

Verslag van bacheloropdracht

Kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire binnen KienhuisHoving



Marjolein van Swinderen
S 0111910
Bedrijfskunde, Universiteit Twente

1^e begeleider Universiteit Twente:
Dr. ir. J. Kraaijenbrink

2^e begeleider Universiteit Twente:
Prof. mr. dr. A. Brack

Begeleider KienhuisHoving:
Drs. E.J. Krudop (operationeel manager)

Voorwoord

Voor u ligt mijn bacheloropdracht over kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire binnen advocaten- en notarissenkantoor KienhuisHoving te Enschede. In dit onderzoek is gekeken op welke punten er bij de kennisdeling tussen de verschillende patroons en stagiaires van KienhuisHoving verbetering kan optreden en hoe deze punten aangepakt zouden kunnen worden.

Graag zou ik een aantal mensen willen bedanken. Ten eerste wil ik graag drs. Ernst Jan Krudop bedanken voor de mogelijkheid om deze opdracht binnen KienhuisHoving uit te voeren en voor de begeleiding tijdens mijn onderzoek. Tevens wil ik dr. Ir. J. Kraaijenbrink bedanken voor de begeleiding, hulp en feedback tijdens het schrijven van mijn onderzoeksverslag. Tenslotte wil ik prof. mr. dr. A. Brack bedanken voor het meelezen van dit onderzoek.

Marjolein van Swinderen

Enschede, augustus 2008

Management samenvatting

In deze management samenvatting zullen de volgende onderwerpen aan bod komen. Namelijk de verrichte werkwijze van het onderzoek, de conclusies van het onderzoek en de aanbevelingen die daaruit voortvloeien.

In deze studie is de kennisoverdracht tussen een aantal patroons (N=11) en stagiaires (N=17) binnen KienhuisHoving onderzocht. KienhuisHoving is dit jaar bezig met het voeren van een actief kennismanagement. In het verlengde hiervan is gekozen voor de optimalisatie van de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire. De volgende vraagstelling is daarbij opgesteld: Op welke manier kan de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire binnen KienhuisHoving worden geoptimaliseerd?

Na het opstellen van deze vraagstelling is een literatuurstudie gedaan, waar verschillende verwante onderwerpen aan bod zijn gekozen, zoals de context waarin de kennisoverdracht plaatsvindt, kennis en het theoretisch kennisoverdrachtproces met de daarbijbehorende ondersteunende middelen. Tenslotte is dit theoretisch concept verrijkt met een praktische uitwerking van de procesbeschrijving via het C4 protocol van Brockmöller (2008). Vanuit dit theoretisch kader zijn criteria opgesteld, waardoor het theoretisch concept kon worden getoetst binnen de organisatie. Vanuit die criteria zijn zowel algemene als specifieke resultaten voortgekomen, die resulteerden in een conclusie en een aantal aanbevelingen. Tenslotte is dit onderzoek afgesloten met een discussie, waarbij de geldigheid, beperkingen, wetenschappelijke relevantie van het onderzoek worden besproken. Tevens wordt er kort aangestipt welke punten van belang zijn voor nader onderzoek.

De conclusies die uit het onderzoek kunnen worden getrokken zijn dat KienhuisHoving een zeer los en informeel beleid voert. Patroons en stagiaire kunnen zelf bepalen hoe de begeleiding en opleiding wordt vervuld. Hierdoor is er geen eenduidig beeld binnen de organisatie. De aanbevelingen zijn daarom ook op dit punt gericht. De organisatie zal een plan moeten opstellen, waarin een aantal verbeterpunten zijn opgenomen.

1. Het eerste verbeterpunt heeft te maken met de mate van begeleiding van een stagiaire. Binnen KienhuisHoving zijn er grote verschillen zichtbaar en de organisatie zal algemene richtlijnen moeten scheppen, om het eenduidige karakter vast te leggen.
2. Daarnaast wordt er vanuit de NOVA het portfolio aanbevolen om te gebruiken bij de begeleiding van een stagiaire. Hiermee wordt de stage van de stagiaire en de samenwerking

nauwlettend in de gaten gehouden en kunnen moeilijkheden vroegtijdig worden aangepakt. Binnen KienhuisHoving gebruikt nog niemand dit portfolio, maar in de toekomst zal dit een belangrijk hulpmiddel kunnen zijn.

3. Het derde verbeterpunt heeft betrekking op de feedback die wordt gegeven door een patroon. De invloed van feedback op de kennisoverdracht wordt momenteel nog teveel onderschat binnen de organisatie en dit zal moeten worden gecommuniceerd.

4. Tevens is de geschiktheid van een patroon voor de begeleiding van een stagiaire een problematisch punt. Binnen de organisatie is duidelijk geworden dat sommige patroons minder goed zijn in de begeleiding, maar die begeleiding toch op zich moeten nemen. KienhuisHoving zal uit moeten zoeken welke patroons een stagiaire goed kunnen begeleiden en deze patroons daarvoor ook de ruimte geven.

5. In het verlengde van het voorgaande punt is de vijfde aanbeveling. Er wordt momenteel te weinig gekeken in hoeverre een nieuwe stagiaire zou kunnen samenwerken met de desbetreffende patroon. Rekening houdend met het kleine aanbod van patroons binnen KienhuisHoving is dit begrijpelijk. Toch is het belangrijk om het selectieproces nadere aandacht te geven.

6. Een zeer belangrijke aanbeveling heeft te maken met het eerste gesprek tussen patroon en stagiaire. Momenteel worden er over het algemeen geen afspraken en verwachtingen opgesteld voor de aankomende stageperiode. Hierdoor is niet duidelijk waar beide partijen aan zouden moeten voldoen en kan in een evaluatie niet gekeken worden of de doelstellingen zijn bereikt.

7. Tenslotte zal de slapende Commissie Begeleiding Stagiaire opnieuw ingesteld moeten worden geroepen. Deze commissie zal een monitor- en helpfunctie moeten hebben en zo de verschillende patroon-stagiaire duo's gedurende de stageperiode moeten evalueren. Doordat dit gebeurt door een externe partij binnen de organisatie, zal de samenwerking en de opleiding objectief worden bekeken en kunnen moeilijkheden vroegtijdig worden besproken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Management samenvatting.....	3
1 Introductie	7
1.1 Achtergrond literatuur	7
1.2 Achtergrond KienhuisHoving	7
1.3 Onderzoeksprobleem.....	8
1.4 Vraagstelling	9
1.5 Doelstelling	9
1.6 Onderzoeksvragen	9
1.7 Maatschappelijke relevantie.....	10
1.8 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.9 Onderzoeksonderwerp.....	10
1.10 Opbouw onderzoek	11
2 Theoretisch kader	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Patroon-stagiaire relatie.....	12
2.2.1 Relationale context	13
2.2.2 Individuele context	14
2.2.3 Organisatorische context	14
2.2.4 Tussenconclusie	15
2.3 Soorten kennis	16
2.3.1 Kenniscondities	16
2.3.2 Tussenconclusie	17
2.4 Kennisoverdracht proces	17
2.4.1 SECI model	18
2.4.2 Condities vanuit het SECI model	20
2.4.3 Tussenconclusie	22
2.5 Procesbeschrijving	23
2.5.1 Composing - Samenstellen.....	23
2.5.2 Connecting – Contact maken	26
2.5.3 Culminating – Bereiken toppunt	27
2.5.4 Completing – volledig maken	28
2.5.6 Tussenconclusie	28
2.6 Afsluiting hoofdstuk.....	29
3 Methode	30
3.1 Inleiding	30
3.2 Onderzoekseenheden.....	30
3.3 Criteria vanuit theoretisch kader	31
3.3.1 Criteria patroon-stagiaire relatie algemeen	31
3.3.2 Criteria relationele context	32

3.3.3 Criteria individuele context.....	33
3.3.4 Criteria organisatorische context.....	33
3.3.5 Criteria soorten kennis	33
3.3.6 Criteria kennisoverdracht	34
3.3.7 Criteria hulpmiddelen.....	35
3.3.8 Criteria procesbeschrijving	36
4 Resultaten	37
4.1 Inleiding	37
4.2 Onderzoeksonderwerp en uitval onderzoekseenheden	37
4.3 Algemene resultaten.....	38
4.3.1 Patroon-stagiaire relatie.....	40
4.3.2 Relationele context	41
4.3.3 Individuele context	43
4.3.4 Organisatorische context	43
4.3.5 Kennisoverdracht	44
4.3.6 Procesbeschrijving	46
4.4 Specifieke resultaten	47
4.4.1 Patroon-stagiaire relatie.....	47
4.4.2 Kennisoverdrachtproces	48
4.4.3 Procesbeschrijving	49
5 Conclusie en aanbevelingen.....	50
5.1 Inleiding	50
5.2 Sterke punten KienhuisHoving	51
5.3 Verbeterpunten KienhuisHoving.....	52
5.4 Aanbevelingen.....	53
5.4.1 Patroon-stagiaire relatie.....	53
5.4.2 Kennis en kennisoverdrachtproces.....	54
5.4.3 Procesbeschrijving	55
5.4.4 Algemene aanbevelingen	57
5.5 Beantwoording onderzoeksvraag	58
6 Discussie	60
Literatuurlijst.....	62
Bijlage 1: Samenvatting interviews patroon/stagiaire.....	64
Bijlage 2: Verkennende interviews	76
Bijlage 3: Vragenlijst patroon	82
Bijlage 4: Vragenlijst stagiaire	86
Bijlage 5: Meetschalen patroon/stagiaire	90
Bijlage 6: Details vragenlijst per patroon-stagiaire duo	92
Bijlage 7: Plan voor de begeleiding/opleiding van stagiaires	107
Reflectieverslag.....	110

1 Introductie

1.1 Achtergrond literatuur

Vanaf de middeleeuwen tot aan het einde van de 18^e eeuw bestonden de zogenaamde gilden. In een gilde werd kennis en ervaring uitgewisseld tussen bepaalde personen. Nieuwe leden van de gilde werden opgeleid in het desbetreffende vak/ambacht. Het gildelid ging allereerst enige tijd in leer bij de gildenmeester en als de jongen geschikt werd bevonden werd deze benoemd tot gezel. De gezel werkte in loondienst voor de meester en kreeg de kunst van het vak geleerd. Na ongeveer vijf of tien jaar mocht de gezel een meesterproef afleggen om te bewijzen dat hij het vak beheerste. Als de gezel deze proef doorkwam, mocht hij zich meester noemen en kon hij zijn eigen bedrijf starten om zo zijn kennis weer over te dragen aan nieuwe gezellen. (Cultuurwijs.nl, 2008)

Tegenwoordig wordt deze oude praktijk eveneens toegepast om zo kennisoverdracht tussen medewerkers te bevorderen. Immers hedendaags is de kenniseconomie steeds meer van belang. De meester-gezel (in de advocatuur ook wel patroon-stagiaire genoemd) relatie heeft tegenwoordig het karakter van het sturen, ontwikkelen en stimuleren van kennisoverdracht tussen een minder ervaren en een meer ervaren persoon. (Brockmöller, 2008) Vooral de ontwikkeling van competenties en vaardigheden hebben tegenwoordig grote aandacht. Dit onderzoek begeeft zich daarmee op het gebied van kennismanagement binnen organisaties. Doordat kennismanagement een zeer breed onderwerp is, is besloten om dit gebied af te bakenen tot de hierboven beschreven patroon-stagiaire constructie.

1.2 Achtergrond KienhuisHoving

Door brede interesse in het recht is gekozen voor een juridische organisatie in Enschede. Advocaten- en notarissenkantoor KienhuisHoving is marktleider in Oost-Nederland en daarmee naar mijn mening een interessante organisatie. Bij het eerste gesprek met KienhuisHoving werd al snel duidelijk dat de organisatie dit jaar veel aandacht wil besteden aan kennismanagement. Binnen dit onderwerp is gekozen voor de patroon-stagiaire constructie, omdat deze constructie binnen KienhuisHoving een zeer losse structuur kende. De verwachting van dit onderzoek is daarmee inzicht verkrijgen in de huidige situatie van KienhuisHoving met betrekking tot de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire. Door deze situatie te analyseren wordt het duidelijk op welke punten men verbetering zou kunnen aanbrengen. In onderstaande tekst zal een korte beschrijving van KienhuisHoving worden gegeven.

KienhuisHoving is een grote juridische organisatie en is gevestigd in Enschede en Oldenzaal. In totaal werken hier ongeveer 200 medewerkers, waarvan 20 notarissen en 66 advocaten.

Speerpunten van de organisatie zijn kwalitatieve en professionele dienstverlening op veelzijdige gebieden. Specialismen van KienhuisHoving zijn onder meer vennootschapsrecht, bestuursrecht, ruimtelijk ordeningsrecht, milieurecht, vastgoedrecht, arbeidsrecht, insolventierecht, intellectueel eigendomsrecht, mededingingsrecht, pensioenrecht en personen- en familierecht. (Kienhuishoving, 2008)

Binnen de advocatuur (en notariaat) heeft de Nederlandse Orde van Advocaten (NOVA) verplicht gesteld dat een stagiaire wordt opgeleid en begeleid door een bevoegd persoon in de organisatie, namelijk een patroon. De NOVA is een publiekrechtelijke beroepsorganisatie van alle advocaten in Nederland. De hoofdfunctie van de NOVA is de kwaliteitsbewaking van advocatendiensten. (Advocatenorde, 2008). De stagiaire doorloopt een stageperiode van drie jaar, waarbij de praktijk wordt afgewisseld met het volgen van een opleiding. In het eerste jaar van de stage wordt de Beroepsopleiding Advocatuur (BO) gevolgd. In zowel het tweede als het derde jaar dienen cursussen gevolgd te worden. In de stageverordening van 1988 en aangepast in 2005 staan de verplichtingen beschreven voor zowel de patroon als de stagiaire tijdens de stageperiode (Advocatenorde, 2008). De stageverordening van 2005 is te vinden in bijlage 1.

Door deze regel- en wetgeving vanuit de NOVA is ook KienhuisHoving verplicht om de begeleiding van nieuwe stagiaires via de patroon-stagiaire constructie te regelen. KienhuisHoving wil door het optimaliseren van de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire het kennisniveau en de kennisdeling binnen de organisatie verhogen.

1.3 Onderzoeksprobleem

Kennis is veelal het product waar een advocaten- en notarissenkantoor op berust. En dan is het vooral de impliciete kennis die een grote rol speelt. Dit is kennis, die gedurende een periode is opgebouwd in de hoofden van werknemers, zoals ervaring en vaardigheden die men zich eigen heeft gemaakt. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Voor KienhuisHoving is kennismanagement de uitdaging om deze moeilijk te coderen, ongestructureerde kennis toch te kunnen behouden en overdragen binnen de organisatie. Hiervoor is de patroon-stagiaire relatie zeer geschikt. Immers een stagiaire is verplicht onder begeleiding van een patroon te werken. Daarbij kan kennismanagement bijdragen aan het verbeteren van ‘cross selling’ binnen de organisatie. KienhuisHoving is een organisatie die sterk gespecialiseerde gebieden heeft en daardoor worden het snel op zichzelf staande gebieden, waarbij werknemers alleen naar het eigen vakgebied kijken. Kennismanagement kan bijdragen aan het samenwerken binnen de organisatie op verschillende specifieke terreinen, maar vooral het weten waar de juiste kennis zich bevindt. Dit om te voorkomen dat werknemers zich op een gebied begeven waar ze

eigenlijk te weinig verstand van hebben. Dit onderzoek zal zich vooral richten op de eerste uitdaging, die hierboven is beschreven. Het probleem waar het in dit onderzoek om gaat kan beschreven worden als de optimalisatie van kennisoverdracht tussen specifiek patroon en stagiaire binnen KienhuisHoving.

1.4 Vraagstelling

De vraagstelling die uit bovenstaande probleemstelling kan worden afgeleid, kan als volgt worden geformuleerd: Op welke manier kan de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire binnen KienhuisHoving worden geoptimaliseerd?

1.5 Doelstelling

Dit onderzoek heeft tot doel om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop de patroon-stagiaire relatie het beste kan worden ingericht om zo tot een optimale kennisoverdracht te komen. Hierbij zal gekeken worden naar de huidige situatie betreft de patroon-stagiaire relatie en zal worden nagegaan wat de gewenste situatie is voor zowel de patroon en stagiaire als het management binnen KienhuisHoving. De inzichten die hieruit voortkomen zullen worden gebruikt om aanbevelingen op te stellen voor het verbeteren van de patroon-stagiaire relatie binnen KienhuisHoving.

1.6 Onderzoeksvragen

Ten eerste zal er gekeken worden hoe volgens de wetenschappelijke literatuur een patroon-stagiaire relatie het beste kan worden ingericht en welke aspecten daarbij van belang zijn. Voornamelijk welke mentorfuncties de relatie vervult, welke individuele, relationele en organisatorische factoren het succes kunnen beïnvloeden, welke soorten kennis van belang zijn, op welke manier de kennis tussen de personen wordt gecreëerd en overgebracht, welke hulpmiddelen daarbij ondersteuning kunnen bieden en tenslotte de procesbeschrijving volgens het C4 protocol van Brockmöller. Daarnaast zal er gekeken worden naar de huidige situatie van de patroon-stagiaire relatie binnen KienhuisHoving.

Onderzoeksvragen:

1. Welke contexten beïnvloeden het succes van een patroon-stagiaire relatie en welke factoren binnen deze contexten spelen een rol?
2. Welke soorten kennis zijn van belang in een patroon-stagiaire relatie?
3. Op welke manier kan volgens de literatuur kennis worden overgedragen binnen een patroon-stagiaire relatie en welke middelen kunnen daarbij ondersteuning bieden?
4. Welke praktische aspecten kunnen het kennisoverdrachtproces uitbreiden?

1.7 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie wordt omschreven als het nut van de resultaten van het onderzoek voor de opdrachtgever en eventueel voor de maatschappij in het algemeen. (Geurts, 1999). In dit onderzoek wordt ingegaan op kennismanagement binnen een advocatenkantoor gelegen in Enschede en dan met name op de patroon-stagiaire relatie. Expliciet zal worden ingegaan op de vraag hoe kennis optimaal overgebracht kan worden binnen deze patroon-stagiaire relatie.

De uitkomsten van het onderzoek zijn relevant voor het desbetreffende advocatenkantoor, om zo een beeld te krijgen van de huidige situatie van de patroon-stagiaire relatie en welk stappenplan kan worden gevolgd om de gewenste situatie te bereiken.

1.8 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie is het nut van de resultaten van het onderzoek voor de wetenschap. (Geurts, 1999). Sinds 1999 staat kennismanagement sterk onder de aandacht binnen de advocatuur en daarmee is het nog geen uitgediept onderwerp. Daarbij is er nog weinig onderzoek gedaan over de kennisoverdracht tussen twee individuen. Hierdoor is er een tekort aan informatie binnen de huidige literatuur over kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire. Kennisoverdracht wordt veelal beschreven op het organisatorisch niveau, waarbij het individuele niveau, zoals tussen patroon en stagiaire, onderbelicht blijft. In dit onderzoek zal aandacht worden besteed aan de omzetting van dit organisatorisch niveau naar een meer individueel niveau.

1.9 Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek zal beschrijvend, maar daarnaast ook ontwerpend van aard zijn (Babbie, 2004). De organisatie KienhuisHoving, vooral op het gebied van de patroon-stagiaire relatie, zal worden geobserveerd. De onderzoekseenheden (analyse eenheden) zullen de verschillende patroons en stagiaires binnen KienhuisHoving zijn.

Om inzicht te verkrijgen in de huidige situatie van de organisatie zal gebruik worden gemaakt van kwalitatieve interviews. Volgens Babbie (2004) zijn dit interviews die dieper op een onderwerp in kunnen gaan. Deze interviews zullen worden afgenomen bij verschillende patroons en stagiaires binnen KienhuisHoving.

Voor de gewenste situatie zal gebruik worden gemaakt van een inhoudanalyse, dat is vastgelegde menselijke communicatie, zoals boeken, artikelen, websites, wetten en schilderijen. (Babbie, 2004) Er zal gebruik worden gemaakt van wetenschappelijke artikelen betreffende kennismanagement, vooral op de gebieden mentoring en kennisoverdracht.

Aan de hand van de onderzochte literatuur zal een theoretisch kader worden opgesteld, waaruit criteria af te leiden zijn. Deze criteria zullen worden verwerkt in een digitale vragenlijst, die afgenomen zal worden bij verschillende patronen en stagiaires binnen KienhuisHoving. Hierdoor wordt duidelijk op welke punten in de huidige situatie verbetering kan worden gebracht.

1.10 Opbouw onderzoek

In deze laatste paragraaf van het introductie hoofdstuk zal de opbouw van het onderzoek nader worden toegelicht. In hoofdstuk twee zal een theoretisch kader worden opgezet, waarbij de verschillende aspecten worden besproken die van belang zijn bij de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire. Eerst worden in dit hoofdstuk drie contexten besproken die invloed uitoefenen op het kennisoverdrachtproces. Tevens wordt er gekeken naar verschillende soorten kennis, specifiek toegepast op juridische dienstverlening, en kenniscondities die daaruit kunnen worden afgeleid. Daarbij wordt het kennisoverdrachtproces beschreven aan de hand van het SECI-model (socialisatie, externalisatie, combinatie, internalisatie). Dit zijn vier interactietypen die kunnen plaatsvinden tussen patroon en stagiaire. Uiteindelijk zal het C4 protocol van Brockmüller worden gebruikt om het, tot nu toe vooral theoretische, kennisoverdrachtproces, uit te breiden met praktische stapsgewijze aspecten.

In hoofdstuk drie wordt het theoretisch kader omgezet in criteria, die uiteindelijk getoetst kunnen worden. De criteria worden opgesteld aan de hand van de onderwerpen die in hoofdstuk twee aan de orde zijn gekomen, namelijk criteria over de patroon-stagiaire constructie, de drie contexten, het kennisoverdrachtproces en het C4 protocol. Daarnaast wordt in hoofdstuk drie de onderzoeksopzet besproken, waarbij tevens de onderzoekssteekproef en uitval van de onderzoekseenheden worden uitgelicht.

In hoofdstuk vier zullen de resultaten van het onderzoek worden beschreven. Het hoofdstuk is in te delen in algemene resultaten, waarbij alle respondenten worden meegenomen. En in specifieke resultaten, waarbij opvallende punten met betrekking tot specifiek de samenwerkende patroon en stagiaire uiteen worden gezet.

Hoofdstuk 5 zal in het teken staan van een conclusie en nadere aanbevelingen voor de organisatie. In dit hoofdstuk zal ook de voorafgestelde onderzoeksvraag worden beantwoord.

Tenslotte zal in hoofdstuk 6 een discussie worden geschreven, die ingaat op de geldigheid en beperkingen van het onderzoek, aanbevelingen voor nader onderzoek en zal er gekeken worden naar het behalen van de wetenschappelijke relevantie.

2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Bij het proces van kennisoverdracht binnen een patroon-stagiaire constructie is het noodzaak om te kijken naar verschillende aspecten binnen dit onderwerp. In paragraaf 2.1 zal er gekeken worden naar verschillende contexten die de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire beïnvloeden. Binnen deze contexten wordt aandacht besteed aan de specifieke factoren behorende bij de context. Daarnaast zullen in paragraaf 2.3 de verschillende soorten kennis en de bijbehorende kenmerken bijdragen aan een beter inzicht. Daarom wordt er gekeken welke soorten kennis de wetenschappelijke literatuur onderscheid. Tevens zal in paragraaf 2.4 aandacht worden besteed aan het kennisoverdrachtproces. Ten eerste worden er condities besproken, die voortvloeien uit het SECI model (socialisatie, externalisatie, combinatie, internalisatie model). Ten tweede worden toepassingen bepaald die bij die bepaalde condities het kennisproces kunnen bevorderen. Tenslotte is het van belang om het proces van kennisoverdracht praktisch en stapsgewijs te bespreken. Het C4 protocol van Brockmöller is hier zeer geschikt voor, omdat het de praktische kant van het kennisoverdrachtproces belicht. In paragraaf 2.5 zal dit protocol nader worden toegelicht.

2.2 Patroon-stagiaire relatie

Een patroon-stagiaire relatie kan worden gedefinieerd als een één op één relatie tussen een meer ervaren persoon in een organisatie (patroon) en een minder ervaren persoon (stagiaire). (Brockmöller, 2008) De relatie is ontwikkeld om de professionele en persoonlijke groei van de stagiaire te bevorderen door middel van coaching, ondersteuning en advisering. Professionele groei houdt in, dat er vakinhoudelijke kennis en vaardigheden worden ontwikkeld, zoals kennis van jurisprudentie, actualiteiten en de feitelijke juridische kennis. Persoonlijke groei is gericht op de sociale vaardigheden, zoals de omgang met cliënten, de manier van communiceren en de bepaling van een tactiek. Door middel van individuele aandacht kan kennis, feedback, informatie en bemoediging worden overgebracht. (Mullen, 1994). Vaak wordt gedacht dat een dergelijke relatie eenzijdig is en alleen de stagiaire voordelen vergaart van de relatie, maar Mullen (1994) suggereert dat beide partijen voordelen behalen. Dit beeld wordt bevestigd door Benabou & Benabou (1999) die middels een vragenlijst gekomen zijn tot een aantal voordelen voor de patroon. Ten eerste krijgt de patroon hulp bij de lopende opdrachten/projecten, die hij/zij moet uitvoeren. Daarbij bekijkt de stagiaire dingen via een ander perspectief en kan de patroon daardoor op nieuwe ideeën komen. De patroon kan delen van zijn werk delegeren aan de stagiaire, die deze vaak tijdrovende

opdrachten uitvoert, waardoor het werk van de patroon efficiënter wordt. Tevens krijgt de patroon ook kritische vragen van zijn stagiaire, waardoor scherpte in het werk blijft bestaan en er ontstaat in zekere mate een persoonlijke ontwikkeling. Daarbij is er sprake van morele ondersteuning en geeft het een patroon dikwijls een goed gevoel dat hij iemand kan helpen om zich te ontwikkelen. Een patroon-stagiaire relatie wordt beïnvloed vanaf drie niveaus, namelijk er is invloed op het kennisoverdracht proces vanuit de relationele, individuele en organisatorische context (Mullen, 1994). Deze verschillende contexten zullen hieronder nader worden besproken.

2.2.1 Relationale context

Er zijn verscheidende aspecten in de relationele context die het gedrag ten opzichte van het kennisoverdracht proces tussen patroon en stagiaire beïnvloeden. Ten eerste is er het aspect van de functies die een patroon kan en zal moeten uitvoeren ten opzichte van zijn/haar stagiaire. Kram (1983) onderscheidt twee hoofdfuncties, namelijk 'vocational/career' functies, waarbij de nadruk ligt op de carrière ontwikkeling en vooruitgang van de stagiaire en 'psychosocial' functies, die helpen bij het ontwikkelen van de eigen identiteit, bekwaamheden en zelfwaarde. Schockett & Haring-Hidore (1985) verdelen deze hoofdfuncties in acht subfuncties. Educatie, coaching, sponsoring en bescherming zijn de functies binnen de hoofdcategorie 'vocational' en voorbeeldgever, motivering, advisering en vriendschap zijn de subfuncties binnen de hoofdcategorie 'psychosocial'. Als een patroon de 'psychosocial' functies uitvoert, getuigt dat van een relatief hechte relatie en zal er ook een hogere mate van kennisuitwisseling plaats vinden tussen de twee personen. Dit omdat er een vertrouwensband is gevestigd. Het is dus noodzaak om binnen de patroon-stagiaire relatie niet alleen nadruk te leggen op de 'career' functies, maar ook aandacht te hebben aan de 'psychosocial' functies. Tevens kan er gezegd worden dat wanneer er een hoge mate van wederzijdse invloed heerst tussen patroon en stagiaire er meer kennisuitwisseling plaats vindt. Burke, McKeen en McKenna (1993) bevestigen dit beeld, mentoren die een grotere eenheid voelen, oefenen meer 'vocational' en 'psychosocial' mentor functies uit. Dit kan worden gerelateerd aan de theorie van Granovetter (1973). Hij geeft aan dat het hebben van zwakke banden meer kan opleveren dan dat in eerste instantie wordt gedacht. Een patroon stagiaire relatie is in principe in eerste instantie een zwakke band, maar naarmate de personen langer en intensiever samenwerken, kan de band versterkt worden.

Wanneer de sterkte van een binding toeneemt, neemt daarmee ook de motivatie toe om kennis uit te wisselen of over te dragen (Haythorntwaithe, 2002). Dit heeft te maken met het feit dat door een hechtere band er een grotere motivatie is om behulpzaam te zijn en mensen zich meer toegankelijk opstellen naar elkaar. De sterkte van een intermenselijke band is een combinatie van de

hoeveelheid tijd, de emotionele intensiteit, het wederzijds vertrouwen en de wederzijdse hulp die elkaar worden geboden (Haythorntwaithe, 2002).

2.2.2 Individuele context

De individuele kenmerken van zowel patroon als stagiaire zijn mede verantwoordelijk voor de mate waarin kennis wordt gedeeld. Mullen (1994) noemt een viertal factoren.

Ten eerste speelt de mate waarin een persoon in staat is om kritisch naar zich zelf te kijken een rol bij de mate waarin er kennis wordt overgedragen. Het kritisch kunnen kijken naar het eigen handelen en denken noemt men ook wel 'self monitoring'. Personen met een hoge mate van 'self monitoring' zijn meer bezorgd over de bruikbaarheid van hun informatie, maar zijn ook meer geschikt om externe informatie raad te plegen. Een stagiaire moet in staat zijn om eigen werk kritisch te kunnen bekijken en daarbij bereid zijn om externe informatie te gebruiken van bijvoorbeeld zijn/haar patroon.

Tevens is de mate van de competentie van de partner van belang. Olian et al. (1988) concluderen dat stagiaires meer aangetrokken worden tot patronen die vakbekwaam zijn om te helpen. Ook het omgekeerde geldt, patronen worden eerder aangetrokken tot stagiaires die als gelijkwaardig competent worden gezien. Wel kan er over het laatste aspect getwist worden hoe realistisch dit punt is. In praktijk zullen patronen zich over het algemeen hoger zien als een stagiaire, waarbij er daarmee geen gelijkwaardige competentie heerst.

Ten derde is de geschiktheid van de ontvangen informatie van belang. Patroon en stagiaire moeten beide het gevoel hebben dat de informatie/kennis die wordt overgedragen van belang is voor het werk wat ze moeten doen. Wordt de noodzaak niet gezien, dan vindt er in mindere mate een overdracht van kennis plaats.

