het recht.

Interactie met andere (juridische) actoren

In de advocatuur is de aanwezigheid van andere juridische actoren essentieel. Zelfs als de tegenpartij niet onmiddellijk en zichtbaar aanwezig is, zijn de wederpartij en de rechtbank latent immer aanwezig. Interacteren met deze **professional counterparts** vormt dan ook een essentieel aspect van het vakmanschap van de advocaat.

Daarnaast definiëren we nog twee relaties waarin samenwerken van belang is: de samenwerkingsrelatie met de cliënt en de samenwerking met kantoor- en vakgenoten. In de **relatie met 'de cliënt'** komen veel facetten van vakmanschap terug, van kennis opdoen over een cliënt tot kennis toepassen in het dossier van die cliënt, van het ontwikkelen van een empathische relatie om de motivaties van de cliënt te doorgronden tot de rolopvatting van de advocaat hoe de belangen van de cliënt gediend dienen te worden.

Vakmanschap uit zich daarnaast ook in de **kennisuitwisseling tussen vakgenoten**, zowel tussen vakgenoten van 'gelijk' niveau als tussen ervaren advocaten en beginnende advocaten. Met name in de relatie tussen patroon en stagiair vindt rijke kennisoverdracht plaats: van juridische kennis en de toepassing daarvan in de praktijk alsook het complete beeld hoe een praktijk te voeren, hoe de relatie tot het privéleven vorm te geven en niet in de laatste plaats hoe je te verhouden tot mensen en het recht in het algemeen.

Ethische positie en professionele motivatie

De **verhouding tot het recht** is een persoonlijke houding ten opzichte van de kernwaarden en de rolopvatting van een advocaat. Moraliteit als streven gaat voorbij aan het absolute karakter van de kernwaarden en benadrukt het voortdurende streven naar morele excellentie waarin veel (meer) ruimte voor persoonlijke invulling bestaat. Die ruimte is er ook om een rolopvatting te kiezen, bijvoorbeeld langs de vier typen zoals hoogleraar advocatuur Diana de Wolff beschreef. Kort samengevat: dien je als advocaat de belangen van je cliënt, als een wolf, of ben je als een conciërge een hoeder van het rechtssysteem? Stel je relaties centraal en je verantwoordelijkheid jegens de gemeenschappen waar je cliënt deel van uit maakt, als een heler, of zie je jezelf als een actievoerder die misstanden bestrijdt en streeft naar verandering van het recht en het systeem?

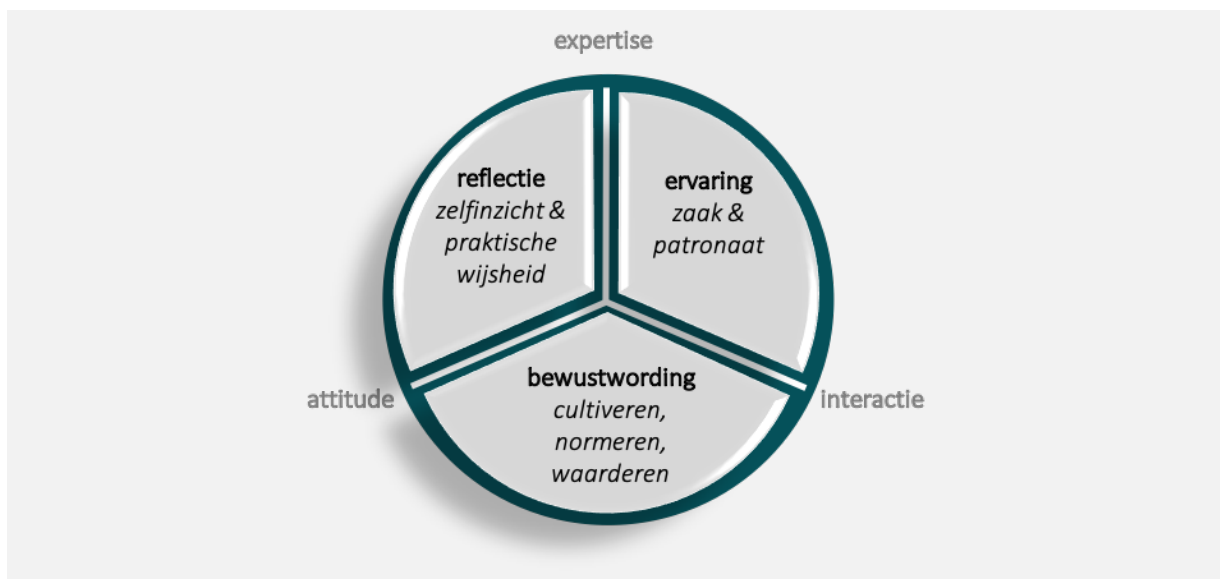
Professionele motivatie gaat over drie zaken. Eerst de vraag: waarom ben je advocaat? Komt je motivatie voort uit een passie voor het vak *an sich* of uit het nastreven van een goede rechtsbedeling? Dan de vraag: wat ben je als advocaat, welk arbeidsethos houd je erop- na? Zaken als hard werken, doorzettingsvermogen, stressbestendigheid en flexibiliteit zijn kennelijk onlosmakelijk verbonden aan het vak. De derde vraag richt zich op de persoon van de advocaat. Wie ben jij als advocaat? Hoe manifesteert jouw persoonlijkheid zich in jouw werk? In de persoonlijkheid van een advocaat hopen we bevlogenheid en passie te herkennen. Een *eagerness* om te leren, om te reflecteren op het eigen handelen en op de verhouding tot het recht en tot andere juridische actoren.

Advocaat in wording en advocaat in wezen

Het model van vakmanschap geeft een topografie van de aspecten waarop kwaliteit geleverd kan worden binnen de advocatuur. Deze topografie kan iedere advocaat twee dingen opleveren: inzicht en richting. Het eerste dat dit model oplevert voor de individuele advocaat is *inzicht*. Het model helpt om een gesprek te kunnen voeren over de staat van ieders vakmanschap als advocaat. Bij zo'n belangrijk maar diffuus concept als vakmanschap praat je zomaar langs elkaar heen wanneer je een heel ander beeld in je hoofd hebt. Als je kijkt naar dezelfde kaart, ben je *on the same page*. Daarvoor kan dit model een handvat zijn: dit is een manier om vakmanschap te beschouwen, kijk er eens naar en laten we samen praten over de staat van ons vakmanschap.

Het inzicht in de staat van iemands vakmanschap gaat allereerst via de drie assen. **Expertise**, het op peil houden en verdiepen van de (juridische) kennisbron waaruit je kunt blijven putten. **Interactie**, dus het schaven aan de vaardigheid om met anderen te kunnen samenwerken. En **attitude**, waarbij het bewustzijn wordt vergroot over de motivatie voor het werk en mogelijke verschuivingen daarin.

Naast de drie assen werken we verder de snijvlakken uit waar twee assen samenkomen. **Expertise & interactie**, vooral van belang voor leidinggevenden, omdat het gezamenlijk ontwikkelen van expertise soms op gespannen voet staat met de gekoesterde professionele autonomie. **Expertise & attitude**, voor het vinden van de persoonlijke 'sweet spot' binnen het grote veld van de advocatuur. En **attitude & interactie**, over het gezamenlijk verkennen van de dilemma's, bijvoorbeeld in intervisiegroepen.



De tweede functie van het model is het bieden van handvatten voor de *richting* van verdere ontwikkeling. Een kaart is niet alleen handig om te bepalen waar je bent, maar helpt ook bij het bepalen waar je naartoe wilt – en welke route je daar kan brengen. In het kader van ontwikkeling van vakmanschap is maatwerk in leerstijlen niet zozeer persoonsgericht, maar doel-gericht. We hebben allemaal weliswaar een persoonlijke voorkeur voor een bepaalde leerstijl, maar dat zegt nog niet zo veel over de effectiviteit van de leerervaring. We onderscheiden beter drie benaderingen met

specifieke doelen: **reproductie** om meer kennis op te nemen, betekenis geven om beter te **begrijpen** en vertalen om succesvolle **toepassing** te kunnen realiseren.

Tenslotte is er nog aandacht voor de ontwikkeling van de grootmeester. Vaak zien zij zelf het meeste ontwikkelpotentieel, deels in vernieuwing van het vakgebied door het verkennen van de grenzen van de advocatuur. Het laatste advies dat grootmeesters kenmerkt kan helpend zijn voor iedereen: ontwikkelen doe je niet door vooral te focussen op wat je verkeerd doet. De meeste ruimte voor ontwikkeling richting vakmanschap ligt in de dingen die je goed kunt, niet in de zwaktes. Schaven aan het eigen talent volgt het adagium: *'fix what's wrong and build what's strong.'*

INLEIDING

OVER DE OPDRACHT EN DIT RAPPORT

INLEIDING

OVER DE OPDRACHT EN DIT RAPPORT

De Nederlandse orde van advocaten bevordert, in het belang van een goede rechtsbedeling, een behoorlijke uitoefening van de praktijk door advocaten. Een advocaat moet ervoor zorgen dat hij goede kwaliteit levert: voor de rechtzoekende, maar ook in het belang van de beroepsgroep zelf en de samenleving. De NOvA ziet erop toe dat die kwaliteit wordt gewaarborgd en draagt bij aan een verdere bevordering van die kwaliteit. Dat strekt zich uit van de beroepsopleiding, kwaliteitstoetsen en de onderscheidende kracht van kernwaarden en gedragsregels tot het creëren van randvoorwaarden voor effectief toezicht.

In het kader van de kwaliteitsbevordering heeft de NOvA besloten aan advocaten een digitale self-assessment tool aan te bieden, waarmee advocaten de mogelijkheid krijgen om te reflecteren op hun eigen handelen als professional. De NOvA is hiervoor een verkenning gestart naar het vakmanschap van de advocaat en heeft aan ons de opdracht verstrekt om een hanteerbare definitie te ontwikkelen die tegelijkertijd recht doet aan de complexiteit van de context van de advocatuur.

Wat verstaan we onder het vakmanschap van een advocaat? Om een antwoord op deze vraag te geven hebben we de wetenschappelijke literatuur geraadpleegd en inzichten opgehaald uit de balie. We interviewden zelf een achttal advocaten en inventariseerden de inhoud van talloze gepubliceerde interviews waarin advocaten gedreven over hun vak spreken. Of die gedrevenheid zich nu richt op groot maatschappelijk onrecht of op het oplossen van conflicten in de familiale sfeer, op het opleiden van een advocaat-stagiair of het hoogleraarschap aan een universiteit, het ondernemerschap in een advocatenmaatschap of op die ene zaak van die ene cliënt, telkens weer manifesteert zich passie en gedrevenheid.

Gedrevenheid mag dan een elementair kenmerk zijn van veel advocaten, het volstaat nog niet om als vakman of -vrouw te worden gekenmerkt. Dan nemen we toch meer in ogenschouw. Vakmanschap is zoveel méér. In hoofdstuk 1 presenteren we daarom diverse perspectieven op het begrip ‘vakmanschap’ in het algemeen en werken die in hoofdstuk 2 uit in een inhoudelijke, meervoudige definitie van vakmanschap voor de advocatuur. In hoofdstuk 3 gaan we tot slot in op de ontwikkeling van vakmanschap. Hoe word je advocaat, of beter nog, hoe verwezenlijk je jezelf als advocaat?

We danken de NOVA voor deze opdracht en zijn de advocaten die we mochten interviewen bijzonder erkentelijk. Hun bereidheid om bij te dragen aan dit onderzoek is een manifestatie van de eerder beschreven, kenmerkende gedrevenheid. Met dit onderzoek hopen ook wij bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van het vakmanschap in de balie.

Rotterdam, maart 2020

Dr. Niels van der Weerd (Erasmus Universiteit Rotterdam)

Dr. Mark van Vuuren (Universiteit Twente)

HOOFDSTUK 1

NAAR EEN DEFINITIE VAN VAKMANSCHAP VOOR DE ADVOCATUUR

HOOFDSTUK 1

NAAR EEN DEFINITIE VAN VAKMANSCHAP VOOR DE ADVOCATUUR

Wanneer levert een advocaat vakwerk? Hoe kom je tot (groot)meesterschap? We stellen ons ten doel vakmanschap voor de advocatuur te definiëren en zodanig te beschrijven dat het behulpzaam is voor advocaten in hun verdere ontwikkeling. Het blijkt echter niet eenvoudig om een definitie voor het vakmanschap van een advocaat te geven. Het is ook dan ook niet eenvoudig om advocaat te zijn en te worden. Natuurlijk, de eisen van de beroepsopleiding zijn redelijk eenduidig gedefinieerd en daarmee word je advocaat. Wat het betekent om advocaat te *zijn* is echter minder eenduidig, laat staan hoe je je als advocaat ontwikkelt en advocaat wordt in de ultieme betekenis die we als maatschappij aan deze rol toekennen. Men vraagt en verwacht veel van een advocaat. Advocaten vragen en verwachten ook veel van zichzelf.

Daar komt bij: ons begrip van vakmanschap is ook niet stabiel in de tijd. Enerzijds veranderen de verwachtingen vanuit de maatschappij. Datgene wat een advocaat vroeger tot vakman of -vrouw maakte, volstaat vandaag de dag niet meer. Anderzijds ontwikkelt ieders vakmanschap zich voortdurend, vaak in diverse richtingen en op verschillende snelheden, en daarmee ook het eigen begrip wat een vakman is en wat het betekent om vakman te zijn. Om grip te krijgen op deze ontwikkeling is een model nuttig, een model dat recht doet aan de pluriformiteit van vakmanschap in de advocatuur.

DRIE ASPECTEN VAN VAKMANSCHAP

In het eerste deel van dit rapport gaan we daartoe drie aspecten van vakmanschap verkennen. Die aspecten halen we uit de literatuur en uit gesprekken met advocaten en artikelen in vakbladen (zie ook de onderzoeksverantwoording in de bijlage). Als combinatie van kennis en vaardigheden is **expertise** een vanzelfsprekend eerste aspect. Daar hebben we niet zo vreselijk veel aan toe te voegen. De expertise van een dienstverlener kan echter alleen tot uitkomsten leiden in het samenspel met anderen. Kenmerkend voor de advocatuur is daarbij de noodzakelijke aanwezigheid van *professional counterparts* zoals de advocaat van een wederpartij, een rechter, een officier van justitie of een overheidsdienst. Soms zijn ze latent aanwezig of gaat het vooral om de mogelijkheid dat zij ooit, in de toekomst in het spel komen. Zonder deze mede- of tegenspelers kan een advocaat welhaast geen advocaat zijn. Deze samenwerking of **interactie** is dan ook een tweede facet van de lens waarmee we naar de advocatuur gaan kijken (waarbij overigens ook de interactie met de cliënt aan de orde komt). Ook het derde aspect, dat we hier vatten onder de noemer '**attitude**', is kenmerkend voor de beroepsgroep. We kijken dan naar de verhouding tot het recht en tot het beroep. Meer nog dan de

eerste twee aspecten bepaalt de verscheidenheid in de posities die advocaten innemen ten opzichte van het rechtssysteem de complexiteit van een definitie van vakmanschap.

