

## Meesterpreek in de Lunchbreak Esther Albers (De Brauw)

"In die tijd werden niet of nauwelijks uren geschreven. Soms bepaalde de partner de prijs achteraf door het dossier op te tillen en al wegend een passend bedrag te bedenken. En de cliënt? Die vond het blijkbaar allemaal de gewoonste zaak van de wereld." Maar nu die tijd onherroepelijk voorbij is, en de toekomst onduidelijk is maar zich razendsnel voltrekt, luidt de vraag die MT-lid bij De Brauw Esther Albers stelt: advocaat van morgen, wil en kun jij echt een helper zijn?

Dagelijks heb ik met innovaties te maken. Het gaat daarbij om het bedenken en uitrollen van nieuwe manieren van werken voor advocaten, zoals bijvoorbeeld project management en de inzet van online tools voor een snellere en betere communicatie in zaken. Dat klinkt misschien abstract maar het is echt mensenwerk. Constante communicatie, handen uit de mouwen en met vallen en opstaan dingen in beweging krijgen. Het elkaar helpen staat daarbij centraal. Ik heb dit ook in mijn jeugd meegekregen.

### Onvoorwaardelijk

Mijn grootmoeder en moeder waren helpers. Mijn grootmoeder tijdens haar werkende leven als verpleegster. Maar zelfs toen ze allang haar witte tenue aan de wilgen had gehangen deed ze niets anders dan mensen die ziek waren helpen. Die motor kon ze niet stoppen. Als kind zag ik de onvoorwaardelijkheid waarmee ze dat deed. Het was voor haar een echte roeping. En mijn moeder had een extra antenne voor hulpbehoevendheid vooral voor de sociaal zwakkeren om zich heen. Wat het meeste indruk op mij heeft gemaakt is de voldoening waarmee zij beiden anderen hielpen, maar ook dat helpen geen vanzelfsprekendheid is. Het veronderstelt namelijk ook dat er anderen zijn die hulp willen aannemen. Het echte helpen gaat uit van wederkerigheid. De helper en geholpene hebben elkaar nodig.

### Afspiegeling

Er is al veel veranderd in de advocatuur, maar door de impact van de techniek zullen die veranderingen de komende decennia in een stroomversnelling raken. De moeilijkheid ligt niet zozeer in de toegang tot de techniek maar meer in de juiste toepassing daarvan.

Om verbonden te blijven met de snel veranderende wereld zal de advocaat mee moeten veren, zonder de kernwaarden van het beroep te verliezen. Ik realiseer me dat ik bij een groot Zuidaskantoor werk en dat de ervaringen daar niet altijd representatief zijn voor de hele advocatuur. Aan de andere kant denk ik dat de trends die we nu waarnemen een goede afspiegeling zijn van wat de beroepsgroep als geheel kan verwachten.

## Stapje terug

Toen ik in 1989 in de advocatuur begon had het kantoor waar ik toen werkte nog geen pc's. Die eerste pc's, het waren gigantische witte vierkante kasten die bijna je hele bureau in beslag namen, werden het eerste jaar dat ik daar werkte binnengedragen. Kantoor had speciaal iemand aangenomen die advocaten ging uitleggen hoe de pc aan en uit moest en hoe je een document kon opslaan. Qua omgangsvormen ging het er in die tijd nogal formeel aan toe. Opdrachten kregen we zelden of nooit mondeling. Die werden eerst in een mooie notitie uitgetypt waar dan vervolgens een paraaf van de compagnon op werd gezet. Zo gebeurde het geregeld dat een opdracht pas 1 of 2 dagen nadat hij gedictieerd was op het bureau belandde. De factor tijd werd anders ervaren en hoewel er wel tijdsdruk was, ging men er anders mee om. Communicatie met cliënten ging per post, maar ook nog met de telex en later de fax. Ik herinner mij ook nog goed dat ik diep onder de indruk was van partner Y. Deze partner boezemde iedereen angst in met zijn dreigende blik, scherpe tong en kennis van het recht.

Dit was ook het type advocaat dat druk sigaretten rokend en dicterend met gemak 3 secretaresses per dag aan de slag hield. Als je iets voor Mr Y had uitgezocht en hem daarvan verslag wilde doen, moest je je in zijn kamer een weg banen door dat ene paadje dat nog vrij was. De rest was bezaaid met papier en gestapelde dossiers.