Tenslotte kan de mate van 'organisation based self esteem' (OBSE) een rol spelen. Dit is de mate waarin iemand gelooft dat zij waardevol en betekenisvol is voor de organisatie. Personen met een relatief lage OBSE zijn meer alert voor aanwijzingen binnen organisatorische context en zullen deze kennis eerder opnemen.

2.2.3 Organisatorische context

Kram (1985) veronderstelt dat de cultuur van een organisatie een belangrijke rol speelt bij de mate waarin kennis wordt uitgewisseld. Een organisatie zou een open cultuur moeten stimuleren, waardoor werknemers worden gemotiveerd om kennis te delen. Als een organisatie laat merken dat kennismanagement een belangrijke activiteit is binnen de organisatie waar ook tijd voor vrij wordt gemaakt, is dat een teken voor werknemers dat die tijd ook beschikbaar is voor degelijke

activiteiten. Een kennisvisie kan daarbij helpen. Deze geeft zowel de huidige situatie weer als de verwachte toekomstprestaties van de organisatie en hoe deze verwachtingen bereikt kunnen worden. Hierdoor gaan medewerkers hun activiteiten zien in het licht van de gehele organisatie. (Kroch, Ichijo & Konno, 2000). Tevens kan naast het uitdragen van een kennisvisie het verduidelijkend werken voor werknemers als er vaststaande regels worden opgesteld over de manier waarop kennisoverdracht binnen een formele mentorconstructie zou moeten geschieden.

2.2.4 Tussen conclusie

De kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire wordt beïnvloed door de individuele, relationele en organisatorische context. Binnen de individuele context zijn de aspecten ‘self monitoring’, mate van competentie en OBSE van invloed. Daarnaast zijn binnen de relationele context de verschillende fasen en dan met name de ‘cultivation’ en ‘separation’ fase van belang en daarbij de functies die een patroon kan vervullen. Tenslotte spelen organisatorische factoren een rol en met name de cultuur binnen de organisatie, het uitspreken van een kennisvisie en richtlijnen voor de begeleiding door de patroon naar de stagiaire. In onderstaande afbeelding zijn de verschillende aspecten in kaart gebracht. Deze schematisering is specifiek voor dit onderzoek opgesteld.

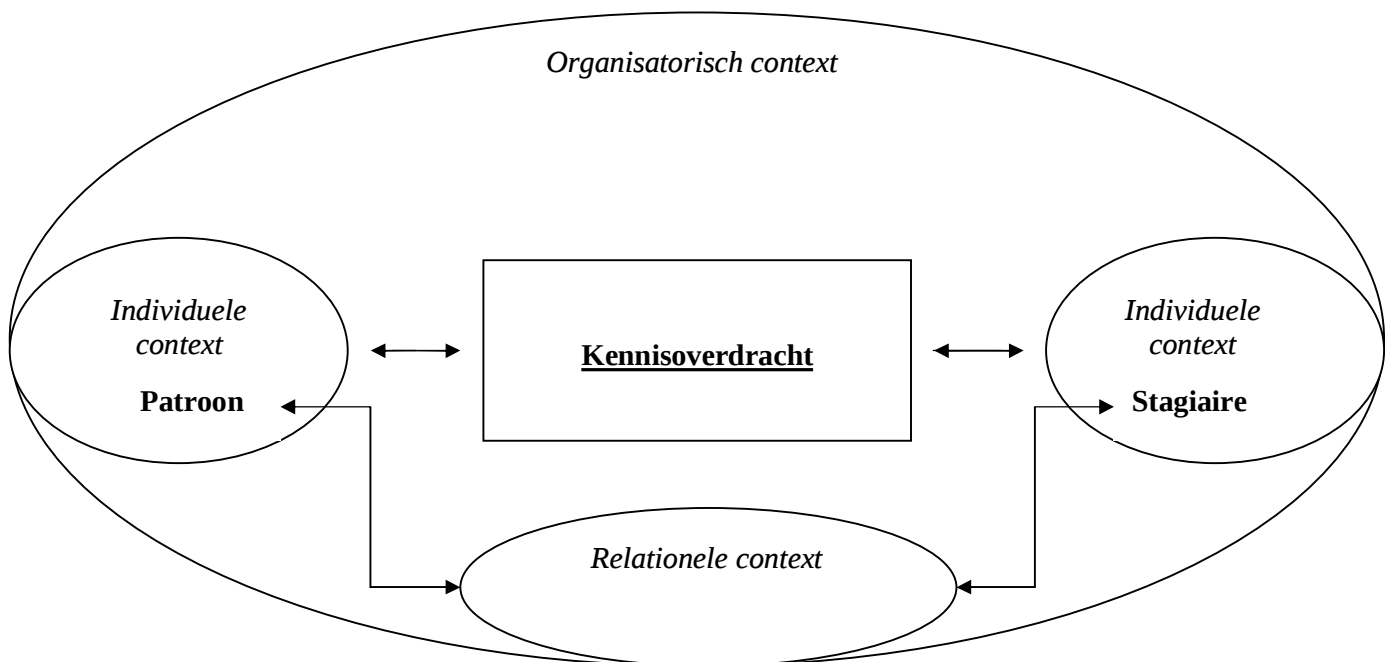


Fig. 2.1 kennisoverdracht binnen verschillende contexten

Nu de verschillende aspecten van het kennisoverdrachtproces in kaart zijn gebracht, kan er gekeken worden naar de typen kennis die een rol spelen in een juridische organisatie. In paragraaf 2.3 zullen deze typen worden besproken en zal er gekeken worden naar de condities die uit deze typen kennis voortvloeien.

2.3 Soorten kennis

Voordat er gekeken kan worden naar het proces van kennisoverdracht zal een duidelijk beeld moeten worden gevormd over de verschillende soorten kennis die binnen een juridische organisatie van belang zijn. Maar daarbij is het verstandig om eerst een definitie te formuleren van kennis. In dit onderzoek zal de kennisdefinitie van (Boersma, 2002) worden gebruikt. Namelijk, de gedeeltelijke onbewuste capaciteit die het iemand mogelijk maakt om een bepaalde taak uit te voeren. De capaciteit is een functie van de aspecten informatie (I), ervaring (E), vaardigheden (S) en gedrag (A).

Edwards & Mahling (1997) maken onderscheid tussen vier typen van kennis die van belang zijn in de praktijk van juridische organisaties. Daarnaast maakt Spender (1996) een onderscheid tussen het individuele en organisatorische niveau van kennistransformatie. Spender (1996) veronderstelt dat individuele kennis wordt omringd door sociale systemen en praktijken binnen een organisatie. In de volgende paragraaf zullen beide typologieën van kennis worden gecombineerd en toegepast worden op de relatie tussen patroon en stagiaire.

2.3.1 Kenniscondities

Edwards & Mahling spreken ten eerste over administratieve gegevens, dit zijn alle hoofdzaken over de activiteiten van een organisatie, zoals uurlonen van advocaten, cliënt namen en zaakdetails. Dit is voornamelijk expliciete kennis, die gemakkelijk gecodeerd en opgeslagen kan worden. In de typologie van Spender kunnen administratieve gegevens worden ondergebracht bij organisatorische kennis. Immers deze gegevens hebben niet betrekking op één bepaald vakgebied, maar zijn van belang voor de gehele organisatie. Dit type kennis heeft een sterke nadruk op kennisopslag. Organisatorische kennis is gemakkelijk op te slaan in bibliotheekfaciliteiten, databasebestanden en standaard procedurebestanden. Er ligt hier weinig nadruk op kennisontwikkeling, alleen in verbetering of verandering van opslagmogelijkheden kan kennis worden ontwikkeld. Bij de kennisoverdracht tussen specifiek de patroon en stagiaire zal dit type minder van belang zijn. Wel is het noodzaak dat de stagiaire weet op welke wijze de organisatie omgaat met dit type kennis en daarmee op welke wijze bepaalde gegevens moeten worden gearhiveerd.

Ten tweede wordt declaratieve kennis onderscheiden, dit is kennis van de wet, wettelijke principes in statuten, jurisprudentie en andere bronnen van primaire wettelijke autoriteit.

Ook dit is een vorm van expliciete kennis, wat gecodeerd en opgeslagen kan worden in o.a. databases en bibliotheekfaciliteiten. In tegenstelling tot administratieve gegevens ligt hier de nadruk op het individuele niveau in plaats van het organisatorische niveau.

Voor een stagiaire is dit de basiskennis die hij/zij moet bezitten om daadwerkelijk in de praktijk werkzaam te kunnen zijn. Voor een patroon is het noodzaak om in de begeleiding te bekijken of deze kennis aanwezig is en hoe deze kennis verder ontwikkeld en up to date gehouden kan worden.

De derde vorm is procedurele kennis, de kennis van procedures die de wet vereist bij bepaalde situaties. Ook dit is een vorm van expliciete kennis op het individuele niveau en kan worden gecodeerd en worden opgeslagen in standaardmodellen, intranettoepassingen en bibliotheekfaciliteiten. Ook hierbij heeft de patroon de taak om de stagiaire te begeleiden en op te leiden bij dit soort procedures.

Tenslotte wordt analytische kennis genoemd, dit zijn de conclusies die getrokken kunnen worden over de manier van actie die een cliënt zal moeten volgen in een bepaalde situatie. In tegenstelling tot de drie andere vormen van juridische kennis bestaat dit type kennis voornamelijk uit impliciete kennis, kennis die bestaat uit ervaring en vaardigheden van een bepaalde persoon en is daardoor moeilijk te formaliseren. Hierdoor ontstaan er moeilijkheden bij het delen en overdragen van deze individuele kennis. Dit komt doordat deze kennis vooral in het hoofd van de patroon zit en hij/zij zich vaak niet bewust zal zijn van bepaalde kennis of handelingen. Toch is het noodzaak dat de patroon zich bewust richt op het overbrengen van deze kennis. Bij de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire is dit de moeilijkste vorm.

2.3.2 Tussenconclusie

Binnen een patroon-stagiaire constructie zal voornamelijk de nadruk liggen op de begeleiding bij het ontwikkelen van individuele analytische kennis. Bij individuele declaratieve en juridische kennis zal de stagiaire worden geacht deze kennis al te bezitten of op een andere wijze op te doen. Organisatorische administratieve kennis is voornamelijk van belang voor de toegankelijkheid van kennis door de gehele organisatie.

2.4 Kennisoverdracht proces

Na het onderzoeken van de verschillende typen kennis en de samenhang met kennisoverdracht is het nu noodzaak om daadwerkelijk te kijken naar mogelijkheden van kennisoverdracht. In de literatuur is veel geschreven over organisatorische kennisoverdrachtprocessen. Dit onderzoek

onderscheidt zich aan de ene kant van deze opvatting, doordat dit onderzoek gericht is op het individuele kennisoverdrachtproces en de literatuur veelal verwijst naar het organisatorisch niveau. Jongedijk & Mathijssen (2004) geven bijvoorbeeld aan dat een lerende organisatie ontstaat door waarde te geven aan verschillende kennisprocessen. Zack (1999) gaat in op de ontwikkeling van een kennisstrategie om zo een context te creëren voor het invullen van kennismanagement binnen een organisatie. Nonaka en Konno (1998) richten zich ook op het organisatorisch niveau, maar belichten daar ook stukken van het individuele niveau bij. Omdat Nonaka & Konno (1998) ook waarde hechten aan het individuele niveau is in dit onderzoek gekozen om die theorie aan te houden. Immers een patroon-stagiaire constructie begeeft zich op het individuele vlak. Omdat Nonaka & Konno (1998) zich niet geheel op het individuele niveau richten zal waar nodig een vertaalslag worden gemaakt naar de specifieke patroon-stagiaire relatie. In onderstaande paragraaf zal de typologie van Nonaka en Konno (1998) verder worden uitgewerkt.

2.4.1 SECI model

Nonaka & Konno (1998) werken met het SECI (socialisation, externalisation, combination, internalisation) model. Er wordt verondersteld dat kennisoverdracht een proces is van interacties tussen expliciete en impliciete kennis. Door het combineren van deze twee typen ontstaat een vierdeling. De interacties leiden uiteindelijk tot de verspreiding van kennis binnen de gehele organisatie. Dit model wordt als hulpmiddel gebruikt bij het bepalen van kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire. In het SECI model worden vier stappen beschreven in het verspreidingsproces van kennis. Deze vier stappen zullen hieronder nader worden besproken.

Socialisatie

Bij socialisatie gaat het om de verspreiding en het delen van impliciete kennis tussen individuen. De term socialisatie wordt gebruikt om te benadrukken dat de kennis wordt overgedragen door gemeenschappelijke activiteiten tussen individuen in plaats van door middel van verbale of geschreven instructies. Socialisatie is daarmee een hoofdproces in de relatie tussen patroon en stagiaire. De patroon zal proberen om zijn ervaringskennis en vaardigheden te leren aan de stagiaire, die alleen feitelijke kennis tot zijn beschikking heeft. Leren is hier een informeel proces en gebeurt vaak onbewust. (Swap, Leonard, Shields, Abrams (2001)). De stagiaire verwerft de kennis door waar te nemen, te imiteren en via de praktijk. Een effectief middel om socialisatie te stimuleren is het gebruik van brainstormdiscussies. Hierdoor komen andere zienswijze naar voren, waardoor individuen het vraagstuk op een andere manier gaan bekijken. Hierdoor leert een stagiaire van de kennis en perceptie van andere personen. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Externalisatie

Externalisatie schetst een transformering van impliciete kennis naar expliciete kennis. Vaardigheden en ervaringen die worden opgedaan, moeten worden omgezet in feitelijke kennis. Tijdens deze fase probeert het individu zich te mengen binnen een groep. De individuele ideeën en intenties zullen worden geïntegreerd met de denkwijze van de groep. Discussiëren, participeren en luisteren naar de ideeën van anderen in de groep bevordert het proces van externalisatie. Daarnaast is het model/sjabloon beheer een hulpmiddel om impliciete kennis om te zetten naar expliciete kennis. Model/sjabloon beheer kan worden uitgelegd als vaste werkwijzen, stappenplannen of figuren die het oplossen van een juridisch vraagstuk ondersteunen. Binnen de patroon-stagiaire relatie zal ten eerste een individuele externalisatieproces plaats vinden tussen expliciet de patroon en de stagiaire zelf. Door middel van samenwerken, discussiëren en participeren in bestaande zaken zal de stagiaire nieuwe kennis opdoen. Ten tweede zal er een externalisatie proces plaatsvinden in een bredere context, namelijk binnen een bepaalde praktijkgroep/afdeling binnen de organisatie. Door interactie met andere personen, naast de desbetreffende patroon, zal de stagiaire andere inzichten verwerven, waardoor hij/zij zich nieuwe kennis eigen kan maken.

Combinatie

Ten derde bestaat er combinatie. Hierbij wordt expliciete kennis omgezet naar meer complexe systemen van expliciete kennis. De nadruk ligt hier op communicatie- en verspreidingsprocessen en de systematisering van kennis door de gehele organisatie. Kennis wordt toegankelijk gemaakt voor de gehele organisatie. Namelijk mensen wisselen kennis uit en combineren die kennis door middel van documenten, vergaderingen, telefoongesprekken, of informatie uitwisseling via computernetwerken. Door het combineren, herstructureren, toevoegen van expliciete kennis, kan nieuwe kennis ontstaan en kennis worden overgebracht. (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dit is de fase waarin de gehele organisatie profiteert van de aanwezige kennis van andere werknemers. Vaak is er in een organisatie niet bekend, welke kennis waar beschikbaar is en daardoor wordt veel werk dubbel gedaan of wordt er maar wat gedaan, omdat de juiste kennis niet in huis is. Combinatie wordt dan ook gestart door het 'netwerken' van bestaande kennis uit andere delen van de organisatie. (Nonaka & Takeuchi, 1995). In de specifieke patroon-stagiaire constructie is deze fase minder van belang, doordat dit in principe een organisatorisch proces is en buiten het bereik valt van de kennisoverdracht tussen individuen. Dit onderzoek zal dan ook minder op deze fase berusten, maar de fase zal op de achtergrond blijven meespelen. Immers is de kennisoverdracht door de gehele organisatie uiteindelijk waar een organisatie naar toe wil, omdat daarmee grote concurrerende voordelen mee behaald kunnen worden.

Internalisatie

Tenslotte is er internalisatie van nieuwe kennis. Hierbij wordt expliciete kennis omgezet naar impliciete persoonsgebonden kennis binnen een organisatorische context. Dit vereist dat het individu probeert te bepalen welke kennis relevant is voor zichzelf binnen een organisatorische context. In een patroon-stagiaire constructie kan in deze fase worden aangenomen dat de stagiaire zelf over ervaring beschikt, waardoor de stagiaire een zelfde soort niveau als de patroon bereikt. Hierdoor wordt de stagiaire waardevol voor de organisatie. Dit is waar de organisatie uiteindelijk naar toe wil. Het leren in deze vorm kan vooral bewerkstelligd worden door actieve participatie, 'learning by doing'. Feedback van de patroon is hierbij een belangrijk middel. (Swap, Leonard, Shields, Abrams, 2001). Tevens kan nauwkeurige documentatie helpen bij het internaliseren van ervaringen. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Samengevat kan worden gezegd, dat het SECI model een kennisoverdrachtproces beschrijft, waarbij expliciete en impliciete kennis worden uitgewisseld en getransformeerd. Binnen de patroon-stagiaire relatie is vooral de socialisatie fase van groot belang. Daarnaast is externalisatie een belangrijk middel om nieuwe inzichten te verwerven. In een organisatorische context is de combinatiefase een belangrijke onderdeel, maar binnen de patroon-stagiaire constructie zal deze fase op de achtergrond blijven. Internalisatie is tenslotte het proces waar de stagiaire uiteindelijk naar toe zou willen en moeten gaan.

2.4.2 Conditie vanuit het SECI model

Vanuit het SECI model zijn een aantal condities af te leiden. Deze condities geven weer op welke manier een bepaalde fase optimaal kan werken. Nonaka & Konno (1998) introduceren het concept 'ba'. Dit concept probeert de fundamentele condities voor kennisoverdracht en de plaats waar kennisoverdracht plaatsvindt te beschrijven. 'Ba' wordt gezien als een gezamenlijke plaats, waar relaties kunnen worden ontwikkeld. Wanneer kennis los wordt gezien van een 'ba', verandert de kennis in informatie. Informatie is daarmee tastbaar. 'Ba' kan worden gezien op verschillende niveaus. Voor een individu is een team een 'ba', de organisatie daarentegen is de 'ba' voor de verschillende teams. Uiteindelijk zal de markt de 'ba' zijn voor de organisatie. Een 'ba' geeft als het ware de condities weer waaronder het kennisoverdrachtproces optimaal werkt. Tevens kunnen (digitale) hulpmiddelen het kennisoverdrachtproces ondersteunen. Apistola (2007) heeft een aantal (digitale) hulpmiddelen onderzocht die aanwezig zijn in de advocatuur, maar de vraag is in hoeverre deze hulpmiddelen ook daadwerkelijk worden gebruikt.

Hieronder worden de verschillende typen 'ba' besproken en zal er per interactietype worden aangegeven, welke hulpmiddelen ondersteunend aan het kennisoverdrachtproces zouden kunnen werken.

Originating ba

Dit type representeert de socialisatie fase. Conditie waaronder deze fase het beste werkt zijn fysieke, face to face contact waarbij ervaringen worden uitgewisseld, een kennisvisie en een open stimulerende cultuur binnen de organisatie. Apistola (2007) geeft aan dat overlegvormen of bijeenkomsten redelijk hoog scoren onder advocaten. Een fysiek overleg tussen patroon en stagiaire is een face to face contact en zal daarom in de socialisatiefase een belangrijk hulpmiddel zijn.

Interacting ba

Bij dit type staan teams of afdelingen centraal. Hierdoor kenmerkt het de externalisatie fase. Het individu creëert kennis door middel van het participeren binnen een groep. Conditie zoals het hebben van discussies, het vormen van dialogen, het maken van modellen, sjablonen zijn belangrijk. Daarnaast is ook een stimulering van een open cultuur noodzaak. Het bijwonen van bijeenkomsten zou bijzonder geschikt zijn voor ondersteuning van de externalisatie fase. Door middel van jurisprudentie bijeenkomsten, werkgroepen, lezingen of afdelingslunches wordt in een grotere groep kennis uitgewisseld.

Exercising ba

Dit type ondersteunt de internalisatie fase. De conditie hierbij is het meekijken in de praktijk, ook wel 'on the side' genoemd. De patroon kan de stagiaire in deze fase actief laten participeren in de dagelijkse praktijk. Bijvoorbeeld door het gebruik van oefencasussen of door het samenwerken aan een bestaande zaak. Een ondersteunend middel daarbij zou het gebruik van een portfolio zijn. Dit wordt ook wel een persoonlijk ontwikkelplan genoemd en wordt sterk aangeraden in de advocatuur om te gebruiken bij de begeleiding van een stagiaire door een patroon. Door het gebruik van een portfolio kan de patroon de stagiaire gestructureerd begeleiden en kan er worden gekeken op welke punten er meer of minder aandacht moet worden besteed

Cyber ba

Dit type kan worden gekoppeld aan de combinatie fase. Zoals eerder vermeld is deze fase van minder belang bij de specifieke patroon-stagiaire constructie, maar voor kennisdeling door de gehele organisatie is deze fase zeer van belang. Conditie waaronder de kennisoverdracht door de gehele organisatie het beste werkt, zijn het gebruik van online netwerken, group-ware systemen en geïntegreerde databases.

Volgens de Wild (2001) zijn databases de meest bekende en gebruikte software toepassingen in de rechtspraktijk. Deze databases zijn vooral gericht op taakondersteunende kennis, zoals wetgeving en jurisprudentie. Voorbeelden van soortgelijke databases zijn de Algemene Databank Wet- en regelgeving (ADW), de Juridische Bibliotheek (JB), Opmaat en de Wettenbank. De uitgever van deze databases draagt zorg voor de verbetering en vernieuwing van documenten. In een database is kennis vastgelegd die kan bijdragen aan de kennisontwikkeling van zowel een stagiaire als een patroon. De toegankelijkheid van dergelijke databases is hoog, doordat de informatie digitaal beschikbaar is en daardoor op elk moment te raadplegen is.

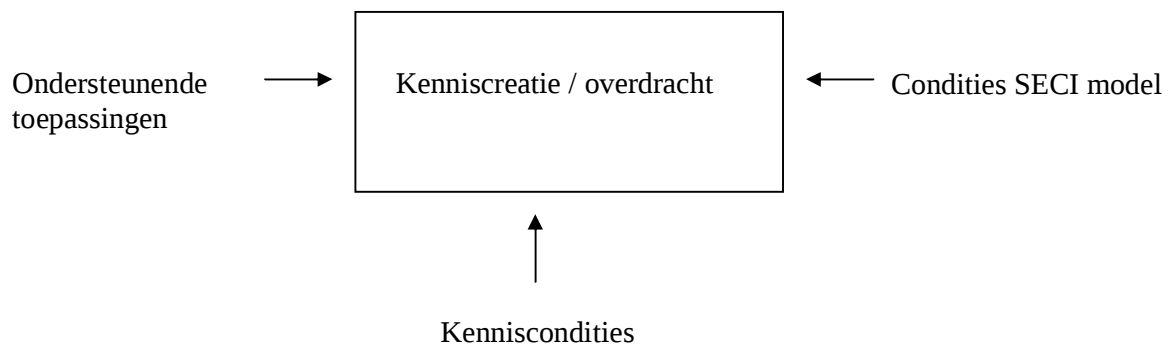
Daarnaast is het gebruik van internet en intranet veelvoorkomend in de advocatuur. (Baukema, Donkers en Melchior, 2002). Mede door de digitalisering wordt er steeds meer juridische informatie op internet aangeboden. Wet- en regelgeving, jurisprudentie en andere rechtsbronnen zijn nagenoeg allemaal digitaal te vinden. De overheid heeft aan deze ontwikkeling bijgedragen. Via uitgeverij SDU is een wettenbestand ontwikkeld, dat voor iedereen vrij toegankelijk is. Intranet, een intern internet van een organisatie, kan de toegankelijkheid en deling van kennis verhogen. Medewerkers, daarmee ook patroons en stagiaires, kunnen via intranet kennis aanbieden aan andere medewerkers en deze kennis is daarmee snel toegankelijk voor meerdere personen.

Tenslotte kan door het gebruik van groupware kennisoverdracht worden bevorderd. Dit is een geautomatiseerde ondersteuning van de samenwerking tussen personen. Patroon en stagiaire kunnen gebruik maken van gezamenlijk agendabeheer, overdracht en gezamenlijke bewerking van documenten.

2.4.3 Tussenconclusie

In het kennisoverdrachtproces van Nonaka & Konno (1998) zijn vier typen interacties tussen expliciete en impliciete kennis te onderscheiden. Deze vier typen interacties kunnen worden gecombineerd met vier soorten van omgevingen, ook wel 'ba' genoemd, waarbij de interactie het beste plaats zou kunnen vinden. Tevens zijn er bij elke omgeving een aantal ondersteunende toepassingen.

In onderstaande afbeelding is het kennisoverdrachtproces schematisch weergegeven en zijn de verschillende invloeden kenbaar gemaakt.



Figuur 2.8 Invloeden vanuit het kennisoverdrachtproces

In de voorgaande paragrafen is duidelijk geworden dat het kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire wordt beïnvloed door verschillende contexten en dat er verschillende typen kennis een rol spelen in een juridische organisatie. Deze aspecten zijn vooral theoretische concepten. Om deze theoretische concepten te ondersteunen zal in de volgende paragraaf een meer praktische visie worden gegeven op het kennisoverdrachtproces. Anke Brockmöller (2008) heeft in haar proefschrift een protocol ontwikkeld voor de kennisoverdracht tussen expert en beginnende. Dit protocol noemt zij het C4 protocol, omdat er vier fasen worden onderscheiden en alle namen van de fasen beginnen met de letter C. Zij was de eerste die in de huidige literatuur de kennisoverdracht tussen een expert en een beginnende in een stappenplan heeft uitgedrukt. Doordat deze typologie een zeer praktische uitwerking weergeeft, wordt deze gebruikt in dit onderzoek.

2.5 Procesbeschrijving

Het protocol is opgedeeld in een viertal fasen, namelijk composing, connecting, culminating en completing. De verschillende stappen vanaf de selectie tot aan de uiteindelijke loskoppeling worden in de vier fasen besproken.

2.5.1 Composing - Samenstellen

Dit is de eerste fase van het opgestelde protocol. Er wordt gekeken of er behoefte is aan een patroon-stagiaire relatie tot aan de daadwerkelijke start van de stage. Een patroon wordt gematcht met een stagiaire en de relatie wordt bepaald.

1. Bepalen van de behoefte voor een patroon-stagiaire relatie

De behoefte voor een nieuwe patroon-stagiaire constructie kan zowel vanuit de organisatie of van buitenaf komen. Het is noodzaak voor een organisatie om deze behoefte nauwkeurig bij te houden. Voor de advocatuur is gebleken dat de vraag vooral vanuit de organisatie komt. Binnen een bepaalde afdeling wordt aangegeven dat men behoefte heeft aan een nieuwe stagiaire. De organisatie zal dan een sollicitatie procedure in gang zetten. In mindere mate dient zich een open sollicitatie aan en dan wordt er gekeken of diegene geschikt is en binnen de organisatie zou passen.

2. Het selecteren van een patroon-stagiaire constructie als een geschikte methode

Voor het gebruik van het C4 protocol zijn er een aantal vereisten waaraan de organisatie moet voldoen, voordat een patroon-stagiaire constructie als methode gebruikt kan worden. Ten eerste kan een patroon-stagiaire constructie alleen gebruikt worden als de vraag of het probleem kan worden opgelost door een combinatie van twee individuen. Daarnaast moet een beschikbare stagiaire en een patroon aanwezig zijn. Tevens zal er genoeg tijd vrij gemaakt moeten worden voor de begeleiding en moet de organisatie de constructie ondersteunen. Tenslotte moet er een geschikte infrastructuur aanwezig zijn binnen de organisatie, zodat de individuen die kunnen gebruiken.

3. Bepalen van de doelen en beperkingen/richtlijnen van de relatie

Nadat bepaald is, dat de patroon-stagiaire constructie als geschikt kan worden gezien, moeten doelen worden opgesteld en zal gekeken worden, welke beperkingen/richtlijnen de organisatie daarbij stelt. Richtlijnen kunnen bijvoorbeeld zijn voor de duur van de relatie, de keuze van de deelnemers van de relatie, de intensiteit van de relatie en de locatie van de relatie.

4. Bepalen van de daadwerkelijke patroon en stagiaire

In deze stap wordt gekeken of een patroon of een stagiaire moet worden gezocht. Als een stagiaire zich van buitenaf aandient, moet worden gekeken of er een geschikte patroon binnen de organisatie beschikbaar is. En als een patroon behoefte heeft aan een nieuwe stagiaire, zal van buiten af een geschikte stagiaire moeten worden gezocht.

5. Bepalen van het type relatie

Volgens Brockmöller (2008) zal er moeten worden gekeken of de patroon-stagiaire relatie een I-dominant (informatie), S-dominant (vaardigheden) of een A-dominant (gedrag) relatie is. Deze typen corresponderen met de kennisdefinitie eerder opgesteld in paragraaf 2.3. Wel moet

gerealiseerd worden dat een patroon-stagiaire relatie altijd uit alle vier de componenten van de kennisdefinitie bestaat, maar dat één component de overhand kan hebben. Het component ervaring (E) zal altijd in de relatie voorkomen, immers ervaring is een belangrijk onderdeel van kennisoverdracht tussen individuen. In dit onderzoek is niet aan te duiden welk component de overhand heeft en daarmee aangeeft welk type relatie er is. Dit doordat de aspecten allemaal een belangrijke rol spelen. Hierdoor zal deze stap in het onderzoek achterwege worden gelaten.

6. Selecteren en matchen van patroon en stagiaire

Het matchen van een patroon en stagiaire bestaat uit twee niveaus, het kennisniveau en het sociale niveau. Bij het kennisniveau zal er gekeken moeten worden of de patroon en de stagiaire de zelfde 'taal' spreken en of het kennisniveau van de stagiaire een minimale standaard heeft. Op het sociale niveau zal er voornamelijk gekeken worden naar persoonlijkheden, conflicterende interesses, verwachtingen van beide individuen. Tevens zal er gekeken worden of de doelen, richtlijnen en activiteiten overeenkomen.

7. Plaatsen van de relatie in de omgeving

De omgeving van een patroon-stagiaire constructie bestaat voornamelijk uit de organisatie waarbinnen de constructie plaatsvindt. Het is daarom een tweezijdige relatie. De patroon- stagiaire relatie moet binnen de organisatie passen en de organisatie moet bepaalde condities scheppen voor de relatie.

