

De uitdaging die portfolio heet

Net als bij de meeste andere bedrijfsactiviteiten volgen de hypes op het gebied van opleidingen elkaar in snel tempo op. Sinds enkele jaren zijn zaken als action learning, probleemgestuurd onderwijs, competentie management en e-learning aan de orde van de dag. Veel van die hypes zijn van voorbijgaande aard. Andere ontwikkelingen zoals e-learning komen slechts langzaam op gang – veelbelovend of niet. Maar er zijn ook nieuwe ontwikkelingen waarvan nu al duidelijk is dat zij op korte termijn navolging krijgen. Het portfolio is zo'n ontwikkeling.

Rob van Otterlo
Edwin Petterson

Studenten en stagiairs moeten worden begeleid in hun ontwikkeling. Jonge juristen kunnen zich op verschillende manieren ontwikkelen. Bij studenten aan de universiteit staat de academische ontwikkeling centraal. Studenten leren behalve vakinhoudelijke zaken bijvoorbeeld ook hoe ze zelfstandig onderzoek kunnen doen en hoe ze een wetenschappelijke, kritische houding kunnen ontwikkelen. Zij hebben behoefte aan adequate begeleiding. Bij de begeleiding van stagiairs ligt de nadruk niet zozeer op de academische vorming – deze hebben zij al tijdens hun universitaire studie gekregen – maar veel meer op de ontwikkeling van de stagiair tot volwaardig professional. Een professional die niet alleen beschikt over vak kennis, maar ook over specifieke bekwaamheden. Of, om een modewoord te gebruiken: competenties. Als iemand intreedt in de beroepsgroep moet hij reeds in de kiem beschikken over deze competenties. Als het goed is wordt hij hierop ook geselecteerd. Tijdens de volgende stageperiode van drie jaar moeten deze kiemen tot wasdom worden gebracht.

Verschillen

De begeleiding van stagiairs of beroepsgenoten behoort doorgaans niet tot de kerntaken van professionals in de advocatuur. Juristen willen maar één ding: een specialist zijn op hun vakgebied. Management- en HRM-taken vormen voor velen een hinderlijke onderbreking van hun werk. Echter, deze taken maken wel degelijk deel uit van het juristenvak. In de begeleiding speelt de vakinhoudelijke component een belangrijke rol. Er is niemand die het vak zo goed kent, die de taal zo goed spreekt als de profes-

sional zelf. Een HRM-functionaris is om die reden geen optimale gesprekspartner voor studenten en stagiairs. Tegelijkertijd zijn professionals doorgaans niet speciaal opgeleid om mensen te begeleiden. De kwaliteit van de begeleiding verschilt per kantoor, per professional en per stagiair. De ene patroon heeft van nature meer affiniteit met de begeleiding van stagiairs dan de andere. En: de ene stagiair is zelfstandiger dan de andere. Verschillen in begeleiding zullen altijd blijven bestaan. Dat is op zich niet erg, zolang de patroon de stagiair maar op een gestructureerde manier begeleidt. Een vorm van begeleiding waarin de stagiair voldoende mogelijkheden krijgt om zich te ontwikkelen tot volwaardig advocaat.

Hulpmiddel

Om op gestructureerde wijze stagiairs te kunnen begeleiden in hun vakmatige en persoonlijke ontwikkeling heeft de patroon behoefte aan een goed en makkelijk te hantieren gestandaardiseerd hulpmiddel. Het portfolio kan uitkomst bieden. Het portfolio is een product dat ontstaat als iemand uit een zelf gevulde vergaarbak van plannen, producten (werkstukken, verslagen, video-opnamen van eigen handelen in beroeps-situaties) en ideeën, naar eigen wens en behoefte een selectie maakt, hierin structuur aanbrengt en het geheel presentabel maakt ten behoeve van een doel. Het portfolio heeft een aantal eigenschappen:

Professionals zijn doorgaans niet speciaal opgeleid om mensen te begeleiden



- Het ondersteunt de stagiair bij het volgen van de eigen ontwikkeling en het levert voortdurend feedback waardoor de reflectie op de eigen prestaties wordt bevorderd.

