

DE MENSELIJKE MAAT

**Stap in de cirkel van
empathisch leiderschap**

MR. MARIE-JOSÉ E. GILSING

Orbis  publishers

‘Dit boek zet je even stil en houdt je een spiegel voor, je wordt je bewust van jezelf. Zoals zo mooi verwoord wordt “het einde ligt begrepen in het begin” en dat is voor mij de kern van dit boek. Niet enkel een kijkje in de advocatuur, maar het neemt je een stapje verder mee, het masker gaat af’ – Jacomien van de Kolk (student Rechtsgeleerdheid)

De menselijke maat neemt je mee in een tijdloos en universeel proces. Iets dat je altijd kan toepassen. Marie-José Gilsing neemt je mee in haar ervaring als advocaat en laat zien dat een investering in jezelf ook direct een investering in een ander is’ – Thorsten Seleski (student Rechtsgeleerdheid)

‘Een must read voor iedere advocaat. Je wordt door de verschillende stappen van de cirkel meegenomen. De persoonlijke ervaringen van Marie-José Gilsing maken dat de stappen ook echt gaan leven en je deze kunt visualiseren. Ik vind dat alle advocaat-stagiaires het boek als vaste lesstof voor de beroepsopleiding moeten lezen’ – mr. Suzanne Arakelyan

© 2022 Marie-José E. Gilsing – Orbis Publishers

Eerste druk: maart 2022

Auteursbegeleiding en redactie: Marjolein Westerterp, MW media

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer

Ontwerp binnenwerk en vormgeving: Coco Bookmedia BV, Amersfoort

Ontwerp e-book: Coco Bookmedia BV, Amersfoort

Foto omslag: Find your way, Shutterstock

Foto auteur: Han de Bruin Fotografie

Druk en bindwerk: Wilco BV, Amersfoort

ISBN 978-90-832245-0-3

ISBN e-book 978-90-832245-1-0

NUR 808

www.orbisadvocatuur.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, social media of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Metamorfose

Degene die ik was ben ik niet meer.

*Degene die ik ben blij ik niet
en die ik word verdwijnt.*

In deze verandering besta ik.

Vergevend.

Bewust wordend.

Verlangend.

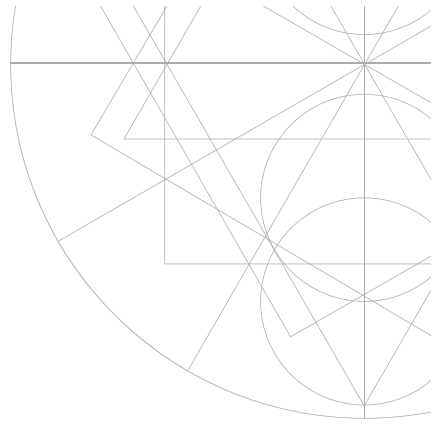
- PETER GERAERDTS

INHOUD

Mr. Marie-José E. Gilsing, aangenaam	7
Op zoek naar de menselijke maat	9
De stand van de advocatuur	17
De cirkel van empathisch leiderschap	32
Ik <i>Voordat ik met de ander kan werken, leven en samen zijn moet mijn innerlijke ik op orde zijn. Daarvoor biedt de cirkel van empathisch leiderschap je 13 stappen.</i>	
STAP 1 Ego – Zegen of valkuil	35
STAP 2 Bewustzijn – Bewust van “je zijn” zijn	53
STAP 3 Intuïtie – Het innerlijk weten	67
STAP 4 Authenticiteit – Bak je eigen taart	77
STAP 5 Compassie – Word je eigen allerbeste vriend(in)	89
STAP 6 Moed – Omarm fouten om de ladder van succes te bestijgen	103
STAP 7 Veerkracht – Zo sterk zijn als bamboe	115
STAP 8 Zelfvertrouwen – Voorzie je leven van je eigen signatuur	129
STAP 9 Beleving – Leer stil te zijn	141
STAP 10 Zingeving – Beziëld leven	151
STAP 11 Missie – Begin met het einde voor ogen	161
STAP 12 Visie – Charismatisch zijn	173
STAP 13 Toegevoegde waarde – Empathisch dienen	187
De ander <i>Je komt als mens en professional pas goed tot je recht als je beseft dat je de ander nodig hebt voor totale synergie en levensgeluk. In 4 stappen laat de cirkel van empathisch leiderschap je zien hoe je je in je leven en in je werk ontwikkelt van goed naar excellent.</i>	
STAP 14 Loyaliteit – Onderlinge verbondenheid	199
STAP 15 Vertrouwen – Leven zonder eisen en verwachtingen	209
STAP 16 Nederigheid – Een toontje lager zingen	223
STAP 17 Gezamenlijke missie – Go with the flow	235
Dank je wel	249
Literatuurlijst	250
Bijlagen	254