Ook wist hij keer op keer te verbazen door precies die ene dagvaarding of dat ene advies haarfijn met zijn duim en wijsvinger tussen de berg papier uit te vissen net op het moment dat hij het nodig had. In die tijd werden ook niet of nauwelijks uren geschreven. En het kwam ook nog wel eens voor dat de partner de prijs achteraf bepaalde door het dossier op te tillen en al wegend een passend bedrag te bedenken. En de cliënt? Die vond het blijkbaar allemaal de gewoonste zaak van de wereld. De gevestigde advocatuur in die tijd bevond zich in een comfortabele positie. Er was werk bij de vleet, cliënten bleven maar komen en waren trouw.

## Speelveld en uitdagingen

Er is sprake van complexere regelgeving en cliënten zijn veel kritischer. Bedrijven en burgers zuchten onder de regels. Er is druk op kosten en de markt is veranderd van een aanbod- naar een vraaggedreven markt. Met andere woorden: vandaag de dag bepaalt de cliënt. Er is ook meer concurrentie met andere beroepsgroepen. Alternatieve dienstverleners steken hun hoofd om de hoek van de deur. Bedrijven moeten steeds wendbaarder zijn en willen "more for less". Juridische afdelingen hebben te maken met kleine teams en een strak budget. Risicobeheersing en efficiëntie bepalen steeds meer de agenda. De advocaat wordt uitgedaagd om met praktische en creatieve oplossingen te komen, die in veel gevallen verder gaan dan het ad hoc oplossen van een juridisch probleem. Bij grote bedrijven krijgt procurement een plek aan tafel naast de juristen van bedrijven

bij de selectie van advocaten. Verder willen steeds meer cliënten alternatieve prijsafspraken maken. Het uurtje-factuurtje lijkt zijn langste tijd te hebben gehad. Traditionele organisatievormen worden minder vanzelfsprekend. Flexibilisering is "in". Onafhankelijke juridische dienstverleners gaan meer samenwerken en bedrijven en advocatenkantoren organiseren bijvoorbeeld een eigen flexibele schil. We zien met andere woorden een "onmythologisering" van het beroep. De advocatuur heeft weliswaar het procesmonopolie maar als je kijkt naar de advieskant van het recht verschijnen alternatieve aanbieders op de markt.

#### Vorbereid

Eén klik op internet en er zijn diverse loketten waar je – in veel gevallen gratis - terecht kunt voor een antwoord op een juridische vraag. Denk ook aan online tools waarmee door het aanklikken van een vragenlijst een contract kan worden gemaakt. En dit is nog maar het begin. Artificial Intelligence heeft de juridische markt in het vizier.

Op dit moment doen studenten in Canada een experiment met de Watsonstechnologie. Binnen enkele seconden krijg je antwoord op een juridische vraag. Dit gaat verder dan de gewone zoekmachines, want het programma is in staat om allerlei verschillende databronnen te combineren, kan hypothesen maken en betekenis geven aan data omdat het in de basis niet als een computer denkt maar als een mens. De verwachting is overigens niet dat deze technologie de advocaat zal vervangen, maar hij zal wel grote impact hebben op hoe wij data verzamelen en interpreteren. Ook dit zal ongetwijfeld leiden tot verdergaande standaardisering en "commoditizing" van het juridisch product. Maar hoe gaat de advocaat met dit alles om en is hij hier wel op voorbereid? Hoe staat het eigenlijk met de opleiding?

#### Split second

De advocatuur staat nu alleen open voor iemand die zowel een universitaire graad bachelor als een universitaire graad master in de rechten heeft. Maar er zijn bewegingen in de richting van een bredere vooropleiding voor advocaten. Het opleidingsprogramma van de University Colleges is een goed voorbeeld. Mocht dit lukken, dan kunnen op termijn ook andere bacheloropleidingen toegang gaan geven tot de advocatuur. Het Nederlandse systeem zou dan meer gaan lijken op het Amerikaanse, waarin iedere bachelor opleiding toegang geeft tot 'law schools', die gericht opleiden tot advocaat. Er is nog geen definitief "ei" gelegd, maar hopelijk is het alleen een kwestie van tijd. Want advocaten kunnen de complexe problemen waarmee zij te maken krijgen niet langer oplossen met uitsluitend kennis van het recht. Kennis van bijvoorbeeld psychologie, sociologie, politicologie en economie, finance, cross-culturele communicatie en zelfs computer science wordt steeds belangrijker in combinatie met vaardigheden als analytisch denken, argumenteren, interpreteren en presenteren. En we hebben in de advocatuur meer generalisten

nodig. Advocaten die nog steeds – juridisch technisch – hun vak verstaan maar ook in staat zijn in een split second te switchen naar een bredere benadering. Dat vereist de juiste bagage. Ja, misschien wel een andere mind-set en skill set?