Vakmanschap ontwikkelen

Het onderscheid tussen advocaat zijn en advocaat worden, maken we niet voor niets. Voortbouwend op het model met drie facetten, gaan we in het tweede deel verkennen hoe het vakmanschap van een advocaat zich kan ontwikkelen. Van advocaat *zijn* – volgens de minimale beroepsnormen – naar advocaat *worden* als een wezenlijke, welhaast holistische ervaring. Uitmondend in grootmeesterschap, soms, of tenminste in goed vakmanschap. Wat houdt dat dan in, grootmeesterschap? Wat bestaat er in de ruimte tussen het normatieve minimum en het ultieme vakmanschap van de grootmeester? De meerderheid zal zich per definitie in die ruimte bevinden. We doorlopen het model dan ook om te zien hoe je kunt groeien in jouw vakmanschap. Dat zal niet slechts langs de drie assen gebeuren, maar juist op de snijvlakken van die assen. Werkelijk vakmanschap ontwikkel je door ervaring op te doen in juridische arena's, door bewustwording van je verhouding tot derden en middels reflectie op de kwaliteit en effectiviteit van je expertise. Het begrip van vakmanschap is wel tijdloos, maar de betekenis ervan verandert met de tijd mee.

Zowel vanuit de balie als vanuit de maatschappij veranderen vernieuwende krachten voortdurend onze staande definitie van vakmanschap. Iedere advocaat speelt een rol in het behoud van het rechtssysteem, door zijn of haar rol dagelijks te spelen of door actief voor behoud van het systeem te strijden. Alhoewel niet elke advocaat een (even grote) rol speelt in de vernieuwing van het vakgebied, ontwikkelen je kwaliteiten zich wel elke dag en daarmee speel je dus toch een rol in de evolutie van het vakgebied. Wat die vernieuwing precies inhoudt gaat te ver voor dit rapport, maar we zullen graag de mogelijkheden schetsen om aan de ontwikkeling van het eigen vakmanschap te werken en daarmee dus ook aan een immer vernieuwend begrip van 'goed vakmanschap' in de advocatuur.

VOORBIJ DE ENKELVOUDIGE DEFINITIE: VAKMANSCHAP IS ZOVEEL MÉÉR

De inleiding stipte al aan: een eenvoudige of enkelvoudige definitie van vakmanschap doet geen recht aan de advocatuur. De onderbouwing voor een meervoudig, gelaagd model halen we uit de literatuur over vakmanschap. Die literatuur levert al snel een scala aan perspectieven op. We lopen er diverse langs om uiteindelijk tot een model te komen dat recht doet aan de complexiteit van het vak en tegelijkertijd voldoende handzaam is om als instrument voor de ontwikkeling van individueel vakmanschap te dienen.

Vakmanschap als gereguleerd vertrouwen

Ons rechtssysteem definieert de rol van 'advocaat' als een noodzakelijke voorwaarde voor het functioneren van dat systeem. Deze rol is wettelijk omschreven en ook de vereisten om de rol te spelen zijn vastgelegd in wet- en regelgeving. Daarmee is de kwalitatieve invulling van de rol tot op zekere hoogte gewaarborgd. Vanuit de onderzoekstroming 'the sociology of professions' kunnen we een aantal aanvullende basiskenmerken benoemen die het vertrouwen van de maatschappij

rechtvaardigen¹. Allereerst de opleiding die nodig is om lid te worden van de gemeenschap (de balie): de universitaire rechtenstudie en de beroepsopleiding advocatuur. Vervolgens is daar de vereiste permanente educatie. Door kennis en ervaring op te blijven doen en te reflecteren op die ervaringen blijft de expertise van de advocaat actueel. Een derde kenmerk van een volwassen professie is aanwezigheid van een vertrouwde ontwikkelrelatie met anderen binnen de gemeenschap². We zien deze terugkomen in het patronaat en intervisiegroepen. Het vierde kenmerk is een voortgaand gesprek in de gemeenschap over de waarden en randvoorwaarden van goede service, waaronder dus ook ethische vraagstukken.

Met het handhaven van dit systeem – weliswaar met behulp van toezicht en tuchtrecht – verdienen de vakgenoten vrijheid, ofwel: het vertrouwen om hun beroep uit te oefenen zoals zij dat juist achten. Door dit systeem kan de maatschappij met reden vertrouwen op de gerichtheid op kwaliteit van diegenen die zich binnen zo'n beroepsgroep inspinnen, op hun inspanningen om de waarden van de beroepsgroep te huldigen, hun rol in het grote geheel te spelen en een positieve impact te hebben op de maatschappij in het algemeen.

Vakmanschap als uitkomst

Een alternatief voor het handelingsperspectief is een resultaatperspectief. Vakmanschap is (dan) geen werkwoord, maar een zelfstandig naamwoord. We spreken over '**vakwerk**' als datgene dat door een vakman of -vrouw is voortgebracht. Denk aan een doorwrochte pleitnota, een zorgvuldig geconstrueerd contract of een zorgvuldig gevoerd mediationgesprek. Datgene dat is voortgebracht onderscheiden we van het resultaat dat wordt bereikt, zoals een zaak die wordt gewonnen of een contract dat sluitend blijkt. Een objectieve benadering van dergelijke resultaten is hanteerbaar om vakmanschap te identificeren. Een zaak is gewonnen of verloren, het contract voorziet in voorkomende gevallen van niet-naleving of blijkt incompleet. Meesterschap blijkt dan bijvoorbeeld uit het aanzetten tot een sleutelarrest. Gevraagd naar hun *finest hour* verwijzen advocaten regelmatig naar dergelijke objectieve successen, zoals de mensenrechtenadvocaat die een zaak bijna tegen de (eigen) verwachting in succesvol heeft afgerond.

Kwaliteit is echter niet alleen een kwestie van uitkomst, maar wordt ten dele ook bepaald door de acceptatie van die uitkomst door betrokkenen (meestal de cliënt). Deze acceptatie brengt een **subjectief element** mee. Als een verslaafde het eigenlijk wel prima vindt om de winter 'binnen te zitten' is een gevangenisstraf van een paar maanden voor hem geen slecht resultaat. Een net onderhandelingsresultaat waar een ontslagen werknemer heel tevreden mee is, maar waar volgens de advocaat wellicht nog wel meer uit kon worden gehaald, is geen slecht resultaat. Objectief gezien is het optimum weliswaar niet bereikt, vanuit de acceptatie door de cliënt bekeken is dat wel het geval.

¹ Sciulli, 2005.

² Janssen et al., 2015, 2016.

Naast een objectief begrip van vakwerk en een meer subjectief begrip, moeten we ook het indirecte resultaat van vakmanschap nog noemen. Het gaat dan om **reputatie-effecten**. Om effectief te zijn als advocaat is een goede naam bij de rechtbank bijvoorbeeld belangrijk, aldus een strafrechtadvocaat. In gesprek met ondernemingsrechtadvocaten komt het belang van het vertrouwen dat een advocaat wint bij een cliënt dan weer naar voren. Dat stelt de advocaat in staat om te handelen en problemen op te lossen nog voordat deze materialiseren.

Het handelen van advocaten beïnvloedt tot slot ook de publieke opinie en de reputatie van de beroepsgroep in het algemeen. Als advocaat van verdachte Robert M. in de Amsterdamse zedenzaak wist de verdediging de rol van de advocaat in het proces zodanig uit te leggen dat daar ook in deze extreem beladen zaak waardering en respect voor bestond. Dat leverde niet alleen erkenning op van vakgenoten met de titel ‘parel van de balie’, ook de advocaat zelf ziet dit als een moment waarop zijn ware vakmanschap zich toonde. De rol van de advocaat gaat daarmee verder dan de zaak en dient de maatschappij.

Vakmanschap als handeling

Zo gezien betekent vakmanschap het aannemen van een rol (in een gereguleerd systeem). Die rol kan enerzijds worden beschouwd als iets dat vastligt, zoals de tekst voor een rol in het theater vroeger op een rol was geschreven – dat stuk werd je geacht te spelen. Lees die tekst nou maar gewoon. Anderzijds kunnen we ‘rol’ ook beschouwen als iets dat zich steeds ontwikkelt. Je rol is niet gegeven, maar moet je je toe-eigenen. Het moet iets van jezelf worden. Dat wordt duidelijk als we de herkomst van het woord onderzoeken, namelijk van het Latijnse ‘rolare’, dat zoveel betekent als ‘te doen rollen’. Daarmee komt het handelingsperspectief naar voren: een advocaat past kennis toe en speelt zijn rol in de juridische arena om daar een proces (serie handelingen) te laten plaatsvinden.

In dit proces kan de advocaat een positie claimen op basis van expertise: de vakman is competent in de letterlijke betekenis van ‘geschikt, passend, in staat’³. Deze competentie tot handelen biedt de beste handvatten om over vakmanschap en de ontwikkeling van een advocaat te denken. De idee van ‘passend’ maakt voorts dat we kunnen stellen dat het vakmanschap van een advocaat geen gegeven is zolang de omgeving verandert. De maatschappij en de balie zijn dynamisch waardensystemen waaruit telkens nieuwe eisen en verwachtingen voortkomen. De gepercipieerde geschiktheid van een advocaat is daarmee geen gegeven maar iets dat telkens opnieuw moet worden uitgevonden, beargumenteerd en bewezen. Vakmanschap gaat dus zowel over het handelen en als over het voortdurend aanpassen van de handelingsbekwaamheid aan nieuwe situaties en nieuwe eisen. Dit handelingsperspectief biedt de beste aanknopingspunten voor de beoogde zelfbeoordeling en vormt de basis voor de uitwerking van vakmanschap in dit rapport.

³ Cohen et al., 2005.

DOING LAW, RELATING TO LAW & BECOMING LAWYER

In de literatuur over professies wordt een onderscheid gemaakt naar drie lenzen waarmee onderzoekers naar het onderwerp kijken: de “becoming”, “doing” en “relating” lenzen. Deze lenzen beschrijven respectievelijk hoe leden van een beroepsgroep leren om lid te zijn van het collectief, de activiteiten die zij ondernemen om hun beroep uit te oefenen en de wijze waarop zij zich verhouden tot anderen buiten de beroepsgroep⁴.

Deze drie lenzen en de perspectieven die we in het voorgaande bespraken, bieden het materiaal om te komen tot een theoretisch raamwerk waarmee we inhoud kunnen geven aan het vakmanschap van advocaten. Eerst als een **inhoudelijk perspectief**, waarin vakmanschap langs drie assen wordt beschreven in een combinatie van de *doing*- en *relating*-lenzen (zie Figuur 1). Met de *doing*-lens komt het handelingsperspectief weer naar voren zoals we dat in het voorgaande al beschreven. De toepassing van expertise (kennis en vaardigheden) staat hier centraal. De *relating*-lens rekken we iets op voor ons model. We kijken niet alleen naar de verhouding tot professionele counterparts en cliënten, maar ook naar de verhouding tot het rechtssysteem en het recht in het algemeen.



Figuur 1 Vanuit een inhoudelijk perspectief gaat vakmanschap over het toepassen van expertise, de interactie met partijen in het recht en de attitude t.o.v. het rechtssysteem.

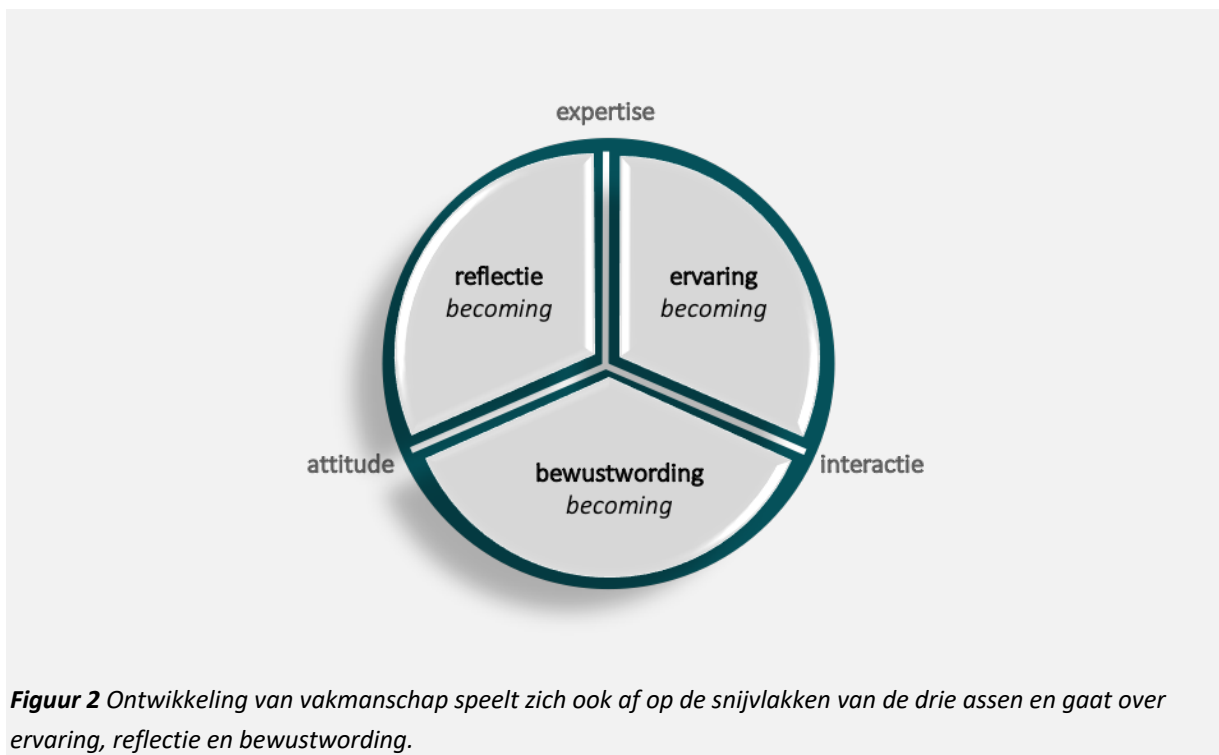
* Noot: De notie Lawyers' relationships betreft de interactie met advocaten van een wederpartij alsook met andere partijen in het rechtssysteem.