8. Check van de grenzen

De laatste stap in de eerste fase schetst een laatste check. Hierbij wordt er gekeken of aan alle invloeden voldaan is. Deze invloeden zijn in bovenstaande tekst besproken. Ten eerste speelde de relationele context een rol, waarbij de mentorfuncties en de sterkte van de intermenselijke band invloed konden uitoefenen op de kennisoverdracht. Ten tweede werd de individuele context gekenmerkt door persoonlijke aspecten zoals de mate van het eigen zelfbeeld, de mate van competentie van de partner, de geschiktheid van de ontvangen informatie en de mate waarin iemand gelooft dat zij een waardevolle bijdrage aan de organisatie geeft. Tenslotte kan de organisatorische context invloed uitoefenen. De cultuur binnen de organisatie, een kennisvisie en bepaalde richtlijnen voor de begeleiding zijn aspecten die de kennisoverdracht kunnen bevorderen.

2.5.2 Connecting – Contact maken

Deze fase is de primaire fase van de patroon-stagiaire relatie. Er zal geprobeerd worden om het hoogste niveau van kennisdeling te bereiken. Het doel van deze fase is voor zowel de patroon als de stagiaire om de relatie te ontwikkelen tot zo'n niveau, dat ze in staat zijn om kennis te delen. Om het hoogste niveau van kennisdeling te bereiken, moeten patroon en stagiaire zich zowel sociaal als professioneel ontwikkelen. De onderstaande stappen zijn onderdeel van de 'connecting' fase.

9. Beheren van verwachtingen en het maken van afspraken in een kick off meeting

De eerste stap in deze fase is het regelen van een 'kick off meeting'. Gedurende deze bespreking zal de relatie verder worden uitgewerkt en de koers voor de eerste periode zal worden uitgestippeld, waarbij instructies, activiteiten en gesprekken worden vastgelegd. Bij dit gesprek kan een derde objectieve persoon aanwezig zijn, die uiteindelijk na kan gaan of de verwachtingen daadwerkelijk worden behaald.

10. De stagiaire loopt mee met de patroon

Na de 'kick off' meeting is de eerste stap voor de stagiaire om met de patroon mee te lopen in de dagelijkse praktijk. Dit betekent dat de stagiaire zoveel mogelijk bij de patroon mee kijkt.

11. De patroon en stagiaire herkennen en bepalen het kennisdomein van de andere persoon

Het doel is om te bekijken welke kennis van de andere persoon relevant en beschikbaar is. Dit wordt ook wel het kennisdomein genoemd. Er zijn verschillende technieken om het kennisdomein te bepalen, namelijk het observeren van de ander in actie, interviewen of door middel van conservaties.

12. Observeer de relatie

In deze stap zijn de patroon en de stagiaire nog steeds bezig met het ontwikkelen van hun rollen. Het observeren van de relatie kan informatie geven over de koers van de relatie en over een mogelijke behoefte aan interventie. Enerzijds wordt de relatie tussen patroon en stagiaire bekeken vanuit een extern perspectief, namelijk een objectief persoon binnen de organisatie, anderzijds kijken de patroon en stagiaire zelf naar mogelijke obstakels. De externe persoon kan de patroon en stagiaire vragen om activiteiten en ontwikkelingen bij te houden in een logboek/portfolio. Hierdoor

worden de patroon en stagiaire gedwongen om zich zelf te reflecteren en de externe persoon verkrijgt veel informatie. De resultaten van de observaties kunnen dienen als input voor evaluatie en mogelijke verbeteringen, welke de laatste stap van de 'connection' fase inhoudt.

13. Evalueer de relatie met de patroon, stagiaire en organisatie en grijp zo nodig in

De evaluatie dient ervoor om te kijken of de patroon-stagiaire relatie zich genoeg heeft ontwikkeld om door te gaan naar de 'culminating' fase. De evaluatie wordt besproken in een gesprek met de patroon, stagiaire en de externe persoon binnen de organisatie. Hierdoor kunnen problemen of moeilijkheden vroegtijdig worden aangepakt.

2.5.3 Culminating – Bereiken toppunt

In deze fase bereikt de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire het optimale punt. De stappen in de 'culminating' fase moeten worden gezien als een terugkomende cyclus, waarbij de verschillende stappen zich continue afwisselen. De bijbehorende stappen zijn in onderstaande figuur afgebeeld.

14. Bewuste observatie

Dit is een intensieve versie van stap 10, waarbij de stagiaire meekijkt bij de patroon. Hier gaat het niet om willekeurig mee te kijken, maar om bewust mee te kijken. De stagiaire dient kritisch mee te kijken. Klakkeloos overnemen is hierbij niet de bedoeling.

15. Bewuste oefening

Het is niet genoeg voor de stagiaire om alleen de patroon te observeren in de dagelijkse routine werkzaamheden. Om de vaardigheden te ontwikkelen zal hij/zij moeten oefenen. De hoofdmethode van de patroon-stagiaire relatie berust dan ook op 'learning by doing'. Feedback van de patroon is hierbij een belangrijk onderdeel.

16. Bewuste reflectie

Naast het observeren en oefenen is het van belang dat de patroon en stagiaire op zichzelf en elkaar blijven reflecteren. Zowel positieve als negatieve punten moeten worden besproken.

17. Ongestructureerde activiteiten

Niet alle observaties, oefeningen en reflecties moeten worden gestructureerd. Juist door het flexibel indelen van de relatie zal onbewuste kennis worden overgedragen. Ongestructureerd betekent hier niet ongecontroleerd.

18. Evalueer de effecten van kennisdeling

Uiteindelijk zal er gekeken moeten worden in hoeverre het kennisdomein van de stagiaire in de loop van de tijd is gegroeid. De mening van de patroon is hierbij van belang, doordat deze de stagiaire het beste kan observeren.

2.5.4 Completing – volledig maken

De laatste fase in het C4 protocol is de ‘completing’ fase. In deze fase wordt de patroon stagiaire relatie beëindigd.

19. Observeer de behoefte om de relatie te beëindigen.

Het officiële leerproces is hier geëindigd. Wel zal er altijd nog een band blijven bestaan tussen patroon en stagiaire en kan de kennisoverdracht blijven bestaan.

20. Afronden van huidige activiteiten en afspraken

De huidige activiteiten moeten worden afgerond en de personen in de werkomgeving van de patroon en stagiaire moeten worden geïnformeerd over de beëindiging van de stageperiode.

21. Evalueer relatie en bepaal toekomstige acties

De patroon en stagiaire zullen de relatie individueel moeten evalueren en daarnaast kan de organisatie de relatie evalueren. Soms kan deze evaluatie resulteren in bepaalde actiepunten. De externe persoon binnen de organisatie bekijkt alle evaluaties en bespreekt deze met de organisatie.

22. Officiële beëindiging

Het einde van de relatie wordt aangekondigd. Nieuwe rollen zullen moeten worden gezocht.

2.5.6 Tussenconclusie

Het C4 protocol beschrijft het gehele proces tussen patroon en stagiaire vanaf het begin dat er behoefte is aan een soortgelijke constructie en dat beide personen worden geselecteerd tot aan het einde van het kennisoverdrachtproces, waarbij patroon en stagiaire besluiten om de samenwerking te beëindigen.

2.6 Afsluiting hoofdstuk

In dit hoofdstuk is een theoretisch kader opgesteld, waarbij de aspecten die het kennisoverdrachtproces kenmerken aan bod komen. Allereerst zijn verschillende contexten besproken waarin de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire zich bevindt. Tevens zijn verschillende soorten kennis besproken die de patroon probeert over te brengen naar de stagiaire. Daarbij is het SECI model gebruikt om interacties aan te geven in het kennisoverdrachtproces. Elke fase resulteert in een andere interactie tussen impliciete en expliciete kennis. Daarbij heeft elke fase zijn eigen kenmerken en specifieke ondersteunende middelen. Tenslotte is het kader verrijkt met een praktische uitleg van het kennisoverdrachtproces. Het C4 protocol is een stappenplan wat gevolgd kan worden bij de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire.

In het volgende hoofdstuk wordt vanuit dit theoretisch kader een aantal criteria opgesteld, die getoetst kunnen worden binnen KienhuisHoving. De criteria sluiten aan bij de behandelde onderwerpen in het theoretisch kader.

3 Methode

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal eerst worden bepaald welke onderzoekseenheden binnen dit onderzoek worden gebruikt en waarom deze zijn gekozen. Daarna wordt er vanuit het vorige hoofdstuk, gekeken hoe deze theoretische concepten in praktijk getoetst kunnen worden. Hiervoor worden vanuit het theoretisch kader criteria opgesteld. De criteria die in dit hoofdstuk worden opgesteld, zullen gelden voor zowel het perspectief van de patroon als van de stagiaire. Daarentegen worden de criteria in dit hoofdstuk algemeen gesteld. Na deze operationalisatieslag zal er een meetinstrument, een digitale vragenlijst worden ontwikkeld. Hiermee worden de criteria getoetst. In bijlage 3 en 4 is de vragenlijst voor de patroon en de stagiaire te vinden.

3.2 Onderzoekseenheden

Voorafgaand aan deze toetsing zijn interviews gehouden met verschillende patroons en stagiaires binnen KienhuisHoving. Deze interviews waren bedoeld als verkenning van de organisatie en de manier waarop de verschillende patroons en stagiaires de constructie ervaren. Een samenvatting van deze interviews is te vinden in bijlage 2. Er zijn in totaal tien patroons geïnterviewd met bijhorende stagiaires en daarnaast zijn nog vier ‘losse’ patroons geïnterviewd. Over het algemeen kan worden gezegd dat binnen de organisatie een losse, informele structuur heerst met betrekking tot de patroon-stagiaire constructie. De patroons en stagiaires kunnen zelf bepalen hoe de kennisoverdracht wordt vorm gegeven. Velen ervaren deze vrijheid als positief, maar geven aan dat bepaalde richtlijnen verduidelijkend zou kunnen werken. Op dit moment is er namelijk geen eenduidig beeld hoe een patroon een stagiaire moet begeleiden. Hierdoor ontstaan er grote verschillen tussen verschillende samenwerkingsverbanden, zoals de tijd die een patroon en stagiaire samen doorbrengen, de mate van feedback en het soort opdrachten wat de stagiaire uitvoert. Tevens wordt door meerdere personen aangehaald dat er voorheen een commissie heeft bestaan die de samenwerking tussen patroon en stagiaire evalueerde.

Door middel van de digitale vragenlijst zal expliciet worden gekeken naar de antwoorden van de patroon-stagiaire ‘koppels’ binnen KienhuisHoving. Er zijn op dit moment binnen KienhuisHoving twintig patroons en stagiaires actief. Er zal geprobeerd worden zoveel mogelijk patroons en stagiaires mee te nemen in het onderzoek. Dit om de steekproef zo groot mogelijk te maken en een zo getrouw mogelijk beeld te scheppen. Er zal expliciet worden gekeken naar de verschillen in de antwoorden van de patroon en stagiaire die samenwerken.

3.3 Criteria vanuit theoretisch kader

3.3.1 Criteria patroon-stagiaire relatie algemeen

Vanuit het theoretisch kader wordt een definitie van een patroon-stagiaire relatie opgesteld. Die definitie verwijst naar het doel van de samenwerking, namelijk om een professionele en persoonlijke groei van een stagiaire te bevorderen. Professionele vaardigheden worden in dit onderzoek omschreven als vakinhoudelijke juridische kennis/vaardigheden. Dit betekent op de hoogte te zijn van jurisprudentie, actualiteiten en juridische basiskennis op het specifieke vakgebied. Persoonlijke vaardigheden kunnen worden gezien als een sociaal aspect. Dit zijn aspecten zoals, hoe een stagiaire om zou moeten gaan met cliënten, hoe communicatie plaats zou moeten vinden, hoe strategie/tactiek zou moeten worden opgesteld etc. Om te bekijken of de professionele en persoonlijke groei ook daadwerkelijk wordt behaald, kunnen de volgende criteria worden opgesteld. De eerste vier criteria duiden op de professionele groei en de laatste drie criteria geven de persoonlijke groei weer.

- Het bijbrengen of leren van juridische feitenkennis
- Het bijbrengen of leren van actualiteiten
- Het bijbrengen of leren van algemene jurisprudentie
- Het bijbrengen of leren van jurisprudentie op het specifieke vakgebied
- Het bijbrengen of leren van de omgang met cliënten
- Het bijbrengen of leren van het bepalen van een tactiek
- Het bijbrengen of leren van de manier van communiceren

Daarbij wordt in het theoretisch kader aangehaald dat de samenwerking niet eenzijdig van aard is, maar dat beide individuen, daarmee ook de patroon, voordelen kunnen behalen uit de samenwerking. Vanuit die voordelen kunnen de volgende criteria worden opgesteld.

- Het hulp krijgen of geven bij het werk/opdrachten
- Het krijgen of geven van een andere kijk op dingen
- Delegatie van werk
- Stimulatie om scherp te blijven
- Ervaren of geven van een persoonlijke ontwikkeling
- Het krijgen of geven van morele ondersteuning
- Het krijgen of geven van voldoening

3.3.2 Criteria relationele context

In het theoretisch kader zijn drie contexten belicht die het kennisoverdrachtproces tussen patroon en stagiaire beïnvloeden. De relationele context wordt in onderstaande tekst besproken. In het theoretisch kader wordt aangeduid dat een patroon verschillende functies kan vervullen, namelijk ‘career’ en ‘psychosocial’ functies. Deze twee hoofdfuncties kunnen worden gerelateerd aan professionele en persoonlijke groei die een stagiaire doormaakt. ‘Career’ functies ondersteunen de professionele groei en de ‘psychosocial’ functies bevorderen de persoonlijke groei. Met onderstaande criteria wordt nagegaan in hoeverre de patroon ook daadwerkelijk de verschillende functies uitvoert, waarbij de eerste drie criteria gerelateerd kunnen worden aan de ‘career’ functies en de laatste vier criteria aan de ‘psychosocial’ functies. Sponsoring die in het theoretisch kader wordt genoemd, is weggelaten bij deze criteria, omdat er geen uitleg over de begrippen in het artikel werd gegeven, is het onduidelijk wat met dit begrip wordt bedoeld. Daarbij heeft het een overlap met andere begrippen die hieronder worden beschreven.

- De functie als onderwijzer
- De functie als coach
- De functie als beschermheer
- De functie als motivator
- De functie als adviseur
- De functie als voorbeeldfiguur
- De functie als vriend

Tenslotte is in het theoretisch kader gekeken naar de sterkte van de band tussen patroon en stagiaire. De sterkte van de band kan worden gemeten aan de concepten; hoeveelheid tijd, intensiteit, vertrouwen en hulp. Daarbij is het van belang in welke fase van de stage de stagiaire zich bevindt. Per concept zal worden aangegeven welke criteria van belang zijn. Steeds zal eerst de perceptie van de patroon worden weergegeven, waarna de perceptie van de stagiaire wordt gegeven.

- Intensiteit van het persoonlijk contact
- De mate van begeleiding
- De hoeveelheid van het persoonlijk contact
- Het wederzijds vertrouwen

3.3.3 Criteria individuele context

In het theoretisch kader wordt gebruik gemaakt van de theorie van Mullen (1997). Mullen geeft een viertal individuele factoren aan die de mate van kennisoverdracht beïnvloeden. Dit is de bekwaamheid om kritisch naar zich zelf te kunnen kijken, de mate waarin het andere individu wordt gezien als gelijkwaardig, de mate waarin de informatie als geschikt wordt ervaren en ten slotte de mate waarin een individu open staat voor kennis van buitenaf.

De volgende criteria kunnen daarbij worden opgesteld.

- Kritisch kijken naar jezelf
- Het zien van de wederpartij als gelijkwaardig
- De kennis/informatie van de wederpartij als geschikt ervaren
- Openstaan voor de kennis/informatie van de wederpartij

3.3.4 Criteria organisatorische context

Tenslotte komt uit het theoretisch kader voort, dat ook de organisatie een bepaalde invloed heeft op de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire. Het is belangrijk dat de organisatie een open cultuur creëert, een visie uitdraagt met betrekking tot het kennismanagementbeleid van de organisatie en bepaalde richtlijnen weergeeft, waarbij duidelijk wordt, welk beleid de organisatie hanteert voor de begeleiding van stagiaires.

Om te bekijken in hoeverre de organisatie voldoet aan deze normen, kunnen de volgende criteria worden opgesteld.

- In de organisatie heerst een open cultuur
- De organisatie draagt een kennisvisie uit
- Er gelden binnen de organisatie richtlijnen over de begeleiding van een stagiaire

3.3.5. Criteria soorten kennis

In het theoretisch kader wordt gebruik gemaakt van de typologie van Edwards en Mahling. Dit is een specifieke typologie voor verschillende typen kennis in de advocatuur. Namelijk Edwards & Mahling onderscheiden 4 typen van kennis. Deze typen van kennis worden gecombineerd met de indeling van Spender, die een verschil maakt op basis van niveau; individueel of organisatorisch. Hierdoor is duidelijk op welk niveau de kennisoverdracht plaatsvindt. Voor de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire is duidelijk geworden dat de nadruk zal liggen op de ontwikkeling van analytische kennis, maar ook declaratieve en juridische kennis zijn van belang.

In de onderstaande criteria wordt het criterium van juridische kennis niet gesteld, omdat deze al overeenkomt met een criterium in paragraaf 3.3.1.

- Het bijbrengen of leren van de omgang met administratieve gegevens
- Het bijbrengen of leren van inzicht in procedures die de wet vereist
- Het bijbrengen of leren om de situatie van de client te analyseren

3.3.6 Criteria kennisoverdracht

Het SECI model van Nonaka & Konno (1998) is in dit onderzoek gebruikt om het proces van kennisoverdracht te analyseren. Door middel van verschillende manieren van interactie kan de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire worden bevorderd.

Het eerste type van interactie is socialisatie wat zich kenmerkt door een grote mate van individueel contact tussen patroon en stagiaire. Bij socialisatie wordt kennis overgebracht doordat patroon en stagiaire samen activiteiten uitvoeren, waarbij de stagiaire kennis verkrijgt door waar te nemen, te imiteren en daarna toe te passen in praktijk. Het gebruik van brainstormsessies kan daarbij een ondersteuning zijn. De volgende criteria kenmerken zich door het socialisatieproces:

- Kennis wordt overgedragen door middel van gemeenschappelijke activiteiten
- Kennis wordt verkregen door middel van waar te nemen, te imiteren en door het toepassen in de praktijk
- Er wordt gebruik gemaakt van brainstormsessies
- Er wordt gebruik gemaakt van face to face contact

Het tweede type wat voortkomt uit het SECI model is externalisatie. Deze vorm kenmerkt zich doordat de stagiaire impliciete kennis eigen maakt door middel van interactie binnen een bepaalde groep. Door te discussiëren, te participeren en te luisteren naar anderen kan een stagiaire ervaringen en vaardigheden gemakkelijker overnemen. Het gebruik van model/sjabloon beheer kan het proces ondersteunen. De volgende criteria kenmerken zich door het externalisatie proces:

- Kennis wordt overgedragen door middel van het integreren binnen de praktijkgroep
- Kennis wordt verkregen door middel van discussiëren, participeren en te luisteren naar de ideeën van anderen.
- Er wordt gebruik gemaakt van model/sjabloon beheer

Het derde type van interactie is combinatie en kenmerkt zich door gemakkelijke codeerbare kennis die wordt omgezet en verspreid in een bredere context, namelijk de gehele organisatie. Kennis wordt toegankelijk gemaakt voor de gehele organisatie door middel van het uitwisselen van documenten, vergaderingen, telefoongesprekken of informatie uitwisseling via

computernetwerken. Ondersteuning kan plaatsvinden door geïntegreerde databasesystemen. De volgende criteria kenmerken zich voor het combinatie proces:

- Kennis wordt overgedragen doordat de stagiaire kennis uitwisselt met verschillende personen in de organisatie en die kennis voor zich zelf probeert te structureren en samen te voegen.
- De stagiaire verkrijgt kennis door kennis uit te wisselen met anderen in de organisatie en die kennis probeert te structureren en samen te voegen.
- Er wordt gebruik gemaakt van een geïntegreerd database systeem

Tenslotte is internalisatie het vierde interactie proces binnen het SECI model. Dit type kenmerkt zich doordat het individu, de stagiaire, impliciete kennis eigen heeft gemaakt binnen een organisatorische context. De stagiaire heeft eigen ervaring en vaardigheden gecreëerd binnen de organisatie waar hij/zij werkzaam is. Dit gebeurt door actief te participeren en door leren door te doen. Feedback is daarbij een vereiste. De volgende criteria kenmerken het internalisatie proces:

- Kennis wordt overgedragen door middel van het leren van ervaringen, vaardigheden
- Kennis wordt verkregen door middel van actieve participatie, learning by doing
- Er wordt gebruik gemaakt van feedbackmomenten voor en na activiteiten

3.3.7 Criteria hulpmiddelen

In het theoretisch kader is aangegeven dat Apistola (2007) een aantal kennis hulpmiddelen heeft onderzocht en daarbij een onderscheid heeft gemaakt tussen digitale hulpmiddelen en overige hulpmiddelen die als ondersteuning kunnen worden gebruikt. Er zal gekeken worden in hoeverre de onderstaande hulpmiddelen worden gebruikt binnen KienhuisHoving.

- Overleg, tussen patroon en stagiaire
- Overleg, jurisprudentie bijeenkomsten
- Overleg, werkgroep bijeenkomsten
- Overleg, afdelingslunches
- Overleg, lezingen
- Persoonlijke documentvorming, portfolio
- Database, algemene databank wet & regelgeving
- Database, juridische bibliotheek
- Database, opmaat
- Database, wettenbank
- Internet

- Intranet
- Groupware, gezamenlijk agendabeheer
- Groupware, gezamenlijke documentvorming

3.3.8 Criteria procesbeschrijving

In het theoretisch kader zijn de verschillende stappen van het kennisoverdrachtproces weergegeven. Deze stappen zijn opgesteld aan de hand van het C4 protocol van Brockmüller.

- Behoeftte aan de patroon-stagiaire constructie
- Geschiktheid van de patroon-stagiaire constructie
- Doelen en richtlijnen door de organisatie opstellen
- Nauwkeurig geschiktheid patroon bepalen
- Nauwkeurig samenwerking patroon en stagiaire bepalen
- Afspraken en verwachtingen in een eerste gesprek opstellen
- Meelopen om dagelijkse werkzaamheden te bekijken
- Relevantie en beschikbaarheid kennis bekijken
- Voortgang nauwlettend in de gaten houden
- Samenwerking evalueren met een derde persoon
- Kritisch meekijken bij dagelijkse bezigheden
- Kennis verwerven door theorie toe te passen en geven van feedback
- Elkaar en de samenwerking reflecteren
- Ruimte voor spontane activiteiten
- Evaluatie van de samenwerking door vast persoon
- De beëindiging van de relatie bepalen
- Afspraken maken over de afronding van lopende opdrachten
- De stage evalueren en toekomstige actiepunten/opdrachten bepalen

4 Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen die uit de digitale vragenlijst voortkomen worden besproken. Ten eerste zullen algemene resultaten uit een worden gezet. Dit houdt in dat alle onderwerpen uit hoofdstuk 2 langs worden gelopen. Bij de algemene resultaten wordt gebruik gemaakt van alle data die is verzameld door de ingevulde digitale vragenlijsten. Dit betekent de data van 11 patroons en 17 stagiaires. Daarna zal er gekeken worden naar de specifieke patroon-stagiaire duo's. Er wordt gekeken of er opmerkelijke verschillen en/of overeenkomsten in de antwoorden bestaan tussen de patroon en de bijbehorende stagiaire. Voordat de resultaten worden besproken, wordt eerst kort het onderzoeksontwerp en de uitval van onderzoekseenheden nader toegelicht.

4.2 Onderzoeksontwerp en uitval onderzoekseenheden

De digitale vragenlijst bevat die onderwerpen die in het theoretisch kader in hoofdstuk 2 aan bod zijn gekomen. Binnen de organisatie zijn alle patroon-stagiaire duo's gevraagd om mee te werken aan dit onderzoek. Dit waren in totaal 20 duo's. Uiteindelijk hebben 11 patroons en 17 stagiaires meegewerkt, wat resulteert in 9 duo's. Dit komt doordat één stagiaire niet voor zijn formele patroon de vragenlijst heeft ingevuld, maar voor de feitelijke patroon. En daarnaast de stagiaire van één patroon, de vragenlijst niet heeft ingevuld. De vragenlijst bevatte verschillende antwoordcategorieën. De meeste vragen konden via een 5-schaal worden beantwoord. Dit met de schaal van zeer mee eens, mee eens, neutraal, oneens en zeer oneens. Daarnaast waren er een aantal vragen waarbij de respondenten een getal moest invullen. Ook waren er een aantal vragen waarbij mogelijkheden waren neergezet, waaruit ze één of meerdere antwoorden konden kiezen. Tenslotte was er één vraag met een 5-schaal met de antwoordmogelijkheden; veelvuldig, regelmatig, neutraal, soms en nooit. Deze indeling is ook te vinden in bijlage 5. De digitale vragenlijst is op het intranet van KienhuisHoving geplaatst, waar alleen de patroon-stagiaire duo's toegang tot hadden. Daarbij is rekening gehouden met de anonimiteit van de respondenten. Na het invullen van de vragenlijst, waren alleen de antwoorden van de eigen vragenlijst zichtbaar. Hierdoor konden de respondenten niet beïnvloed worden door de antwoorden van hun partner. Bij de algemene resultaten is gebruik gemaakt van alle 28 respondenten. Daarentegen is bij de specifieke resultaten alleen gebruikt gemaakt van de respondenten, waarbij zowel patroon als stagiaire de vragenlijst hadden ingevuld. Dit resulteert in 9 duo's.

De uitval van de andere onderzoekseenheden had te maken met dat werknemers op vakantie waren, zwangerschapsverlof hadden, niet meer werkzaam waren bij de organisatie, geen tijd hadden om het in te vullen en onbekende redenen.

Herhaaldelijk is geprobeerd om data te verzamelen, zowel door e-mail als persoonlijk contact. Uiteindelijk is door tijdsdruk besloten om de resultaten te verwerken voor 9 'koppels'. Waarbij bij de algemene resultaten wel gebruik is gemaakt van de 11 patroons en 17 stagiaires.

Patroons, totaal 20, uitval 9

Zwangerschap	5% (1)
Vakantie	10% (2)
Organisatie verlaten	5% (1)
Geen tijd/geen interesse	5 % (1)
Herhaaldelijk non respons	20% (4)

Stagiaires, totaal 20, uitval 3

Herhaaldelijk non respons	15% (3)
---------------------------	---------

4.3 Algemene resultaten

De algemene resultaten zijn op basis van de dataverzameling van 11 patroons en 17 stagiaires. In dit onderdeel is niet gekozen voor de koppeling tussen specifiek de patroon en de stagiaire, maar voor de uitwerking van alle personen in de organisatie die de vragenlijst hebben ingevuld.

In onderstaande tabel worden de aantal respondenten per antwoordcategorie vermeld en het gemiddelde van de desbetreffende vraag. Het gemiddelde is berekend door een waarde te geven aan de antwoord categorieën. In onderstaande tabellen zijn deze waarde zichtbaar.

Zeer mee eens	5
Mee eens	4
Neutraal	3
Oneens	2
Zeer mee oneens	1

1-5 uur/keer	3
6-11 uur/keer	2
> 11 uur/keer	1

Patroon	3
Collega's	2
Overig	1

Gebruikt	2
Niet gebruikt	1

Het gemiddelde is op de volgende manier berekend:

$$(x_1 * 5 + x_2 * 4 + x_3 * 3 + x_4 * 2 + x_5 * 1) / N$$

Waarbij x_1 , x_2 etc voor het aantal respondenten per antwoordcategorie staat.

En N voor het totale aantal respondenten.

Bij de analyse van de antwoorden zal rekening worden gehouden met het ongelijke aantal patroons en stagiaires. In onderstaande tabellen wordt gebruik gemaakt van groene en rode vlakken. De groene vlakken geven de opvallend, goede punten binnen KienhuisHoving aan. Dit zijn aspecten waarbij zowel de patroons als de stagiaires een zeer hoge score neerzetten. De rode vlakken geven onderwerpen voor verbetering aan. Dit zijn onderwerpen waar er grote verschillen tussen de patroons en stagiaires aan te merken zijn of onderwerpen waarbij beide perspectieven aangeven dat het niet binnen de organisatie gebeurt. Tevens moet hier een opmerking worden geplaatst over het gebruik van deze gekleurde vlakken. Bij het bepalen van deze vlakken is geen norm gebruikt. Men is zich er van bewust dat dit de geldigheid van het onderzoek kan aantasten. De vlakken zijn gekozen op basis van opmerkelijke punten die werden bevestigd gedurende de drie maanden binnen KienhuisHoving. In dit onderzoek zijn veel personen binnen de organisatie gesproken en daar kwamen deze onderwerpen ook aan bod. Daarnaast zijn dit de onderwerpen waar de organisatie op korte termijn zich op kan richten en waar ook echt iets veranderd kan worden.

4.3.1 Patroon-stagiaire relatie

Professionele groei: Patroons

Stagiaires

	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$
Juridische feitenkennis	5	5	1	0	0	4.36	7	6	3	1	0	4.06
Actualiteiten	4	7	0	0	0	4.36	6	5	6	0	0	4.00
Algemene jurisprudentie	2	7	2	0	0	4.00	5	6	4	2	0	3.82
Specifieke jurisprudentie	5	6	0	0	0	4.45	7	3	5	1	0	3.76

Ten opzichte van de professionele groei is duidelijk te zien dat dit binnen KienhuisHoving redelijk positief verloopt. Dit is te zien aan de kolom waar het gemiddelde van de antwoorden is weergegeven. Het gemiddelde ligt voor de stagiaires boven 3.76 en voor de patroons zelfs boven 4.36. Wel zijn de stagiaires gematigder in de antwoorden dan de patroons. Alle patroons zijn er namelijk over eens dat er juridische feitenkennis, actualiteiten, algemene jurisprudentie en specifieke jurisprudentie wordt bijgebracht, waarbij sommige stagiaires zich van mening onthouden of zelfs ontkennend antwoorden.

Persoonlijke groei: Patroons

Stagiaires

	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$
Omgang cliënten	4	5	2	0	0	4.18	5	9	3	0	0	4.12
Bepaling tactiek	4	7	0	0	0	4.36	6	9	2	0	0	4.24
Communicatie cliënten	2	7	2	0	0	4.00	5	9	2	1	0	4.06

Ten opzichte van de persoonlijke groei van de stagiaire kan gezegd worden dat dit binnen KienhuisHoving naar behoren wordt uitgevoerd. Dit is te zien aan het hoge gemiddelde bij zowel de patroons als de stagiaires. Een gemiddelde boven de 4.00 geeft aan dat veel respondenten de antwoordcategorie 'zeer mee eens' en 'mee eens' hebben gekozen.