MR. MARIE-JOSÉ E. GILSING, AANGENAAM

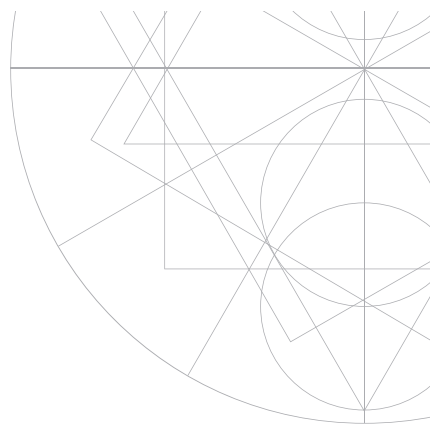


Marie-José Eleonore Gilsing werkt als gespecialiseerd familierecht-advocaat-mediator en als advocatencoach. Voor haar werk als coach heeft ze een post hbo-coaching opleiding met goed gevolg afgerond. Sinds 2013 heeft ze, tegenwoordig gevestigd in Leiden, haar eigen advocatenpraktijk onder de naam Orbis Advocatuur, www.orbisadvocatuur.nl. Naast haar advocatenpraktijk coacht ze via Cirkel Coaching advocaten en (rechten)studenten om blijvend succesvol en blijvend in balans te zijn in de advocatuur. Regelmatig verzorgt ze lezingen en gastcolleges aan studenten en jonge advocaten op het gebied van persoonlijk leiderschap, onder meer aan de Hogeschool Utrecht. Ze is ingewijd als Reiki Master en in die hoedanigheid verzorgt ze reiki cursussen. Marie-José woont samen met haar man Driek en haar twee dochters Anna en Kiki.

‘Tegenwoordig is het onmisbaar om de menselijke maat in je werk te betrekken. Mijn bedrijfsnamen en logo dragen visueel mijn levensovertuiging uit van de onderlinge verbondenheid van de mensheid op aarde. Dit gevoel is de opmaat voor een verhouding op basis van gelijkwaardigheid en menswaardigheid. We moeten leren elkaar te vinden in wat ons met elkaar verbindt, namelijk mens zijn. Dat zorgt voor de menselijke maat.

Ken u zelve is hier het adagium, want elk inzicht in je leven begint met echt inzicht in jezelf.’

OP ZOEK NAAR DE MENSELIJKE MAAT



*People don't buy what you do,
they buy why you do it*
- SIMON SINEK

Het is 27 maart 1998 als ik door de president van de Rechtbank Arnhem ben beëdigd als advocaat-stagiaire. Ik begin mijn carrière bij een kantoor in Arnhem. Ik ben 28 jaar en ben twee jaar eerder, in 1996, strafrechtelijk afgestudeerd aan de Universiteit Utrecht.

Direct na mijn afstuderen word ik door een professor gevraagd om als promovendus bij de Universiteit strafrechtelijk onderzoek te doen. Vereerd neem ik zijn aanbod aan. Vrij snel na mijn aanstelling blijkt echter dat de functie van onderzoeker niet goed bij mij past, ik vind het gewoonweg saai. Om geen tijd te verspillen besluit ik na een jaar met deze functie te stoppen, te solliciteren in de advocatuur en de driejarige beroepsopleiding voor advocaten te gaan doen. Ik beland op het advocatenkantoor in Arnhem.

Het imposante kantoorgebouw en de grote werkkamer die mij is toegewezen maken grote indruk en geven me een gevoel van trots. Tegelijkertijd creëert het een afstand die het moeilijk maakt om me er thuis te laten voelen. Diep van binnen wortelt het gevoel dat ik in een wereld terecht ben gekomen die niet de mijne is en die ik me ook niet snel eigen zal maken.