Na het inhoudelijke perspectief uit te werken, stellen we de *becoming*-lens centraal om een **dynamisch wordingsperspectief** uit te werken. Advocaat word je na een periode van initiatie. Met de *becoming*-lens richten we de blik op de socialisatie van een beginnend advocaat in de beroepsgroep. In de advocatuur is dat een gereguleerd proces: na de studie rechten volgt de beroepsopleiding waarin een

⁴ Anteby et al., 2016.

belangrijke rol is weggelegd voor de patroon. Van deze patroon leert men niet alleen het vak, maar ook wat het betekent om advocaat te zijn: de waarden, normen, wereldbeelden. Een financieel strafrechtadvocaat noemt de relatie met zijn of haar patroons cruciaal voor de vorming van een advocaat-stagiair. Uit de variatie in stijlen en werkwijzen tussen twee patroons kan de stagiair een eigen, authentieke stijl ontwikkelen.

De *becoming*-lens richt de blik in eerste instantie op het pad om advocaat te worden. Echter, waar socialisatie vooral betrekking heeft op de toetreding tot de beroepsgroep, bestaat er nog een lang proces van 'wording'. We maken daarom onderscheid tussen het zijn van een advocaat volgens het normatief minimum – dat je bereikt door aan de formele en socialisatie-eisen te voldoen – en het wezenlijke zijn van een advocaat. Het verwezenlijken van je leven als advocaat is niet eenvoudig te normeren en volledig afhankelijk van de capaciteiten en overtuigingen van het individu. Tussen de genormeerde ondergrens en het komen tot een verwezenlijking van iemands rol (voor zover dat ooit bereikt kan worden), ligt de ruimte voor het *becoming*-perspectief. Dit is de ruimte die gaat over het ontwikkelen van vakmanschap en minstens zo belangrijk dus als de definitie van wat vakmanschap inhoudt in de advocatuur. We laten in hoofdstuk 3 zien dat de ontwikkeling van vakmanschap niet alleen langs de drie afzonderlijke assen plaatsvindt, maar vooral op de snijvlakken van deze assen.



In Figuur 2 voegen we daarom drie segmenten toe aan het inhoudelijke model. Deze segmenten staan voor de ontwikkeling die geschiedt in de ruimte tussen de assen. Het normatieve minimum bereik je door aan de formele en socialisatie-eisen te voldoen. Het verwezenlijken van je leven als advocaat is veel minder duidelijk te definiëren en volledig afhankelijk van de capaciteiten en overtuigingen van het individu. Dergelijke verwezenlijking bereik je enerzijds door ervaring op te bouwen in de toepassing van je expertise in het samenspel met diverse counterparts. Anderzijds gaat verwezenlijking over het reflecteren op het eigen handelen versus 's mans attitude ten opzichte van het recht. Tot slot betekent

het bewustwording over de wijze waarop attitudes en ongeschreven regels zich ontwikkelen in interacties tussen partijen in het rechtssysteem en hoe het denken over 'vakmanschap' zich dus ook ontwikkelt.

In het volgende hoofdstuk onderzoeken we de drie assen vanuit het inhoudelijke perspectief op vakmanschap. We zien dat elke as op zich weer meerdere dimensies kent. Tezamen vormen deze assen en hun dimensies een rijke beschrijving van het vakmanschap van de advocatuur. In hoofdstuk 3 gaan we het wordingsperspectief dan verder uitwerken, waarmee we de eerste handvatten voor zelfbeoordeling en -ontwikkeling aanreiken.

HOOFDSTUK 2

ADVOCaat ZIJN: EXPERTISE, INTERACTIE EN ATTITUDE

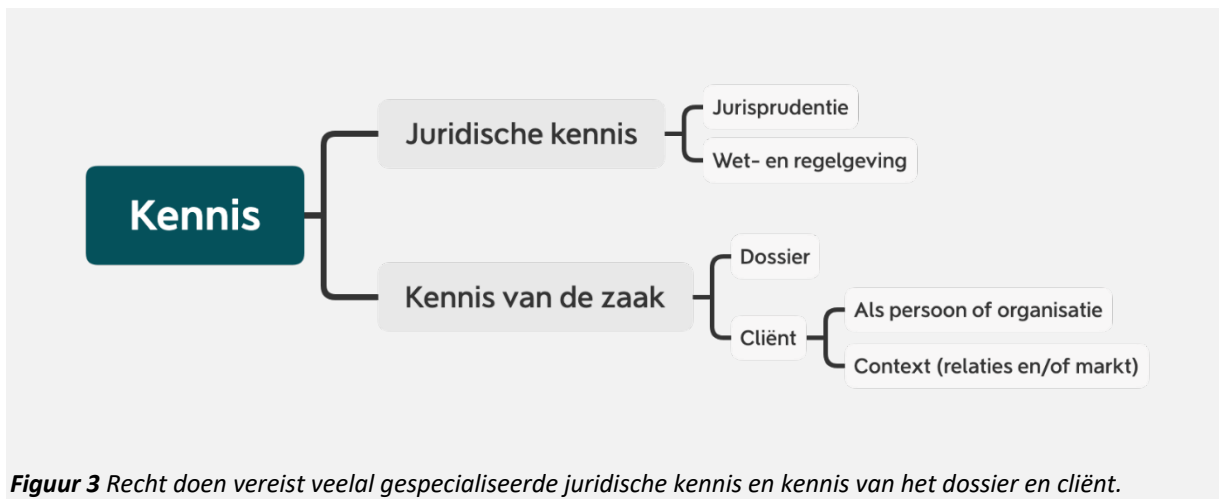
HOOFDSTUK 2

ADVOCAAT ZIJN: EXPERTISE, INTERACTIE EN ATTITUDE

Als het voorgaande hoofdstuk iets duidelijk heeft gemaakt, is het toch wel de complexiteit van het begrip vakmanschap in de context van de advocatuur. Ons doel, echter, is te komen tot een *handzame* definitie. Een definitie die het mogelijk maakt om het eigen vakmanschap op merites te beoordelen en richting te geven aan persoonlijke ontwikkeling. Het handelingsperspectief biedt daarvoor de meeste handvatten. Dat werken we nu dan ook nader uit. We geven daarbij inhoud aan drie aspecten die in de literatuur worden geassocieerd met professionalisme: hoogwaardige exclusieve expertise, ethische codes over objectiviteit en altruïsme (deels impliciet) en de verhouding tot cliënten en de professie⁵.

EXPERTISE: 'DOING LAW'

'Doing law' houdt in eerste instantie in dat de kennis en vaardigheden van een advocaat worden toegepast. We zullen zo dadelijk bespreken dat hiervoor ook altijd een relatie tot derden voor nodig is, maar eerst nu geven we inhoud aan de expertise die een advocaat in zal brengen om zijn of haar vakmanschap in de praktijk te demonstreren.



Figuur 3 Recht doen vereist veelal gespecialiseerde juridische kennis en kennis van het dossier en cliënt.

⁵ Abbott, 1988; Gardner & Shulman, 2005; Leicht, 2016.

Recht 'doen' vereist kennis

Onder expertise verstaan we zowel kennis als vaardigheden. Kennis betreft vanzelfsprekend **juridische kennis**: veranderingen in wet- en regelgeving en nieuwe jurisprudentie worden bijgehouden en in intervisiegroepen discussiëren advocaten over complexe vraagstukken uit de eigen praktijk.

In de afgelopen decennia is de juridische kennis veelal aanzienlijk **gespecialiseerd**. Het is ondoenlijk om de ontwikkelingen op alle vakgebieden bij te houden. “Konden éénpitters zich vroeger nog als generalist handhaven, door vérgaande inhoudelijke specialisatie is dat nu vrijwel niet meer mogelijk”. Een andere geïnterviewde advocaat noemt het zelfs een morele verplichting van de advocaat om zich te blijven specialiseren en alleen zaken aan te nemen vanwege de inhoudelijke expertise die zij kan inbrengen.

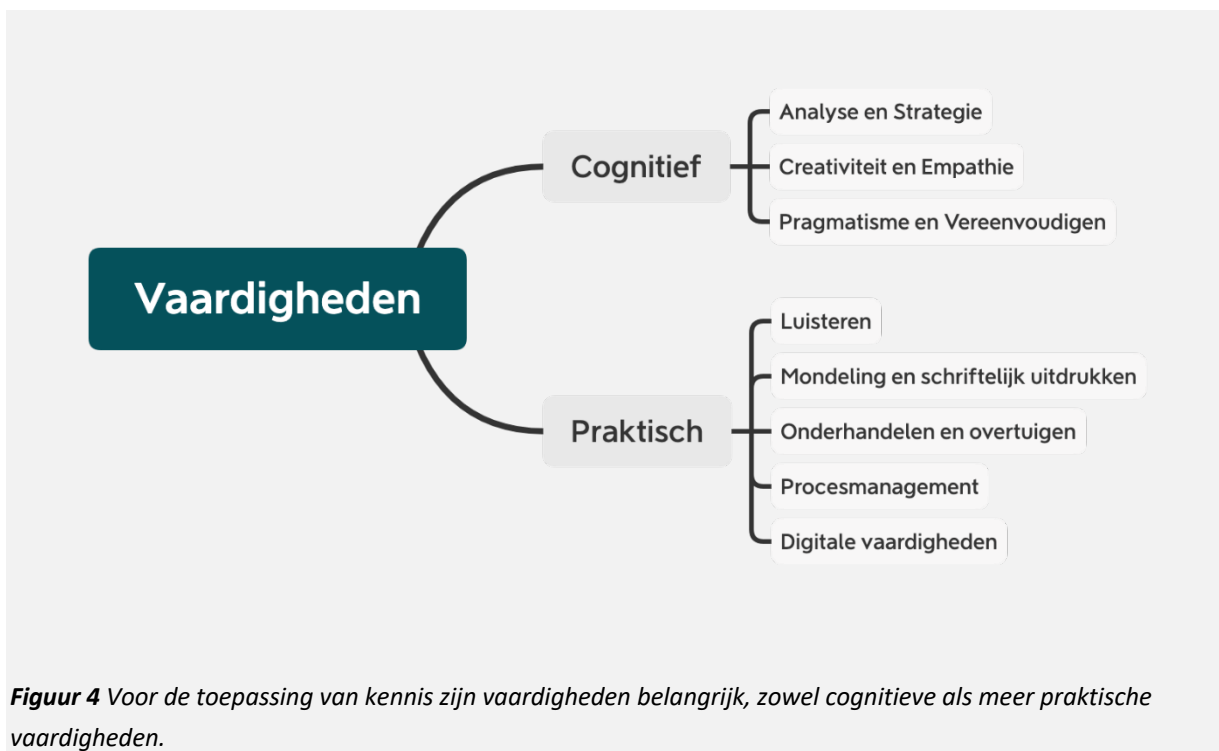
Alhoewel minder vaak wordt gewezen op de mogelijkheden om met innovatieve technologische hulpmiddelen bijvoorbeeld relevante jurisprudentie te doorzoeken, lijkt het voor de hand te liggen om een combinatie te maken met de ICT-vaardigheden van een advocaat. Gedigitaliseerde kennisbanken komen steeds breder beschikbaar en slimme software ontwikkelt zich razendsnel. Een vakman kan zich onderscheiden met digitale vaardigheden als hulpmiddel om juridische inhoud te berde te brengen.

De vakman koppelt juridische kennis aan **kennis van cliënt en dossier**. Zeker in zeer complexe zaken is het overzicht van een advocaat op omvangrijke dossiers een onderscheidend aspect. Kennis van een cliënt kan betrekking hebben op de natuurlijke persoon. Qua complexiteit is het dan op zich nog behapbaar, maar niet minder relevant om een passende oplossing voor een cliënt te vinden. Cliëntenkennis kan ook betrekking hebben op een rechtspersoon en wordt dan al snel behoorlijk complex. Een advocaat verdiept zich niet per definitie alleen in het dossier, maar kan ook de context van een cliënt in ogenschouw nemen. “Het is, bijvoorbeeld, niet altijd in het belang van de cliënt om zonder meer de bank aansprakelijk te stellen. Verdiep je in de werking van de afdeling bijzonder beheer, zodat je de belangen van de cliënt beter kunt dienen”.

Zeker in situaties waar de persoonlijke belangen van een cliënt of bijvoorbeeld kinderen van een cliënt in het geding zijn, is het **inlevingsvermogen** van een advocaat belangrijk. Empathie als vaardigheid is echter niet alleen in het familierecht een relevante vaardigheid. Ook in andere rechtsgebieden wordt empathie van belang geacht. Eén van de geïnterviewde advocaten noemt het in de context van het strafrecht om de motivaties van een verdachte te doorgronden, vooral ook vanuit begrip van de culturele achtergrond van die verdachte. Een ondernemingsrechtadvocaat voelde zich daarentegen ultiem advocaat toen hij procesgang wist te voorkomen door twee ‘kibbelende zakenlieden’ tot elkaar te brengen met een creatieve oplossing. Een donatie aan een goed doel – om de goede wil te tonen – viel in dermate goede aarde dat de tegenstribbelende partij zijn bezwaren liet vallen en zelfs een gelijke donatie overmaakte.

Recht 'doen' vereist vaardigheden

Om de kennis van de advocaat van waarde te laten zijn voor een cliënt, is toepassing voorwaardelijk. Zonder toepassing in de context van de cliënt blijft kennis 'passief', als een dode letter. Dat vraagt om een scala aan **vaardigheden**. Waar juridische kennis alom wordt gezien als een universele basisvoorwaarde, is de diversiteit in vaardigheden die aan een vakman of -vrouw worden toegedicht juist bijzonder pluriform. Eén van de geïnterviewden brengt dat helder naar voren als hij de verschillen tussen zijn twee patroons benoemt. Beiden absoluut zeer kundig, maar de één extreem creatief en bijna maniakaal in de wijze waarop hij in een zaak duikt, de ander juist extreem georganiseerd en punctueel. De eerste kon maar een paar zaken tegelijk behandelen, de tweede juist een zeer groot aantal zaken.