	Voordelen patroon: Patroons						Stagiaires					
	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$
Hulp bij eigen werk	6	5	0	0	0	4.55	5	11	2	0	0	4.41
Andere kijk	1	5	4	1	0	4.00	2	10	5	0	0	3.82
Delegatie werk	1	9	1	0	0	4.00	8	7	2		0	4.35
Stimulans scherpheid	2	3	5	1	0	3.55	1	4	11	1	0	3.29
Persoonlijke ontwikkeling	0	5	5	1	0	3.36	0	2	12	3	0	2.94
Morele ondersteuning	0	6	5	0	0	3.55	1	5	6	4	0	3.19*
Voldoening	2	7	2	0	0	4.00	0	6	10	0	0	3.38*

* 16 maal respons, 1 respondent antwoordde 'niet van toepassing'. Dit heet 'missing value' en is niet meegenomen bij het gemiddelde.

Ten opzichte van de voordelen die de patroon kan vergaren vanuit de samenwerking met de stagiaire valt op dat de patroon vooral hulp bij het eigen werk krijgt en werk kan delegeren aan de stagiaires. Daarnaast valt op dat de patroons aangeven voldoening te verkrijgen vanuit de begeleiding van de stagiaire. Tevens is opvallend te noemen dat de stagiaire zich zelf veelal onderschat, met uitzondering van het geven van een andere kijk.

4.3.2 Relationale context

	Functies/rollen patroon: Patroons						Stagiaires					
	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$
Onderwijzer	0	4	3	4	0	3.00	1	11	4	1	0	3.71
Coach	0	9	2	0	0	3.81	5	11	1	0	0	4.24
Beschermheer	0	4	5	2	0	3.18	0	5	8	3	0	3.13*
Motivator	0	10	1	0	0	3.91	3	10	3	0	0	4.00*
Adviseur	0	8	2	1	0	3.64	4	10	1	1	0	4.06*
Voorbeeldfiguur	0	6	5	0	0	3.56	3	7	6	1	0	3.71
Vriend	0	0	7	4	0	2.64	2	5	8	1	0	3.29*

* 16 maal respons, 1 respondent antwoordde 'niet van toepassing'. Dit heet 'missing value' en is niet meegenomen bij het gemiddelde.

Ten opzichte van de rollen die de patroon kan uitvoeren tijdens het begeleiden van een stagiaire valt op dat de patroon vooral een coachende, motiverende en adviserende functie heeft. De coachende functie is te scharen onder de hoofdcategorie 'carrière' en de motiverende en adviserende rol is te scharen onder de hoofdcategorie 'psychosocial'. Daarbij is opvallend te

noemen dat de stagiaires hun patroon ook zien als onderwijzer en sommige als voorbeeldfiguur. Tevens zien stagiaires hun patroon eerder als een vriend dan andersom.

Intensiteit:	Patroons					Stagiaires			
	1-5 uur	6-10 u	>11 u	$\bar{x}$		1-5 uur	6-10 u	> 11u	$\bar{x}$
1 ^e jaar	6	4	1	2.45		8	5	3	2.31*
2 ^e jaar	4	4	1	2.44*		3	3	1	2.29*
3 ^e jaar	4	1	0	2.8*		1	1	0	2.50*

* 16 maal respons, 1 respondent antwoordde niet van toepassing. Dit heet 'missing value' en is niet meegenomen bij het gemiddelde.

Hoeveelheid:	Patroons					Stagiaires			
	1-5 keer	6-10	> 11	$\bar{x}$		1-5	6-10	>11	$\bar{x}$
1 ^e jaar	2	5	4	1.82		3	4	7	1.71*
2 ^e jaar		4	4	1.67*		2	0	4	1.67*
3 ^e jaar	1	2	3	2.40*		1	0	1	2.00*

Hulp :	Patroons					Stagiaires			
	Patroon	Collega's	Overig	$\bar{x}$		Patroon	Collega's	Overig	$\bar{x}$
1 ^e jaar	7	2	2	2.45		10	3	4	2.35
2 ^e jaar	6	2	3*	2.27		4	1	12*	1.53
3 ^e jaar	3	2	6*	1.73		1	0	16*	1.12

* hoge aantal is te wijten aan het feit , dat vele stagiaires nog niet in hun tweede jaar zitten.

Wederzijds vertrouwen:	Patroons						Stagiaires					
	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$
Wederzijds vertrouwen	3	7	1	0	0	4.18	3	12	1	1	0	4.00

Bij deze 4 aspecten, die samen de intermenselijke band weergeven, valt op dat er toch degelijke verschillen bestaan in de mate van begeleiding van stagiaires. Het merendeel van de samenwerkingen zien elkaar tussen de 1 en 5 uur per week. In de verkennende interviews werd hierbij aangegeven dat deze uren vrij weinig zijn in een gehele werkweek. Dit komt doordat patroons veel weg zijn van kantoor en daardoor minder fysieke begeleiding kunnen geven. Het tweede en derde jaar laat een dergelijke verhouding zien. Wel moet gezegd worden dat sommige van de respondenten nog niet in dit jaar zitten. Daarnaast valt op dat de besprekingen vaak van korte duur zijn, omdat er te zien is dat het merendeel vaker dan 11 keer per week afspreekt. Dit is te relateren aan het open-deuren beleid wat in de verkennende interviews veel naar voren kwam. Tevens is te zeggen dat over het algemeen de patroon diegene is die de meeste begeleiding geeft aan de stagiaire. Daarnaast, wat ook duidelijk werd in de verkennende interviews, is het binnen

lopen bij collega's geen enkel probleem en verkrijgt de stagiaire tevens van hen kennis en feedback. Met betrekking tot de vertrouwensband tussen patroon en stagiaire verloopt dit over het algemeen zeer goed. Dit is te zien aan het hoge gemiddeld in het eerste jaar van 2.45 en 2.35.

4.3.3 Individuele context

Individuele aspecten:	Patroons						Stagiaires					
	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$
Kritisch naar jezelf	1	7	3	0	0	3.82	2	14	1	0	0	4.06
Gelijkwaardigheid	0	4	5	2	0	3.18	1	4	2	10	0	2.76
Geschiktheid kennis	0	8	3	0	0	3.73	5	12	0	0	0	4.29
Openheid kennis	1	10	0	0	0	4.09	9	8	0	0	0	4.53

Met betrekking tot de individuele aspecten valt op dat zowel patroons als stagiaires elkaar niet als gelijkwaardig beschouwen. Namelijk 10 stagiaires antwoorden ontkennend. De patroons zijn relatief gezien positiever, waarbij er 4 patroons hun stagiaire wel als volledig gelijkwaardige partner zien. Wel wordt de kennis van beide partijen als geschikt ervaren en daardoor staan beiden ook open voor deze kennis of informatie. Daarbij zijn de patroons gematigder over de geschiktheid van de kennis van de stagiaires dan andersom. Dit is te zien aan het gemiddelde van 3.73 en 4.09 van de patroons en 4.29 en 4.53 van de stagiaires. Tenslotte is op te merken dat beide partijen relatief gezien kritisch naar zich zelf kunnen kijken.

4.3.4 Organisatorische context

Organisatorische aspecten:	Patroons						Stagiaires					
	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$
Open cultuur	1	7	1	2	0	3.64	1	12	4	0	0	3.82
Kennisvisie	2	7	1	1	0	3.91	3	10	4	0	0	3.94
Richtlijnen begeleiding	0	7	2	1	1	3.36	1	9	2	4	0	3.44*

* 16 maal respons, 1 respondent antwoordde niet van toepassing. Dit heet 'missing value' en is niet meegenomen bij het gemiddelde.

Ten opzichte van de organisatorische aspecten valt op dat beide partijen relatief hoog scoren op de onderdelen 'open cultuur' en 'kennisvisie'. Dit betekent dat de organisatie op deze punten al goed bezig is. Over de richtlijnen van de begeleiding van stagiaires zijn beide partijen minder zeker. Ongeveer de helft van de ondervraagden antwoordt bevestigend, maar daarnaast is er een relatief

groot aantal dat zich onthoudt van een mening of zelfs ontkennend antwoordt. Dit laat zien dat er binnen de organisatie geen eenduidig beeld bestaat over de richtlijnen voor de begeleiding van stagiaires. Dit is een punt van aandacht.

4.3.5 Kennisoverdracht

Overdragen van kennis:	Patroons						Stagiaires					
	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$
Gezamenlijke activiteiten	1	9	1	0	0	4.00	4	11	0	1	0	4.13*
Participatie	3	8	0	0	0	4.27	2	14	0	1	0	4.00
Praktijkgroep												
Samenvoeging	1	9	1	0	0	4.00	1	15	0	1	0	3.94
Ervaringen/vaardigheden	0	10	1	0	0	3.91	4	13	0	0	0	4.24

* 16 maal respons, 1 respondent antwoordde niet van toepassing. Dit heet 'missing value' en is niet meegenomen bij het gemiddelde.

Met betrekking tot de vier interactie typen van kennisoverdracht scoort KienhuisHoving hoog. Op alle vier de aspecten antwoordt een groot deel van beide partijen bevestigend. Dit betekent dat kennis op verschillende manieren wordt overgebracht. Wat leidt tot een efficiënt en optimale manier van kennisoverdracht binnen de organisatie. In het theoretische kader is aangestipt dat, socialisatie, kennisoverdracht op basis van gezamenlijke activiteiten, het hoofdproces van de patroon-stagiaire relatie is. Op basis van deze antwoorden kan er gezegd worden dat KienhuisHoving daar veel aandacht aan besteedt. Dit geldt ook voor het internalisatie proces, delen van ervaringen en vaardigheden, waar de patroon-stagiaire relatie uiteindelijk naar toe zou willen. Stagiaires geven hier zelfs de maximale score aan.

Verkrijgen van kennis:	Patroons						Stagiaires					
	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$
Waarneming, imitatie, toepassing	0	8	2	1	0	3.64	1	15	1	0	0	4.00
Discussiëren, participeren, luisteren	1	10	0	0	0	4.09	4	13	0	0	0	4.24
Uitwisseling	0	11	0	0	0	4.00	2	14	1	0	0	4.06
'learning by doing'	5	6	0	0	0	4.45	4	13	0	0	0	4.24

De condities waar de verschillende interactie typen het beste bij werken, worden in bovenstaande tabel weergegeven. De gemiddeldes geven in alle vier de typen een hoge score aan. Hieruit valt de concluderen dat deze condities worden nagestreefd binnen KienhuisHoving.

Gebruik van:**Patroons****Stagiaires**

	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$
Brainstormsessies	1	8	2	0	0	3.91	4	5	5	2	0	3.69*
Face to face contact	0	10	1	0	0	3.91	3	10	2	1	0	3.94*
Modellen/sjablonen	0	5	6	0	0	3.45	1	10	3	3	0	3.53
Database systeem, D3	0	3	6	2	0	3.09	1	4	8	2	2	3.00
Feedback momenten	1	8	1	0	0	4.00*	6	7	4	0	0	4.12

* 10 en 16 maal respons, 2 respondenten antwoordden niet van toepassing. Dit heet 'missing value' en is niet meegenomen bij het gemiddelde.

Uit bovenstaande tabel is af te lezen dat het gebruik van face to face contact en feedbackmomenten hoog scoort. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat deze punten ook uiterst van belang zijn bij de overdracht van kennis. Deze punten moeten onder de aandacht van patroons blijven, immers door tijdsdruk kunnen deze momenten naar de achtergrond worden geschoven.

Ondersteunende middelen:**Patroons****Stagiaires**

	Gebruikt	Niet gebruikt	$\bar{x}$	Gebruikt	Niet gebruikt	$\bar{x}$
Alg. databank wet en regelgeving	6	5	1.55	1	16	1.06
Juridische bibliotheek	7	4	1.64	5	12	1.29
Wettenbank	3	8	1.27	2	15	1.12
Internet	8	3	1.73	5	12	1.29
Intranet	3	8	1.27	3	14	1.18
E-mail	8	3	1.73	9	8	1.53
Gezamenlijke bewerking agenda	1	10	1.09	6	11	1.35
Gezamenlijke bewerking documenten	8	3	1.73	9	8	1.53
Portfolio	3	8	1.27	0	17	1.00
Gesprekken/overleg	11	0	2.00	13	4	1.76
Feedback	9	2	1.82	11	6	1.65
Jurisprudentie bijeenkomsten	11	0	2.00	11	6	1.65
Lunches	6	5	1.55	14	3	1.82
Lezingen	4	7	1.36	8	9	1.47
Werkgroepen	3	8	1.27	4	13	1.24

Met betrekking tot de ondersteunende toepassingen die gebruikt kunnen worden naast het kennisoverdrachtproces zijn een aantal opmerkingen te plaatsen. Ten eerste valt gelijk op dat niemand van de stagiaires aangeeft het portfolio te gebruiken. Dit is een hulpmiddel bij de

evaluatie en voortgang van de stageperiode. De Orde van Advocaten raadt ten eerste aan om het portfolio te gebruiken. Tevens is het opmerkelijk dat de patroons aangeven dat het intern veel wordt gebruikt en de stagiaires dit ontkennen. Dit geldt ook voor het gebruik van de algemene databank wet- en regelgeving. Al zijn dit niet een zeer belangrijke aspecten. Door beide partijen wordt aangegeven dat er geen gezamenlijk agendabeheer wordt gebruikt. Ook dit is een keuze, die relatief gezien weinig uitmaakt voor de kennisoverdracht.

Naast deze verbeterpunten zijn ook nog een aantal sterke punten op te merken. Gesprekken/overleg scoort bij beide partijen hoog scoort. Daarbij zijn feedbackmomenten zeer belangrijk voor de kennisontwikkeling van een stagiaire. Toch geven sommige stagiaires aan geen overlegmomenten en feedbackmomenten te gebruiken voor het verkrijgen van kennis. Een ander punt zijn de jurisprudentiebijeenkomsten, waarbij beide perspectieven van mening zijn dat deze worden bijgewoond.

4.3.6 Procesbeschrijving

	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$	ZM	M	N	O	ZO	$\bar{x}$
Behoeft constructie	3	7	0	1	0	4.09	5	10	2	0	0	4.18
Geschikte manier opleiden	3	6	1	1	0	4.00	6	9	2	0	0	4.24
Geschiktheid patroon	0	1	4	4	2	2.36	1	5	8	3	0	3.24
Samenwerking P & S	0	1	4	3	3	2.27	1	5	7	4	0	3.18
Kick-off gesprek	0	7	4	0	0	3.64	1	3	7	6	0	2.94
Meelopen dagelijkse praktijk	0	9	1	1	0	3.73	4	5	5	3	0	3.59
Relevantie/ beschikbaarheid kennis	0	5	4	2	0	3.27	2	4	7	4	0	3.24
Voortgang	1	4	5	1	0	3.45	2	5	4	6	0	3.18
Kritisch meegekeken	0	9	2	0	0	3.82	4	9	1	3	0	3.82
Toepassing met feedback	0	10	1	0	0	3.91	3	11	0	3	0	3.82
Samenwerking reflecteren	0	8	3	0	0	3.73	3	9	3	2	0	3.76
Ruimte spontane activiteiten	0	10	1	0	0	3.91	4	9	3	1	0	3.94
Evaluatie extern persoon	0	0	1	8	1	2.00*	0	3	5	9	0	2.65
Afspraken afronding	0	8	3	0	0	3.73	1	8	5	3	0	3.41
Evaluatie stage + toekomst	1	5	3	1	0	3.60*	3	5	3	2	0	3.69*

* 10 en 13 maal respons, 5 respondenten antwoordden niet van toepassing. Dit heet 'missing value' en is niet meegenomen bij het gemiddelde.

Over het proces van kennisoverdracht kan worden gezegd dat een aantal punten niet worden nagestreefd binnen KienhuisHoving. Ten eerste valt op dat vanuit de patroons wordt aangegeven

dat er weinig aandacht wordt besteed aan de geschiktheid van een patroon. Stagiaires zijn hier positiever over. Daarnaast is er een gematigde score voor het bepalen van de samenwerking tussen patroon en stagiaire. Ook hier is niet iedereen het er over eens dat de organisatie nauwkeurig bekijkt welke patroon en stagiaire zouden kunnen samen werken. Ten derde geven vooral de stagiaires aan dat niet iedereen in een eerste gesprek afspraken heeft gemaakt en verwachtingen heeft opgesteld. Ten vierde valt op dat niet iedereen het eens is over de nauwkeurigheid van de evaluatie van de voortgang van de samenwerking. Voor de eenheid binnen de organisatie en de opleiding van een stagiaire is het van uiterst belang dat de voortgang nauwkeurig wordt bijgehouden, zodat problemen of andere aspecten tijdig worden opgemerkt. Tevens is aan te merken dat de samenwerking niet of nauwelijks wordt geëvalueerd door een vast extern persoon binnen KienhuisHoving. Voorheen is dit wel gebeurd.

Sterke punten uit de procesbeschrijving zijn de behoefte aan de patroon-stagiaire constructie en dat dit kan worden aangemerkt als een geschikte manier van opleiden binnen de organisatie.

4.4 Specifieke resultaten

In deze paragraaf zullen de resultaten van de digitale vragenlijst worden besproken, gekeken naar specifiek de patroon-stagiaire duo's. Per theoretisch onderwerp, die zijn opgesteld in het theoretisch kader, worden de belangrijkste en opvallende punten geanalyseerd. Voor een gedetailleerde kijk per patroon-stagiaire duo is in bijlage 6 een samenvatting van elk duo te vinden.

4.4.1 Patroon-stagiaire relatie

In de algemene resultaten is gebleken dat het merendeel van de patroons en stagiaires positief antwoord op het gebied van de professionele en persoonlijke groei van de stagiaire. Dit geldt ook voor het merendeel van de patroon-stagiaire duo's. Uitzonderingen zijn patroon-stagiaire duo 1, 4 en 6. Bij al deze duo's is de stagiaire van mening dat bepaalde gebieden niet zijn bijgebracht door de patroon.

Met betrekking tot de voordelen voor de patroon is in de algemene resultaten gebleken dat de patroon vooral hulp krijgt bij eigen werk, werk kan delegeren en voldoening krijgt door de kennisoverdracht naar de stagiaire. Bij de antwoorden van de desbetreffende bijbehorende patroon en stagiaire valt op dat de patroon positiever is in de antwoorden dan de stagiaire. De patroon ervaart daarmee meer voordelen dan dat de stagiaire denkt te geven.

De functies die de patroon uitvoert zijn uit de algemene resultaten af te leiden als een coachende, motiverende en adviserende functie. Uit de specifieke resultaten blijkt dat er veel verschillen

bestaan tussen de antwoorden van de patroon en de stagiaire. Alle duo's hebben ten opzichte van elkaar een andere visie over welke functie de patroon uitvoert.

De vier aspecten die de intermenselijke band weergeven geven grote verschillen aan als je kijkt naar de specifieke patroon-stagiaire duo's. Patroon en stagiaire zijn het vaak niet eens over het aantal uur, het aantal keer en diegene die de meeste begeleiding geeft. Dit is opmerkelijk te noemen. Het wederzijdse vertrouwen komt meer overeen, maar ook hier zijn er in sommige gevallen verschillen op te merken.

Bij de individuele context is in de algemene resultaten opgemerkt dat er vanuit de stagiaires geen gelijkwaardigheid wordt ervaren, maar dat de kennis wel als geschikt wordt gezien. Dit komt overeen met het beeld als er gekeken wordt naar de specifieke patroon-stagiaire duo's.

Tenslotte geeft de organisatorische context een beeld over de cultuur binnen een organisatie, de kennisvisie die wordt uitgedragen en de richtlijnen die zijn opgesteld voor de kennisoverdracht. Over de opencultuur en kennisvisie komt het beeld veelal overeen. Over de richtlijnen binnen de organisatie verschillen de meningen tussen patroon en stagiaire nogal. Dit geeft aan dat de personen niet dezelfde visie delen, wat betekent dat er geen duidelijk beeld bestaat over de richtlijnen waar zowel de patroon als stagiaire zich aan moet houden.

4.4.2 Kennisoverdrachtproces

In de vorige paragraaf bleek dat de organisatie hoog scoort op de typen overdrachtprocessen. Gekeken naar specifiek de samenwerkende patronen en stagiaires komt dit beeld vrijwel overeen. Duo 1 en 4 daarentegen geven een afwijkend antwoord op de overdracht van kennis door gezamenlijke activiteiten.

Het verkrijgen van kennis scoort ook hoog in de algemene resultaten en dit geldt ook voor de specifieke resultaten. Alle patroon-stagiaire duo's hebben overeenstemming in de antwoorden.

Het gebruik van kennismiddelen scoort eveneens hoog. Brainstormsessies, face to face contact, modellen en sjabloonbeheer, databasesystemen en feedbackmomenten worden veelvuldig gebruikt. Wel is dit in mindere mate dan de scores bij het overdragen en verkrijgen van kennis. De antwoorden tussen de duo's komen over het algemeen overeen, alleen bij duo 1, 2, en 4 is er tegenstrijdigheid. Bij al deze duo's is één van de personen van mening dat het gebruik van feedbackmomenten niet of nauwelijks gebeurt.

Met betrekking tot de ondersteunende toepassingen die gebruikt kunnen worden viel bij de algemene resultaten vooral op dat het portfolio amper werd gebruikt. Gekeken naar de specifieke antwoorden tussen patroon en stagiaire valt op dat alle stagiaires aangeven dat het portfolio niet wordt gebruikt, maar dat de patronen van duo 1, 4, 6 en 8 aangeven dat het portfolio wel wordt

gebruikt. Dit is opmerkelijk te noemen. Daarnaast is het opmerkelijk te noemen dat de patroons het gebruik van ondersteunende middelen groter achten dan de stagiaires dit ervaren.

4.4.3 Procesbeschrijving

Ten eerste viel bij de algemene resultaten op dat de geschiktheid van de patroon werd betwijfeld. Ook bij de patroon-stagiaire duo's komt dit naar voren. Bij duo 4, 8 en 9 komen de antwoorden niet overeen en is één van de personen van mening dat er wel nauwkeurig door de organisatie is bekeken welke patroon geschikt is. Tevens heeft duo 4 en 9 ook een andere mening over de nauwkeurigheid waar de samenwerking mee wordt bepaald. Daarnaast werd geanalyseerd dat niet iedereen in een eerste gesprek afspraken had gemaakt voor de komende periode. Dit komt overeen met het specifieke beeld. De stagiaires in duo 3, 5 en 9 geven aan dat er geen afspraken en verwachtingen zijn opgesteld in een eerste gesprek tussen patroon en stagiaire. De patroons van deze duo's zijn hier van mening dat dit wel is gebeurd. Daarbij geven alle duo's aan dat er geen evaluatie van de samenwerking plaats vindt door een extern persoon binnen de organisatie.

5 Conclusie en aanbevelingen

5.1 Inleiding

Uit de resultaten in hoofdstuk 4 blijkt dat KienhuisHoving op vele punten momenteel goed werk verrichten. Tevens zou er op een aantal punten iets verbeterd kunnen worden. In dit hoofdstuk zullen eerst de punten worden benoemd, waarop KienhuisHoving zich positief positioneert. Daarna zullen de verbeterpunten worden besproken. Naast de sterke- en verbeterpunten zullen er een aantal aanbevelingen voor de organisatie worden toegelicht. Deze aanbevelingen bouwen voort op de in dit onderzoek gebruikte onderwerpen en op de in hoofdstuk 4 uiteengezette resultaten. Daarnaast heeft de organisatie een aantal beleidsdoelen opgesteld, waar de aanbevelingen in moeten passen. De uitgangspunten die vanuit de organisatie worden gesteld kunnen zijn, dat enerzijds een zekere mate van vrijheid moet zijn zodat individuele patroons en stagiaires samen invulling kunnen geven aan de begeleiding en kennisoverdracht tussen de twee personen. Anderzijds is het noodzaak, dat een controlemechanisme ontwikkeld wordt, waarbij geconstateerd kan worden of de begeleiding daadwerkelijk goed verloopt. Dit kan als waarborg gezien worden om binnen de organisatie alle stagiaires binnen een zelfde soort principe op te leiden. Tevens is de organisatie bezig met een verandering met betrekking tot de omzetnorm die werknemers moeten behalen. Er zal een verschuiving plaatsvinden van een persoonlijke omzetnorm, die behaald moet worden, naar een meer teamgerichte omzetnorm. Hieruit vloeit voort, dat personen in de organisatie minder gebonden hoeven te zijn aan de persoonlijke omzetnorm en zich gemakkelijker toe kunnen leggen op andere taken. Hierdoor ontstaat er ruimte voor patroons die goed zijn in de begeleiding van stagiaires om ook die onderwijskwaliteiten te kunnen gebruiken. In de verschillende praktijkgroepen kan er gekeken worden naar rolverdelingen op verschillende taken binnen de praktijkgroep. Tenslotte is er binnen KienhuisHoving dit jaar gestart met het behalen van een ISO normering. ISO is een internationale kwaliteitsnorm die een bepaalde mate van kwaliteit aangeeft. KienhuisHoving heeft gekozen om deze ISO normering kenbaar te maken in de organisatie via het logo van een groene appel. Deze groene appel staat voor gezond, vitaal, energiek, wezenlijk en sterk. Omdat een ISO normering een bepaalde standaardisatie aangeeft, past het goed in de richting van een meer gestandaardiseerde begeleiding van stagiaires. Tenslotte zal in dit hoofdstuk de probleemstelling worden beantwoord.

5.2 Sterke punten KienhuisHoving

Uit de resultaten in hoofdstuk 4 blijkt dat KienhuisHoving op een aantal punten zeer sterk is.

Ten eerste besteedt de organisatie tamelijk veel aandacht aan de professionele groei van een stagiaire. Binnen KienhuisHoving worden alle middelen geboden om actualiteiten bij te houden, juridische feitenkennis op te kunnen zoeken of andere kennisbronnen te raadplegen. Er is binnen de organisatie een goed georganiseerde en waardevolle bibliotheek aanwezig, waar in de verkennende interviews de grote waarde van de bibliothecaresse werd aangestipt. De nodige kennis is daarmee aanwezig binnen de organisatie, wel moeten stagiaires zich zelf actief opstellen en het initiatief nemen om benodigde kennis op te doen. Daarnaast is er binnen de organisatie een sterke nadruk op de persoonlijke groei van de stagiaire. Omgang, communicatie met cliënten en het bepalen van de tactiek zijn aspecten die erg hoog scoren. Het merendeel van de patroons binnen KienhuisHoving besteedt veel aandacht aan deze vaardigheden. Elk dossier wordt met de stagiaire besproken en wordt er samen met de patroon gediscussieerd over hoe bepaalde aspecten moeten worden aangepakt. Tevens gaat een stagiaire veelal mee naar besprekingen met cliënten, waardoor duidelijk wordt hoe een advocaat zich moet opstellen ten opzichte van de cliënt.

Ten tweede worden alle vier de interactieprocessen, vanuit het SECI model, toegepast binnen KienhuisHoving. Kennis wordt overgedragen door activiteiten samen met de patroon, maar ook door samenwerking binnen de praktijkgroep. Elke praktijkgroep houdt naar eigen inzicht praktijkgroepbesprekingen, waarbij bestaande dossiers, actualiteiten en moeilijkheden worden besproken. De stagiaire dient zich bij deze besprekingen actief op te stellen. Daarbij wordt kennis opgedaan door dossiers samen met de patroon te bespreken, waardoor ervaringen en vaardigheden van de patroon naar voren komen. Om deze interactieprocessen te ondersteunen zijn er binnen KienhuisHoving veel toepassingen beschikbaar die kunnen worden gebruikt. Deze ondersteunende middelen zijn grotendeels aanwezig, wel is het gebleken dat patroons en stagiaires nog te weinig gebruik maken van bepaalde ondersteunende toepassingen, zoals het portfolio, het intranet, juridische bibliotheek en database voor wet- en regelgeving.

Tenslotte kan worden gezegd dat de organisatie volgens de medewerkers een kennisvisie uitdraagt en hierdoor aangeeft welke rol kennis speelt binnen de organisatie. Binnen de organisatie werd ook veel gesproken over het hoge kennisniveau dat binnen KienhuisHoving aanwezig is. Binnen verschillende praktijkgroepen zitten er werknemers met grote waarde. Voor de organisatie is het noodzaak deze kennis te behouden en over te brengen. In het verlengende van het bovenstaande is gebleken dat zowel patroons als stagiaires de kennis van elkaar als zeer geschikt ervaren en open staan voor de kennis en informatie van de desbetreffende persoon.

5.3 Verbeterpunten KienhuisHoving

Uit de resultaten in hoofdstuk 4 blijkt dat er een aantal punten zijn, die verbeterd zouden kunnen worden om de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire optimaal te laten geschieden.

1. Ten eerste viel op dat vooral vanuit de patroons werd aangegeven, dat de organisatie te weinig aandacht besteedt aan het bekijken welke patroons geschikt zijn om de begeleiding van een stagiaire op zich te nemen. Doordat de organisatie over weinig vennoten beschikt, die een mogelijk patroonsfunctie kunnen vervullen, zijn deze personen bijna verplicht om een stagiaire te begeleiden. Deze vennoten zijn daarnaast vaak veel buiten de organisatie aan het werk, waardoor stagiaires weinig contact hebben met hun patroon. De organisatie beschikt over andere, waardevolle werknemers, die wellicht ook de rol van patroon zouden kunnen vervullen, maar dit officieel nog niet mogen doen. Het is belangrijk voor KienhuisHoving om te bekijken of een vennoot/patroon voldoende tijd en kwaliteit bezit om een stagiaire te begeleiden. Als dit niet het geval is, kunnen andere, waardevolle personen in de organisatie de patroon ondersteunen in de begeleiding van een stagiaire.
2. Het tweede verbeterpunt hangt met het voorgaande samen. Namelijk, er wordt niet nauwkeurig bekeken welke patroon met welke stagiaire zou kunnen samenwerken. Gezien het relatief kleine aanbod patroons bij KienhuisHoving is dit te begrijpen. Maar zou het verstandig voor de organisatie zijn om aandacht te besteden aan het ‘matching’ proces van patroon en stagiaire. Daarnaast zou de organisatie na kunnen denken over het werving selectieproces van stagiaires. Door ook meer over een stagiaire te weten, is het gemakkelijker om een samenwerking met een patroon in te kunnen schatten.
3. Ten derde blijkt uit de vragenlijst, dat niet voor alle stagiaires in een eerste gesprek duidelijke afspraken en verwachtingen zijn opgesteld. Deze afspraken en verwachtingen staan ook zelden op papier, waardoor in een evaluatie niet nauwkeurig kan worden gekeken welke afspraken en verwachtingen zijn behaald. Dit komt voort uit de losse structuur binnen KienhuisHoving, wat overigens niet geheel verkeerd is. Wel zou het goed zijn als de organisatie een houvast biedt voor het eerste gesprek tussen patroon en stagiaire. Hierdoor wordt voorkomen dat voor beide partijen niet eenduidig is wat van elkaar wordt verwacht in de stageperiode.
4. Ten vierde wordt niet bij iedereen de voortgang van de samenwerking nauwlettend in de gaten gehouden. Ook dit is een gevolg van de losse structuur. Door tijdsdruk schiet de evaluatie van de stagiaire of van de samenwerking er wel eens bij in. Velen patroons hebben in de interviews aangegeven dat tijdsdruk een knelpunt is in de begeleiding van een stagiaire. Daarvoor zou het

handig zijn als dit gestructureerd wordt, waardoor er duidelijk zichtbaar is hoe de stageperiode verloopt.