- Het beklemtoont de discrepantie tussen de eigen perceptie van het gedrag en de perceptie door patroons. Dit kan leiden tot vergroting van zelfkennis en motiveert de stagiair verder te leren en het eigen gedrag te verbeteren.
 - Het maakt de stagiair tot eigenaar van de verzamelde informatie. De stagiair geeft zelf sturing aan de doelen en de nadere uitwerking van het proces. De werkcontext fungeert hierbij als leeromgeving en verschaft inzicht in sterke en zwakke kanten van de bereikte prestaties waaruit ontwikkelingsbehoeften gesignaleerd worden.



Ontwerp

De afdeling Opleiding van de Nederlandse Orde van Advocaten heeft in samenwerking met Reed Business Information een portfolio ontworpen. Het ontwerp is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- gebruiksvriendelijkheid;
- standaardisatie;
- niet verplicht;
- acceptatie door de raden van Toezicht;
- acceptatie door de advocaten en stagiairs
- gebaseerd op competentieprofielen: wat moet een stagiair daadwerkelijk kennen en kunnen?
- de stagiair moet zelf invloed kunnen uitoefenen op zijn ontwikkeling.

Inmiddels is het portfolio voor de stage advocatuur gereed. Het is de bedoeling dat de groep stagiairs die in het najaar van 2003 start met de beroepsopleiding voor het eerst gaat werken met het portfolio. Ieder koppel – stagiair en patroon – van deze groep ontvangt één exemplaar van het portfolio. Dit exemplaar is bedoeld voor de gehele stageperiode van drie jaar.

In de praktijk

En dan is het september, en staat de nieuwe stagiair voor zijn patroon. Met onder zijn arm een glanzende roodblauwe map met de tekst 'Bouwen aan bewijzen' fier op de cover. Wat het portfolio beoogt is een dialoog tussen stagiair en patroon over de werkelijke en gewenste ont-

wikkeling van de stagiair tijdens zijn driejarige beroepsopleiding. Een instrument waarmee de voortgang en ontwikkeling van stagiairs voor het vak van advocaat wordt gemeten en gewogen. Het portfolio is het resultaat van anderhalf jaar overleg tussen specialisten van de Orde en onderwijs- en HRM-deskundigen uit het veld. Het portfolio als begeleidingsinstrument voor stagiairs is al diverse malen ter sprake gekomen in artikelen in het Advocatenblad. Direct betrokkenen, HRM'ers en patroons, zijn in augustus schriftelijk geïnformeerd. Op BalieNet staat tekst en uitleg. Het portfolio is bovendien een directe aanleiding voor dit themanummer. Er volgen nog workshops voor wie dat wil of nodig heeft. Maar voor het succes van het portfolio is de wijze waarop de patroon ermee omgaat bepalend. Wij zien drie scenario's:

Scenario I – 'Daar gaan we niet aan beginnen'

Het portfolio is een instrument, een hulpmiddel. Maar het is niet verplicht. Sommige kantoren, die HRM als eerste op de kaart hebben gezet, hanteren reeds een eigen portfoliosysteem. Een systeem dat volledig in de organisatie is ingebed. Wellicht is het niet nodig om daarin nu weer veranderingen aan te brengen; de stagiair zal dit zeker begrijpen. Maar er zijn ook kantoren waar de stagebegeleiding weliswaar uitstekend is, maar waar de aanpak is gestoeld is op 'gewone' verslaglegging van gesprekken en een geëvolueerd systeem van stagebegeleiding. Kortom, de patroon voegt eigen ideeën toe aan de wijze waarop hijzelf ooit is begeleid. Daar is op zich niets mis mee. Aan te bevelen is wel dat de patroon in dit geval de twee systemen kritisch tegen elkaar afweegt. Misschien kiest hij dan alsnog voor gebruik van het portfolio, of haalt hij zaken uit het portfolio die mogelijk toegevoegde waarde hebben ten opzichte van het eigen systeem.