Het lijkt haast onmogelijk om alle relevante vaardigheden in één persoon te verenigen. Misschien is dat ook niet wenselijk. Wel kunnen we een overzicht van relevante vaardigheden presenteren (waarbij we natuurlijk nooit echt volledig kunnen zijn). Laten we beginnen bij het onderscheid tussen praktische vaardigheden en vaardigheden die specifiek betrekking hebben op de **toepassing van kennis in een dossier**, de cognitieve vaardigheden. Om bij deze laatste te beginnen: daar maken we onderscheid tussen de 'hardere' en 'zachtere' vaardigheden. Het analyseren van een zaak en een strategie voor de cliënt ontwikkelen rekenen we tot die harde categorie. Het vinden van creatieve oplossingen en het vermogen tot inleving (empathie) in een cliënt of de professionele counterparts, tot de zachte categorie. Dan is er nog een derde categorie die pragmatisme en het vermogen om te vereenvoudigen omvat. Pragmatisme, of oplossingsgerichtheid, werd opvallend genoeg ook genoemd in de minder voor de hand liggende context waarin een mensenrechtenadvocaat zich begeeft. Voor een familierechtadvocaat annex mediator is pragmatisme al meer voor de hand liggend. Zij roemt

daarnaast het vermogen van een advocaat om in op de beroepsgroep gerichte commentaren complexe zaken te analyseren en te vereenvoudigen. Ook voor een cliënt zal een advocaat in staat moeten zijn om complexe materie te vereenvoudigen (en dat vraagt dan weer om een goed ontwikkeld inlevingsvermogen).

Tot de meer **praktische vaardigheden** rekenen we zaken als luistervaardigheid, mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden, onderhandelen en overtuigen, procesmanagement en *last but not least* digitale vaardigheden. Veelal interacteren deze ‘algemene’ praktische vaardigheden met de toepassingsgerichte, cognitieve vaardigheden. Goed kunnen luisteren en je kunnen inleven (empathie) gaan hand in hand. Analytische en digitale vaardigheden versterken elkaar als een advocaat gebruik maakt van het *legal tech* instrumentarium. *Legal design* en het vermogen te vereenvoudigen liggen in elkaars verlengde en ook dan komen digitale vaardigheden goed van pas. Praktische vaardigheden zijn voor elke advocaat relevant, maar niet steeds in dezelfde mate. Voor een strafrechtadvocaat is eloquentie en verbale scherpte belangrijker dan voor de advocaat die zich met zakelijke conflicten bezighoudt en vooral schriftelijk communiceert. Wat betreft digitale vaardigheden liggen er majeure uitdagingen in het verschiet. Enerzijds zullen weinigen ontkomen aan het gebruik van digitale middelen, anderzijds zullen kantoren moeten investeren in *digital competencies* willen zij niet achterop raken in de concurrentiestrijd met andere kantoren en nieuwe legal tech-spelers. “De toepassing van *artificial intelligence* is wellicht nog ver weg, kantoren zullen moeten investeren in technologie en vaardigheden. Bijvoorbeeld om de werking van algoritmen te doorgronden. Daar ontkom je niet aan.”

Het is ook juist bij deze vaardigheden dat de term ‘*T-shaped lawyer*’ opduikt. Hoogleraar Elaine Mak van de Universiteit Utrecht besprak dit nieuwe type professional in haar oratie ‘The T-shaped Lawyer and Beyond’⁶. De gedachte is dat grondige wetskennis en juridische vaardigheden gecombineerd moeten worden met een brede kennis van andere disciplines en generieke vaardigheden, zoals *21st century skills*. Een advocaat wordt geacht steeds meer T-shaped te worden, bijvoorbeeld omdat de moderne advocatuur veronderstelt dat advocaten weet hebben van het economisch reilen en zeilen van een bureau. Een enkelvoudige aandacht voor het recht is niet langer voldoende om een praktijk succesvol op te bouwen. Daarnaast, zo legt Mak uit, worden zaken complexer en vraagt het goed behandelen van vele zaken al fijngevoeligheid voor de specifieke context. Met deze complicerende werkelijkheid heeft de advocaat om te gaan. Dat laat ook zien dat hier veel variatie en specialisatie in gezocht moet worden.

Een laatste vaardigheid die niet onbenoemd mag blijven, betreft het **ondernemerschap**. Ondernemerschap rekenen we echter niet tot het advocatenvakmanschap per sé. Voor partners in een maatschap kan dit een belangrijk aspect zijn van hun advocaat-zijn. Maar ondernemerschap is wel een geheel ánder vak, met eigen aspecten en vereisten. We onderscheiden het hier bewust van het advocatenvakmanschap om dit laatste ook niet nóg complexer te maken. Eén uitzondering willen we

⁶ Mak, 2015.

wel duidelijk maken: de ervaringen die je als partner-ondernemer opdoet, breng je wel mee naar de tafel. Zeker in de omgang met ondernemers uit het mkb zal deze expertise van grote waarde kunnen zijn. Twee ondernemingsrechtadvocaten zetten die ervaring dan ook expliciet in voor de profilering van hun kantoor.

Het draait bij 'doing law' dus om de kennis die de advocaat meebrengt en zijn of haar vermogen om die toe te passen in de praktijk. Advocaat zijn vereist een minimum aan kennis en vaardigheden, het zogenaamde 'normatief minimum'. Met de jaren ontstaat ervaring en ontwikkelt het vakmanschap zich door voortdurende kennisvermeerdering en beroepsuitoefening. Kenmerkend voor het werk van een advocaat is echter de aanwezigheid van cliënten en professionele tegenspelers. *Doing law means relating to lawyers (and other parties) as well.* Daar gaan we in de volgende paragraaf dus naar kijken.

DE INTERACTIE MET ANDERE (JURIDISCHE) ACTOREN

Kenmerkend voor het werk van advocaten en vrijwel uniek ten opzichte van andere professionele dienstverleners in een gereguleerde omgeving, is het bestaan van de professionele counterparts tot wie zij zich moeten verhouden (*lawyers' relationships*). Ook notarissen en accountants zullen die tegenkomen, maar in de advocatuur is de aanwezigheid van andere juridische actoren essentieel. Zelfs als de tegenpartij niet onmiddellijk en zichtbaar aanwezig is zoals bij het formuleren van standaard contractvoorwaarden, zijn de wederpartij en de rechtbank latent immer aanwezig. Kunnen interacteren met deze counterparts vormt dan ook een essentieel aspect van het vakmanschap van de advocaat. Daarnaast definiëren we nog twee relaties waarin samenwerken van meer of minder belang is: de samenwerkingsrelatie met de cliënt en de samenwerking met kantoorgenoten en collega's ten behoeve van een cliënt dan wel ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling. Ook op dit laatste gebied is de advocatuur bijzonder. Waar anders komen we nog een formeel meester-gezel systeem tegen vandaag de dag?



Figuur 5 Essentieel voor het vakmanschap van de advocaat is de interactie met andere juridische actoren, cliënten en vakgenoten.

Je verhouden tot de cliënt

In de **relatie met 'de cliënt'** komen vrijwel alle andere facetten van vakmanschap terug. Opdoen van kennis over een cliënt en kennis maken met een cliënt in de zin van het ontwikkelen van een empathische relatie om de motivaties en belangen van de cliënt te doorgronden, het vraagt soms veel van de expertise van een advocaat. Zoals twee ondernemingsrechtadvocaten het stelden: "meer dan ooit is het belangrijk om het vertrouwen van een cliënt te winnen dat je een probleem kunt oplossen, soms zelfs vóór kunt zijn." Maar ook het vermogen om je op een gezonde wijze te verhouden tot een cliënt wordt gezien als een belangrijke kwaliteit (welke in de volgende paragraaf over het attitudefacet aan de orde komt). Een strafrechtadvocaat citeert in dat kader haar kantoorgenoot: "degene voor wie je het meest doet, daar moet je het meest (voor) oppassen".

De relatie met de cliënt gaat echter verder dan een één op één relatie tussen personen. In het ondernemingsrecht zal de advocaat veelal met een team van spelers binnen een organisatie te maken krijgen, nog daargelaten de diverse belanghebbenden die een rol spelen. De relatie met een cliënt wordt zo complexer en vraagt aanvullende kennis en vaardigheden van een advocaat. In het opleidingsprogramma van een bepaald kantoor wordt bijvoorbeeld expliciet aandacht besteed aan etiketteregels. De advocaat in opleiding zal sneller serieus worden genomen in een setting met diverse professionals als hij of zij handig weet te manoeuvreren en geen onnodige aanstoot geeft. In het familierecht speelt de relatie met verwanten van een cliënt een belangrijke rol. Of de advocaat nu direct contact heeft met verwanten of in het belang van een cliënt rekening houdt met de reacties van verwanten, de familierechtadvocaat die zichzelf mede een rol als mediator en 'heler' toebedeelt zal zich op enigerlei wijze tot de relaties van de cliënt verhouden.

Je verhouden tot professional counterparts

De relatie met **professionele counterparts** is evengoed relevant voor een advocaat. We verstaan daaronder uiteraard de aangewezen tegenspelers in de juridische arena, de rechtbank, de advocaat van de wederpartij en de officier van justitie (in voorkomende gevallen). Daarnaast rekenen we tot deze groep de fiscus, uitvoeringsorganisaties en andere beroepsmatige vertegenwoordigers van belanghebbende partijen. In de relatie tot deze counterparts lijkt het handelen naar de kernwaarden van de advocatuur een belangrijke rol te spelen. Gevraagd naar zijn inschatting van hetgeen een advocaat geliefd maakt binnen de balie, hintte één van de geïnterviewden op de integriteit van die advocaat. "Men wil weten dat men op je kan vertrouwen." Ook voor andere spelers in de juridische arena is mate waarin een advocaat de kernwaarden naleeft belangrijk. "Kan men jou op je woord geloven, zoals de verhoudingen in de rechtszaal veronderstellen? Doet de advocaat zijn of haar uiterste best voor de cliënt? Doet men het niet puur voor de toevoeging?"

Als men de rechtspleging als mensenwerk beschouwt, dan is de gunfactor in zekere mate ook een factor van belang. Die gunfactor is deels gebaseerd op de hiervoor besproken inschatting van de integriteit van een advocaat, deels zal die ook gebaseerd zijn op zijn of haar bijdrage aan het debat binnen en buiten de rechtszaal. Een strafrechtadvocaat betreurt de in haar ogen afgenomen waardering voor juridisch intellectuele contributies weliswaar, zij en anderen onderschrijven

tegelijkertijd dat een hoogstaande bijdrage of beschaafde benadering van derden de advocaat en haar resultaten ten goede zullen komen. Ook voor de straatvechter is een plaats en moment weggelegd en zelfs voor een juridisch sjaggeraar, maar over het algemeen zal eruditie en beschaafdheid de gunfactor binnen de balie ten goede komen. Waarden en kwaliteit lijken de effectiviteit in de juridische arena te bevorderen.

Je verhouden tot kantoorgenoten

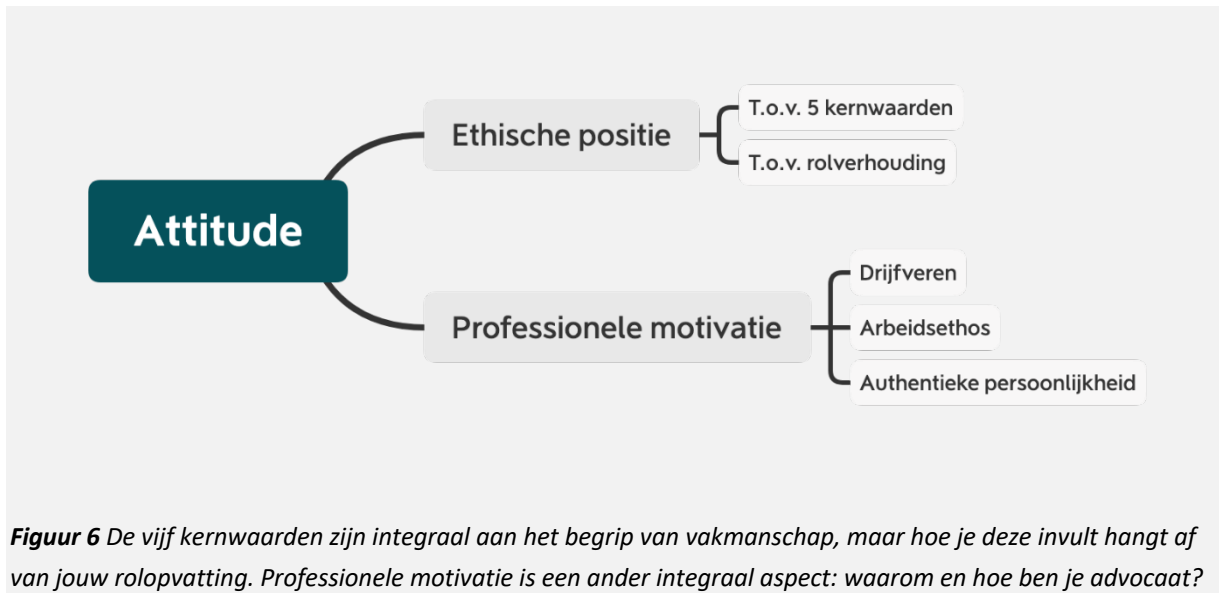
De zaken die een mensenrechtenadvocaat op zich neemt kunnen een groot beroep doen op haar doorzettingsvermogen. Gevraagd hoe ze dat volhoudt, wijst ze naar de steun van **kantoor- en vakgenoten** (waaronder de deken). Minder profaan, maar minstens zo belangrijk is onderlinge bereidheid om bijvoorbeeld stukken na te lezen. “Werken in teamverband”, noemde een arbeidsrechtadvocaat niet voor niets als een belangrijk aspect van vakmanschap. En niet voor niets worden intervisiegroepen met kantoor- en vakgenoten veelal structureel georganiseerd.