5. Ten vijfde valt op dat de mate van begeleiding per patroon veelal verschilt. In principe is dit niet erg en heeft elke patroon en elke stagiaire zo zijn eigen voorkeuren en manieren voor de samenwerking. Sommige patroons staan binnen de organisatie bekend dat ze veel tijd met een stagiaire doorbrengen en veel dossiers samen met de stagiaire bekijken oplossen. Andere patroons hebben een veel gematigdere aanpak en zien hun stagiaire nauwelijks en opdrachten voor de stagiaire worden dan veelal door andere collega's gegeven. Hierdoor ontstaan er verschillen binnen de organisatie en is er geen eenduidig beeld hoe een stagiaire begeleid moet worden. Door brede richtlijnen en visies op te stellen, kan dit verbeterd worden. De vrijheid kan daarbij behouden blijven, maar dan is de basis in ieder geval bij iedereen gelijk.

6. Tenslotte blijkt uit de resultaten dat vele patroons het gebruik van feedback onderschatten. Feedback is uiterst belangrijk voor een stagiaire om uiteindelijk tot een optimaal kennisniveau te komen. Ook dit heeft te maken met de losse structuur binnen de organisatie. Doordat er geen algemene richtlijnen bestaan over de mate van feedback, worden patroons hier niet mee geconfronteerd en schiet dit gedeelte er nog wel eens bij in. Het geven van feedback zal sterk onder de aandacht moeten worden gehouden, om zo te verzekeren dat stagiaires kunnen leren van hun afgeleverde werk.

5.4 Aanbevelingen

Nu in het kort de sterke- en verbeterpunten zijn aangestipt, is het noodzaak om dit in meer detail uit te werken. In onderstaande paragraaf zullen een aantal aanbevelingen worden gegeven naar aanleiding van de resultaten uit hoofdstuk 4.

5.4.1 Patroon-stagiaire relatie

In dit onderzoek is het onderwerp patroon-stagiaire relatie nader onderzocht. Er is gekeken naar de individuele context, de relationele context, de organisatorische context en naar algemene aspecten van deze constructie. De algemene aspecten, zoals de professionele en persoonlijke groei bleken binnen KienhuisHoving in hoge mate aanwezig te zijn. Binnen de individuele context viel alleen het aspect 'gelijkwaardigheid' op, wat aangeeft dat een patroon zijn stagiaire niet als een gelijkwaardige partner beschouwt. Dit is in zekere mate logisch, door het ervaringsverschil, maar er zal opgepast moeten worden dat de hiërarchie niet te zwaar door gaat werken. Binnen de relationele context viel vooral het verschil in mate van begeleiding tussen verschillende patroon-stagiaire duo's op. Dit aspect zal daarom in onderstaande tekst nader worden behandeld. Binnen de

organisatorische context viel op dat er geen eenduidig beeld ontstaat over hoe een patroon een stagiaire zou moeten opleiden en begeleiden en welke visie de organisatie hierbij heeft. Ook dit punt zal in onderstaande tekst nader worden uitgewerkt.

1. Algemene richtlijnen begeleiding en opleiding stagiaires

Uit de vragenlijst is gebleken dat binnen KienhuisHoving een algemene richtlijn over de begeleiding en opleiding van stagiaires niet aanwezig is. De andere aanbevelingen hebben over het algemeen verband met deze algemene richtlijnen en zouden in die richtlijnen verwerkt kunnen worden. In bijlage 7 is een voorbeeld gegeven voor de opstelling van desbetreffende richtlijnen.

2. Mate van begeleiding

Uit de vragenlijst blijkt, dat de mate van begeleiding van patroons nog wel eens uiteen kan lopen. Organisatiebreed zou het noodzaak zijn om bepaalde richtlijnen op te stellen, waardoor er een algemeen beeld ontstaat over de hoeveel tijd die een patroon zou moeten besteden aan de begeleiding van een stagiaire. Uit het onderzoek blijkt dat een losse, informele aanpak binnen KienhuisHoving goed functioneert, maar doordat er totaal geen richtlijnen zijn opgesteld, zijn de verschillen in begeleiding soms uitermate groot. De organisatie zal een voorstel kunnen doen met punten waaraan de begeleiding van een stagiaire in ieder geval moet voldoen. Dit voorstel zal besproken moeten worden met de desbetreffende patroons en stagiaires binnen de organisatie. Door patroons en stagiaires inspraak te geven kan er een duidelijk beeld worden gevormd over de gewenste situatie. Buiten deze richtlijnen kunnen patroons dan zelf verder de werkwijze bepalen. Hierdoor wordt er ook eenheid geschept binnen de organisatie.

5.4.2 Kennis en kennisoverdrachtproces

In dit onderzoek is het onderwerp kennis en kennisoverdrachtproces nader uitgewerkt. Ten eerste is via het SECI model het overdragen van kennis uitgesplitst in een viertal interactieprocessen. KienhuisHoving heeft op al deze onderdelen een hoge score behaald, wat aangeeft dat deze interacties binnen KienhuisHoving aanwezig zijn. Elk interactietypen heeft zijn eigen manier om kennis te verkrijgen, wat ook resulteerde in een hoge score. Daarnaast is gebleken dat face to face contact en feedbackmomenten uiterst belangrijk zijn bij het overdragen van kennis. Wat opvalt is dat een deel van de stagiaires bij de ondersteunende toepassingen aangeeft dat er geen feedbackmomenten worden gebruikt. Dit in schril contrast met de uitkomsten van de patroons. Hierdoor zal dit aspect hieronder nader worden toegelicht. Tevens is zeer opvallend dat het portfolio, wat zeer wordt aangeraden door de NOVA, door geen van de stagiaires wordt gebruikt.

Vreemd te noemen is dat sommige patroons van mening zijn dat het portfolio wel wordt gebruikt. Ook dit aspect zal hieronder worden besproken.

3. Portfolio

Het portfolio, ontwikkeld door de Orde Van Advocaten, is een hulpmiddel bij de begeleiding en opleiding van stagiaires. Aan de ene kant vergt het tijd om de verschillende formulieren in te vullen, maar juist door het gebruik ervan kan er tijd worden gespaard. Het portfolio geeft namelijk structuur aan de opleiding en biedt inzicht in vaardigheden en eigenschappen van de stagiaire. Hiermee wordt het verloop van de stage nauwkeurig bijgehouden. Het portfolio bestaat uit een checklist voor een eerste stagegesprek, evaluatieformulieren, aanwijzingen voor voortgangsgesprekken. Daarnaast biedt het een hulpmiddel bij het opstellen van een CV. en geeft het een overzicht van landelijke en plaatselijke opleidingsverplichtingen. Aanbevolen wordt om de portfolio te gebruiken binnen KienhuisHoving.

4. Feedback

Uit de resultaten van de stagiaires blijkt vooral dat stagiaires behoefte hebben aan feedback en dat dit niet altijd in grote mate wordt gegeven. Het zou naar mijn mening nuttig zijn om in het begin van de samenwerking afspraken te maken over de mate van feedback en hoe deze feedback wordt gegeven. Daarnaast is het noodzaak dat patroons worden geattendeerd op het feit dat feedback uitermate belangrijk is bij de mate van kennisoverdracht. Zonder feedback weet een stagiaire niet wat hij/zij wel of niet goed doet en aan welke punten men nog zou moeten werken.

5.4.3 Procesbeschrijving

Tenslotte is in dit onderzoek het praktische proces van kennisoverdracht door middel van het C4 protocol beschreven. Hierin wordt vanaf de selectie van een stagiaire en patroon tot aan het einde van de samenwerking stap voor stap besproken waar een patroon-stagiaire constructie aan zal moeten voldoen. Uit de resultaten is ten eerste gebleken dat vele patroons zich negatief opstellen over de geschiktheid van een patroon. Daarnaast blijkt dat de organisatie niet nauwkeurig genoeg de samenwerking tussen de patroon en stagiaire bepaalt. Een ander punt wat opvalt is dat veel stagiaires zich negatief of neutraal uitlaten over het eerste gesprek met de patroon, waarin er afspraken gemaakt zouden moeten worden. Ook uit de interviews blijkt dat dit niet altijd nauwkeurig wordt gedaan. Veel stagiaires zijn ook van mening dat de voortgang van de samenwerking en opleiding eigenlijk niet genoeg wordt bijgehouden of geëvalueerd. Dit geldt voor zowel de evaluatie met alleen de patroon, als de evaluatie met een extern persoon binnen de

organisatie. Voorheen bestond namelijk een Commissie Begeleiding Stagiaires die met elke stagiaire en patroon de samenwerking evalueerde. Deze punten zullen in onderstaande tekst worden uitgewerkt.

5. Geschiktheid patroonschap

Uit de resultaten is gebleken dat er door KienhuisHoving niet optimaal wordt gekeken, wie een geschikte patroon zou kunnen zijn. Over het algemeen bieden bijna alle patroons binnen KienhuisHoving de begeleiding aan stagiaires. Tevens kwam dit punt ook naar voren uit de verkennende interviews. Er zijn binnen de organisatie patroons, die het patroonschap minder goed uit kunnen voeren dan andere patroons. Hierdoor verloopt de begeleiding van stagiaires niet optimaal. Tevens heeft de vroegere Commissie Begeleiding Stagiaires dit punt aangestipt als aanbeveling aan het management van KienhuisHoving.

Naar mijn mening is dit een zeer belangrijk punt voor KienhuisHoving. Als de organisatie streeft naar een zo goed mogelijke kwalitatieve en professionele begeleiding van stagiaires, dient men er rekening mee te houden welke personen binnen de organisatie deze begeleiding op zich nemen. In overleg met de verschillende patroons zou geïnventariseerd moeten worden, welke patroons zich willen inzetten voor het opleiden en begeleiden van stagiaires. Deze patroons dienen daarbij ook de ruimte te krijgen van de organisatie om ook daadwerkelijk tijd vrij te kunnen maken voor deze begeleiding. Daarnaast moet de organisatie de bevoegdheid hebben, om bij problemen met patroons, de patroons de taak van de begeleiding van stagiaires te ontzeggen.

6. Selectie patroon en stagiaire

Tevens is uit de resultaten gebleken, dat de organisatie onvoldoende aandacht besteedt aan het matchen van patroon en stagiaire. Er wordt niet nauwkeurig bekeken, welke patroon en welke stagiaire samen zouden kunnen werken. Daarbij wordt in acht genomen, dat KienhuisHoving niet over een groot aantal patroons beschikt en dat er soms weinig keus is, over welke patroon welke stagiaire onder zich krijgt. Maar er zou in ieder geval na moeten worden gedacht of de patroon in staat is om de begeleiding van een stagiaire uit te voeren. Als de patroon dit zelf niet kan doen, moet er een vast ander persoon worden aangewezen, die de feitelijke begeleiding op zich zal nemen. Tevens zou er meer aandacht kunnen worden besteed aan het selecteren van de stagiaires. Immers, een stagiaire is vrijwel onbekend als deze de organisatie binnen komt.

Ook bestaan er binnen de NOVA patroonscursussen, die gevolgd kunnen worden door de verschillende patroons binnen de organisatie.

7. Kick-off gesprek

Vooraf vanuit de resultaten van de stagiaires blijkt dat er weinig structuur is in het eerste gesprek tussen patroon en stagiaire. Een stagiaire is geheel nieuw in de organisatie en weet in principe nog nergens wat vanaf. In de eerste weken krijgt de stagiaire te maken met een ‘overload’ van informatie. Het zou handig zijn als er organisatiebreed afspraken zouden worden gemaakt, hoe zo’n eerste gesprek tussen patroon en stagiaire zou moeten worden vormgegeven. Er zouden verwachtingen moeten worden besproken en afspraken worden opgesteld. Dit zal op papier moeten worden vastgelegd, waardoor het dan op een later tijdstip te evalueren is en eventueel bijgesteld kan worden. Zo ontstaat er voor zowel de stagiaire als de patroon duidelijkheid en weten beide personen waar ze aan toe zijn. Dit voorkomt verwarring en miscommunicatie.

8. Commissie Begeleiding Stagiaires (CBS)

Zoals eerder aangegeven heeft de CBS voorheen bestaan binnen KienhuisHoving en functioneerde naar behoren. Deze commissie had een aantal richtlijnen opgesteld, die gerespecteerd dienden te worden. Naast deze richtlijnen was er ruimte voor een eigen invulling van de opleiding en begeleiding van stagiaires. Aanbevolen wordt om deze commissie weer in het leven te roepen. In dit beleidsplan zullen de bestaande richtlijnen in acht worden genomen, waar nodig aangevuld of aangepast.

5.4.4 Algemene aanbevelingen

Tenslotte zijn er gedurende de drie maanden dat het onderzoek heeft geduurd een aantal punten opgemerkt, waarbij de organisatie wellicht baad zal kunnen hebben. Deze punten worden hieronder besproken, maar staan los van het theoretisch kader in hoofdstuk 2.

9. Patroon van het jaar

Om de begeleiding en opleiding van stagiaires te stimuleren kan er gebruik worden gemaakt van enkele stimulatiemiddelen. Hierbij kan gedacht worden aan het uitgeven van een jaarlijkse prijs voor de beste patroon binnen KienhuisHoving.

Dit is naar aanleiding van de site ‘de patroon van het jaar’ als initiatief van Le Tableau in samenwerking met Stichting Jonge Balie Nederland. Deze prijs is ontwikkeld met als doel het ‘vak’ patroon meer onder de aandacht te brengen. Dit initiatief geeft aan dat het patroonschap veelal wordt onderbelicht en dat het meer onder de aandacht zou moeten staan.

Om dit punt praktisch uitvoerbaar te maken binnen KienhuisHoving zou er intern een nominatiesysteem moeten worden opgezet, waar stagiaires patroons kunnen nomineren. Via het intranet van

KienhuisHoving zou dit initiatief onder de aandacht moeten worden gebracht en ook de geselecteerde kandidaten en de uiteindelijke winnaar kunnen daarop worden geplaatst.

10. Collegiale consultatie

Collegiale consultatie houdt in dat medewerkers binnen een organisatie bij elkaar gaan meekijken hoe anderen in de organisatie te werk gaan. Dit leerproces bevordert nieuwe ideeën en geeft vaak weer een nieuwe, frisse kijk op zaken. Een aanbeveling zou kunnen zijn dat eens in het half jaar een gezamenlijke patroonvergadering wordt gehouden, waarin de verschillende patroons kunnen aangeven, hoe zij de begeleiding en opleiding ervaren en uitvoeren.

5.5 Beantwoording onderzoeksvraag

In bovenstaande tekst is een conclusie en een aantal aanbevelingen voor KienhuisHoving uit een gezet. Daarom is het nu noodzaak om de onderzoeksvraag te beantwoorden. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Op welke manier kan de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire binnen KienhuisHoving worden geoptimaliseerd?

Uit de informatie van dit onderzoek is gebleken dat KienhuisHoving een grote service organisatie is, waarbij het delen van kennis van groot belang is. Daarnaast is de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire verplicht gesteld door de NOVA. De bestaande situatie binnen KienhuisHoving kenmerkte zich door een zeer losse en informele structuur, waarbij elke patroon met de desbetreffende stagiaire kon bepalen hoe de begeleiding en opleiding van de stagiaire zou geschieden. Deze situatie werd over het algemeen als goed ervaren, maar bijna elke werknemer die gesproken is, gaf aan dat het wel noodzaak zou zijn om bepaalde richtlijnen op te stellen, waardoor de organisatie een eenduidig kader zou hebben. Binnen dit kader zouden de aanbevelingen die gegeven zijn, ingepast kunnen worden. De mate van begeleiding verschilde sterk per patroon-stagiaire duo en was niet van een hoog niveau. Dit was vooral te wijten aan het tijdsgebrek van sommige patronen. De overdracht van kennis zal in grote mate moeten geschieden via face to face contact en daarom is het veelvuldig contact met een patroon noodzaak. Naast dit veelvuldig contact is het gebruik van feedback erg belangrijk. Uitleg of opmerkingen bij gemaakte opdrachten of dossieraspecten kan helpen bij het ontwikkelen van nieuwe kennis van de stagiaire. Het zou daarbij verstandig zijn om dit soort onderwerpen in een eerste gesprek met patroon en stagiaire te bespreken en op papier vast te leggen. Dan is het voor beide partijen duidelijk wat de verwachtingen zijn en kan in een later stadium worden gekeken of dit daadwerkelijk behaald is. Een ander evaluatiemiddel is het portfolio, ontwikkeld door de NOVA, te gebruiken, waardoor

problemen en onenigheden vroegtijdig worden gesignaleerd. Doordat deze evaluatie altijd tussen patroon en stagiaire gebeuren, kan het een mogelijkheid zijn om een vast extern persoon binnen de organisatie te hebben, die een aantal maal per jaar, objectief de samenwerking evalueert. Voorheen bestond voor deze functie een commissie binnen KienhuisHoving, maar deze is slapende geworden. Naar mijn mening is het van groot belang dat deze commissie weer in het leven wordt geroepen en een monitor en helpfunctie kan vervullen voor zowel de patroons als de stagiaires. Tenslotte is opgemerkt dat sommige patroons binnen KienhuisHoving niet de capaciteiten en mogelijkheden bezitten om het patroonschap uit te voeren. Hierdoor wordt de kennisoverdracht niet optimaal uitgevoerd. Een oplossing hiervoor zou kunnen zijn dat de organisatie nauwkeurig gaat bekijken welke patroons of medewerkers geschikt zijn voor het patroonschap en deze werknemers ook de ruimte geven om deze functie uit te kunnen voeren. Dit zou in verband staan met de teamgerichte omzetnorm, die in opkomst is binnen de organisatie. Daarnaast zou er bij de selectie van de stagiaire meer gekeken kunnen worden naar welke samenwerking er het beste zou werken.

6 Discussie

In dit laatste hoofdstuk zullen de beperkingen en geldigheid van het onderzoek worden besproken. Daarnaast zal er gekeken worden of er daadwerkelijk een bijdrage geleverd is aan de wetenschappelijke relevantie. Tevens zal er aangegeven worden welke punten nader onderzoek nodig hebben.

Dit onderzoek is uitgevoerd voor een specifieke organisatie in Enschede. Dit is al een beperking op zich. Doordat elke organisatie uniek is en een andere werkwijze en structuur kent, is dit onderzoek niet generaliseerbaar voor elk ander advocaten- en notarissenkantoor. Dit betekent dat er vanuit dit onderzoek niet een algemene conclusie kan worden getrokken. Dit noemt men een bedreiging van de externe validiteit (Shadish, Cook & Campbell, 2002). Tevens zijn in de resultaten niet alle patronen en stagiaires binnen KienhuisHoving meegenomen. Dit kwam deels door non-respons en uitval van onderzoekseenheden. Ook dit kan de geldigheid van het onderzoek aantasten. Deze punten kenmerken zich als bedreiging van de interne validiteit. (Shadish, Cook & Campbell, 2002). Daarnaast werd in het onderzoek al aangegeven dat bij de resultaten niet gebruik is gemaakt van een bepaalde norm, waaruit dan de conclusie en aanbevelingen zouden komen. Het weglaten van deze norm is een bewuste keuze, omdat alleen die aanbevelingen zijn gemaakt, die voor de organisatie veranderbaar zijn op een relatief korte termijn. Bij deze overweging is in het achterhoofd gehouden dat dit de geldigheid kan aantasten.

In het verlengde van het bovenstaande kan worden teruggekeken op de verwachte aspecten die in de wetenschappelijke relevantie in hoofdstuk 1 zijn behandeld. Hierin is het nut van de resultaten van het onderzoek voor de wetenschap besproken. Deze bacheloropdracht heeft niet het karakter van het ontwikkelen van geheel nieuwe theorieën en opvattingen, maar zou wel voor een klein deel kunnen bijdragen aan de wetenschappelijk theoretische basis die er bestaat over kennis en kennisoverdracht binnen een specifieke organisatie. De wetenschappelijke literatuur is op dit moment vooral gericht op organisatorische processen, maar laat het individuele niveau achterwege. Daarnaast was er nog bijna geen literatuur beschikbaar over kennisoverdracht tussen een meester en zijn gezelschap (patroon en stagiaire). Brockmöller (2008) heeft dit jaar een proefschrift uitgebracht over dit onderwerp. Dit proefschrift is in een zeer laat stadium beschikbaar geworden voor dit onderzoek en deze kennis is zo goed mogelijk gebruikt. Daarnaast is er reeds een ander boek verschenen over het opleiden en begeleiden van juristen (Dullaert, van de Griendt, Otterlo, Griendt, Otterlo, 2008). Dit zijn vooralsnog de grootste publicaties op dit gebied. Wel geven beide

publicaties aan dat het onderwerp in ontwikkeling is en er steeds meer wetenschappers onderzoek naar doen. Deze bacheloropdracht is vergeleken met bovenstaande publicaties van zeer kleine aard, maar zou vooral op het individuele karakter van kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire een bijdrage kunnen leveren aan de literatuur op het gebied van kennisoverdracht tussen een meester en een gezelschap.

Tenslotte worden in dit hoofdstuk een aantal punten genoemd voor nader onderzoek. Nader onderzoek voor KienhuisHoving zal specifiek zijn naar de gewenste structuur voor de patroon-stagiaire constructie. Binnen de organisatie zal nauwkeurig moeten worden onderzocht hoe de gewenste structuur daadwerkelijk bereikt kan worden. Dit houdt o.a. in dat het management, met dit onderzoek in gedachten, een plan opstelt voor de manier waarop de organisatie om wil gaan met de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire. Dit plan zal moeten worden voorgelegd binnen de organisatie en zal door patroons en stagiaires gewijzigd kunnen worden.

Een punt voor nader onderzoek in de literatuur zal liggen op het individuele vlak van kennisoverdracht. Er zal specifiekere gekeken moeten worden welke aspecten invloed hebben op menselijk gedrag, waar de kennisoverdracht het grootste gedeelte uit bestaat.

Literatuurlijst

- Apistola, M. (2007). *Advocaat en Kennismanagement*. Doctoral dissertation, Universiteit of Amsterdam (VU).
- Apistola, M. (2008). *Naar een kennismanagementstrategie in advocatenkantoren*. The Firm, nr. 1.
- Babbie, E. (2004). *The practice of social research*, 10th edition. Wadsworth, Thomson learning, Inc.
- Benabou, C & Benabou, R, (2000). *Establishing a formal mentoring program for organizational stress*. National Productivity review, volume 18, nr. 2
- Betten, E., (2004). *Samen sta je sterk - ambachtsgilden in de Middeleeuwen*. Verkregen op 11-7-2008 van: <http://www.cultuurwijs.nl/cultuurwijs.nl/cultuurwijs.nl/i000918.html>
- Boersma (2002). *Management van kennis; een creatieve onderneming*. Gorcum B.V. Konink. Van.
- Brockmöller, A. (2008). *Knowledge sharing in expert-apprentice relations: Design of a protocol*. Doctoral dissertation, Rijksuniversiteit Groningen (RU)
- Burke, R., McKeen & McKenna, C (1993). *Correlates of mentoring in organizations: The mentor's perspective*. Psychological Reports, 72, p. 883-896
- Edwards, DL and Mahling, D.E., (1997). *Toward Knowledge Management Systems in the Legal Domain*, Proceedings of Group 97, Published in May 1997 by the Association for Computing Machinery, ACM 0-89791-897-5/97-11, USA: Phoenix Arizona, May, pp. 158-166.
- Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek*. Coutinho: Bussum.
- Granovetter, M. (1973). *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology, Vol. 78, nr 6, p. 1360-1380
- Kram, K.E. (1985) *Mentoring at work; Developmental relationships in organizational life*. Glenview: IL. Scott, Foresman.
- Jongedijk, S. & Mathijssen, L. (2004). *Stand van kennismanagement in de advocatuur*. Catalyse Business Consultants.
- KienhuisHoving. Verkregen op 11-7-2008 van <http://www.kienhuishoving.nl>
- Mullen, E. (1994) *Framing the mentoring relationship as an information exchange*. Human Resource Management Review, vol 4, nr 3, p. 257-281.
- Mullen, E. (1998) *Vocational and Psychosocial mentoring functions; identifying mentors who serve both*. Human Resource Development Quarterly, winter 1998, 9.4.

Nederlandse Orde van Advocaten (2005). *Stage Wet- en regelgeving patroon/stagiaire*. Verkregen op 19-7-2008 van http://www.advocatenorde.nl/advocaten/opleiding/stage_wet_en_regelgeving.asp

Nonaka, I. & Konno, N. (1998). *The concept of 'Ba': Building a foundation for knowledge creation*. California Management Review, vol. 40, no 3, spring 1998.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *De kenniscreërende onderneming, hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Ixford University Press, Inc.

Olian, J.P. et al. (1988). *What do protégés look for in a mentor? Results of three experimental studies*. Journal of vocational behaviour, 33. p. 15-37.

Schockett, M.R., & Haring-Hidore, M. (1985). *Factor Analytic Support for Psychosocial and Vocational Mentoring Functions*. Psychological Reports, 57 p. 627-630

Shadish, W.R., Cook, T.D., & Campbell, D.T., (2002) *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin Company.

Spender, J.C., (1996). *Organizational knowledge learning and memory: three concepts in search of a theory*. Journal of Organizational Change Management, vol. 9, no 1, pp.63-78

Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. (2001). *Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace*. Journal of management information systems, summer, vol 18, nr 1, p. 95-114.

Zack, M. (1999) *Developing a knowledge strategy*. California Management Review, spring, vol. 41, nr 3. p. 125-143

Bijlage 1: Stage verordening 2005

(1) Verordening van 23 juni 2005, Stcrt. 2005, 135, Adv.bl. 2005, nr. 12, blz. 542-548. De verordening treedt in werking op 1 januari 2007 (besluit AR 6 november 2006). De verordening treedt in de plaats van Stageverordening 1988 van 9 juni 1988, Stcrt. 1988, 127, Adv.bl. 1988, blz. 338-345, waarvan de inw.tr. was bepaald op 1 maart 1989. Wijzigingen in Stageverordening 1988 hebben plaatsgevonden bij verordening van 28 november 2003, inw.tr. 1 januari 2004 (besluiten AR 1 september 2003 en 6 oktober 2003), Stcrt. 2003, 236, Adv.bl. 2004, nr. 1, blz. 38 en 23 juni 2005, inw.tr. 1 juli 2005, Stcrt. 2005, 135, Adv.bl. 2005, nr. 11, blz. 498-499. Stageverordening 1988 trad in de plaats van de verordening van 8 januari 1955, Stcrt. 1955, 11; Adv.bl. 1955 blz. 37-41, inw.tr. op 10 februari 1955.

Het College van Afgevaardigden van de Nederlandse Orde van Advocaten;

Overwegende,

dat het gewenst is regelen te stellen ten aanzien van de uitoefening van de praktijk door en de opleiding van advocaten en procureurs die nog niet over voldoende kennis en ervaring beschikken;

Gelet op de artikelen 9b t/m 9i van de Advocatenwet;

Gezien het ontwerp van de Algemene Raad met de bijbehorende toelichting;

Gelet op de adviezen van de Raden van Toezicht;

Stelt de navolgende verordening vast:

Definities

Artikel 1

In deze verordening wordt verstaan onder:

a. De Raad:

de Raad van Toezicht;

b. De advocaat:

de in Nederland ingeschreven advocaat, de procureur daaronder begrepen, alsmede de advocaat, die is ingeschreven overeenkomstig artikel 2a van de wet, indien deze in de lidstaat van herkomst een verklaring heeft verworven waaruit blijkt dat de stage aldaar is afgerond;

c. De stagiaire:

de advocaat die niet in het bezit is van de verklaring als bedoeld in artikel 10;

d. De patroon:

de advocaat onder wiens toezicht de stagiaire, met goedkeuring van de Raad, de praktijk uitoefent;

e. De stage:

de periode gedurende welke de verhouding tussen de patroon en de stagiaire als bedoeld in artikel 9b van de Advocatenwet voortduurt;

f. De Beroepsopleiding:

de opleiding voor stagiaires als bedoeld in artikel 9c van de Advocatenwet;

g. De wet:

de Advocatenwet;

h. Opleidingsinstelling:

de door de Algemene Raad als zodanig erkende natuurlijke persoon of rechtspersoon.(2)

(2) In de vergadering van de Algemene Raad van 6 oktober 2003 is besloten dat, indien aan een

aantal voorwaarden is voldaan, opleidingsinstellingen die door de Nederlandse Orde van Advocaten worden erkend per 1 januari 2005 cursussen voor de Voortgezette Stagiaire Opleiding kunnen aanbieden. Dit besluit is vervolgens ter kennisname gebracht van het College van Afgevaardigden in de vergadering van 28 november 2003.

In de Stageverordening stond geen bepaling op grond waarvan een instelling erkend kan worden voor het geven van een cursus in de Voortgezette Stagiaire Opleiding. Hiertoe is een nieuwe bepaling, zie hierna onder artikel 11a, aan de Stageverordening toegevoegd. Dit betekent dat in artikel 1 gedefinieerd dient te worden wat een opleidingsinstelling is. De definitie is gelijk aan de definitie die in artikel 1 Verordening op de Permanente Opleiding 2000 staat. (Toelichting bij de verordening tot wijziging van de Stageverordening van 23 juni 2005, inwerkingtreding 1 juli 2005.)

De stage

Artikel 2

Iedere advocaat is verplicht naar vermogen mede te werken aan de opleiding van stagiaires en de begeleiding van hun praktijkuitoefening tijdens de stage, zoals die in deze verordening zijn geregeld.

Artikel 3

De stage begint op de dag waarop de stagiaire de uitoefening van de praktijk onder toezicht van een in hetzelfde arrondissement gevestigde patroon heeft aangevangen. De patroon brengt dit tijdstip onverwijld schriftelijk ter kennis van de Raad.