Met een paar vrienden woon ik nog anti-kraak in een oud ziekenhuis in Soest als ik mijn entree maak op dit kantoor. Net daarvoor heb ik het studentenhuis in Utrecht vaarwel gezegd. Iedere dag pendel ik tussen Soest en Arnhem. Mijn verwachtingen over mijn nieuwe baan voelen onbestemd en hooggespannen tegelijkertijd. Enerzijds weet ik niet zo goed wat me te wachten staat en anderzijds voel ik me vereerd dat ik als advocaat bij dit gerenommeerde kantoor in dit prachtige pand mag starten. Het is de buitenkant die aantrekt, de binnenkant die afstoot.

In mijn werkkamer voel ik me, ondanks het opendeuren-beleid, afgesloten van het kantoor en op mezelf teruggeworpen. De leeftijd van de advocaten varieert van achter in de vijftig tot midden twintig. Er werken nog meer advocaat-stagiaires, zij zijn al verder met de beroepsopleiding, sommigen hebben de opleiding net afgerond. De lunch wordt gezamenlijk in een gemeenschappelijke ruimte gebruikt. Erna wandelen de jonge advocaten met elkaar door een nabijgelegen park. Bij mooi weer volgt een kop koffie op een terras. De sfeer onderling is vriendelijk en op zich heb ik een goed contact met mijn jonge collega's. Toch plaats ik me op een zekere afstand van hen, omdat ik me niet helemaal thuis voel in de wereld waarin ik ben beland. Anders gezegd, ik voel me een vreemde eend in de bijt en het lukt me niet om er vol voor te gaan.

Ik heb een patroon met wie ik geen klik voel. Ik doe net alsof dat wel zo is omdat ik een goede en geïnteresseerde indruk wil maken. Hij is midden dertig, heeft een wat gezet postuur en kijkt de wereld in met licht dichtgeknepen ogen. Hij oogt weliswaar vriendelijk, maar praat zeer gedistingeerd zodat ik automatisch afstand tot hem voel. Uit beleefdheid stelt hij soms een persoonlijke vraag om daarna snel het gesprek naar zichzelf toe te trekken. Onophoudelijk praat hij over zichzelf en zijn zaken. Na afloop van mijn eerste werkweek voel ik me afgepeigerd, die vrijdagmiddag ben ik nauwelijks nog in staat om naar huis te rijden. Mijn hoofd suist en voelt vol met watten.

Ik ben werkzaam bij de sectie ondernemingsrecht. Er is ook een sectie familierecht en een sectie letselschaderecht. Mijn eerste dossier is van een ondernemer die een aantal zaken heeft lopen binnen het kantoor,

maar die dit keer een verkeersovertreding heeft begaan en daarvoor een dagvaarding van het Openbaar Ministerie heeft ontvangen. Cliënt is op heterdaad betrapt, zodat hij in mijn ogen niet valt vrij te pleiten. Toch wordt dat de opdracht van mijn patroon, zonder enige uitleg hoe dat aan te pakken. Een eerste confrontatie tussen het ietwat brave meisje dat ik ben en het rebelse meisje dat ik geacht word te zijn, is geboren. Van deze zaak leer ik onder andere dat er als advocaat van je wordt verwacht de gepresenteerde feiten in het dossier kritisch te bekijken. Er wordt van je gevraagd om optimaal voordeel voor jouw cliënt te behalen en als dat niet lukt, om de schade zoveel mogelijk te beperken. De zaak dwingt me na te denken over de zakelijke en persoonlijke gevolgen van de strafrechtelijke vervolging van mijn cliënt. Door deze invalshoek krijg ik toch nog een creatief idee om mijn cliënt vrijuit te laten gaan en dat lukt. Ik leer dat je als advocaat niet volgzzaam kan zijn, je moet tegen de stroom in durven te gaan. Je moet het lef hebben om een andere visie te verkondigen. Kortom, je moet je mond open durven te doen.