Zoals er horizontale kennisuitwisseling tussen collega’s en vakgenoten is georganiseerd, is ook de kennisuitwisseling tussen ervaren advocaten en beginnende advocaten structureel georganiseerd. Dit geformaliseerde stelsel van patroon en advocaat-stagiair sluit naadloos aan bij de definitie van de basiskenmerken van vakmanschap zoals socioloog Sciulli die definieerde. In een interview noemt een advocaat de verhouding tussen patroon en stagiair cruciaal. Daarbij gaat het hem niet alleen om de overdracht van kennis en de toepassing daarvan in de hectische praktijk, maar om het complete beeld: hoe de praktijk wordt gevoerd, hoe de relatie tot het privéleven vorm te geven, hoe om te gaan met mensen. Hier komt de bevoegenheid en passie van een advocaat ook om de hoek kijken. Hier horen we de waardering van één van de geïnterviewde advocaten voor zijn patroons en zien we de passie waarmee hij over het patronaat spreekt. Bij een strafrechtadvocaat juist de bewondering voor de vakgenoot die met een groot hart voor het vak altijd bezig is met de nieuwe generatie, die voor hen altijd bereikbaar is en zichzelf door hen weer laat scholen in de toepassing van nieuwe media.

De passie die advocaten kunnen steken in hun patronaat, uit zich weliswaar in hun relatie tot collega’s (onder meer), het zegt met name veel over henzelf. Hoe verhouden zij zich tot hun vak, tot hun rol? Deze motivationele aspecten komen aan bod in het derde facet dat kenmerkend is voor het vakmanschap van een advocaat, de ‘attitude’.

ATTITUDE TOT HET RECHT

Hoe verhoudt een advocaat zich tot het recht en het rechtssysteem in brede zin (*relating to law*)? Hoe definieert zij haar rol en waar haalt hij zijn passie vandaan? Zijn er karaktereigenschappen te benoemen waar ze over dienen te beschikken om zich tot ware advocaten te ontwikkelen?



De ethische positie, of hoe je je verhoudt tot het recht

Gevraagd naar een definitie van vakmanschap verwijst vrijwel elke advocaat direct of indirect naar de vijf kernwaarden (onafhankelijkheid, partijdigheid, deskundigheid, integriteit en vertrouwelijkheid). Zo blijkt ethiek een cruciaal aspect van vakmanschap. Opvallend is dat ‘voldoen aan De Kernwaarden’ zo expliciet benoemd wordt. Het is zeker niet bij alle professies zo duidelijk wat de kernwaarden zijn. In de gesprekken worden vooral de deskundigheid, integriteit en onafhankelijkheid genoemd. Toch valt ook hier wel een nuance aan te brengen door onderscheid te maken tussen ‘moraliteit als plicht’ en ‘moraliteit als streven’. De rechtsfilosoof Lon Fuller schreef hierover in zijn klassieker uit 1964, *The Morality of Law*. Allereerst is er een basiseis voor het naleven van de kernwaarden, waarbij overtreding onacceptabel is. Daarvoor neemt een advocaat zich in acht. Over Tjalling van der Goot zegt kantoorgenoot Anker bijvoorbeeld: “Hij wacht belangenverstremgeling niet af, maar stapt een halte eerder uit. Hij vermijdt niet alleen de schijn van belangenverstremgeling, maar ook de kans daarop.” De andere benadering beschouwt moraliteit als een voortdurend streven naar (morele) excellentie. Wanneer dit niet volledig wordt bereikt is het geen zaak van nalatigheid, maar “een gemiste kans om de sublieme volheid van het potentieel te realiseren.” Deze laatste houding verwachten we op zijn minst van de grootmeesters.

En hoe verhouden de vijf kernwaarden zich tot elkaar, zijn ze equivalent of kun je als individu meer waarde hechten aan een specifieke kernwaarde? Staan ze soms op gespannen voet met elkaar? We stellen voor dat we uit gaan van een duidelijke ondergrens en dat alle kernwaarden nageleefd dienen

te worden door een vakman of -vrouw, maar dat vakmanschap zich ook manifesteert een genuanceerde opinie over deze kernwaarden en een wijze toepassing ervan in de praktijk⁷.

Bij haar oratie tot hoogleraar advocatuur aan de Universiteit van Amsterdam introduceerde Diana de Wolff een typologie met vier **rolbenaderingen** van advocaten jegens hun cliënt⁸. Zij brengt daarbij (nog meer) nuances in de principiële rolverhoudingen tussen deze partijen. Juridisch gezien is er een overeenkomst van opdracht en dient de opdrachtnemer de instructies van opdrachtgever te volgen. Ook vanuit de kernwaarden zoals die in de Advocatenwet staan gedefinieerd lijkt de verhouding helder, eenduidig en vaststaand. Desalniettemin heeft de advocaat aanzienlijke vrije ruimte om zijn houding te bepalen, zoals uit de omschrijving van de vier typen valt op te maken.

- De wolf: als advocaat dien ik vooral de cliënt en zijn belangen eenduidig, ongeacht de gevolgen voor derden.
- De conciërge: als advocaat ben ik (mede-)verantwoordelijk voor het goede functioneren van het rechtssysteem en dus ook hoeder van het recht van mijn cliënt.
- De heler: relaties staan centraal en mijn verantwoordelijkheid jegens de gemeenschappen waar mijn cliënt deel van uit maakt is leidend.
- De actievoerder: als advocaat dien ik een goede rechtsbedeling door misstanden aan te kaarten en te streven naar een verandering van het recht.

Een vereenvoudiging van het onderscheid tussen deze vier typen brengt naar voren of je je als advocaat primair verantwoordelijk voelt voor de cliënt (wolf en heler) of voor het systeem (conciërge en actievoerder). Daarnaast kun je je richten op behoud of verandering (conciërge vs actievoerder) en op de cliënt *an sich* of in relatie tot zijn of haar omgeving (wolf vs heler). Hierin is geen goede of slechte keus te definiëren, dat kan hooguit blijken uit de uitwerking van deze ethische positie in individuele dossiers. Of zoals een strafrechtadvocaat het stelt: “in het strafrecht moet je positie innemen ‘als wolf’, maar altijd de confrontatie aan gaan en een compromisloze houding aannemen is contraproductief.” Ze onderkent dat mediation ook in het strafrecht soms in het belang is van de cliënt en het rechtssysteem. We zien daarmee dus aspecten van een heler en een conciërge terugkomen naast de primaire rolopvatting als ‘wolf’. Ook een collega-strafpleiter combineert de rol van wolf met die van de conciërge: “Een advocaat dient niet alleen belangen van zijn of haar cliënt, maar dient ook de samenleving tegengas te geven om het rechtssysteem te behoeden. Een ander stemgeluid te laten horen, verweer voeren dat een groter belang dient dan dat van de cliënt.” Kortom, vakmanschap houdt wellicht meer in dat een advocaat zich terdege bewust is van de verschillende rolopvattingen en daar ook bewust positie in kiest, dan dat er één positie als kenmerkend voor ultiem vakmanschap geldt.

⁷ We komen later nog te spreken over het begrip ‘practical wisdom’.

⁸ De Wolff, 2018.

Professionele motivatie, of hoe je je verhoudt tot het vak

Onder het kopje professionele motivatie verwachten we drie vragen te beantwoorden. Ten eerste, waarom ben je advocaat, oftewel wat is je professionele motivatie? Die motivatie kan voortkomen uit een passie voor het vak *an sich* of uit het nastreven van een goede rechtsbedeling. Een familierechtadvocaat stelde zelf het zinvol te vinden om te helpen conflicten op te lossen en zeker in de context van het familierecht is dat een herkenbare motivatie. De familierechtadvocaat annex mediator roemde daarentegen een ander omdat deze juist een enorme passie voor het vak *an sich* had. “De ultieme advocaat is een in zijn rechtsgebied gedreven specialist: geeft cursussen, schrijft artikelen, weet complexe zaken te vereenvoudigen en deelt kennis en inzichten.” Hoe dan ook, kennis van de eigen drijfveren zal richting geven aan de ontwikkeling.

Voldoende drijfveren lijken geen overbodige luxe als we de tweede vraag aanhalen: wat ben je als advocaat, oftewel welk arbeidsethos houdt je eropna? Zaken als hard werken, doorzettingsvermogen, stressbestendigheid en flexibiliteit zijn kennelijk onlosmakelijk verbonden aan het vak. Met name het doorzettingsvermogen, om tot het uiterste te gaan, lijkt onderscheidend te zijn voor sommige advocaten. Zo werd Liesbeth Zegveld genomineerd voor de titel ‘Meest gewaardeerde advocaat’ door het vakblad *Advocatie* vanwege haar doorzettingsvermogen en lef. “Ze doet veel zaken die bij het brede publiek bepaald niet populair zijn. Denk aan Srebrenica, en zeker ook het optreden voor de nabestaanden van de daders van de gijzeling bij De Punt. Dat vergt lef.” De combinatie van doorzettingsvermogen en motivatie om recht te doen aan hen die daar niet op konden rekenen maakte dat de zaak Srebrenica uiteindelijk tot een (onverwacht) succes leidde.

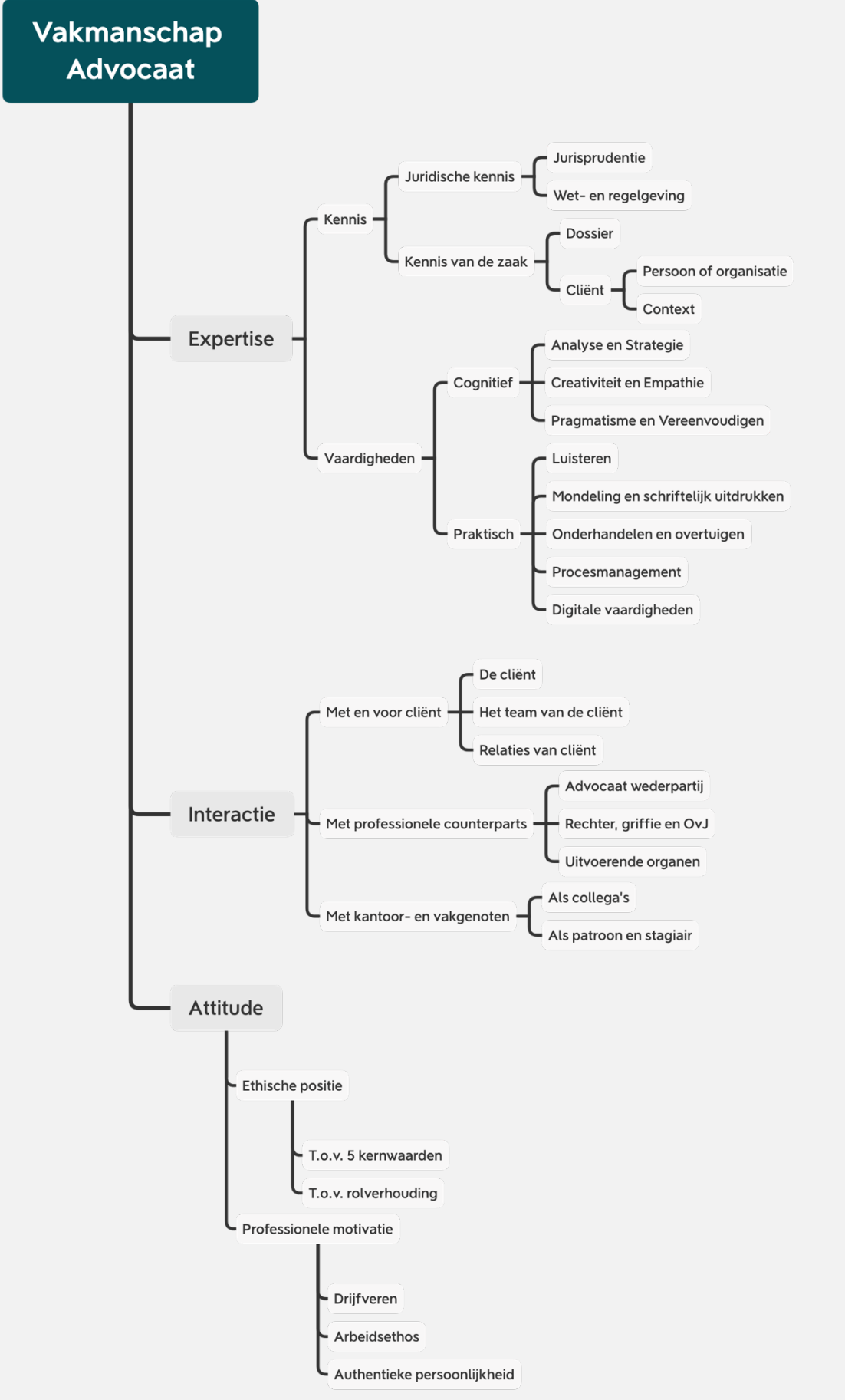
De derde vraag richt zich op de persoon van de advocaat. Wie ben jij als advocaat, hoe manifesteert jouw persoonlijkheid zich in jouw werk? Eén van de geïnterviewden ziet graag dat een advocaat een goed gevoel voor humor meebrengt, maar vooral geen groot ego dat zichzelf vooropstelt ten opzichte van de belangen van de cliënt. Vakmanschap houdt in de ontwikkeling van een authentieke persoonlijkheid, zodat je voldoende zelfverzekerd kunt optreden. Dat geldt zowel voor de relatie met een cliënt met wie je niet altijd mee moet gaan, volgens twee andere geïnterviewden, als voor de relatie tot de publieke opinie die je soms moet weerstaan. De ruggengraat van een mensenrechtenadvocaat was hard nodig in het optreden voor de nabestaanden van de daders van de gijzeling bij De Punt, die van een strafrechtadvocaat zal ongetwijfeld worden getest als hij de verdachte van de moord op Derk Wiersum verdedigt.

In de persoonlijkheid van een advocaat hopen we tot slot bevlogenheid en passie te herkennen. Een *eagerness* om te leren, om te reflecteren op het eigen handelen en op de verhouding tot het recht en tot andere juridische actoren. Dat spreekt wellicht voor zich, maar zijn toch essentiële zaken en verdienen het expliciet te worden benoemd. Het opent namelijk de deuren voor een voortdurende ontwikkeling van het eigen vakmanschap, wellicht tot grootmeesterschap.

Tot slot

We hebben nu een meervoudige, inhoudelijke definitie van vakmanschap voor de advocatuur. In zijn volle omvang ontstaat een boomstructuur met meerdere vertakkingen (zie Figuur 7). Een behoorlijk compleet beeld van alle aspecten van het vakmanschap van een advocaat. In z'n eenvoudigste vorm uit deze definitie zich in drie assen. Dit zijn de assen waarlangs we de lat kunnen leggen: hoe ver is iemands vakmanschap ontwikkeld? Hoe zien anderen diens expertise, interacties en attitudes. De ondergrens is een normatief minimum en daarvandaan kun je je vakmanschap verder ontwikkelen langs deze assen.