De patroon

Artikel 4

1. Elk patronaat behoeft de goedkeuring van de Raad.(3)
2. De Raad verleent zijn bemiddeling bij het zoeken van een patroon.
3. Patroon kan slechts zijn een advocaat die gedurende ten minste zeven jaren als zodanig in Nederland ingeschreven is geweest, dan wel een advocaat die overeenkomstig artikel 2a van de wet is ingeschreven en die ten minste vier jaren in Nederland ingeschreven is geweest.(4)
4. De Raad is bevoegd in bijzondere gevallen de in het derde lid bedoelde termijn van zeven jaren, respectievelijk vier jaren te verkorten, doch niet tot minder dan vijf jaren respectievelijk twee jaren.
5. Indien de patroon in de uitoefening van de praktijk is geschorst dan wel om andere redenen niet in staat is het patronaat uit te oefenen, kan de Raad ambtshalve of op verzoek van de stagiaire al dan niet tijdelijk een andere patroon aanwijzen.

(3) De Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State heeft geoordeeld dat de patronaatsgoedkeuring een ruime discretionaire bevoegdheid is en dat het gerechtvaardigd is dat het bij de bevoegdheid tot patronaatsgoedkeuring te behartigen belang, namelijk het belang van de opleiding van de stagiaires, ruim wordt uitgelegd. Dat betekent volgens de Afdeling dat de Raad van Toezicht bij de patronaatsgoedkeuring mede de verhouding tussen stagiaire en patroon mag toetsen, waaronder de arbeidsovereenkomst (en een eventueel daarin opgenomen concurrentiebeding). De Afdeling neemt daarbij in aanmerking dat tussen patroon en stagiaire een afhankelijkheidsrelatie bestaat. (AbRvS, 28 december 1999, Adv.bl. 2000, blz. 131)

In een andere procedure heeft de Afdeling in het verlengde van haar hiervoor genoemde uitspraak geoordeeld dat de ruime beoordelingsvrijheid bij de patronaatsgoedkeuring ook omvat dat de Raad

van Toezicht het gedrag van een (beoogd) patroon, zoals dat tot uitdrukking is gekomen in de jegens hem geuite klachten in het kader van zijn beroepsuitoefening, mede in aanmerking mag nemen, mede gelet op artikel 5, eerste lid, Stageverordening (AbRvS, 17 februari 2000). Zie voor deze en andere rechterlijke uitspraken en beslissingen van de Algemene Raad: www.advocatenorde.nl onder 'Disciplinaire en andere uitspraken'. (bew.)

(4) Het optreden als patroon van meer dan twee stagiaires is ongewenst, behoudens bijzondere omstandigheden (AR 5 juli 1982, Adv.bl. 1984, blz. 250; AR 6 november 1989, Adv.bl. 1990, blz. 244; AR 4 mei 1992, AR 15 oktober 1998. Zie www.advocatenorde.nl onder 'Disciplinaire en andere uitspraken'. (bew.)

Verplichtingen van de patroon

Artikel 5

1. De patroon verschaft de stagiaire leiding, voorlichting en raad met betrekking tot de praktijkuitoefening in de ruimste zin des woords. Hij schenkt daarbij bijzondere aandacht aan de introductie van de stagiaire bij en vervolgens aan diens optreden jegens de rechterlijke macht, beroepsgenoten en cliënten.
2. De patroon ziet er op toe dat de stagiaire alle verplichtingen nakomt die door de Algemene Raad en de Raad voor stagiaires zijn vastgesteld, opleidingsmaatregelen met name daaronder begrepen. Hij stelt de stagiaire die bij hem in loondienst is, met behoud van diens salaris, in de gelegenheid gedurende kantooruren bovengenoemde verplichtingen na te komen en de daartoe noodzakelijke voorbereiding te treffen.
3. De patroon, bij wie de stagiaire kantoor houdt, brengt ten minste éénmaal per jaar schriftelijk verslag uit aan de Raad omtrent het verloop van de stage. Een patroon als bedoeld in artikel 7 is gehouden het verslag éénmaal per zes maanden uit te brengen.
4. De patroon, bij wie de stagiaire kantoor houdt, dient de stagiaire passende arbeid te verschaffen. Hij houdt daarbij rekening met de door de Algemene Raad en de Raad vastgestelde verplichtingen voor stagiaires, als bedoeld in het tweede lid.
5. De patroon schenkt bij zijn begeleiding van de stagiaire, die op de voet van artikel 9b, derde lid, van de wet niet bij hem kantoor houdt, bijzondere aandacht aan de inrichting van diens kantoor en diens administratie, de boekhouding daaronder begrepen.

Verplichtingen van de stagiaire

Artikel 6

1. De stagiaire is, tenzij de Algemene Raad respectievelijk de Raad anders bepaalt, gehouden de door de Algemene Raad voor stagiaires vastgestelde verplichtingen, opleidingsmaatregelen met name daaronder begrepen, na te komen.
2. De stagiaire, die bij zijn patroon kantoor houdt, dient de hem door de patroon opgedragen werkzaamheden te verrichten met dien verstande dat de nakoming van de in het eerste lid genoemde verplichtingen voorrang heeft.
3. De stagiaire, die op de voet van artikel 9b derde lid van de wet niet bij zijn patroon kantoor houdt, is verplicht zijn patroon in de gelegenheid te stellen het toezicht als bedoeld in artikel 5, eerste, tweede en vijfde lid uit te oefenen.

Buitenpatronaat

Artikel 7

De Raad gaat niet over tot verlening van een vrijstelling van de verplichting bij een patroon

kantoor te houden als bedoeld in artikel 9b, derde lid, van de wet, dan nadat de stagiaire in voldoende mate heeft getracht een patroon te vinden bij wie hij kantoor kan houden en daarin niet of niet op voor de Raad aanvaardbare voorwaarden is geslaagd.(5)

(5) Vrijwel alle Raden van Toezicht hebben in hun Stagereglement of in een richtlijn betreffende Buitenstagiaires de eisen, die worden gesteld in artikel 9b, derde lid, Advocatenwet, nader uitgewerkt.

Zie voor zoekverplichting: AR 22 november 1985, Adv.bl. 1986, blz. 511; AR 31 augustus 1992 en HR 27 januari 1989, NJ 1989, 782 (Schaap/NOVA). Zie voor eisen aan de praktijkfinanciering: AR 8 januari 1990, Adv.bl. 1990, blz. 456. Zie ook: www.advocatenorde.nl onder 'Disciplinaire en andere uitspraken'.(bew.)

Deeltijd

Artikel 8

1. De stagiaire, die op de voet van het bepaalde in artikel 9b, tweede lid, van de wet in deeltijd werkzaam wenst te zijn, dient van het voornemen daartoe kennis te geven aan de Raad (6).

2. De stagiaire, die te kennen heeft gegeven in deeltijd werkzaam te zullen zijn, zal de praktijk ten minste gedurende een door de Raad vastgesteld minimum aantal uren per week uitoefenen. Dit aantal zal in geen geval minder zijn dan 20 uren per week. De Raad ziet erop toe dat de verplichting van de patroon, neergelegd in artikel 5, tweede lid, onverminderd wordt nageleefd.(7)

(6) De Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State heeft in zijn uitspraak van 16 februari 2005 (200405267/1) geoordeeld dat, als minder 40 uur per week gewerkt wordt, er sprake is van deeltijd werken zelfs indien in de CAO is neergelegd dat een werkweek 36 uur is. Zie www.advocatenorde.nl of www.raadvanstate.nl. (bew.)

(7) Artikel 9b, tweede lid, Advocatenwet schept de mogelijkheid voor de stagiaire in deeltijd werkzaam te kunnen zijn. De stageduur wordt in dat geval naar evenredigheid verlengd; de Raad van Toezicht heeft daarbij volgens de wetstekst geen beoordelingsvrijheid. Omdat het onmogelijk lijkt de advocatenpraktijk te leren uitoefenen indien minder dan een substantieel aantal uren per week wordt gewerkt, bepaalt dit artikel dat de Raad voor de praktijkuitoefening een vastgesteld minimum aantal uren kan voorschrijven. Om een zekere landelijke eenvormigheid te verkrijgen, leek het goed daarbij een minimum norm aan te geven in de vorm van 20 uren per week. Daarmee wordt tevens voorkomen dat de stage een excessief aantal jaren voortduurt. Deze norm correspondeert volledig met de in de Nota van Wijziging voorgestelde aanvulling op artikel 8, derde lid, laatste zin Advocatenwet, erop neerkomend dat de verlenging van de stage, indien in deeltijd wordt gewerkt, maximaal drie jaar kan bedragen. (Zie o.a. Algemene Raad, beslissingen van 10 juli 2000; www.advocatenorde.nl onder 'Disciplinaire en andere uitspraken'.) (bew.)

De laatste volzin van het tweede lid werd toegevoegd om de onwenselijke situatie te voorkomen, die zich zou voordoen indien stagiaires die in deeltijd werkzaam zijn, zouden worden gedwongen hun vrije dagen te besteden aan de voorbereiding op de Beroepsopleiding. (Nota van toelichting Adv.bl. 1989, blz. 16.)

Tussentijdse beëindiging en schorsing van de stage

Artikel 9

1. De stage eindigt tussentijds:(8)

a. Krachtens onderling goedvinden van patroon en stagiaire;

- b. Na opzegging door de stagiaire;
 - c. Na opzegging door de patroon, indien deze is voorafgegaan door goedkeuring van de Raad;
 - d. Door een ambtshalve beslissing van de Raad;
 - e. Zodra de patroon en de stagiaire niet langer in hetzelfde arrondissement zijn ingeschreven.
2. De opzegging, als bedoeld in het eerste lid onder c, kan in ieder geval plaatsvinden indien het bewijs dat met gunstig gevolg het in artikel 9c van de wet bedoelde examen is afgelegd, niet meer kan worden overgelegd binnen de termijn als bedoeld in artikel 8, derde lid, van de wet.
3. De patroon brengt een tussentijdse beëindiging, als bedoeld in het eerste lid onder a, b en c, onverwijld schriftelijk ter kennis van de Raad.
4. De in het eerste lid onder c bedoelde goedkeuring wordt alleen geweigerd indien de opzegging onredelijk is en een voor de stagiaire aanvaardbare mogelijkheid om een andere patroon te verkrijgen niet bestaat.
5. Het bepaalde in het voorgaande lid geldt niet indien het gaat om de tussentijdse beëindiging als gevolg van een opzegging als bedoeld in het tweede lid.
6. De stage is van rechtswege geschorst gedurende de tijd dat de stagiaire(9)
- a. geen patroon heeft of
 - b. de praktijk niet onder toezicht van een patroon uitoefent of
 - c. de praktijk niet uitoefent.

(8) Let wel, deze tussentijdse opzegging betreft alleen de patroon-stagiaire verhouding. De arbeidsrechtelijke overeenkomst blijft in stand. Voor de beoordeling of de in artikel 9, vierde lid, bedoelde goedkeuring verleend kan worden is van belang of de opzegging, gezien de patroon-stagiaire verhouding, redelijk is. Dit kan onder andere beoordeeld worden aan de hand van de volgende criteria:

- a. het belang van de (plaatselijke) advocatuur,
 - b. de mogelijkheid tot vruchtbare voortzetting van de stageovereenkomst in dat kader,
 - c. de (bestendige) vertrouwensrelatie vanwege de patroon-stagiaire verhouding.
- Zie uitspraak Rb. Maastricht van 14 augustus 2003, Awb 03/985 + Awb 03/1122 (www.advocatenorde.nl).

(9) De onder b. en c. bedoelde situaties kunnen zich onder andere voordoen indien:

- de Raad van Toezicht een buitenpatronaat, als bedoeld in artikel 9b, derde lid, van de wet jo artikel 7 Stageverordening heeft goedgekeurd, maar de patroon heeft geen contact met de stagiaire of oefent geen toezicht uit;
- de patroon is geschorst vanwege een beslissing van de Raad of het Hof van Discipline;
- de stagiaire arbeidsongeschikt is, tenzij die arbeidsongeschiktheid van korte duur is.

Met referentie aan de noot bij artikel 5 Verordening op de Permanente Opleiding 2000, waarin staat dat eerst ontheffing verleend wordt bij (volledige) arbeidsongeschiktheid van ten minste drie maanden, is het bepaalde onder c. eerst van toepassing als de arbeidsongeschiktheid van langere duur is dan drie maanden.

Einde van de stageverplichting

Artikel 10(10)

1. De verplichting de praktijk uit te oefenen onder toezicht van een patroon eindigt zodra de duur van de stage op de voet van het bepaalde in artikel 9b van de wet is verstreken en de Raad, gehoord de patroon en de stagiaire, oordeelt dat de stagiaire naar behoren aan de bij of krachtens deze verordening aan hem gestelde eisen heeft voldaan en tevens over voldoende praktijkervaring beschikt.

2. De Raad geeft aan de stagiaire, wiens stageverplichting overeenkomstig het vorige lid is geëindigd een verklaring dat de stage is voltooid.
3. De Raad gaat niet over tot de afgifte van een verklaring als bedoeld in het tweede lid, dan nadat de stagiaire het in artikel 8, derde lid, van de wet bedoelde bewijs heeft overgelegd.

(10) Zie voor rechterlijke uitspraken en beslissingen van de Algemene Raad: www.advocatenorde.nl onder 'Disciplinaire en andere uitspraken'. (bew.)

De opleiding

Algemeen

Artikel 11

In het kader van de opleiding van stagiaires komt aan de Algemene Raad en de Raad de bevoegdheid toe opleidingsmaatregelen verplicht te stellen, het afleggen van examens en toetsen daaronder begrepen. De Algemene Raad respectievelijk de Raad kan van de door hem verplicht gestelde opleidingsmaatregelen vrijstelling verlenen, onverminderd het bepaalde in artikel 15. De Raad houdt bij het verplicht stellen van opleidingsmaatregelen rekening met de door de Algemene Raad verplicht gestelde maatregelen. De Raad stelt de Algemene Raad in kennis van de door hem verplicht gestelde opleidingsmaatregelen, alsook van de wijzigingen daarin.⁽¹¹⁾ De Algemene Raad is bevoegd een opleidingsmaatregel van een Raad geheel of ten dele buiten werking te stellen, indien en voorzover deze strijdig is met opleidingsmaatregelen door de Algemene Raad genomen.

(11) Volgens het besluit van de Algemene Raad van 8 mei 1989 zijn stagiaires die zijn beëdigd op of na 1 september 1989 verplicht gedurende hun stage ten minste twee VSO-cursussen te volgen. (Adv.bl. 1989, blz. 363.)

Volgens het besluit van de Algemene Raad van 28 maart 2002 zijn stagiaires die ingeschreven worden voor de Beroepsopleiding vanaf maart 2003 verplicht gedurende hun stage ten minste vier VSO-cursussen te volgen. De keuzevakken maken dan niet langer deel uit van de Beroepsopleiding, maar worden gevolgd als onderdeel van de Voortgezette Stagiaire Opleiding. Welke plaatselijke opleidingseisen daarnaast verplicht zijn gesteld, is te informeren bij de Raad van Toezicht (vaak opgenomen in het plaatselijke Stagereglement). (bew.)

Erkenning van de opleidingsinstelling

Artikel 11a(12)

1. Erkenning van een opleidingsinstelling als bedoeld in artikel 1 sub h geschiedt uitsluitend op verzoek van die instelling. Alvorens te beslissen op dat verzoek toetst de Algemene Raad of die instelling:
daadwerkelijk onderwijs verzorgt dat is gericht op de scholing van de cursist naar vakbekwaamheid;
zich heeft verzekerd van de medewerking van deskundige docenten;
het onderwijs door middel van opinieonderzoek onder de deelnemers pleegt te evalueren;
de deelnemers steeds een bewijsstuk verstrekt voor het daadwerkelijk gevolgd en voltooid hebben van een opleiding of het succesvol hebben afgelegd van een daarop betrekking hebbende toets of examen, aan welke verstrekking telkens per deelnemer een betrouwbare aanwezigheidsregistratie ten grondslag ligt en uit welk bewijsstuk het aantal behaalde opleidingspunten eenvoudig valt af te leiden.

2. Onverminderd het bepaalde in het eerste lid kan de Algemene Raad aan een erkenning voorwaarden verbinden.
3. Een erkenning kan door de Algemene Raad te allen tijde worden ingetrokken.

(12) Zoals in noot 2 is aangegeven, bestond er geen juridische grondslag voor erkenning van een instelling die een cursus in de Voortgezette Stagiaire Opleiding wenst aan te bieden. In de bepaling komt tot uitdrukking dat het criterium, dat geldt voor een cursus in de Voortgezette Stagiaire Opleiding, te weten 'onderwijs dat is gericht op de scholing van de cursist naar vakbekwaamheid', afwijkt van het criterium dat geldt voor een cursus voor de Permanente Opleiding, te weten 'onderwijs dat de praktijkuitoefening of de praktijkvoering van advocaten ten goede komt'. Voor het overige is de bepaling identiek aan het artikel 4 Verordening op de Permanente Opleiding 2000, met inbegrip van de voorgestelde wijzigingen. (Toelichting bij de verordening tot wijziging van de Stageverordening van 23 juni 2005, inwerkingtreding 1 juli 2005.)

De Beroepsopleiding

Artikel 12

De Algemene Raad bepaalt de inrichting van de Beroepsopleiding, de cursusonderdelen welke deze zal omvatten, de inhoud van elk cursusonderdeel, de plaatsen waar de opleiding zal worden gegeven en het aantal dagen dat met de daartoe noodzakelijke voorbereiding en het volgen van de opleiding is gemoeid.(13)

(13) De Beroepsopleiding beoogt de stagiaire in het eerste jaar van zijn stage een maximum aan basiskennis en basisvaardigheden voor de praktijkuitoefening te bieden. Gebruik wordt gemaakt van praktijkgericht oefenmateriaal. De docenten zijn merendeels afkomstig uit de advocatuur. Daarnaast worden docenten uit de rechterlijke macht en universitaire docenten aangetrokken. De dagelijkse organisatie ligt steeds in handen van een plaatselijke coördinator. (Nota van toelichting Adv.bl. 1989, blz. 17.) Met ingang van de voorjaarscyclus 2004 kent alleen de Compactcursus nog een plaatselijk coördinator. (bew.)

Artikel 13

1. De stagiaire is verplicht deel te nemen aan het onderwijs in alle onderdelen van de Beroepsopleiding en zich op de voorgeschreven wijze voor te bereiden. De stagiaire volgt daartoe de eerste cursuscyclus die na zijn inschrijving binnen het arrondissement wordt gehouden. Om organisatorische redenen kan hij door de Algemene Raad worden verplicht deel te nemen aan een cursuscyclus of onderdelen daarvan in een ander arrondissement.
2. Indien zijn stage van rechtswege is geschorst, zal de stagiaire niet kunnen worden toegelaten tot de Beroepsopleiding, of indien hij reeds was toegelaten, niet het onderwijs kunnen vervolgen.(14)
3. Indien de stagiaire niet direct na inschrijving de eerste cursuscyclus of een onderdeel daarvan volgt, als bedoeld in het eerste lid, zal dit worden beschouwd als het niet behaald hebben van de toets in de niet gevolgde onderdelen van de eerste cursuscyclus van de Beroepsopleiding.
4. De Algemene Raad kan in gevallen waarin naar zijn oordeel de toepassing van het tweede of derde lid, tot een onbillijkheid van overwegende aard zal leiden, besluiten af te wijken van het gestelde in het tweede of derde lid.(15)

(14) Op grond van artikel 9b, eerste lid, Advocatenwet is iedere advocaat verplicht gedurende de eerste drie jaar, waarin hij als zodanig is ingeschreven, de praktijk uit te oefenen onder toezicht van een patroon. De combinatie van artikel 9b, eerste lid, Advocatenwet en artikel 13, tweede lid, Stageverordening 2005 leidt ertoe dat de stagiaire, die nog geen patroon heeft, niet kan deelnemen aan de Beroepsopleiding. Voor de deelname aan de cyclus van de Beroepsopleiding die in maart

dan wel september begint, dient de beëdiging en goedkeuring van het patronaat dus voor de aanvangsdatum van de cyclus te hebben plaatsgevonden.

Dit artikel sluit aan op artikel 9, vierde lid: indien de stage ex artikel 9, zesde lid, Stageverordening 2005 is geschorst (geen praktijktoefening onder toezicht van een patroon), dan is ook de deelname aan de Beroepsopleiding geschorst.(bew.)

(15) Het gaat hier om een hardheidsclausule. Indien deze wordt toegepast, betekent dit dat in voorkomend geval toch de Beroepsopleiding mag worden gevolgd of vervolgd of dat aan het niet direct volgen van het onderwijs in één of meer onderdelen van de Beroepsopleiding niet de sanctie verbonden wordt dat de toetsmogelijkheid vervalst. Het Curatorium voert een restrictief beleid op het gebied van vrijstellingsverzoeken en uitsluitingen van het afleggen van de toets in één of meer onderdelen van het examen. De Algemene Raad voert voor de hier genoemde afwijkingsmogelijkheid eveneens een restrictief beleid.

Artikel 14

Aan de Beroepsopleiding is een examen verbonden dat bestaat uit een aantal gedurende de cursuscyclus per onderdeel af te nemen toetsen. De stagiaire is verplicht aan alle toetsen deel te nemen.(16)

Een stagiaire kan één keer in alle onderdelen van het examen een toets afleggen, met de mogelijkheid van twee herkansingen per onderdeel.

De stagiaire is verplicht deel te nemen aan de toetsmogelijkheid voor een bepaald onderdeel direct volgend op het gevolgde onderwijs voor dat onderdeel van de Beroepsopleiding in de eerste cursuscyclus. Indien vrijstelling van onderwijs is verleend, dient te worden uitgegaan van de in de voorgaande volzin bedoelde examenmogelijkheid, alsof geen vrijstelling zou zijn verleend.

Indien één of meer onderdelen van het examen niet is behaald, is de stagiaire verplicht deel te nemen aan de direct daaropvolgende herkansingsmogelijkheid voor het desbetreffende onderdeel. Het bepaalde in de voorgaande volzin betreft alleen de eerste herkansingsmogelijkheid.

De stagiaire wordt tot het examen respectievelijk de onderscheiden onderdelen daarvan toegelaten indien hij aan zijn verplichtingen als genoemd in artikel 13, eerste lid, naar behoren heeft voldaan. Deze verplichting rust niet op de stagiaire voor zover hij van het volgen van het onderwijs van de Beroepsopleiding is vrijgesteld ingevolge artikel 15, eerste lid.(17)

Indien niet wordt voldaan aan de verplichting, als bedoeld in het derde en vierde lid, zal dit worden beschouwd als het niet behaald hebben van dat onderdeel van het examen.

De Algemene Raad stelt een examenreglement vast waarin nadere regels zijn gesteld omtrent de inrichting en de organisatie van het examen, de tijdstippen waarop daaraan kan worden deelgenomen, de wijze waarop het examen wordt afgenomen en de samenstelling en taken van een Examencommissie.

De stagiaire die het examen met gunstig gevolg heeft afgelegd, ontvangt van de Examencommissie het bewijs als bedoeld in artikel 8, derde lid, van de wet.

De stagiaire die is geschrapt op grond van artikel 8, derde lid, van de wet, kan de Algemene Raad verzoeken om binnen twee jaar na de schrapping nog maximaal twee keer een toets in de nog niet behaalde onderdelen van het examen te mogen afleggen. Met betrekking tot het bepaalde in de voorgaande volzin dient het maximum aantal keren dat een toets afgelegd kan worden, zoals bepaald in het tweede lid, in acht te worden genomen.(18)

Het verzoek, als bedoeld in het voorgaande lid, wordt slechts ingewilligd indien:

- a. het onderwijs in het onderdeel van de Beroepsopleiding waarop het verzoek ziet, is gevolgd dan wel dat daarvoor een vrijstelling als bedoeld in artikel 15, eerste lid, is verleend, en
- b. de afwijzing daarvan naar het oordeel van de Algemene Raad zal leiden tot een onbillijkheid van overwegende aard.

11. De Algemene Raad kan in gevallen waarin naar zijn oordeel de toepassing van het derde, vierde of zesde lid tot een onbillijkheid van overwegende aard zal leiden, besluiten af te wijken van het gestelde in het zesde lid.(19)

(16) Aan de deelnemers van de Beroepsopleiding wordt een exameninformatiepakket toegestuurd met alle informatie betreffende de toetsen van de Beroepsopleiding. (bew.)

(17) Indien een stagiaire door de Examencommissie is uitgesloten, kan hij van die beslissing ex artikel 9e Advocatenwet beroep aantekenen bij het Curatorium. Met betrekking tot de absentieregeling heeft het Curatorium de volgende beslissingen gegeven:

- Het doel van de Beroepsopleiding is de beginnende advocaat in een beperkt aantal dagdelen kennis en vaardigheden bij te brengen die voor de uitoefening van de praktijk van belang zijn. Een strikte toepassing van de absentieregeling is naar het oordeel van het Curatorium in overeenstemming met dit doel van de Beroepsopleiding. Het verzuimen van meer dan slechts enkele dagdelen ondergraaft de doelstelling van de Beroepsopleiding. (Curatorium, 22 augustus 1990, Adv.bl. 1991, blz. 244.)

- Afgezien van zeer bijzondere omstandigheden moet een cursist die de presentielijst niet heeft getekend, worden geacht niet of zo laat te zijn verschenen dat het betrokken dagdeel als verzuimd moet worden aangemerkt. (Curatorium, 26 oktober 1990, Adv.bl. 1991, blz. 244.) (bew.)

(18) Als een stagiaire bijvoorbeeld tijdens de periode dat hij op het tableau stond in alle onderdelen van het examen twee keren een toets heeft afgelegd, dus een eerste kans en een herkansing, betekent dit dat hij na schrapping nog één herkansingsmogelijkheid voor deze onderdelen heeft. In het tweede lid is immers bepaald dat het totaal aantal keer dat een toets kan worden afgelegd drie is.

(19) Het gaat hier om een hardheidsclausule. Indien deze wordt toegepast, betekent dit dat de sanctie als bedoeld in het zesde lid niet zal worden opgelegd. Het Curatorium voert een restrictief beleid op het gebied van vrijstellingsverzoeken en uitsluitingen van het afleggen van de toets in één of meer onderdelen van het examen. De Algemene Raad voert voor de hier genoemde afwijkmogelijkheid eveneens een restrictief beleid.

Artikel 15

1. Van de verplichting tot het volgen van onderwijs in één of meer onderdelen van de Beroepsopleiding, als bedoeld in artikel 13, kan de Algemene Raad op schriftelijk verzoek van de stagiaire geheel of gedeeltelijk vrijstelling verlenen.(20)

2. Een vrijstelling, als bedoeld in het eerste lid, wordt slechts verleend indien de stagiaire genoegzaam aantoon op grond van opleiding en praktijkervaring op elk van de rechtsgebieden waarvoor de vrijstelling wordt verzocht een gelijkwaardige theoretische en praktische bekwaamheid te hebben verworven of binnen een redelijke termijn bij een door de Algemene Raad erkend opleidingsinstituut te zullen verwerven.(21)

3. Alvorens te beslissen op een vrijstellingsverzoek wint de Algemene Raad, indien de aard van het verzoek daartoe aanleiding geeft, het advies in van de Examencommissie en/of de Raad van Toezicht.(22)

4. Onverminderd het bepaalde in de voorgaande leden kan de Algemene Raad de afdoening van vrijstellingsverzoeken opdragen aan de Raad onderscheidenlijk de Examencommissie.

5. Van het afleggen van de toets in één of meer onderdelen van het examen zal geen vrijstelling worden verleend, tenzij dat naar het oordeel van de Algemene Raad tot een onbillijkheid van overwegende aard zal leiden.(23)

6. Alle beschikkingen, als bedoeld in dit artikel, worden onverwijld bekend gemaakt aan de

betrokkenen.

(20) Zie hierna: Procedure vrijstellingsverzoeken krachtens artikel 15 Stageverordening 2005 met toelichting. (bew.)

(21) De aankondiging van het voornemen in de advocatuur uitsluitend op een bepaald (rechts)gebied werkzaam te zijn is geen grond voor vrijstelling en heeft ook geen ondersteunende werking ten aanzien van andere aangevoerde gronden. (bew.)

(22) Op de meeste vrijstellingsverzoeken wordt door de Algemene Raad beslist conform het door de Raad en de Examencommissie in jurisprudentie ontwikkelde beleid. Dat beleid is neergelegd in de Toelichting op de procedure vrijstellingsverzoeken ex artikel 15 Stageverordening 2005, opgenomen in dit Vademecum. In bijzondere gevallen kan door de Algemene Raad het advies van de Examencommissie worden ingewonnen, voor vrijstellingsverzoeken met bijzondere persoonlijke of lokale aspecten kan de Raad van Toezicht om advies worden gevraagd. (bew.)

(23) Op grond van artikel 15, eerste lid, Stageverordening 1988 kon vrijstelling worden verkregen voor het afleggen van de toets in één of meer onderdelen van het examen. De criteria hiervoor waren dat aangetoond werd dat op grond van opleiding en praktijkervaring op elk van de rechtsgebieden waarvoor de vrijstelling werd verzocht een gelijkwaardige theoretische en praktische vakbekwaamheid was verworven. Op grond van de huidige bepaling kan in bijzondere gevallen toch vrijstelling van het afleggen van de toets in één of meer onderdelen van het examen kan worden verleend, het gaat dus om een hardheidsclausule. Het Curatorium voert een restrictief beleid op het gebied van vrijstellingsverzoeken en uitsluitingen van het afleggen van de toets in één of meer onderdelen van het examen. De Algemene Raad voert voor de hier genoemde afwijkingsmogelijkheid eveneens een restrictief beleid.

Artikel 16

1. De deelnemers aan de Beroepsopleiding respectievelijk aan het in artikel 14 genoemde examen zijn cursus- en examengeld verschuldigd.(24)
2. De hoogte van deze bedragen en de wijze van inning worden vastgesteld door de Algemene Raad.
3. Bij voortijdige beëindiging van deelname aan de Beroepsopleiding blijven reeds in rekening gebrachte cursus- en examengelden onverminderd verschuldigd.

(24) Onder bepaalde voorwaarden kan restitutie van het cursusgeld plaatsvinden. Zie hiervoor de Procedure vrijstellingsverzoeken krachtens artikel 15 Stageverordening 2005. (bew.)

Voorwaarden

Artikel 17

1. De Algemene Raad is bevoegd voorwaarden te verbinden aan een beslissing vrijstelling te verlenen van de door hem op grond van de artikelen 11, 13 of 14 verplicht gestelde opleidingsmaatregel.
2. De Raad is bevoegd voorwaarden te verbinden aan een beslissing genomen op grond van de artikelen 9b, tweede, derde en vierde lid, van de wet, artikel 4, vierde lid en artikel 11, dit laatste voor zover het betreft de beslissing vrijstelling te verlenen van een door hem ingevolge artikel 11 verplicht gestelde opleidingsmaatregel.