#### Andere mindset

Een paar weken geleden luisterde ik naar een prachtig verhaal van Max Caldas. Caldas, tot vorig jaar bondscoach van de Nederlandse damesploeg hockey, vertelde hoe hij de vrouwen had voorbereid op het WK kampioenschap in Den Haag. De ploeg zag op tegen het toernooi en was niet bekend met het stadion. Kortom, er was onzekerheid. Max had een onconventionele aanpak die uiteindelijk leidde tot de overwinning. Hij liet de dames blinddoeken en vervoerde ze in een bus naar het stadion. Toen ze aankwamen werden ze, nog steeds geblinddoekt, het stadion binnengeleid. Eenmaal binnen mochten ze de blinddoeken afdoen. De hele blinddoek-exercitie was opgezet om zijn extra lading te geven. Max vroeg hen het stadion als hun "huis" te zien. "Dit wordt de komende weken onze woonkamer" zo sprak hij, en "wij laten niemand ons huis afpakken" voegde hij er aan toe. Na twee weken spelen in "hun huis" sleepten de dames de zoveelste WK-titel binnen. Ik vind dit een mooi voorbeeld hoe een team met de juist mind-set bedreigingen kan omzetten naar kansen en dus iets positiefs. Wij zouden ons constant aan dit soort voorbeelden moeten spiegelen als er nieuwe dingen op ons pad komen.

#### Over twintig jaar

Wat zou ik graag nu alvast een dagje mee lopen in de advocatuur over 20 jaar. Dit is natuurlijk puur speculatie, maar als we onze ogen zouden sluiten, hoe zou dat eruit kunnen zien? Ik doe een poging. De technologie zal allesbepalend zijn. Advocaten hebben zichzelf opnieuw gepositioneerd. Kennis van het recht is niet meer voldoende. Binnen het virtuele kantoor hebben andere functies een belangrijke plek ingenomen met een cruciale rol voor nieuwe functies zoals de project manager, legal risk manager en data analyst. Ik stel mij zo voor dat er continu online en on demand informatie beschikbaar is over een zaak. Er ontstaan nieuwe vormen van samenwerking met cliënten en ander partijen en er wordt op een andere manier afgerekend. Uurtarieven bestaan waarschijnlijk niet meer.

#### Oude patronen

Maar hoe komen we daar? Mensen zijn gewoontedieren en we hebben allemaal de neiging om terug te vallen in oude patronen. De volgende tekst geeft dat heel mooi weer:

Een man liep door het bos en ontmoette een houthakker die hij de vorige dag ook al aan het werk had gezien.

Hij vroeg:

Mijnheer de houthakker, u bent niet erg opgeschoten. Misschien is de bijl te bot? Waarom slijpt u de bijl eigenlijk niet?

De houthakker antwoordde:

Slijpen? Daar heb ik echt geen tijd voor. Ik ben veel te druk met het omhakken van deze bomen!

Bijl

Zoals de houthakker gebaat zou zijn met een scherpere bijl, zo zou de advocaat van morgen wat minder moeten zenden en wat meer moeten luisteren. Innovatie en transitie betekent niet alleen beter maar het vooral ook anders willen doen. De advocaat die achter de opdracht kijkt. Dat bereik je mijns inziens door in dialoog met je cliënt te zijn en echt tijd vrij te maken om die ander te begrijpen. Het veranderend speelveld bij de cliënt – ik noemde zojuist al de complexere regelgeving, meer aandacht voor risicobeheersing, druk op kosten en de invloed van techniek – brengt met zich mee dat er bij de cliënt behoefte ontstaat aan een nieuw soort helper. De cliënt kijkt anders aan tegen interne processen, waaronder juridische vraagstukken, en gaat op zoek naar alternatieven. Als we kijken naar de traditionele rol van de advocaat ligt hier een uitdaging om onszelf opnieuw uit te vinden.

Versterken

Het echte helpen zoals ik dat zie, is geen eenrichtingsverkeer. Het helpen waar ik op doel is er een waarbij de advocaat de cliënt helpt maar andersom ook. Door het wederzijdse vertrouwen en samen optrekken werken ze beiden naar een nieuwe vorm van afhankelijkheid en versterken ze elkaar. Dat wens ik de advocaat van morgen toe en dat is ook waar ik dagelijks met veel plezier aan mee bouw.