Die ontwikkelrichting moet je niet te zwaar lezen, alsof alleen bij een volledige beheersing en volmaakte uitvoering sprake kan zijn van vakmanschap. Voor die uitzonderlijke combinaties van kwaliteit, talent, ervaring en impact hebben we een apart woord gereserveerd: het 'grootmeesterschap.' Maar het is een vergissing om die lat op het niveau van grootmeesterschap te leggen voordat we van vakmanschap kunnen spreken. In tegenstelling tot dat ultieme 'grootmeesterschap', een statuus die uiteindelijk maar door enkelen is bereikt en zal worden bereikt, is vakmanschap bereikbaar voor velen die zich met toewijding geven aan ontwikkeling op expertise, interactie en attitude. Dat is het zogenaamde wordingsperspectief, en we verkennen het in het volgende hoofdstuk.



Figuur 7 Vakmanschap vertakt zich in de advocatuur langs expertise, interactie en attitude.

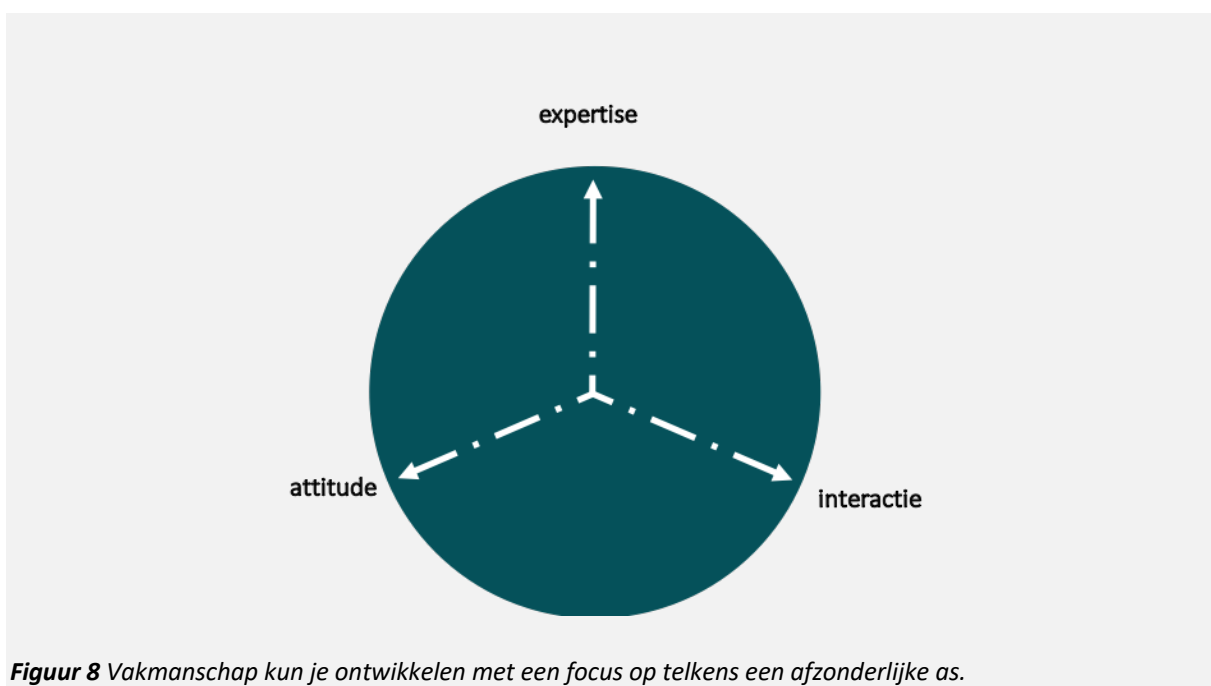
HOOFDSTUK 3

ADVOCaat IN WORDING EN ADVOCaat IN WEZEN

HOOFDSTUK 3

ADVOCAAT IN WORDING EN ADVOCAAT IN WEZEN

Hoe ontwikkel je nu vakmanschap dat verdergaat dan die enkelvoudige definitie van juridische expertise? Hoe ga je verder als je het normatieve minimum hebt bereikt met de beroepsopleiding? Vakmanschap stelt de welhaast existentiële vraag: wat is de verwezenlijking van je rol als advocaat? Dat gaan we in dit hoofdstuk zien. Allereerst vindt leren natuurlijk plaats langs de afzonderlijke assen.



Figuur 8 Vakmanschap kun je ontwikkelen met een focus op telkens een afzonderlijke as.

Kennis en expertise ontwikkelen zich vooraleerst door de opleiding en de bijscholing in de loop van de carrière. Het leven lang leren lijkt uitgevonden voor de advocaat. In zo'n dynamisch veld als de rechtspraak, dat je nooit helemaal kunt overzien, leer je gaandeweg te vertrouwen op wat je weet, ontwikkel je gevoeligheid voor wat je volgende leerstap is, en ook wat je beter aan anderen kunt overlaten. **Samenwerking** (of interactie) met cliënten en counterparts komt daarom als logische tweede ontwikkelpunt naar voren. Er ontstaat een wederzijdse afhankelijkheid, waarin je leert vertrouwen op de expertise van anderen en duidelijk is waar jij met jouw achtergrond, karakter en ervaring écht het verschil kunt maken. Je ontwikkelt ook een stijl en souplesse in de omgang met andere disciplines binnen het ecosysteem van het recht. Gaandeweg vormt zich zo een **attitude** die je helpt om ethisch positie in te nemen en helder zicht te krijgen op je motivatie. Tot zover niet al te veel nieuws.

ONTWIKKELEN VAN VAKMANSCHAP

De advocaat in wording ontwikkelt zich echter vooral op de *snijvlakken* van deze assen. Voor velen zal dat lange tijd een wordingsgeschiedenis inhouden: de wording van de ultieme advocaat die in je zit. Voor een enkeling zal dat een reis naar het grootmeesterschap blijken. Maar ongeacht of het streven nu is om de beste versie van jezelf te worden of het mooiste exemplaar dat de balie te bieden heeft, ontwikkeling is nodig. We werken de snijvlakken kort uit.



Figuur 9 De ontwikkeling van vakmanschap op de snijvlakken van drie assen.

Expertise & Interactie: ervaring opdoen in de zaak en het patronaat

Ervaring is de beste scholing. De lessen van het leven en de kneepjes van het vak leer je toch vooral door het te doen. In de interactie met anderen ontstaat een beeld van wat werkt en wat niet werkt. Je karakter vormt zich door je te scherpen aan anderen en anderen zich aan jou te laten scherpen. Twee hoofdgroepen van ervaring werden genoemd in de interviews. Allereerst is daar het werken aan een zaak. Je diep ingraven, de finesses begrijpen van een moeilijke zaak, en de verrassingen van de meervoudige perspectieven die zich in die zaken voordoen als de partijen tegenover elkaar staan – het is een schat aan ervaring. Hier leer je om te kijken vanuit alle mogelijke hoeken naar de zaak. Je leert door de posities van de andere partijen, de vragen van de rechter of een perspectief vanuit de media op een zaak waar je aan werkt. Je neemt het mee voor de volgende keer. Hoe graag film en andere fictie de advocaat portretteert als de eenling, het werken aan een zaak gebeurt vrijwel nooit alleen. Natuurlijk ontstaan er uitzonderingen van diegenen die met algoritmes de kansberekening doen, het proces online voeren en daarbuiten weinigen zien of spreken. Maar (nog?) meestal werk je in samenspraak met meerdere anderen. Dat is de tweede hoofdgroep van leren: de leerschool van de counterparts. De opbouw van het bureau met het leiderschap van de partners en het patronaat waarin ontwikkelingsgericht gewerkt en gereflecteerd kan worden zijn belangrijke bronnen van ontwikkeling. Ook andere ervaringen, zoals het vervullen van nevenfuncties, kunnen veel helpen. Het is opvallend

hoe vaak eerdere banen in andere branches, toevallige ontmoetingen of langlopende contacten in andere delen van je leven behulpzaam kunnen zijn bij het vormgeven aan je advocatenrol. Die rijkheid van verschillende ervaringen en de inbedding in contexten waarin je leeft kunnen allemaal vormend zijn.

Expertise & Attitude: reflecteren geeft kleur aan kennis

Wijsheid is goed toegepaste kennis. Het is een persoonlijk proces dat vakmanschap vormt, omdat kennis eigen gemaakt moet worden. De vertaling van losse feiten naar een context, de verbindingen die je zelf legt tussen meerdere losse kennisonderdelen, de voorkeuren die je ontwikkelt tot een eigen stijl: reflectie geeft jouw kleur aan kennis. Dit vraagt allereerst zelfinzicht. Een vakman en een vakvrouw kennen niet alleen het materiaal, maar ook zichzelf als cruciaal instrument. Ze kennen hun kracht en dus hun eenzijdigheden. Ze kennen ook hun motivaties, omdat ze zien hoe ze kennis kleuren, waarvan ze 'aangaan' en waar de emotie zit. Een reflectieve professional ontwikkelt vakmanschap door af en toe een stap terug te zetten en zich af te vragen hoe de zaak ging, waar ze zichzelf terugzagen en waar ze zichzelf verloren. Dat brengt een van de meest gewaardeerde vaardigheden boven, die de oude Grieken al bewonderden. Zij noemden het phronesis, praktische wijsheid. Dat is geen algemene wijsheid of diepe gedachte, maar een heel concreet besef van wat goed is om te doen. Praktische wijsheid omvat het besef van een ultiem doel waarnaar je streeft en dan –binnen de context van bijzonderheden, onzekerheden en vermoedens- zowel de vaardigheid hebben om te weten wat er gedaan moet worden alsook de motivatie hebben om datgene dan te doen. Barry Schwartz (in een inmiddels klassieke TedTalk over 'practical wisdom') laat zien hoe die keuzes werken en hoe je dan tot een juiste afweging komt. Let wel, die afweging kan voor verschillende vakmensen anders uitpakken. Dat zien we terug in de vier oertypes van advocaten zoals beschreven door Diana de Wolff: de wolf gaat 'rücksichtslos' voor het belang van diens cliënt en streeft daarmee een ander ultiem na dan 'de heler', die ook harmonie en het beste resultaat voor iedereen meeweegt bij het bepalen van de te kiezen positie. Afhankelijk van die beoordeling van wat als gewenste uitkomst geldt, zal ofwel procederen ofwel mediërend onderhandelen gezien worden als praktische wijsheid. Verschillende uitkomsten zijn mogelijk, maar elk moet gedreven zijn door praktische wijsheid. Duidelijkheid over het doel, de vaardigheden en de motivatie om daarnaar te handelen vinden een belangrijke bron in reflectie.

Attitude & Interactie: bewustwording door cultivering

Vakmanschap is een manier van cultiveren, in letterlijke en figuurlijke zin. Je voegt je binnen een cultuur, waardoor je onderdeel wordt van een gemeenschap die gezamenlijk een houding ontwikkelt van wat gewenst, goed en nodig is. Die cultuur komt tot uiting in de normen (de ondergrens waaronder je niet mag zakken) en de waarden (het hogere doel waarnaar je streeft) die je gezamenlijk ontwikkelt. Vaak zijn dit ongeschreven en ongrijpbare overtuigingen, maar ze vormen het denken nadrukkelijk. Om je bewust te worden van het proces hoe je in samenwerking tot attitudes komt is het handig om dat proces ook echt te beschrijven in termen van een proces. Een truc daarvoor is om de zelfstandige naamwoorden te veranderen in werkwoorden. 'Cultiveren' (voor cultuur), normeren (norm), en

waarderen (waarde) laten zien dat er keuzes, prioriteiten en voorkeuren onder die woorden schuilgaan. De vragen die je kunt stellen bij elke afweging: Als we deze keuze maken, wat waarderen we dan - en wat blijkt dus minder prioriteit te hebben? Hoe hebben we al interacterend die voorkeuren gekweekt, en wat zijn de karakteristieken van de gemeenschap die we daardoor cultiveren? Dan zul je zien dat waarden en normen concrete invulling vormen van relaties: zowel in de manier waarop je in relatie staat tot andere juridische actoren alsook tot het recht zelf. Welke keuzes binnen de rechtspraak wil je zeker behouden? En welke zou je willen veranderen? Denk hierbij de typologie van De Wolff, en dan met name de rollen van conciërge en actievoerder.

Ervaring opdoen, reflecteren en bewustwording, het zijn bronnen voor vakmanschap. Dit gaat natuurlijk veel verder dan de basis die je op een beroepsopleiding krijgt aangeleerd. Dat kan ook niet anders – niemand komt van de universiteit als volleerd vakvrouw of –man. Daar gaat tijd overheen: de winter van de teleurstelling, de lente van de bloei, de zomer van de successen, en de herfst van de oogst. Die cyclus bewust doormaken en die ervaringen opdoen vormt zo langzaam tot het vakmanschap van de meester. En dit is met toewijding te bereiken wanneer er ruimte is binnen de omgeving waar je werkt. Natuurlijk zijn er echte uitschieters, de grootmeesters. Niet om je blind op te staren of je de vernieling in te werken richting een onhaalbaar ideaal, maar wel ter inspiratie. Sommigen worden het, en ook voor dit onderzoek hebben we er een aantal gesproken. Laten we even naar ze kijken.