Beroep

Artikel 18(25)(26)

1. Naast het bepaalde in artikel 9b, vijfde lid, van de wet staat tegen de navolgende beschikkingen van de Raad voor belanghebbende administratief beroep open op de Algemene Raad:
De voorwaardelijke verlenging van de stage als bedoeld in artikel 9b, tweede lid, van de wet, eerste respectievelijk tweede zin jo artikel 17 tweede lid;
De verlening van een voorwaardelijke vrijstelling ingevolge artikel 9b, derde lid, van de wet jo artikel 17, tweede lid;
De voorwaardelijke aanwijzing van een patroon als bedoeld in artikel 9b, vierde lid, van de wet jo artikel 17, tweede lid;
De weigering van de goedkeuring van een patronaat als bedoeld in artikel 4, eerste lid;
De weigering de inschrijftermijn van zeven jaar als advocaat als bedoeld in artikel 4, vierde lid te verkorten;
De voorwaardelijke verkorting van de inschrijftermijn van zeven jaar als advocaat als bedoeld in artikel 4, vierde lid, jo artikel 17, tweede lid;
De goedkeuring door de Raad van Toezicht van de opzegging van de stageovereenkomst door de patroon als bedoeld in artikel 9, eerste lid, aanhef en onder c;(27)
De beschikking tot beëindiging van de stage ingevolge artikel 9, eerste lid, aanhef en onder d;
De weigering tot afgifte van een verklaring als bedoeld in artikel 10, tweede lid;
2. Alle beschikkingen bedoeld in dit artikel worden onverwijld bekend gemaakt aan de betrokkenen.

(25) Artikel 18 en 19 zijn gewijzigd bij verordening van 1 juli 1994, Stcrt. 1994, 136, inw.tr. 1 juli 1994. Bij die wijziging is het begrip belanghebbende ingevoerd ter vervanging van "stagiaire" of "patroon" als beroepsgerechtigden.

(26) In artikel 9b, vijfde lid, Advocatenwet en artikel 18 Stageverordening 1988 worden de beroepsmogelijkheden opgesomd van beslissingen van de Raad van Toezicht bij de Algemene Raad. Gebleken is dat in artikel 18 Stageverordening 1988 een dubbele beroepsmogelijkheid staat vermeld, te weten het besluit als bedoeld in artikel 9, eerste lid, aanhef en onder d. De beroepsmogelijkheid wordt in artikel 18, eerste lid, onder b en in het derde lid Stageverordening 1988 opengesteld. Verder was gebleken dat voor een aantal besluiten van de Raad van Toezicht geen administratief beroep openstaat bij de Algemene Raad, maar dat een bezwaarprocedure openstaat bij de Raad van Toezicht op grond van de Algemene Wet Bestuursrecht. Het is wenselijk voor dezelfde soort besluiten dezelfde beroepsprocedures open te stellen.

De indeling van het artikel is als volgt. Eerst worden de besluiten genoemd die op grond van de diverse leden van artikel 9b Advocatenwet worden genomen en vervolgens worden de besluiten die uit de diverse artikelen van de Stageverordening voortvloeien genoemd. (Toelichting bij verordening tot wijziging van artikel 18, inw.tr. 1 januari 2004 (besluiten AR 1 september 2003 en 6 oktober 2003), Stcrt. 2003, 236.)

De tekst van artikel 18 is in de Stageverordening 2005 gelijkkluidend. (bew.)

(27) Het zinsdeel 'verhouding tussen patroon en stagiaire' zoals dat stond in de oude tekst is vervangen door 'stage'. Gelet op de vorige verordeningen en de omschrijving als neergelegd in artikel 1 aanhef en onder e Stageverordening bestaat er geen bezwaar het zinsdeel 'verhouding tussen patroon en stagiaire' te vervangen door 'stage'. Vide het Advocatenblad van 5 november 1982 waarin opgenomen de tekst van artikel 6 van Stageverordening 1955 en artikel 8 ontwerp-Stageverordening (1988). In deze artikelen staat in het eerste lid 'De in deze verordening bedoelde verhouding tussen de patroon en de stagiaire (...)' en vervolgens staat in beide artikelen in het

tweede lid 'stage'. In het derde lid van beide artikelen staat vervolgens wederom 'De in de vorige leden bedoelde verhouding tussen de patroon en de stagiaire (...)'. Gelet hierop lijkt dat met 'stage' hetzelfde bedoeld wordt als met 'de verhouding tussen patroon en stagiaire', zodat er ook uit historisch oogpunt geen bezwaar bestaat in artikel 18, eerste lid, aanhef en onder b het woord stage op te nemen in plaats van 'de verhouding tussen patroon en stagiaire'. De tekst 'aanhef en onder' is toegevoegd om een redactioneel correcte verwijzing te maken. (Toelichting bij verordening tot wijziging van artikel 18, inw.tr. 1 januari 2004 (besluiten AR 1 september 2003 en 6 oktober 2003), Stcrt. 2003, 236).

Artikel 19(28)

1. Een beschikking van de Raad waartegen krachtens artikel 9b, vijfde lid, van de wet of het voorgaande artikel administratief beroep op de Algemene Raad open staat, wordt door de secretaris van de Raad onverwijld bekend gemaakt aan de betrokkenen, alsmede aan de secretaris van de Algemene Raad.
2. Het beroep wordt ingesteld binnen zes weken na de bekendmaking van de in het eerste lid bedoelde beschikking. De hoofdstukken 6 en 7 van de Algemene Wet Bestuursrecht zijn van toepassing.

(28) Artikel 18 en 19 zijn gewijzigd bij verordening van 1 juli 1994, Stcrt. 1994, 136, inw.tr. 1 juli 1994. Bij die wijziging is het begrip belanghebbende ingevoerd ter vervanging van "stagiaire" of "patroon" als beroepsgerechtigden.

Overgangsbepaling

Artikel 20

De bepalingen genoemd in de artikelen 12 t/m 16 zijn van overeenkomstige toepassing op de advocaten die ingevolge de overgangsbepalingen van de wet (artikel II) verplicht zijn de Beroepsopleiding te volgen.

Artikel 21

1. Deze verordening kan worden aangehaald als: 'Stageverordening 2005'.
2. Deze verordening treedt in de plaats van de Stageverordening van 9 juni 1988, welke op het tijdstip van de inwerkingtreding van deze verordening vervalt, met inachtneming van het gestelde in het derde lid laatste volzin van dit artikel.
3. Deze verordening is van toepassing op stagiaires die na inwerkingtreding van deze verordening beginnen met de Beroepsopleiding. Voor stagiaires die, op het moment van inwerkingtreding van deze verordening, reeds met de Beroepsopleiding zijn begonnen of deze hebben voltooid, blijft de Stageverordening 1988 van toepassing.

Artikel 22

De Algemene Raad bepaalt het tijdstip van inwerkingtreding van deze verordening.(29)

(29) In zijn vergadering van 4 oktober 2006 heeft de Algemene Raad besloten dat de verordening op 1 januari 2007 in werking treedt.

Bijlage 2: Verkennde interviews

1. Samenvatting van de interviews - patroons

In onderstaande bijlage komt een samenvatting van de verkennde interviews die zijn gehouden binnen KienhuisHoving met de verschillende patroons en stagiaires.

Patroon-stagiaire relatie

Vanuit de organisatie kan de patroon-stagiaire constructie geheel naar eigen mening worden ingevuld. De verschillende praktijkgroepen hebben dan zo hun eigen werkwijzen. Over het algemeen wordt een stagiaire in de eerste periode vrij strak gehouden en naar mate ze langer werkzaam zijn worden ze meer vrijgelaten. De opdrachten worden in eerste instantie voornamelijk voor de patroon zelf uitgevoerd en na enige tijd bouwt een stagiaire zelf een cliëntenbestand op en vergaart zo zijn/haar eigen opdrachten. In eerste instantie zijn de opdrachten in het kader van zoekwerk of kleine deelopdrachten. Later kunnen de opdrachten worden uitgebreid. De uitgaande post en dergelijke worden in de eerste periode allemaal gecontroleerd door de desbetreffende patroon.

In sommige gevallen zit de stagiaire op de zelfde kamer als de patroon, maar dit is niet het beleid wat de meeste patroons voeren. Tevens is er een verschil in visie of een stagiaire vanaf het begin af aan in het diepe moet worden gegooid of dat de stagiaire meer zou moeten worden begeleid.

Over het algemeen worden patroon-stagiaire constructies gevormd door vraag vanuit de organisatie. De verschillende praktijkgroepen kunnen aangeven of men behoefte heeft aan een nieuwe stagiaire. Als deze vraag ontstaat, wordt er actief gezocht naar een geschikte kandidaat. In sommige gevallen dient een stagiaire zich aan via een open sollicitatie en dan wordt er gekeken of de stagiaire geschikt is en waar deze kan worden geplaatst.

Daarnaast hebben de patroons een verschillende mening over het feit of een stagiaire gespecialiseerd of breed moet worden opgeleid. Argumenten voor een brede opleiding zijn, dat de vakgebieden elkaar vaak kruisen en dat stagiaires een brede basis moeten hebben, voordat ze zich kunnen gaan specialiseren. Daarentegen zijn er ook argumenten voor een gespecialiseerde opleiding. Het kantoor werkt met specialismen en daar moet een stagiaire in passen. Ook zou de brede basis al aan bod moeten zijn gekomen in de beroepsopleiding.

Iedereen is het er over eens, dat er vanuit de organisatie geen richtlijnen gelden voor de begeleiding van stagiaires. De verschillende praktijkgroepen worden vrij gelaten om zo hun eigen invulling eraan te geven. Een hulpmiddel daarbij zijn de functieprofielen die door de organisatie zijn opgesteld. Een aantal patroons noemt de Commissie Begeleiding Stagiaires (CBS) die een aantal

jaar geleden actief was, maar op dit moment niet meer wordt gebruikt. Daarbij wordt aangegeven dat er een patroonscursus in Twente wordt georganiseerd, waar patroons zich voor kunnen aanmelden.

Het grootste probleem wat wordt aangehaald, is de tijdsdruk die patroons ondervinden in de huidige situatie. De begeleiding kost veel tijd en door hun drukke, hectische werk, schiet de begeleiding er wel eens bij in. Ook de toegankelijkheid is een aandachtspunt. Doordat patroons vaak van kantoor zijn, is deze niet gemakkelijk toegankelijk voor een stagiaire. Daarnaast is niet elke patroon een even goede begeleider.

De positieve aspecten die worden genoemd zijn, dat in het algemeen de sfeer informeel en laagdrempelig is. Daarnaast is de kwaliteit binnen KienhuisHoving hoog en daar profiteert de stagiaire van.

Kennisoverdracht

De manier waarop kennis wordt overgedragen is bij iedereen aan de hand van bestaande dossiers. Daarnaast heeft elke praktijkgroep werkoverleggen en jurisprudentiebijeenkomsten. Wel wordt er aangegeven, dat deze bijeenkomsten niet altijd door gaan. Daarnaast gaan stagiaires mee naar lezingen, besprekingen, cliënten en volgen ze verplichte cursussen.

Veelal ligt de nadruk op het overbrengen en verwerven van impliciete kennis

Gewenste situatie

Het beleid binnen de organisatie heeft op dit moment een losse structuur en daardoor is controle erg moeilijk. Hierdoor is het voor de gehele organisatie niet zichtbaar, hoe er over het algemeen met stagiaires om zou moeten worden gegaan en welke rol patroons in die begeleiding zouden moeten spelen. Het vrije beleid wordt in principe door de meeste mensen als positief ervaren, maar een iets meer gestructureerd beleid zou de organisatie niet misstaan.

Tevens wordt er aangegeven dat het gebruik van een portfolio binnen de organisatie gestimuleerd zou moeten worden.

Het gebruik van D3 en CMS wordt verschillend ervaren door de verschillende patroons. D3 is een digitaal archiveringssysteem en CMS is het tijdschrijven. D3 wordt als lastig gezien en vergt vele handelingen ten opzichte van het eerdere programma. Bijvoorbeeld men moet vaak het dossiernummer intypen en de zoekfunctie binnen D3 is lastig en de goede documenten worden niet gevonden. Hierdoor kost het op dit moment nog meer dan het uiteindelijk oplevert. De uitleg, die gegeven is over D3, was voor sommigen te weinig praktisch gericht. Er werd meer verteld waarom de aanschaf was gedaan, maar te weinig over het daadwerkelijke gebruik ervan. Sommige

patroons geven aan, dat ze zelf D3 nog niet gebruiken, maar dat hun secretaresses de handelingen uitvoeren. Een kleine minderheid, namelijk twee van de 11 patroons geven aan, dat het gebruik hun goed af gaat.

CMS wordt over het algemeen als goed beschouwd. Één patroon geeft aan, dat hij CMS nog niet geheel onder de knie heeft, maar dit ligt niet aan het programma zelf, maar meer aan gewenning.

Over de vraag, welke kennis men nog nodig heeft binnen KienhuisHoving, wordt door de meerderheid geantwoord, dat alle kennis al aanwezig is. Sommige patroons geven aan, dat vaker contact met hoogleraren van Universiteiten nuttig zou kunnen zijn.

Wensen die naar voren komen, zijn vooral vaker overleg binnen de praktijkgroepen, maar ook tussen de verschillende praktijkgroepen. Nu zit er nog een spanningsveld tussen de verschillende praktijkgroepen, waardoor werknemers kennis niet willen delen. Tevens geven sommige patroons aan, dat het modellen- en sjablonenbeheer verbeterd kan worden. Door tijdsdruk wordt hier nog te weinig in geïnvesteerd.

Velen geven aan, dat een know how systeem binnen de organisatie toegevoegde waarde zou kunnen leveren. Of dit één systeem voor de gehele organisatie moet zijn, of kleinere systemen binnen de praktijkgroepen, wordt verschillend over geoordeeld. Door een know how systeem wordt de interne kennisdeling bevorderd. De sectie bestuursrecht is al begonnen aan een dergelijk know how systeem gericht op deze specifieke praktijkgroep.

Momenteel is KienhuisHoving ook op zoek naar een know how manager. Er is gevraagd, hoe de patroons de rol van deze persoon zouden willen zien. Over het algemeen wordt er gezegd, dat het een persoon moet zijn met grote juridische kennis, anders kan hij/zij zich niet goed indenken in de verschillende documenten en zullen er problemen ontstaan bij de acceptatie van het systeem. De taken zullen vooral gericht moeten zijn op het opzetten en het up to date houden van het systeem. Het modellen- en sjablonenbeheer zou daarbij opgepakt kunnen worden. Daarnaast zullen werknemers ook gemotiveerd moeten worden om input te leveren voor het systeem. Wel moet er worden opgepast, dat er geen overlap komt met de huidige bibliotheek binnen KienhuisHoving.

2. Samenvatting van de interviews - stagiaires

Patroon-stagiaire relatie

Vanuit de stagiaires wordt aangegeven, dat een stagiaire vrijwel zelfstandig opdrachten moet uitvoeren. Wel wordt alles nauwkeurig gecontroleerd door de patroon. Er heerst een open cultuur binnen de organisatie, waarbij een stagiaire vrijwel altijd binnen kan lopen om bepaalde dingen te vragen. Wel moet het initiatief vanuit de stagiaire komen en dit is in het begin nog wel eens lastig. Daarbij komt dat de deur wel altijd open staat, maar dat een patroon redelijk wat tijd van kantoor is en het erg druk heeft, waardoor het soms lastig is om een patroon ook daadwerkelijk te spreken. Het is verschillend voor de stagiaires of ze opdrachten uitvoeren in opdracht van de patroon of voor andere medewerkers binnen de praktijkgroep. Één stagiaire geeft aan, dat er een wekelijks vast overlegmoment is. Bij de anderen is er geen vast moment, waar bepaalde aspecten besproken kunnen worden.

Het merendeel van de stagiaires geeft aan, dat richtlijnen voor de begeleiding van stagiaires waarschijnlijk in praktijk niet uitvoerbaar zijn, maar dat een kader met bepaalde minimale vereisten wel een oplossing zou kunnen zijn. Daarbij moet er aan worden gedacht, dat elke patroon het op zijn eigen manier regelt en dat dit lastig in een kader vorm te geven is.

Het grootste probleem, wat ook de stagiaires aangeven, is de tijdsdruk die patroons ondervinden. Zoals eerder aangeven, heerst er een open-deuren beleid, tenzij de patroon te druk is of niet op kantoor aanwezig is. Bij dit punt werd aangegeven, dat een tweede aanspreek- punt binnen de organisatie hierbij zou helpen. Vaak gaat dit al automatisch en informeel, maar in bepaalde gevallen zou een tweede begeleider niet misstaan. Dit zou veelal een jonger iemand moeten zijn, die zich vooral richt op praktische zaken. Daarnaast wordt aangegeven, dat er weinig wordt getoetst of een stagiaire daadwerkelijk goed werk levert. Dit moet vooral vanuit de stagiaire komen. Tevens wordt aangegeven, dat in het begin van de stageperiode een stagiaire vrij afhankelijk is van zijn of haar patroon en veel informatie krijgt, waardoor het overzicht wel eens wordt verminderd. Ook wordt er over gesproken, dat er te weinig communicatie met de patroon is. Het zou goed zijn als een stagiaire vaker bij besprekingen van de patroon zit, telefoongesprekken aanhoort, weet waar de problemen met cliënten liggen en daarover mee discussieert.

De positieve aspecten die worden genoemd, zijn de vrijheid en ontwikkeling die wordt geboden en de informele sfeer binnen kantoor.

Kennisoverdracht

Ook hier geldt, dat de manier waarop kennis wordt overgedragen aan de hand van bestaande dossiers gebeurt. Daarnaast heeft elke praktijkgroep werkoverleggen en jurisprudentiebijeenkomsten. En gaat de stagiaires mee naar lezingen, besprekingen, cliënten en volgen ze verplichte cursussen. Één stagiaire gaf aan, dat er binnen haar praktijkgroep gebruik wordt gemaakt van een zogehete masterclass. In dit overlegmoment wordt een bepaald onderwerp uitgediept. Een stagiaire is verantwoordelijk voor het zoeken van passende literatuur en jurisprudentie. Dit wordt gebundeld in een syllabus en wordt uitgereikt aan alle aanwezigen. De stagiaire neemt daarbij in de bespreking het voortouw en leidt het overleg. Een andere stagiaire geeft aan, dat er samen met de patroon relevante artikelen worden besproken, losstaand van dossiers. Hierbij wordt het analytisch nadenken ontwikkeld en wordt de stagiaire geacht om samen met de patroon te brainstormen over een bepaald onderwerp en welke mogelijk oplossingen er zouden kunnen zijn.

Gewenste situatie

Er is veel verschil in mening over het gevoerde beleid ten aanzien van de begeleiding en opleiding van stagiaires. De helft van de stagiaires ervaart het beleid als prettig en kan goed werken in deze informele vrije omgeving. De andere helft zou het prettig vinden, als het beleid iets meer gestructureerd zou worden, waarbij er duidelijkheid heerst binnen de organisatie over hoe een stagiaire moet worden opgeleid en welke rol een patroon hierbij zou moeten spelen. Daarbij wordt de Commissie Begeleiding Stagiaires genoemd als een goed initiatief, die vooral in de beginperiode van de stage uitermate nuttig zou kunnen zijn.

D3 wordt vooral in de eerste fase als lastig ervaren, maar dit is een probleem van gewenning en het toekomstperspectief van D3 is positief. Ook het tijdschrijven in CMS is een kwestie van gewenning. Elke handeling, met betrekking een bepaald dossier, die wordt uitgevoerd, moet worden opgeslagen in CMS. Dit wordt in het begin nog wel eens vergeten.

Over de vraag welke kennis men nog nodig heeft binnen KienhuisHoving wordt door één stagiaire geantwoord, dat een inhouse cursus, die momenteel 2x per jaar binnen die praktijkgroep wordt gegeven erg leerzaam is en dat deze cursus zeker behouden zou moeten worden. Daarnaast zouden de lunchbesprekingen vaker door moeten gaan en zouden er ook besprekingen moeten zijn tussen het Notariaat en de Advocatuur. Doordat deze koppeling er weinig tot niet is binnen KienhuisHoving, hebben stagiaires geen zicht op de aanwezige kennis tussen deze twee vakgebieden.

Wensen die naar voren komen, zijn vooral gericht op het communicatie aspect. Er zou duidelijker moeten zijn, wie met welke cliënt bezig is en welke contactpersonen daarbij horen. Nu weet men vaak niet, dat men met een zelfde cliënt bezig is, waardoor er verwarring kan optreden vanuit de cliënt, maar ook vanuit de organisatie. Daarnaast zou er aandacht moeten zijn voor kleine praktische aspecten, die voor een stagiaire zeer van belang zijn in de eerste periode van de stage. Dit zijn zaken zoals het communiceren met cliënten, het opstellen van brieven e.d.

Op de vraag, waar een know how manager aan zou moeten voldoen, wordt verschillend geantwoord. Een eerste argument dat wordt gegeven, is dat zo iemand nooit op alle terreinen op de hoogte kan zijn, dus dat de vraag is in welke mate de persoon kennis van de verschillende vakgebieden moet bezitten. Een tweede argument is, dat er een zoekfunctie binnen de organisatie moet komen, waarop belangrijke know how op onderwerp wordt gesorteerd. De taak van een know how manager is, om dit op te zetten en deze database up to date te houden. Tevens moeten er richtlijnen komen over het zoekstelsel, namelijk welke trefwoorden er gebruikt worden.

Bijlage 3: Vragenlijst patroon

Patroon-stagiaire relatie

1. Ik heb mijn stagiaire juridische feitenkennis bijgebracht
2. Ik heb mijn stagiaire actualiteiten bijgebracht
3. Ik heb mijn stagiaire algemene jurisprudentie bijgebracht
4. Ik heb mijn stagiaire specifieke jurisprudentie voor ons rechtsgebied bijgebracht
5. Ik heb mijn stagiaire leren omgaan met cliënten
6. Ik heb mijn stagiaire het bepalen van een tactiek geleerd
7. Ik heb mijn stagiaire leren communiceren ten opzichte van cliënten.

8. Ik heb mijn stagiaire geleerd om te kunnen gaan met administratieve gegevens
9. Ik heb mijn stagiaire geleerd inzicht te krijgen in procedures die de wet vereist in bepaalde situaties
10. Ik heb mijn stagiaire geleerd de situatie van de cliënt te analyseren

11. Ik krijg hulp van mijn stagiaire bij mijn eigen werk/opdrachten
12. Ik krijg nieuwe ideeën doordat mijn stagiaire een andere kijk op dingen heeft dan ik
13. Ik kan werk delegeren aan mijn stagiaire
14. Ik word door mijn stagiaire gestimuleerd scherp te blijven
15. Ik ervaar door mijn stagiaire een eigen persoonlijke ontwikkeling
16. Ik krijg door mijn stagiaire morele ondersteuning
17. Ik ervaar voldoening door het opleiden van mijn stagiaire

18. ik zie mezelf als een onderwijzer ten opzichte van mijn stagiaire
19. ik zie mezelf als een coach ten opzichte van mijn stagiaire
20. ik zie mezelf als een beschermheer ten opzichte van mijn stagiaire
21. ik zie mezelf als een motivator ten opzichte van mijn stagiaire
22. ik zie mezelf als een adviseur ten opzichte van mijn stagiaire
23. ik zie mezelf als een voorbeeldfiguur ten opzichte van mijn stagiaire
24. ik zie mezelf als een vriend ten opzichte van mijn stagiaire

25. Ik heb de stagiaire in het eerste jaar gemiddeld uur per week gesproken

- 26. Ik heb de stagiaire in het tweede jaar gemiddeld.... uur per week gesproken
- 27. Ik heb de stagiaire in het derde jaar gemiddeld uur per week gesproken

- 28. Ik heb de stagiaire in het eerste jaar gemiddeld ... keer per week gesproken
- 29. Ik heb de stagiaire in het tweede jaar gemiddeld ... keer per week gesproken
- 30. Ik heb de stagiaire in het derde jaar gemiddeld... keer per week gesproken

- 31. De meeste begeleiding heeft de stagiaire in het eerste jaar ontvangen van...
- 32. De meeste begeleiding heeft de stagiaire in het tweede jaar ontvangen van...
- 33. De meeste begeleiding heeft de stagiaire in het derde jaar ontvangen van...

- 34. Er bestaat wederzijds vertrouwen tussen de stagiaire en mij
- 35. Ik kan kritisch naar mijzelf kijken
- 36. Ik zie de stagiaire als gelijkwaardig
- 37. Ik ervaar de kennis/informatie van de stagiaire als geschikt
- 38. Ik sta open voor kennis/informatie van de stagiaire

- 39. In de organisatie heerst een open cultuur
- 40. De organisatie draagt een kennisvisie uit
- 41. Er gelden binnen de organisatie richtlijnen over de begeleiding van de stagiaire

Kennis en kennisoverdrachtproces

- 42. Kennis wordt overgedragen doordat de stagiaire en ik gezamenlijke activiteiten uitvoeren
- 43. Kennis wordt overgedragen door de stagiaire te laten participeren binnen de praktijkgroep
- 44. Kennis wordt overgedragen doordat de stagiaire kennis uitwisselt met verschillende personen in de organisatie en die kennis voor zich zelf probeert te structureren en samen te voegen.
- 45. Kennis wordt overgedragen doordat de stagiaire leert van mijn ervaringen en vaardigheden.
- 46. De stagiaire verkrijgt kennis door waar te nemen, te imiteren en door de opgedane kennis toe te passen in de praktijk
- 47. De stagiaire verkrijgt kennis door te discussiëren, te participeren en te luisteren binnen de praktijkgroep
- 48. De stagiaire verkrijgt kennis door kennis uit te wisselen met anderen in de organisatie en die kennis probeert te structureren en samen te voegen.

- 49. De stagiaire verkrijgt kennis door actieve participatie en door 'learning by doing'
- 50. De stagiaire maakt gebruik van brainstormsessies om kennis te verwerven
- 51. De stagiaire maakt gebruik van face to face contact om kennis te verwerven
- 52. De stagiaire maakt gebruik van modellen en sjablonen om kennis te verwerven
- 53. De stagiaire maakt gebruik van een geïntegreerd database systeem, zoals D3 om kennis te verwerven
- 54. De stagiaire maakt gebruik van feedbackmomenten om kennis te verwerven

- 55. Om de kennisoverdracht tussen mijn stagiaire en mij te ondersteunen hebben we gebruik gemaakt van...
 - database, Algemene databank wet en regelgeving (ADW)
 - database, Juridische bibliotheek (JB)
 - Wettenbank
 - Internet
 - Intranet KienhuisHoving
 - E-mail
 - Groupware, gezamenlijk agendabeheer
 - Groupware, gezamenlijke bewerking documenten
 - Portfolio (persoonlijk ontwikkelplan)
 - Gesprekken/overleg
 - Feedback

Procesbeschrijving

- 56. Ik ben van mening dat KienhuisHoving behoefte heeft aan de patroon stagiaire constructie
- 57. Ik ben van mening dat de patroon stagiaire constructie een geschikte manier van opleiden
- 58. De organisatie heeft doelen en richtlijnen voor de begeleiding van stagiaires opgesteld
- 59. De organisatie heeft nauwkeurig bepaald wie een geschikte patroon is voor de begeleiding van een stagiaire.
- 60. De organisatie heeft bij het matchen van een patroon en stagiaire nauwkeurig gekeken wie met elkaar samen zouden kunnen werken
- 61. In een eerste gesprek hebben de stagiaire en ik afspraken gemaakt en hebben we verwachtingen voor de komende periode opgesteld
- 62. In de eerste periode heeft de stagiaire met mij mee gelopen om mijn dagelijkse werkzaamheden te bekijken

63. Zowel de stagiaire als ik hebben van elkaar bekeken welke kennis relevant en beschikbaar was
64. Zowel de stagiaire als ik hebben de voortgang van de relatie nauwlettend in de gaten gehouden(bijvoorbeeld door middel van een portfolio)
65. In een evaluatie gesprek met een derde persoon is de relatie geëvalueerd en waarnodig is ingegrepen.
66. De stagiaire heeft bij mijn dagelijkse bezigheden meegekeken, waarbij ik de stagiaire voorbeelden heb laten zien en de stagiaire kritisch heeft mee gekeken.
67. De stagiaire heeft kennis verworven door de theorie gelijk in de praktijk toe te passen, waarbij ik de stagiaire heb voorzien van feedback
68. De stagiaire en ik hebben zowel elkaar als de relatie gereflecteerd.
69. Bij de kennisoverdracht tussen de stagiaire en mij is er ruimte voor spontane activiteiten.
70. De relatie tussen patroon en stagiaire is geëvalueerd door een extern vast persoon binnen de organisatie.
71. Samen met de stagiaire heb ik gekeken of de relatie kon worden beëindigd.
72. Samen met de stagiaire zijn er afspraken gemaakt over de afronding van lopende opdrachten.
73. Samen met de stagiaire is de stage geëvalueerd en zijn eventuele toekomstige actiepunten/opdrachten bepaald.

Bijlage 4: Vragenlijst stagiaire

Patroon-stagiaire relatie

1. Ik heb juridische feitenkennis van mijn patroon geleerd
2. Ik heb actualiteiten van mijn patroon geleerd
3. Ik heb algemene jurisprudentie van mijn patroon geleerd
4. Ik heb specifieke jurisprudentie voor mijn rechtsgebied van mijn patroon geleerd
5. Ik heb het omgaan met cliënten van mijn patroon geleerd
6. Ik heb het bepalen van een tactiek van mijn patroon geleerd
7. Ik heb van mijn patroon leren communiceren ten opzichte van cliënten.