Niet veel later krijg ik een dossier in handen van een ondernemer die netwerksystemen aan productiebedrijven levert, zo ook aan de wederpartij van mijn cliënt. Het geleverde netwerksysteem functioneert niet naar behoren en biedt niet de beloofde ondersteuning. Eerdere pogingen van mijn cliënt om de gerezen problemen te herstellen, zijn mislukt. Een kort geding dient zich aan met mijn cliënt als gedaagde partij. Ter voorbereiding hierop heb ik besprekingen met mijn cliënt en bestudeer ik het dossier. Ik heb er moeite mee om me de complexe ICT-materie eigen te maken. Voor mijn gevoel spreekt mijn cliënt Chinees en mijn juridische taal is voor hem evenmin verstaanbaar. Onze taalbarrière verhindert dat de afstand tussen ons kleiner wordt.

Op vrijdagmiddag komt mijn patroon mijn kamer binnen met de gecorrigeerde pleitnota die ik hem even daarvoor heb overhandigd. Hij staat bol van de rode strepen en opmerkingen. Hij legt de stapel papieren op mijn bureau zonder er veel woorden aan vuil te maken. 'Goed weekeinde', zegt hij en vertrekt. De moed zakt me in de schoenen. De zaak voelt voor mij als te hoog gegrepen. Met name het technische onderwerp van het geschil maakt me onzeker. En die

onzekerheid belemmert me om in contact te zijn met mezelf en mijn cliënt. De gesprekken tussen ons verlopen moeizaam en warrig. Het lukt me onvoldoende om de feiten meester te worden en de vertaalslag te maken naar de juridische consequenties. Met een terneergeslagen gevoel verlaat ik als laatste het kantoor.

Het hele weekend worstel ik met mezelf en mijn pleitnota en maandagochtend ga ik naar kantoor in de wetenschap dat ik die middag acte de présence moet geven in de rechtszaal. Mijn patroon is daar uiteraard bij aanwezig. Een aantal andere kantoorgenoten hebben al daags voor de zitting laten weten dat ook zij deze wedstrijd in de rechtszaal niet aan zich voorbij zullen laten gaan. Als ik hen daadwerkelijk zie zitten, bekruipt me het gevoel dat ik in een voetbalarena ben beland. Ik voel me gespannen en wil het liefst voor altijd verdwijnen.

De zitting verloopt niet goed. Het voordragen van mijn inmiddels talloze keren herschreven pleitnota lukt nog wel, maar op het moment dat ik moet repliceren op de stellingen van de eisende partij ga ik onderuit. Het lukt me nauwelijks om me te focussen op de kern van het betoog van de wederpartij. Ik word overspoeld door voornamelijk technische feiten en krijg het niet voor elkaar om een onderscheid te maken op welke standpunten ik wel en op welke ik niet moet reageren. Een chaotisch weerwoord is het gevolg. Ik voel me in de volle rechtszaal alleen en verloren en ik schat in dat mijn cliënt zich net zo voelt. Met de gedachte “ik kan dit werk niet” verlaat ik de rechtszaal. Mijn cliënt wordt uiteindelijk in het ongelijk gesteld.

Achteraf gezien was het door mijn strafrechtelijke specialisatie niet alleen het gebrek aan kennis of vaardigheden waardoor ik niet uit de verf kwam; met name mijn gebrek aan zelfvertrouwen op dat moment lag daaraan ten grondslag. De paniek tijdens mijn eerste kort geding leidde tot kortsluiting in mijn hoofd.

HAD HET ANDERS GEKUND?

Ja, het zou mij hebben geholpen als ik mijn onzekerheid vooraf bespreekbaar had kunnen maken bij in ieder geval mijn patroon, maar

ook bij oudere medewerkers of andere advocaat-stagiaires. Helaas heb ik niet de veiligheid gevoeld om dat te doen. De begeleiding was uitsluitend gericht op de inhoud van de zaak en op de procedure. Daarnaast heerste er in het kantoor een stilzwijgende code dat je jouw onzekerheid voor jezelf hield. De gemaskeerde cultuur waarbij iedereen elkaar kopieert en zich als stevig voordoet, en ook het competitieve kantoor klimaat waarbij maandelijks de omzetcijfers per medewerker door het hele kantoor werden verspreid, nodigden niet uit om jouw persoonlijke issues met een ander te delen.