Vakmanschap als grootmeesterschap

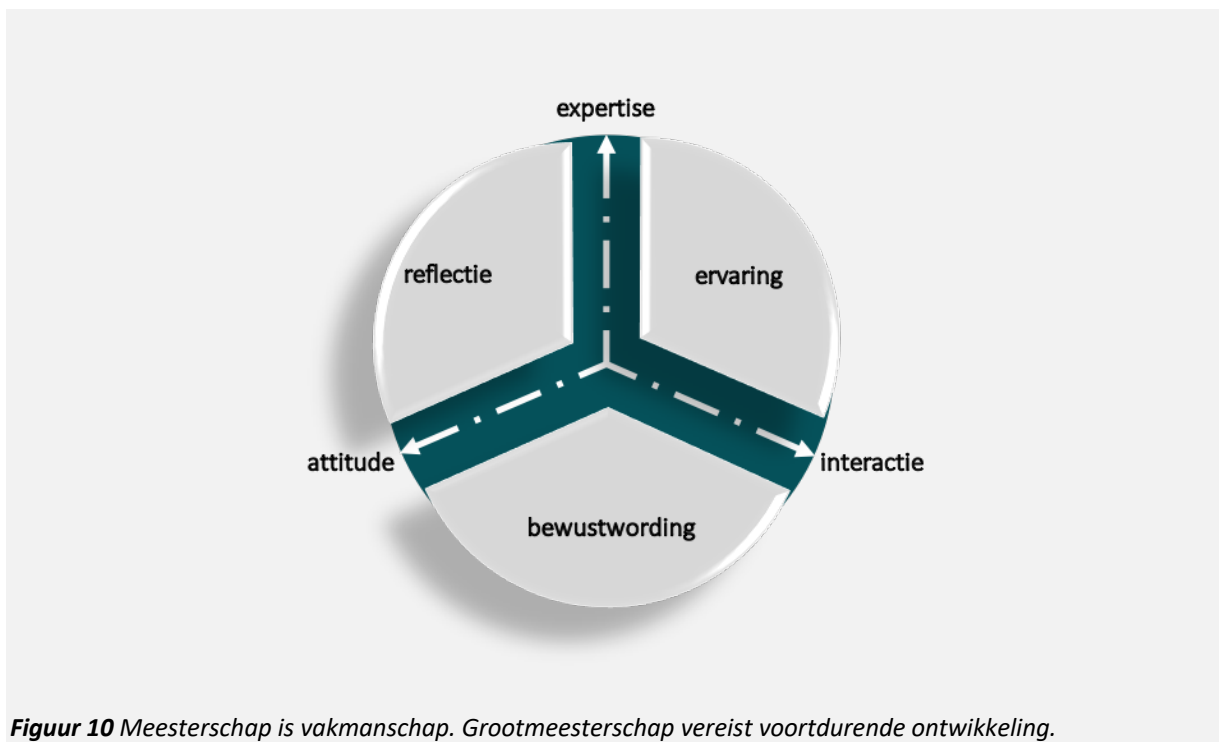
De kern van het grootmeesterschap zoals we dat hebben gezien, bestaat uit twee componenten: uitzonderlijke uitvoering van het normale werk in het vak en bronnen van verandering van het vak zelf. Allereerst is er dus uitzonderlijke uitvoering van het normale werk in het vak. Sommigen hebben zo'n enorme (dossier)kennis dat je het niet voor mogelijk houdt. Anderen kunnen zo goed inhoudelijk leidinggeven aan een kantoor dat ze iedereen om zich heen op een hoger plan brengen. En weer anderen zijn zo goed in het realiseren van hun doelen, op aspecten van het ambacht dat het een genot is om naar te kijken. Je herkent het als je het ziet, die beheersing. Het ziet er vaak vanzelfsprekend uit, alsof het vanzelf gaat, ook al is het bijna nooit komen aanwaaien. Deze grootmeesters krijgen ook de zaken die iedereen tegelijkertijd wél en niet wil hebben: wel omdat het de mooiste en grootste zaken zijn, maar tegelijkertijd ook niet omdat je ervoor terugschrikt. Meekijken met een grootmeester aan het werk inspireert hun counterparts ook tot nieuwe niveaus van meesterschap.

Met dat zij het totale vak beheersen tot in de puntjes, worden deze grootmeesters ook bronnen van verandering van het vak zelf. Zij definiëren wat het is om advocaat te zijn. Zij leggen een lat, worden een toetssteen waaraan anderen zich kunnen meten. Voor henzelf geldt vaak dat zij ook weer grijs gebied betreden. Zij komen op de plekken waar het allemaal niet zo duidelijk meer is. En daarmee creëren zij nieuwe kennis (waarmee ze de as 'kennis en expertise' oprekken), bevragen de gevestigde meningen en attitudes en stellen ter discussie wat lang gewoon gevonden werd - of normaliseren wat tot dan toe ongepast leek. Dat is niet omdat ze boven de wet staan, maar juist degenen zijn die invloed hebben op het maken van de wetten zelf. De sleutelzaken zijn van hen, waarmee iets losgemaakt wordt, of in het slot gedraaid.

Grootmeesters kunnen dan ook zowel een bron zijn van conserveren als van innoveren. Zij kunnen ervoor waken dat al te gemakkelijk, door gebrek aan kennis, overzicht of ervaring, keuzes worden gemaakt die uiteindelijk het vakmanschap belemmeren. Daarin zijn ze autoriteit. Ook kunnen zij degene zijn die de lijnen opnieuw trekken en het spel opnieuw uitvinden. Soms is innovatie ook lastig voor hen, omdat zij zo goed de waarde kennen van het bestaande dat vernieuwing als bedreiging kan worden gezien. In ieder geval is hun stem een stem om je toe te verhouden wanneer er discussies gaande zijn.

BEOORDELEN EN ONTWIKKELEN VAN HET EIGEN VAKMANSCHAP

Die rol van de grootmeester laat nog iets anders zien: Vakmanschap is levend, en dus niet bij voorbaat stabiel. Wat we op dit moment koesteren als steunbeer en hoeksteen kan over een aantal jaren anders zijn. Het is de voortgaande discussie binnen de advocatuur die de maatschappij levendig houdt, vragen over recht relevant houden en statuur geven aan de advocatuur die zichzelf steeds weer opnieuw uitvindt en blijft putten uit de bronnen van eerdere ervaringen. Langzame veranderingen vormen trends en incidenten kunnen kantelpunten zijn. Omdat de wereld verandert, ontwikkelt de balie natuurlijk mee. De technologische innovatie springt in het oog hier. Maar altijd zal deze ontwikkeling binnen vakmanschap voortgaan binnen de dynamiek van de instrumenten waarmee je het leert: ervaringen, reflectie en bewustwording. De vraag die ons rest, is: hoe ontwikkel je dit nu? Als laatste zullen we daar een aantal aanzetten voor geven.



Figuur 10 Meesterschap is vakmanschap. Grootmeesterschap vereist voortdurende ontwikkeling.

Model van vakmanschap: waar sta je en waar wil je naartoe?

Het model van vakmanschap geeft een topografie van de aspecten waarop kwaliteit geleverd kan worden binnen de advocatuur. De NOVA hecht belang aan deze topografie om twee redenen. Allereerst helpt het model om **een gesprek te kunnen voeren over de staat van ieders vakmanschap als advocaat**. Bij zo'n belangrijk maar diffuus concept als vakmanschap praat je zomaar langs elkaar heen wanneer je een heel ander beeld in je hoofd hebt. Als je kijkt naar dezelfde kaart, ben je *'on the same page.'* Daarvoor kan dit model een handvat zijn: dit is een manier om vakmanschap te beschouwen, kijk er eens naar en laten we samen praten over de staat van ons vakmanschap.

In de tweede plaats geeft het model **handvatten voor ontwikkelingsrichtingen**. Wanneer een advocaat zichzelf wil ontwikkelen richting vakmanschap, of een vakvrouw nog gericht verder wil groeien of zelfs uitgroeien tot grootmeester, ook dan helpt het om dit model te gebruiken. Een kaart is niet alleen handig om te bepalen waar je bent, maar helpt ook bij het bepalen waar je naartoe wilt – en welke route je daar kan brengen. Zoals bij de meeste theoretische modellen, stopt deze verhandeling waar de professionals zelf doorgaan. Met dit kader in de hand kunnen advocaten zich twee vragen stellen die cruciaal zijn bij vakmanschap: hoe kan een professional zichzelf beoordelen? En: hoe kan een professional zichzelf verder ontwikkelen? We eindigen met een aanzet hiertoe.

Expertise

In de advocatuur is (juridische) kennis een bron waaruit je moet blijven putten, maar die bron moet ook op peil blijven. Maak dus actief gebruik van de mogelijkheden die er zijn om je kennis te verdiepen en te verbreden. Verdiepen doe je vooral door verder te gaan bij wat je al weet. Welke vervolgvraag zou je willen stellen? En hoe kom je aan een antwoord? Wie zou je hier verder in kunnen brengen? Het is goed om je te specialiseren en het geeft ook meerwaarde voor anderen. Een niche kan spannend zijn omdat je veel *niet* gaat doen, maar het helpt je om een uniek profiel te ontwikkelen én je oefent je in verdieping. Dat komt altijd van pas in het veelzijdige vak van advocaat. Verbreden helpt je om creatief te worden door het leggen van verbanden. Doe eens een cursus die niets te maken heeft met je alledaagse werk. Kies die omdat het je ook wel interessant lijkt, omdat je er goede verhalen over hoorde, of omdat de persoon die je training geeft je boeit. Vaak zul je verrast zijn hoeveel je leert voor je werk van dingen die er in eerste instantie niets mee te maken hebben. Vraag ook eens rond op het kantoor welke niet aan de advocatuur gerelateerde kennis waardevol is gebleken voor collega's.

Interactie

Met anderen samen kunnen werken is een competentie. Op een of andere manier zien wij competenties vooral als persoonlijke vaardigheden, en natuurlijk komen er persoonlijke vaardigheden kijken bij samenwerking en interactie. Van een oefening in empathie, luisteren of effectief vergaderen is nog niemand slechter geworden. Maar samenwerken is ook een gezamenlijke competentie. Sommige collega's, counterparts of cliënten beheersen die vaardigheid. Observeer wat zij doen. Leer ervan. Natuurlijk kun je evalueren waarom dingen mislukken of niet zo gaan zoals je wilde. Dan zou je een zwakte kunnen identificeren die je wilt bijschaven. Maar staar je niet enkel blind op de problemen.

Vraag je af waar je mee gecompimenteerd wordt – en ontwikkel dat dan nog verder. Misschien is het wel een talent. Dan kun je de lat écht hoog leggen.

Attitude

Je houdt werk langer vol als je doet wat je motiveert. Motivatie komt van het woord movere, in beweging zetten. Vraag jezelf af waarom je dit werk doet en pas op als het klinkt alsof je een ander hoort praten. We zijn erg gevoelig voor de motivaties van anderen, maar dat wil niet zeggen dat het jouw motivatie is. Dit hangt ook samen met verschillende levensfasen: bijna elke motivatie heeft een houdbaarheidsdatum. Doordat je verschillende dingen meemaakt verschuift je perspectief, wat je belangrijk vindt en wat je raakt. Daarom is af en toe in de spiegel kijken een voorwaarde voor voortdurend vakmanschap.

Expertise & Interactie

De combinatie van expertise en interactie is voor velen een uitdaging, maar vooral voor een specifieke groep: leidinggevend. Op een kantoor wordt leidinggegeven aan professionals. Dat is een lastige taak, omdat professionals gebaat zijn bij een zekere autonomie die juist onder spanning kan komen te staan wanneer een leidinggevende zich bemoeit met het vakmanschap van de professional. Dat is een delicate balans. Vakmanschap ontstaat door te durven leren en bereid te zijn om te zeggen dat je nog niet volmaakt bent. Aan de andere kant vraagt het vrijheid om de improvisatieruimte te garanderen die goed vakmanschap nodig heeft. In de meeste gevallen zal leidinggeven aan professionals daarin bestaan dat er overeenstemming is over de ontwikkelrichting (de gezamenlijke ambitie van het kantoor) en dat de professionals weliswaar in overleg, maar toch vrijheid krijgen om die ontwikkeling te realiseren⁹.

Expertise & Attitude

Gaandeweg ontwikkel je kennis, doe je ervaringen op en verschuiven je interesses. Dat traject is heel persoonlijk. Dit model van vakmanschap zoekt de ruimte om over vakmanschap te praten in algemene termen, maar ook de persoonlijke invulling ervan te onderstrepen. Juist in de variatie schuilt kracht. Geen twee advocaten zijn precies hetzelfde. Dat is het mooie en het wonderlijke van professioneel werken: met exact dezelfde taakomschrijving kunnen toch heel verschillende banen ontstaan. Bewustzijn van die variatie binnen de randvoorwaarden van de professie kun je oefenen met oefeningen als job crafting. Daarin identificeer je de context van je werk, je eigen talent en interesses, om te zien waar de ontwikkelruimte zit.

Attitude & Interactie

De advocatuur zit vol met dilemma's. Een deel daarvan is van ethische aard. In de drukte van alledag komt het er niet altijd van om die dilemma's te bespreken. Toch weten we van de goed functionerende

⁹ Weggeman, 2015.

kantoren: het helpt om gezamenlijk de dilemma's te verkennen en gezamenlijk een standpunt in te nemen. Het lastige van (ethische) dilemma's is dat het voor veel mensen die een standpunt hebben helemaal geen dilemma meer is. Voor hen zijn er slechts een goede optie en een foute. Intervisiegroepen bieden de ruimte om te verkennen welke verschillende logica's er onder een dilemma liggen en te begrijpen wat anderen beweegt om anders te denken dan jij.

Doelgericht leren: nadoen, begrijpen en vertalen

In het kader van ontwikkeling van vakmanschap is maatwerk in leerstijlen niet zozeer persoonsgericht, maar doel-gericht. We hebben allemaal weliswaar een persoonlijke voorkeur voor een bepaalde leerstijl, maar dat zegt nog niet zo veel over de effectiviteit van de leerervaring¹⁰. We onderscheiden beter drie benaderingen met specifieke doelen: reproductie om kennis op te nemen, betekenis geven om te begrijpen en vertalen om toe te passen.

Nadoen is de reproductiegerichte benadering. Het doel is opnemen van kennis, die wordt 'gedownload' in gesprek met anderen. Het kopiëren van goede voorbeelden kan gaan over het aftappen van juridisch-inhoudelijke kennis van collega's, of het overnemen van overtuigingen van anderen op het gebied van ethische positie, motivatie of interactie. Voor de beginner kan dit een goed werkbare vorm zijn. Hierbij horen bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Waar zie ik een voorbeeld van vakmanschap dat ik ook wil leren?
- Met wie zou ik eens een lunchafspraak willen maken om een inhoudelijke vraag aan te stellen?
- Wie bewonder ik om diens motivatie? Vraag diegene om advies.
- Welke lessen hebben mijn collega's geleerd over de interactie met elkaar, counterparts of cliënten?

Begrijpen is de betekenisgerichte benadering. Hier is het doel om tot een diepere vorm van ontwikkeling te komen. De professional neemt niet zomaar over wat wordt gezegd (zoals bij 'nadoen'), maar bevraagt kritisch wat de achterliggende gedachte is. Zo vormt het denken zich tot een zelfgekozen positie ten aanzien van kennis, ethiek en interactie. Dit is de volgende stap in vakmanschap – de advocaat ontwikkelt zich door de stof 'eigen' te maken. Hierbij horen bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Wat heb ik me recent afgevraagd over mijn werk als advocaat? Verken die vraag.
- Neem uzelf een dag lang voor om een vervolgvraag te stellen. Elk antwoord is het begin van een gesprek, niet het einde van alle tegenspraak. Gun het uzelf even advocaat van de duivel te zijn.
- Wat is een alternatieve verklaring voor deze situatie? Het is lastig om te blijven nadenken als een antwoord op het eerste gehoor afdoende is. Verken nog alternatieven.