Scenario II – 'Wat vind jij ervan?'

Het is mogelijk dat de patroon behoefte heeft aan meer informatie, alvorens een beslissing te nemen over het gebruik van het portfolio. Hij belt de helpdesk van de Or-

Het portfolio beoogt een dialoog tussen stagiair en patroon te bewerkstelligen

de. Hij overlegt met zijn kantoorgenoten. En dan komt hij bij ú, de HRM-specialist van het kantoor. Als professional herkent u uiteraard direct de mogelijkheden die het portfolio biedt. Het registreren van competenties op zich is natuurlijk al van grote waarde. Maar de jaarlijkse dialoog tussen patroon en stagiair over de ontwikkeling daarvan en de daaruit voortvloeiende discussie tussen patrooms onderling en uiteindelijk zelfs binnen het bestuur bieden u kansen om uw functioneren op een advocatenkantoor, van oudsher wat conservatief op het gebied van de 'softe wetenschappen', te vergemakkelijken. Uw advies zal al gauw luiden: 'Baat het niet, dan schaad het niet, dus laten we het proberen. We kunnen ons tenslotte niet permitteren het enige kantoor te zijn dat het portfolio niet gebruikt.' Dat zal ook de visie van de stagiair zelf zijn: 'Als dit kantoor een instrument van de Orde niet gebruikt, terwijl ik van mijn collega's bij de Jonge Balie hoor dat het bij hen wel wordt gebruikt, wat mankeert er dan aan mijn kantoor?' Gelukkig komt het zo ver niet. Patroon en stagiair gaan samen aan de slag.

Scenario III – Lastig én confronterend: een uitdaging!

Ineens zit de patroon met een probleem. Hij is gewend aan beoordelen en daarover goede gesprekken te voeren. Want wat is het verschil tussen een zaak en een medewerker op zijn merites beoordelen? Verschil is, dat hij voor het eerste is opgeleid, minimaal zeven jaar ervaring achter de rug heeft. Wat het tweede betreft tast hij vooralsnog enigszins in het duister. De professionele vaardigheden van advocaten zijn niet te vergelijken met de vaardigheden die nodig zijn om stagiairs te coachen. Er is een groot verschil tussen praten over een zaak en praten over bekwaamheden van stagiairs en hoe die te ver-

Houding van de patroon is bepalend voor het succes van het portfolio

beteren. Zeker als de stagiair wordt geacht zijn mening over zijn persoonlijke ontwikkeling en bekwaamheden in een dialoog te vergelijken met de mening van zijn patroon – en zo werkt het bij het portfolio. Het is niet zo moeilijk om in een beoordelingsgesprek op te merken, dat de 'organisatiesensitiviteit' (competentie I) van de stagiair te wensen overlaat en daarom 'onvoldoende' wordt beoordeeld. Maar het wordt wat anders als dezelfde stagiair vervolgens een transparant vel met daarop zijn eigen beoordeling van die betreffende competentie over de beoordeling van zijn patroon heen legt en daarbij tot een andere conclusie komt. Hoe leg je aan een stagiair uit dat hij bij de ene sectie al

twee jaar op rij in overeenstemming met zijn patroon 'goed' scoort op 'overtuigingskracht' (competentie J), maar in zijn derde jaar bij een andere sectie ineens 'onvoldoende' scoort? Ligt het aan het vakgebied, mischien? Aan de relatie met sectiegenoten? Aan privésores?

Uitdaging

Het portfolio biedt een grote uitdaging voor de advocatuur. Het nodigt uit tot een brede interne dialoog over de stages, de begeleiding en de ontwikkeling van stagiairs én over de cultuur waarbinnen die begeleiding plaatsvindt. Het gebruik van het portfolio bij de begeleiding en ontwikkeling van stagiairs leidt tot versterking van de Balie. Hoe? Simpel: door steeds beter opgeleide en steeds vaardiger jonge advocaten.

Rob van Otterlo is hoofd opleiding bij de Nederlandse Orde van Advocaten.

Edwin Petterson is opleidingsconsultant bij Reed Business Information