Ik ben ervan overtuigd dat als ik mijn zelftwijfel toen wel had kunnen uiten dit lucht en ruimte zou hebben gegeven. Alleen al het benoemen van onzekerheid zorgt ervoor dat de spanning van je afglijdt en opent de deur naar een constructief gesprek.

De afgelopen jaren heb ik gemerkt dat mijn ervaring van destijds niet op zichzelf staat. Veel advocaten herkennen zich hierin en hebben soortgelijke negatieve ervaringen. Jonge collega's lopen, hoewel ambitieus en met goede intenties, regelmatig verloren rond en voelen zich gedesoriënteerd en gedemotiveerd.

Een inzicht dat ik achteraf heb opgedaan is dat mijn keuze om als ondernemingsrecht advocaat aan het werk te gaan voortkwam uit verkeerde behoeften. Behoeften als aanzien, serieus genomen willen worden, waardering van anderen krijgen, als vol worden gezien hebben me tot mijn (verkeerde) keuze gebracht. Terwijl ik veel meer een mens ben van vlees en bloed en strafrechtelijk ben afgestudeerd, koos ik voor een zakelijke werkomgeving op de sectie ondernemingsrecht. Ik ben bij mijn sollicitatie totaal aan mezelf voorbijgegaan en heb een keuze gemaakt die niet paste bij de persoon die ik in de kern was. Anders gezegd: mijn ego stond een goede keuze in de weg.

VAN GOED NAAR EXCELLENT

Een advocaat moet goed contact kunnen leggen, vertrouwen kunnen wekken, analytisch kunnen denken, goed kunnen communiceren, stressbestendig zijn en risico's kunnen beheersen, integer zijn, strate-

gisch kunnen denken over de belangen van cliënten, leiding kunnen nemen, kunnen overtuigen, probleemoplossend vermogen hebben, in teamverband kunnen werken, zich verantwoordelijk voelen, cijfermatig onderlegd zijn en ethisch besef hebben van zijn of haar bijzondere positie in de rechtstaat.

Daarom geloof ik dat ook kwaliteiten als zelfkennis, zelfvertrouwen, autonomie, authenticiteit, compassie, invoelend vermogen, moed, daadkracht en veerkracht onmisbare eigenschappen zijn om je als advocaat goed te ontwikkelen. Tegelijkertijd spreekt het voor zich dat deze menselijke kwaliteiten zich niet beperken tot de professie van een advocaat, maar ook noodzakelijk zijn voor ieder mens en iedere andere professional, ongeacht welk vak hij of zij uitoefent, en ongeacht of hij of zij in loondienst of als zelfstandig ondernemer werkt. Mijn boodschap wordt echter vanzelfsprekend getekend aan de hand van mijn levenservaring in de juridische wereld.

Alleen het beschikken over voldoende vakkennis en vaardigheden is niet voldoende, het vergroten van je zelfbewustzijn kan niet achterblijven. Want hoe echter het contact is met jezelf, hoe echter en dus beter de verbinding is met je omgeving.

Tegelijkertijd levert het vergroten van je zelfbewustzijn op dat je met meer beleving, zingeving en invoelend vermogen je werk doet en het stelt je in staat om meer in balans te zijn. Advocaten staan constant onder druk en er wordt van hen verwacht dat ze met deze druk om kunnen gaan. Inmiddels komt steeds meer naar buiten dat advocaten gedurende hun loopbaan met deze druk worstelen, het moeilijk vinden zichzelf te blijven, grenzen te stellen en in balans te blijven.

Vanwege het taboe om dit soort persoonlijke issues bespreekbaar te maken, loopt men liever niet het risico om als zwak te worden gezien. Binnen het kantoor, maar ook daarbuiten tijdens een cursus of op een borrel gaan gesprekken over de inhoud van zaken. Advocaten praten graag over hun zaken en sommigen ook over hoe succesvol ze zijn. Nog nooit heb ik tijdens zo'n gelegenheid een gesprek gevoerd met een collega dat bijvoorbeeld ging over hoe lastig een zaak met een

bepaalde cliënt verliep, hoe gespannen iemand was tijdens de zitting, hoe de interactie was tussen de rechter en advocaat en nog belangrijker, welk effect dat had op jouw performance als advocaat. Terwijl het mijn overtuiging is dat advocaten wel de behoefte voelen om aan zelfreflectie te doen. Tegenwoordig wordt de noodzaak daarvan gelukkig door de Orde van Advocaten onderkend met het verplicht stellen van intervisie voor advocaten.