¹⁰ Kirschner, 2017.

Vertalen is de toepassingsgerichte benadering. Begrijpen is nog droogzwemmen, bij vertalen neemt men de sprong in het diepe van de praktijk. De vertaling van het geleerde in de alledaagse context verrijkt het vakmanschap nog door de ervaring van de toepassing en de reflectie op die ervaring. Hierbij horen bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Wat verrast me in deze situatie? Wat gaat gemakkelijker, wat moeilijker?
- Als ik vooraf had geweten hoe het zou gaan, wat had ik dan gedaan?
- Bij interactie: probeer de situatie nog eens te bekijken vanuit het perspectief van die ander. Wat heeft diegene meegemaakt?
- Vraag ook feedback aan anderen.

Grootmeesters

En dan zijn er nog de grootmeesters. Wat moeten die nog leren, zou je zeggen? Die hebben toch alles bereikt wat ze bereiken kunnen? Dat zou je denken, maar het is opvallend hoeveel ontwikkelpotentieel de grootmeesters zelf vaak zien. Het is echt zo dat meer inzicht ook meer inzicht betekent in wat je allemaal niet weet. Echte grootmeesters zijn bescheiden. Doordat grootmeesters voorbeeldfiguren zijn kan het lijken alsof ze alles weten, maar het blijft zaak om hen de ruimte te bieden om ook vragen te stellen. Daar komt een deel van de vernieuwing van het vak vandaan. Zij verkennen de grenzen van de advocatuur. Twee lessen van de grootmeesters willen we er tenslotte nog wel uit lichten, omdat die helpend zijn voor iedereen. Eén: onderweg leren is het beste leren. Het idee van *action learning* is dat je in beweging blijft, doet wat je kunt, leert waar mogelijk en reflecteert op je ervaringen. Je leert zwemmen door in het diepe te springen. Twee: ontwikkelen doe je niet door vooral te focussen op wat je verkeerd doet. Hoewel functioneringsgesprekken helaas nog vaak gaan over zwakke punten die moeten worden bijgewerkt, ligt jouw echte ruimte voor ontwikkeling in de dingen die je goed kunt. Focus niet te veel op je zwaktes, maar schaf aan je talent. Dus geen blinde focus op *'Fix what's wrong'*, maar geef de meeste aandacht aan *'Build what's strong'*.

BIJLAGEN



BIJLAGE 1

ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Deze publicatie is het resultaat van contractonderzoek door Erasmus Research & Business Support (ERBS) B.V., een valorisatie-eenheid van Erasmus Universiteit Rotterdam. Het onderzoek is uitgevoerd door dr. Niels van der Weerdt, verbonden aan ERBS, en dr. Mark van Vuuren, verbonden aan Universiteit Twente. Als auteurs dragen zij de verantwoordelijkheid voor het onderzoek en de hieruit voortgekomen publicatie. Prof.dr. Sanne Taekema (Erasmus School of Law) heeft de onderzoekers als supervisor van advies voorzien.

De onderzoeksresultaten komen voort uit literatuurstudie en kwalitatief onderzoek onder Nederlandse advocaten. Voor de literatuurstudie is een selectie van publicaties uit (internationale) wetenschappelijke literatuur gebruikt. De geraadpleegde bronnen staan vermeld in de lijst met referenties. De literatuurstudie diende om een generiek model te ontwikkelen waarmee relevante aspecten van vakmanschap in de context van gereguleerde professionele dienstverleners worden beschreven.

Het kwalitatieve onderzoek diende enerzijds om het generieke model te valideren en anderzijds om dit model nader te specificeren naar de context van de advocatuur en te voorzien van illustraties uit de praktijk. Drie verschillende soorten bronnen werden gebruikt voor dit onderzoek, namelijk:

Interviews met een in overleg met de NOVA samengestelde selectie advocaten. Bij de selectie is getracht voldoende spreiding te bereiken over rechtsgebieden, grote en kleinere kantoren en mannen en vrouwen. Uiteindelijk zijn acht personen geïnterviewd in zeven gesprekken. Deze interviews dienden ter verrijking van het generieke model en leverden het materiaal op om het specifieke model te illustreren. De bijlage bevat een overzicht met geïnterviewde personen.

In vakbladen en dagbladen gepubliceerde interviews met advocaten. De diversiteit van de in deze artikelen geportretteerde advocaten is dermate groot, dat we veronderstellen dat deze voor dit onderzoek afdoende representatief is. Middels tekstcodering is de inhoud van deze artikelen geïnventariseerd. Met behulp van deze inventarisatie is het model gevalideerd en waar nodig, verrijkt. Vijf verschillende bronnen werden gebruikt:

- De rubriek “Frisse Neus” uit *Advocatenblad* (18 interviews, waarvan 7 gecodeerd ter validatie).
- De rubriek “Mr. van de Week” uit *Mr.* (36 interviews, waarvan 8 gecodeerd ter validatie).
- Portretten van of interviews met advocaten in *Het Financieele Dagblad* (6 artikelen).
- Interviews met juryleden van de Dutch Independent Legal Award (8 artikelen).
- Een enquête onder studenten en advocaten.

In de laatstgenoemde enquête werd direct gevraagd naar de aspiraties van studenten om vakman of -vrouw te worden (*aspirational self*) dan wel naar de perceptie van het eigen vakmanschap (*reflective best self*). De respons op deze enquête was helaas niet voldoende om als zelfstandig bron te gebruiken. De antwoorden die werden verkregen zijn daarom toegevoegd aan de bronnen voor de tekstcodering zoals in het voorgaande punt omschreven.

Deze bronnen zijn gezamenlijk gebruikt om het model te completeren (alle bronnen) en te valideren¹¹ ('gecodeerd ter validatie'). Validatie vond plaats door te controleren of specifieke aspecten die uit de literatuur werden geabstraheerd, ook daadwerkelijk door advocaten worden genoemd als onderdelen van het vakmanschap. Daarnaast is een kwantitatieve analyse uitgevoerd op de verhoudingen tussen de aspecten uit het model (zie tabel).

Onderwerp	Aantal keer genoemd	Relatief
Expertise	70	40%
Kennis	15	21%
Vaardigheden	55	79%
Interactie	24	14%
Cliënt	7	29%
Kantoor	13	54%
Professional counterparts	4	17%
Attitude	82	47%
Ethische positie	27	33%
Professionele motivatie	55	67%

De relatief beperkte 'score' voor het aspect "Interactie" kan betekenen dat dit aspect binnen de balie minder vaak als een belangrijk element van vakmanschap wordt gezien, dat het wel degelijk relevant is of wordt gevonden maar een blinde vlek betreft en als zodanig niet wordt benoemd, of dat het door de coderingsmethodiek eenvoudigweg minder vaak naar voren komt. Op basis van het verrichte onderzoek kunnen we hier geen uitsluitsel over geven. De aandacht die vanuit de literatuur aan dit aspect wordt gegeven rechtvaardigt de opname in het model.

¹¹ Ook de 7 interviewverslagen zijn gecodeerd ter validatie.

BIJLAGE 2

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

*In de tekst verwijzen we expliciet naar de met * gemarkeerde literatuur.*

Adler, P. S., Kwon, S. W., & Heckscher, C. (2008). Perspective—professional work: The emergence of collaborative community. *Organization Science*, 19(2), 359-376.

Ahuja, S., Heizmann, H., & Clegg, S. (2019). Emotions and identity work: Emotions as discursive resources in the constitution of junior professionals' identities. *Human relations*, 72(5), 988-1009.

* Anteby, M., Chan, C. K., & DiBenigno, J. (2016). Three lenses on occupations and professions in organizations: Becoming, doing, and relating. *Academy of Management Annals*, 10(1), 183-244.

* Cohen, L., Wilkinson, A., Arnold, J., & Finn, R. (2005). 'Remember I'm the bloody architect!' Architects, organizations and discourses of profession. *Work, employment and society*, 19(4), 775-796.

* De Wolf, D. (2018). *Het belang van een goede rechtbedeling*. Oratie Universiteit van Amsterdam, 8 februari.

DiBenigno, J. (2020). Rapid Relationality: How Peripheral Experts Build a Foundation for Influence with Line Managers. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 20-60..

Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current sociology*, 61(5-6), 778-796.

Fuller, L. L. (1964). *The morality of law* (Vol. 21). New Haven: Yale University Press.

Geilinger, N., Haefliger, S., von Krogh, G., & Rechsteiner, L. (2016). What makes a social practice? Being, knowing, doing and leading. *European Management Journal*, 34(4), 319-327.

Guile, D., & Griffiths, T. (2001). Learning through work experience. *Journal of education and work*, 14(1), 113-131.

Jansen, M., van den Brink, G. J. M., & Kole, J. J. (2009). *Beroepstrots: Een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom.

* Janssen, S., Van Vuuren, M., & De Jong, MDT. (2013). Identifying Support Functions in Developmental Relationships: A Self-Determination Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 20-29.

* Janssen, S., Van Vuuren, M., & De Jong, M. D. T. (2016). Informal mentoring at work: A review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 18, 498-517.

Kipping, M., Bühlmann, F., & David, T. (2019). Professionalization through symbolic and social capital: Evidence from the careers of elite consultants. *Journal of Professions and Organization*, 6(3), 265-285.

* Kirschner, P. A. (2017). Stop propagating the learning styles myth. *Computers & Education*, 106, 166-171.

Longan, P., Floyd, D. H., & Floyd, T. (2019). *The Formation of Professional Identity: The Path from Student to Lawyer*. Routledge.

Mak, E. (2017). The T-shaped lawyer and beyond. Rethinking legal professionalism and legal education for contemporary societies. Oratie, Universiteit Utrecht, 17 juni.

Rojas, F., Thomas, C. D., Mukherjee, S., Meanwell, E., & Apgar, L. (2019). Complementary work in the hospital: How infection preventionists perceive opportunities for cooperation with higher status physicians. *Journal of Professions and Organization*, 6(2), 196-212.

Saks, M. (2016). A review of theories of professions, organizations and society: The case for neo-Weberianism, neo-institutionalism and eclecticism. *Journal of Professions and Organization*, 3(2), 170-187.

Sandberg, J., & Pinnington, A. H. (2009). Professional competence as ways of being: An existential ontological perspective. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1138-1170.

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.

* Sciulli, D. (2005). Continental sociology of professions today: Conceptual contributions. *Current sociology*, 53(6), 915-942.

* Schwartz, B., & Sharpe, K. (2010). *Practical wisdom: The right way to do the right thing*. Penguin.

Sennett, R. (2016). *De ambachtsman: de mens als maker*. JM Meulenhoff.

Simon, W. H. (2006). After Confidentiality: Rethinking the Professional Responsibilities of the Business Lawyer. *Fordham Law Review*, 75, 1453-1471.

Thornborrow, T., & Brown, A. D. (2009). Being regimented!: Aspiration, discipline and identity work in the British parachute regiment. *Organization studies*, 30(4), 355-376.

Truelove, E., & Kellogg, K. C. (2016). The radical flank effect and cross-occupational collaboration for technology development during a power shift. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 662-701.

* van Vuuren, M., (2017). Roles. In: Scott, C. R., Lewis, L., Barker, J. R., Keyton, J., Kuhn, T. & Turner, P. K. (eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.

Van Vuuren, M., & Dorenbosch, L. (2018). *Mooier Werk: Sleutelen aan (team)werk op maat*. Amsterdam: Boom.

Veasey, E. N., & Di Guglielmo, C. T. (2006). The Tensions, Stresses, and Professional Responsibilities of the Lawyer for the Corporation. *The Business Lawyer*, 1-36.

Vriens, D., Vosselman, E., & Groß, C. (2018). Public professional accountability: A conditional approach. *Journal of Business Ethics*, 153(4), 1179-1196.

Webster-Wright, A. (2009). Reframing professional development through understanding authentic professional learning. *Review of educational research*, 79(2), 702-739.

* Weggeman, M. (2015). *Essenties van leidinggeven aan professionals: Hoe je door een stap terug te doen, beter vooruit komt*. Schiedam: Scriptum Management.

BIJLAGE 3

GEÏNTERVIEWDE ADVOCATEN

Naam	Rechtsgebied	Omvang kantoor	Kantoor	Advocaat sinds
Maarten Grandjean	Arbeidsrecht	Klein	Leijnse Artz	1995
Joost Italianer	Financieel strafrecht	Groot	NautaDutilh	1983
Leonard Boender en Theo Hanssen	M&A	Middel	DVDW	1997 1999
Liesbeth Zegveld	Mensenrecht	Klein	Prakken d'Oliveira	2000
Natacha Harlequin	Strafrecht	Klein	Taekema Harlequin Advocaten	2002
Tjalling van der Goot	Strafrecht	Klein	Anker & Anker Strafrechtadvocaten	1994
Ien Ubaghs	Familierecht	Klein	Ubaghs advocatuur mediation	1989





Meesterschap is Vakmanschap

Het vakmanschap van een advocaat kenmerkt zich in drie aspecten: in zijn of haar kennis en vaardigheden (*expertise*), in de interactie met cliënten en professionele counterparts en in de attitude tot het recht. Deze aspecten komen samen in de uitvoering van de rol van de advocaat, *doing law*. Om je in je rol als advocaat te verwezenlijken, kun je je ontwikkelen op de raakvlakken van telkens twee aspecten. *Becoming lawyer* betekent dat je je steeds verder ontwikkelt. Ofwel door ervaring op te bouwen in de toepassing van expertise in samenspel met counterparts, ofwel door te reflecteren op het eigen handelen versus 's mans houding ten opzichte van het recht, ofwel door bewustwording van de ontwikkeling van die houding in het samenspel met andere partijen in het juridisch domein. Ons begrip van vakmanschap is levend en verandert voortdurend. *Being lawyer* vraagt dan ook om voortdurende ontwikkeling, van de stagiair even goed als van de grootmeester.

ERASMUS RESEARCH & BUSINESS SUPPORT B.V.

BURGEMEESTER OUDLAAN 50
3062PA ROTTERDAM
WWW.ERBS.EUR.NL

**Erasmus
University
Rotterdam**