In mijn loopbaan binnen de advocatuur heb ik ervaren dat binnen het kantoor niet alleen de vakinhoud en de procedures worden overgedragen, maar stilzwijgend ook de stijl van werken en samenwerken. De impliciete boodschap is: “zo doen we het”. Iedereen conformeert zich aan deze cultuur en zeker voor jonge advocaten is het moeilijk om hun twijfels of suggesties bespreekbaar te maken. Nog zeer regelmatig heb ik teruggedacht aan mijn eerste kort geding en het verloop van mijn carrière. Te lang heb ik me gericht op een manier van werken die wellicht bij mijn patroon of bij mijn kantoorgenoten paste, maar niet bij mij. De snelheid van werken van sommige geroutineerde advocaten binnen het kantoor bleek voor mij in het begin een grote valkuil. Ook als beginnend advocaat moest ik van mezelf direct in dat tempo de zaak kunnen behandelen. Hierdoor liep ik aan mijn eigen kracht en vermogens voorbij, met een gebrek aan vertrouwen in mijn capaciteiten tot gevolg.

De afgelopen twintig jaar heb ik als advocaat een lange reis gemaakt, waarvan de eerste tien jaren een periode met vallen en opstaan is geweest. Ik heb me daarbij vaak alleen en soms zelfs ontredderd gevoeld. Door mijn eenzaamheid werd ik echter gedwongen steeds meer op mezelf te leren vertrouwen. Door bewust te gaan investeren in mijn persoonlijke kwaliteiten heb ik een stevige, innerlijke persoonlijkheid ontwikkeld die de laatste tien jaar als basis dient voor mijn functioneren als advocaat. Ik breng steeds meer verfijningen aan in mijn performance, zodat ik als advocaat optimaler kan functioneren.

Met het delen van mijn ervaringen in dit boek, dat niet voor niets als titel *De menselijke maat* heeft meegekregen, wil ik je deelgenoot maken van mijn reis en je laten zien dat het ontwikkelen van zelfcompassie je

in staat stelt om je te ontwikkelen van beter naar best. In mijn geval om me professioneel gezien te transformeren van een ietwat braaf meisje met weinig zelfvertrouwen tot een rebelse, zelfbewuste vrouw met een goed gevoel van eigenwaarde.

In de hoofdstukken die volgen reik ik handvaten aan hoe jij jouw zelfbewustzijn kan vergroten. Hoe je met meer zelfcompassie het vertrouwen in jezelf kan voeden en authentieker, autonomer, steviger, invoelender, moediger, veerkrachtiger, daadkrachtiger, evenwichtiger, bevolegener en blijer kan functioneren.

Ten onrechte wordt vaak gedacht dat je al dan niet met deze kwaliteiten wordt geboren. Het goede nieuws is dat volgens de Amerikaanse psycholoog, schrijver en wetenschapsjournalist Daniel Goleman in zijn boek *Emotionele intelligentie in de praktijk* (1998) deze kwaliteiten te leren zijn en dat de emotionele vaardigheden van elke medewerker dubbel zo belangrijk zijn als zijn intellectuele of technische vaardigheden.

Voor een goede duiding van het belang hiervan is het belangrijk om inzicht te hebben in de marktontwikkelingen die zich binnen de advocatuur voordoen, zodat je begrijpt dat deze ontwikkelingen van ons advocaten als mens vragen dat wij onze empathische vermogens ontwikkelen of versterken.

Het is naar mijn mening nodig dat er meer loyaliteit ontstaat in de samenwerking met elkaar als collega's binnen en buiten het kantoor en in de samenwerking met onze cliënten. Ik nodig je daarom uit te stappen in de cirkel van empathisch leiderschap die ik heb ontwikkeld, waardoor ook jij je kunt ontplooiën van goed naar excellent.

Mr. Marie-José E. Gilsing