8. Ik heb van mijn patroon geleerd om te kunnen gaan met administratieve gegevens
9. Ik heb mijn stagiaire geleerd inzicht te krijgen in procedures die de wet vereist in bepaalde situaties
10. Ik heb mijn stagiaire geleerd de situatie van de cliënt te analyseren

11. Ik geef mijn patroon hulp bij zijn werk/opdrachten
12. Ik geef mijn patroon nieuwe ideeën doordat ik een andere kijk op dingen heb dan hij/zij
13. Mijn patroon delegeert werk aan mij
14. Ik stimuleer mijn patroon om scherp te blijven
15. Door de samenwerking met mij geef ik mijn patroon een eigen persoonlijke ontwikkeling
16. Ik geef mijn patroon morele ondersteuning
17. Ik geef mijn patroon voldoening door de opleiding die hij mij geeft

18. Ik zie de patroon als onderwijzer ten opzichte van mijzelf
19. Ik zie de patroon als coach ten opzichte van mijzelf
20. Ik zie de patroon als beschermheer ten opzichte van mijzelf
21. Ik zie de patroon als motivator ten opzichte van mijzelf
22. Ik zie de patroon als adviseur ten opzichte van mijzelf
23. Ik zie de patroon als voorbeeld figuur ten opzichte van mijzelf
24. Ik zie de patroon als een vriend ten opzichte van mijzelf

25. Ik heb de patroon in het eerste jaar gemiddeld uur per week gesproken

- 26. Ik heb de patroon in het tweede jaar gemiddeld.... uur per week gesproken
- 27. Ik heb de patroon in het derde jaar gemiddeld uur per week gesproken

- 28. Ik heb de patroon in het eerste jaar gemiddeld... keer per week gesproken
- 29. Ik heb de patroon in het tweede jaar gemiddeld ... keer per week gesproken
- 30. Ik heb de patroon in het derde jaar gemiddeld ... keer per week gesproken

- 31. De meeste begeleiding heb ik in het eerste jaar ontvangen van...
- 32. De meeste begeleiding heb ik in het tweede jaar ontvangen van...
- 33. De meeste begeleiding heb ik in het derde jaar ontvangen van...

- 34. Er bestaat wederzijds vertrouwen tussen de patroon en mij
- 35. Ik kan kritisch naar mijzelf kijken
- 36. Ik zie de patroon als gelijkwaardig
- 37. Ik zie de kennis/informatie van de patroon als geschikt
- 38. Ik sta open voor kennis/informatie van de patroon

- 39. In de organisatie heerst een open cultuur
- 40. De organisatie draagt een kennisvisie uit
- 41. Er gelden binnen de organisatie richtlijnen over de begeleiding van de stagiaire

Kennis en kennisoverdrachtproces

- 42. Kennis wordt overgedragen doordat mijn patroon en ik gezamenlijke activiteiten uitvoeren
- 43. Kennis wordt overgedragen doordat ik participeer binnen de praktijkgroep
- 44. Kennis wordt overgedragen doordat ik kennis uitwissel met verschillende personen in de organisatie en die kennis voor mijzelf probeer te structureren en samen te voegen.
- 45. Kennis wordt overgedragen doordat ik leer van de ervaringen en vaardigheden van mijn patroon
- 46. Ik verkrijg kennis door waar te nemen, te imiteren en door de opgedane kennis toe te passen in de praktijk
- 47. Ik verkrijg kennis door te discussiëren, te participeren en te luisteren binnen de praktijkgroep
- 48. Ik verkrijg kennis door kennis uit te wisselen met anderen in de organisatie en die kennis probeer te structureren en samen te voegen.

49. Ik verkrijg kennis door actieve participatie en door 'learning by doing'
50. Ik maak gebruik van brainstormsessies om kennis te verwerven
51. Ik maak gebruik van face to face contact om kennis te verwerven
52. Ik maak gebruik van modellen en sjablonen om kennis te verwerven
53. Ik maak gebruik van een geïntegreerd database systeem, zoals D3 om kennis te verwerven
54. Ik maak gebruik van feedbackmomenten om kennis te verwerven

55. Om de kennisoverdracht tussen mijn patroon en mij te ondersteunen hebben we gebruik gemaakt van...
 - database, Algemene databank wet en regelgeving (ADW)
 - database, Juridische bibliotheek (JB)
 - Wettenbank
 - Internet
 - Intranet KienhuisHoving
 - E-mail
 - Groupware, gezamenlijk agendabeheer
 - Groupware, gezamenlijke bewerking documenten
 - Portfolio (persoonlijk ontwikkelplan)
 - Gesprekken/overleg
 - Feedback
 -

Procesbeschrijving

56. Ik ben van mening dat KienhuisHoving behoefte heeft aan de patroon stagiaire constructie
57. Ik ben van mening dat de patroon stagiaire constructie een geschikte manier van opleiden
58. De organisatie heeft doelen en richtlijnen opgesteld voor de begeleiding van stagiaires
59. De organisatie heeft nauwkeurig bepaald wie een geschikte patroon is voor de begeleiding van een stagiaire
60. De organisatie heeft bij het matchen van een patroon en stagiaire nauwkeurig gekeken wie met elkaar samen zouden kunnen werken
61. In een eerste gesprek hebben de patroon en ik afspraken gemaakt en hebben we verwachtingen voor de komende periode opgesteld
62. In de eerste periode heb ik met de patroon mee gelopen om zijn dagelijkse werkzaamheden te bekijken

63. Zowel de patroon als ik hebben van elkaar bekeken welke kennis relevant en beschikbaar was
64. Zowel de patroon als ik hebben de voortgang van de relatie nauwlettend in de gaten gehouden. (bijv. door middel van een portfolio)
65. In een evaluatie gesprek met een derde persoon is de relatie geëvalueerd en waarnodig is ingegrepen.
66. Ik heb bij de dagelijkse bezigheden van mijn patroon meegekeken, waarbij de patroon mij voorbeelden heeft laten zien en ik kritisch heb mee gekeken.
67. Ik heb kennis verworven door de theorie gelijk in de praktijk toe te passen, waarbij de patroon mij heeft voorzien van feedback
68. De patroon en ik hebben zowel elkaar als de relatie gereflecteerd.
69. Bij de kennisoverdracht tussen de patroon en mij is er ruimte voor spontane activiteiten.
70. De relatie tussen patroon en mij is geëvalueerd door een extern vast persoon binnen de organisatie.
71. Samen met de patroon heb ik gekeken of de relatie kon worden beëindigd
72. Samen met de patroon zijn er afspraken gemaakt over de afronding van lopende opdrachten.
73. Samen met de patroon is de stage geëvalueerd en zijn eventuele toekomstige actiepunten/opdrachten bepaald.

Bijlage 5: Meetschalen patroon/stagiaire

Vragen 1 t/m 24, 34 t/m 54, 56 t/m 74

- 1) zeer mee eens
- 2) mee eens
- 3) neutraal
- 4) oneens
- 5) zeer mee oneens
- 6) nvt

Vraag 25 t/m 30

zelf een getal invoeren

Vraag 31 t/m 33

- 1) Mijzelf als patroon / mijn patroon
- 2) een vast ander persoon in de organisatie
- 3) meerdere collega's
- 4) anders, namelijk..
- 5) nvt

vraag 55

- 1) veelvuldig
- 2) regelmatig
- 3) neutraal
- 4) soms
- 5) nooit

- database, Algemene databank wet en regelgeving (ADW)
- database, Juridische bibliotheek (JB)
- Wettenbank
- Internet
- Intranet KienhuisHoving
- E-mail
- Groupware, gezamenlijk agendabeheer
- Groupware, gezamenlijke bewerking documenten

- Portfolio (persoonlijk ontwikkelplan)
- Gesprekken/overleg
- Feedback

Bijlage 6: Details uitkomsten vragenlijst per patroon-stagiaire duo

Patroon stagiaire 1

Met betrekking tot de professionele en persoonlijke groei die de stagiaire zou moeten doormaken onder begeleiding van de patroon bestaat er op één vlak onenigheid. De patroon geeft aan dat hij de stagiaire juridische feitenkennis heeft bijgebracht, daarentegen geeft de stagiaire op de vraag een ontkennend antwoord. Op de punten of er algemene jurisprudentie, communicatievaardigheden en analyse vaardigheden zijn bijgebracht, geeft de patroon een trap hoger antwoord dan de stagiaire, maar dit levert verder geen tegenstrijdige antwoorden op.

Met betrekking tot de voordelen die de patroon zou kunnen behalen uit een dergelijke samenwerking valt het op, dat de patroon van zijn stagiaire hulp krijgt bij opdrachten, nieuwe ideeën vergaart, werk kan delegeren en een eigen persoonlijke ontwikkeling ondergaat. Maar op de punten stimulans om scherp te blijven, morele ondersteuning en ervaren van voldoening blijft de samenwerking wat achter.

Met betrekking tot de functies die de patroon zou dienen uit te voeren, ziet de patroon zichzelf vooral als coach, motivator, adviseur en voorbeeldfiguur. De stagiaire daarentegen is op de punten onderwijzer en coach neutraal en vindt de andere functies niet van toepassing.

Met betrekking tot het aantal uur, het aantal keren en de persoon waar de meeste begeleiding van wordt ontvangen, komt het vrijwel geheel overeen. Patroon en stagiaire antwoorden beide dat ze elkaar 3 uur per week hebben gesproken in het eerste jaar en dit is 4 a 5 keer per week. De meeste begeleiding wordt volgens de patroon door hemzelf gegeven en volgens de stagiaire door zowel de patroon als verschillende collega's.

De patroon geeft aan dat er wederzijds vertrouwen heerst tussen de stagiaire en zichzelf, maar de stagiaire antwoordt op het neutrale niveau. Dit is toch een opmerkelijk antwoord. Beide personen antwoorden ook neutraal op de vraag of ze kritisch naar zich zelf kunnen kijken. Opmerkelijk is ook, dat beide personen elkaar niet als gelijkwaardig beschouwen. Dit geeft een zekere mate van hiërarchie weer. Wel wordt de kennis van beide personen als geschikt ervaren en staan ze open voor de kennis en informatie van de andere persoon. Dat is in ieder geval een goed teken.

Een open cultuur in de organisatie geven ze beide aan met neutraal. Ook dit typeert een twijfelachtige mening. Daarnaast vindt de patroon wel dat er een kennisvisie binnen de organisatie bestaat, waartegen de stagiaire toch een neutraal antwoord geeft. Beide zijn ze het eens over het feit dat er geen richtlijnen bestaan over de begeleiding en opleiding van stagiaires.

Met betrekking tot de kennisoverdracht zijn ze over het merendeel van de antwoorden het eens. Wel valt er een antwoord op. De patroon geeft aan het eens te zijn met het overdragen van kennis door middel van gezamenlijke activiteiten. De stagiaire daarentegen antwoordt niet van toepassing op deze stelling. Dit suggereert dat het aantal gezamenlijke activiteiten niet een groot aantal zullen zijn. Wel is er overeenstemming dat kennis wordt overgedragen door het participeren binnen de praktijkgroep, het leren van ervaringen en vaardigheden, waar te nemen, te imiteren, toe te passen. Daarbij wordt er geen gebruik gemaakt van brainstormsessies. En wordt er neutraal geantwoord op het gebruik van modellen, sjablonen en het database systeem D3. Een opvallend punt is dat de stagiaire neutraal aangeeft bij het gebruik van feedbackmomenten en dat de patroon het hier wel mee eens is.

Met betrekking tot het proces van kennisoverdracht zijn beide van mening, dat er behoefte is aan een patroon-stagiaire constructie binnen KienhuisHoving, waarbij de patroon een sterker antwoord geeft dat dit ook een geschikte manier van opleiden is. Beide geven daarbij aan dat de organisatie niet geheel nauwkeurig bepaalt, wie een geschikte patroon is en geen aandacht besteedt aan het matchen van de patroon en stagiaire. De patroon geeft hier zelfs een geheel mee oneens antwoord. Beide personen antwoorden neutraal op de vraag of er in een eerste gesprek afspraken en verwachtingen zijn geformuleerd. Dit geeft aan dat een dergelijk gesprek waarschijnlijk niet of nauwelijks is gevoerd.

Een belangrijk aspect is dat de stagiaire aangeeft het oneens te zijn met de stelling dat de stagiaire mee heeft gelopen met de dagelijkse bezigheden van de patroon. De patroon geeft daarbij wel een bevestigend antwoord. Daarnaast vindt de patroon dat de samenwerking nauwlettend in de gaten is gehouden en de stagiaire ontkent dit antwoord. Tevens geeft de stagiaire aan dat hij geen kennis heeft verworven door theorie in de praktijk toe te passen waarbij er feedback van de patroon werd gegeven. De patroon is van mening dat dit wel is gebeurd.

Wel zijn ze het eens over dat de samenwerking niet is geëvalueerd door een vast extern persoon binnen de organisatie. Opmerkelijk is dat de stagiaire aangeeft dat de samenwerking door beide personen gezamenlijk is geëvalueerd en toekomstige actiepunten zijn bepaald. Waarbij de patroon dit juist ontkennend antwoordt.

Bij deze samenwerking kan worden gesteld dat er toch op een aantal punten afwijkende antwoorden zijn gegeven, wat zorgen baart.

Opvallende punten:

- geen gelijkwaardigheid
- geen richtlijnen opleiding/begeleiding
- onenigheid gezamenlijke activiteiten

- geen gebruik brainstormsessies
- onenigheid over feedbackmomenten
- organisatie heeft de geschiktheid van de patroon niet nauwkeurig bepaald
- onzekerheid over eerste gesprek
- onenigheid over meelopen in dagelijkse praktijk
- onenigheid in de gaten houden van de samenwerking
- samenwerking/stage niet geëvalueerd door vast extern persoon

Patroon stagiaire 2

Met betrekking tot de professionele en persoonlijke groei van de stagiaire zijn patroon en stagiaire het vrijwel overal eens met elkaar en wordt er bevestigend geantwoord. Op het gebied van juridische feiten kennis en specifieke jurisprudentie voor het eigen rechtsgebied is de patroon wat voorzichtig en antwoordt de neutrale categorie, waar de stagiaire ‘zeer mee eens’ antwoordt.

Met betrekking tot de voordelen die de patroon vergaart vanuit de samenwerking is juist de stagiaire voorzichtiger in de antwoorden. De patroon geeft aan, dat de stagiaire op alle aspecten, hulp bij het eigen werk, nieuwe ideeën, delegeren van werk, stimulatie om scherp te blijven, persoonlijke ontwikkeling, morele ondersteuning en voldoening een bijdrage levert. Waarbij op alles zeer mee eens wordt geantwoord, met uitzondering van de persoonlijke ontwikkeling, morele ondersteuning en voldoening waar de patroon mee eens antwoordt. De stagiaire houdt zich vooral op neutraal, alleen bij het delegeren van werk wordt de categorie zeer mee eens ingevuld.

Met betrekking tot de functies die de patroon zou kunnen uitvoeren ziet de patroon zich vooral als een onderwijzer, een coach en een adviseur ten opzicht van de stagiaire. De stagiaire ziet de patroon vooral als coach, motivator, adviseur, voorbeeldfiguur en als vriend.

Met betrekking tot het aantal uur, het aantal keer en degene waar de meeste begeleiding van wordt genoten verschillen patroon en stagiaire aanzienlijk. De stagiaire geeft aan in zijn eerste jaar de patroon gemiddeld 15 uur per week te hebben gesproken, waar de patroon 1 uur antwoordt. Bij het tweede en derde jaar en het aantal keren vult de stagiaire overal nul in. Dit is vreemd, omdat de 15 uur in de week zou moeten zijn verdeeld in een aantal keren. De patroon vindt dat hij de stagiaire in het tweede jaar gemiddeld 1 uur, en in het derde jaar gemiddeld 2 uur per week heeft gesproken. Achtereenvolgens in het eerste, tweede, derde jaar vindt dat patroon dat hij de stagiaire, 5 keer, 5 keer en 8 keer heeft gesproken. Deze afwijking zou te maken kunnen hebben dat zowel de stagiaire als de patroon invult dat de meeste begeleiding ook kan komen van meerdere collega's binnen de organisatie.

Wat verder opvalt is dat de patroon alle antwoorden invult voor de drie jaren en de stagiaire alleen het eerste jaar invult.

Zowel de stagiaire als de patroon geven aan dat er wederzijds vertrouwen bestaat en dat de kennis van de andere persoon als geschikt wordt ervaren en staan ze open voor informatie/kennis van elkaar. Wel ziet de stagiaire zichzelf niet als gelijkwaardig ten opzichte van de patroon. De patroon ziet de stagiaire en zichzelf wel als gelijkwaardig. Beiden zijn het eens over de open cultuur binnen de organisatie, waarbij er een twijfelachtig antwoord gegeven wordt over de richtlijnen over de begeleiding van stagiaires binnen de organisatie. De stagiaire is daar in ieder geval positiever over dan de patroon. De patroon geeft aan dat de organisatie een kennisvisie uitspreekt, waarbij juist op dat punt twijfel bestaat bij de stagiaire.

Met betrekking tot de kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire wordt er veelvuldig overeenstemming bereikt. Kennis wordt overgedragen door gezamenlijke activiteiten, participatie binnen de praktijkgroep, ervaringen en vaardigheden en door waarneming, imitatie en toepassing. Daarbij wordt gebruik gemaakt van 'learning by doing', brainstormsessies, face to face contact, modellen en sjablonen. Het database systeem D3 wordt door beide personen beantwoord als neutraal en zal daarmee minder functioneren als kennisoverdrachtmiddel. Wat opvalt is, dat de stagiaire neutraal antwoordt bij het gebruik van feedback momenten om kennis te verwerven en dat de patroon daar juist zeer mee eens is. Dit kan duiden op een verschil in mening over de mate van feedbackmogelijkheden. Ook bij de ondersteunende middelen antwoordt de patroon gebruik te maken van feedback momenten, waarbij de stagiaire die keuze niet kiest.

Met betrekking tot het proces van kennisoverdracht wordt er veelal de neutrale categorie ingevuld. Dit kan erop duiden dat KienhuisHoving nog niet alle aspecten van het proces optimaal heeft ingericht. Beide personen zijn het eens dat de organisatie behoefte heeft aan een dergelijke patroon-stagiaire constructie. Maar geven een neutraal antwoord bij de vraag of de organisatie nauwkeurig bepaalt wie een geschikte patroon zou kunnen zijn. Daarnaast wordt er ook neutraal geantwoord op de vraag of er wordt gekeken wie met elkaar samen zouden kunnen werken. Ook het punt van een eerste gesprek, waarbij verwachtingen worden opgesteld en afspraken worden gemaakt, wordt twijfelachtig beantwoord. Dit geldt ook voor het meelopen met de dagelijkse activiteiten, bekijken welke kennis relevant is en het bijhouden van de voortgang van de samenwerking. Dit zouden punten van aandacht kunnen zijn. Het toepassen van de praktijk, het reflecteren van elkaar, de ruimte voor spontane activiteiten en afspraken over de afronding van lopende opdrachten worden positief beantwoord door zowel de patroon als de stagiaire. Over de evaluatie van de samenwerking door een vast extern persoon wordt door de patroon mee eens ingevuld, maar de stagiaire onthoudt zich van een mening door neutraal in te vullen.

Opvallende punten:

- verschil in mate begeleiding
- begeleiding vooral door meerdere collega's
- twijfelend over richtlijnen begeleiding/opleiding
- stagiaire twijfelend gebruik feedbackmomenten
- neutraal over geschiktheid patroon
- neutraal over eerste gesprek met afspraken en verwachtingen

Patroon stagiaire 3

Met betrekking tot de professionele en persoonlijke groei van de stagiaire zijn de beide personen het vrijwel overal over eens. De stagiaire antwoordt op vrijwel alle vragen zeer mee eens, waarbij de patroon veelal mee eens antwoordt. Alleen op het punt van de administratieve gegevens antwoordt de stagiaire neutraal, waarbij de patroon mee eens antwoordt.

Ook met betrekking tot de voordelen die de patroon vergaart door de samenwerking komen de antwoorden van beide personen sterk overeen. De patroon krijgt hulp bij zijn werk, kan werk delegeren, krijgt morele ondersteuning en krijgt voldoening door het opleiden. De stimulatie om scherp te blijven, een persoonlijke ontwikkeling en het verkrijgen van nieuwe ideeën worden door beide personen als neutraal ingevuld.

Beide personen vinden dat de patroon de functies uitvoert als onderwijzer, coach, voorbeeldfiguur. De patroon ziet zich zelf niet als adviseur of als vriend. De stagiaire ziet de patroon niet als beschermheer en als vriend, maar juist wel als adviseur.

Ook de inschatting over het aantal uur, het aantal keren en degene die de meeste begeleiding geeft komt redelijk overeen. De patroon geeft aan de stagiaire 4 uur te hebben gesproken in het eerste jaar tegen de 6 uur die de stagiaire aangeeft. Het aantal keer verschilt van 10 tot 20 keer per week, waarbij de patroon diegene is die de meeste begeleiding geeft.

Beide personen geven aan dat er wederzijds vertrouwen bestaat en dat er kritisch naar zich zelf kan worden gekeken, waarbij de informatie en kennis van de andere persoon als geschikt wordt ervaren. De stagiaire ziet zich niet als gelijkwaardig als de patroon, waarbij de patroon dit wel bevestigt. Tevens staan beide personen open voor de kennis van de andere persoon.

Beide personen zijn het eens over dat er een open cultuur heerst binnen de organisatie, de organisatie een kennisvisie uitgeeft en er richtlijnen bestaan over de begeleiding van stagiaires. Daarbij is er ook overeenstemming over de kennisoverdracht. Kennis wordt overgedragen door middel van gezamenlijke activiteiten, participatie binnen de praktijkgroep, uitwisseling met anderen personen in de organisatie, het leren van ervaringen en vaardigheden. Dit wordt verkregen

door waarneming, imitatie, toepassing, discussie, participatie, luisteren en uitwisseling. Waarbij brainstormsessies niet worden gebruikt, in tegenstelling tot 'learning by doing', modellen en sjablonen en feedbackmomenten. Om de kennisoverdracht te ondersteunen wordt er gebruik gemaakt van het intranet, email, gezamenlijke bewerking documenten, jurisprudentie bijeenkomsten, afdelingslunches, lezingen en feedbackmomenten.

Met betrekking tot het proces van kennisoverdracht zijn beide personen het eens over de vraag dat KienhuisHoving behoefte heeft aan een dergelijke patroon-stagiaire constructie en dat dit een geschikte manier van opleiden is. Daarbij is er twijfel of er nauwkeurig wordt bepaald wie een geschikte patroon is en welke patroon en stagiaire met elkaar zouden kunnen samen werken.

Opvallend is dat de stagiaire aangeeft het oneens te zijn met de stelling dat er in een eerste gesprek afspraken zijn gemaakt en verwachtingen zijn opgesteld, waar de patroon hier wel bevestigend op antwoordt. Over de voortgang antwoorden beide personen neutraal en dit geeft ook hier aan dat dit waarschijnlijk niet tot nauwelijks is gebeurd. Wel hebben ze zowel elkaar als de samenwerking gereflecteerd. Over de vraag of de relatie wordt geëvalueerd door een vast extern persoon wordt door beiden ontkennend geantwoord.

Opvallende punten:

- twijfelend over geschiktheid patroon en selectie samenwerking
- onenigheid over eerste gesprek
- neutraal over voortgang
- geen evaluatie door vast extern persoon

Patroon stagiaire 4

Met betrekking tot de professionele en persoonlijke groei van de stagiaire is de patroon positiever dan de stagiaire. Beide zijn het er over eens, dat er juridische feiten kennis, het bepalen van een tactiek, verkrijgen van inzicht in procedures en analyseren van de situatie van de cliënt, zijn bijgebracht. De stagiaire is sceptischer over de overdracht van actualiteiten, het omgaan met cliënten, leren communiceren ten opzichte van de cliënt, het omgaan met administratieve gegevens. Met betrekking tot de voordelen die de patroon kan behalen uit de samenwerking is de patroon ook degene die een positievere kijk heeft. De patroon vindt dat hij hulp krijgt bij zijn eigen werk en nieuwe ideeën krijgt door de perceptie van de stagiaire. De patroon vindt daarbij wel dat hij niet wordt gestimuleerd om scherp te blijven. De stagiaire heeft op elk antwoord neutraal ingevuld, afgezien van de persoonlijke ontwikkeling en de morele ondersteuning die ontkennend worden beantwoord.

Met betrekking tot de functies die de patroon dient uit te voeren ziet de patroon zichzelf vooral als een motivator, een adviseur en een voorbeeldfiguur. De patroon ziet zichzelf niet als vriend ten opzichte van de stagiaire. De stagiaire ziet de patroon vooral als coach en daarbij als onderwijzer, motivator, adviseur, voorbeeldfiguur en ook als vriend.

Met betrekking tot het aantal uur, het aantal keer per week en degene waar de meeste begeleiding van wordt gekregen verschillen de antwoorden toch enigszins. De patroon is van mening zijn stagiaire gemiddeld 1 uur per week gesproken te hebben en dit is zo'n 7 keer per week. De stagiaire is van mening dat hij de patroon gemiddeld 2 uur spreekt per week, wat verdeeld is in twee keer. Ook hier komt naar voren dat de percepties op deze vragen toch vaak uit elkaar liggen. Daarbij geven beide personen aan dat de meeste begeleiding wordt ontvangen van meerdere collega's binnen de organisatie.

De stagiaire geeft aan dat er een grote mate van wederzijds vertrouwen heerst tussen patroon en zichzelf, maar de patroon antwoordt wat terughoudend met de categorie neutraal. Wel ziet de patroon de stagiaire als gelijkwaardig. Beide personen antwoorden dat ze kritisch naar zich zelf kunnen kijken. Daarnaast ziet de stagiaire de kennis en informatie van de patroon als zeer geschikt, waarbij de patroon weer twijfelend antwoordt met de neutrale categorie. Wel staan beiden personen open voor kennis en informatie van de wederpartij.

Beide personen zijn het er over eens, dat er een open cultuur heerst binnen KienhuisHoving, waarbij de stagiaire van mening is dat er wel degelijk een kennisvisie bestaat, waar de patroon dit betwijfelt. Ook over de richtlijnen van de begeleiding antwoordt de patroon neutraal, waar de stagiaire het wel bevestigend antwoordt.

Met betrekking tot de kennisoverdracht zijn beide personen het er over eens dat kennis wordt overgedragen via participatie binnen de praktijkgroep, uitwisseling met verschillende personen binnen de organisatie, leren van ervaringen en vaardigheden van de patroon. Kennisoverdracht door middel van gezamenlijke activiteiten wordt door de stagiaire als bevestigend geantwoord, waarbij de patroon zich neutraal houdt. Kennis wordt ook verkregen door middel van waarneming, imitatie, toepassing, participatie, discussie, luisteren, uitwisselen, learning by doing, brainstormsessies, face to face contact. De stagiaire is het zeer eens met de kennisverwerving door middel van feedback momenten, waarbij de patroon aangeeft dat het niet van toepassing is.

Bij de ondersteunende kennisoverdracht middelen valt op dat de stagiaire aangeeft gebruik te maken van feedbackmomenten, waar de patroon dit niet aangeeft. En andersom geeft de patroon aan gebruik te maken van een portfolio, die de stagiaire achterwege laat.

Over het proces geven beide personen aan dat de organisatie behoefte heeft aan de patroon-stagiaire constructie en dat dit zeker in principe een goede manier van opleiden is. Tevens geeft de

patroon aan dat de organisatie niet nauwkeurig bepaalt wie een geschikte patroon is en daarbij niet kijkt welke patroon en stagiaire zouden kunnen samenwerken.

In de samenwerking tussen patroon en stagiaire heeft de stagiaire in de eerste periode niet meegelopen met de patroon en is er niet gekeken welke kennis relevant en beschikbaar was. De patroon geeft aan dat de voortgang niet in de gaten wordt gehouden, maar de stagiaire geeft aan dat dit wel is gebeurd. Wel is de relatie gereflecteerd, maar is niet geëvalueerd door een vast extern persoon binnen de organisatie. Over de afronding van lopende opdrachten en toekomstige actiepunten verschillen de meningen. De stagiaire stelt zich neutraal op, waarbij de patroon bevestigend antwoordt op de gemaakte afspraken.

Opvallende punten:

- onenigheid overdracht actualiteiten, omgang en communicatie cliënten, administratieve gegevens
- verschil in mate begeleiding
- begeleiding vooral door meerdere collega's
- onenigheid over richtlijnen begeleiding/opleiding
- onenigheid over gebruik feedbackmomenten
- onenigheid over voortgang
- onenigheid over gebruik portfolio
- samenwerking niet geëvalueerd door vast extern persoon

Patroon stagiaire 5

Met betrekking tot de professionele en persoonlijke groei van de stagiaire komen de antwoorden van de patroon en stagiaire redelijk overeen. De patroon is van mening dat alle aspecten worden behaald, waarbij juridische feitenkennis, actualiteiten, algemene en specifieke jurisprudentie de hoogste score krijgen. De stagiaire geeft een wat gematigder beeld. Bij de actualiteiten, algemene en specifieke jurisprudentie is neutraal ingevuld.

Bij de voordelen die de patroon zou kunnen ervaren door de samenwerking wijken de antwoorden iets af. Antwoorden die overeenkomen zijn; hulp bij eigen werk en het delegeren van werk aan de stagiaire. De stagiaire geeft aan, de patroon geen persoonlijke ontwikkeling, morele ondersteuning en voldoening te bieden. De patroon ervaart wel een zekere mate van morele ondersteuning en een grote mate van voldoening.

Met betrekking tot de functies die de patroon kan uitvoeren, vindt de stagiaire dat de patroon alle functies vervult, afgezien van de vriendschap tussen beide personen. De patroon is gematigder en ziet zich zelf vooral als coach, beschermheer en motivator.

Over het aantal uur, het aantal keer per week en degene die de meeste begeleiding biedt, zijn de patroon en stagiaire het over het algemeen met elkaar eens. Wel schat de stagiaire het aantal uur een stuk hoger in dan de patroon. De stagiaire schat het gemiddeld aantal uur in het eerste respectievelijk het tweede jaar in op 15 en 10 uur per week. De patroon schat dit beide jaren in op 5 uur per week. Het aantal keer dat per week wordt gesproken komt wel sterk overeen. De stagiaire ziet de patroon in het eerste respectievelijk het tweede jaar 25 en 20 keer per week. De patroon schat dit in op beide jaren 20 keer. De meeste begeleiding wordt gegeven door de patroon zelf, waarbij de stagiaire aangeeft een ander vast persoon in de organisatie (naast de patroon) veel te spreken.

Patroon en stagiaire geven beide aan dat er wederzijds vertrouwen heerst en dat er kritisch naar zich zelf kan worden gekeken. De stagiaire ziet de patroon als gelijkwaardig waarbij de patroon zich neutraal uitlaat. Ook de geschiktheid van de kennis en informatie van de stagiaire wordt neutraal ingeschat. Wel staan beide personen open voor de kennis en informatie van de andere persoon.

Met betrekking tot de kennisoverdracht komen de antwoorden vrijwel overeen. Kennis wordt door alle processen overgedragen en wordt ook door alle processen verkregen. De stagiaire geeft alleen aan dat er geen gebruik wordt gemaakt van brainstormsessies en voor de kennisoverdracht niet van het database systeem D3. Wat opvalt is dat de patroon de ondersteunende middelen veel hoger inschat dan de stagiaire. De stagiaire is van mening dat alleen gezamenlijke bewerking documenten en gesprekken/overleg worden gebruikt voor kennisoverdracht. De patroon daarentegen is van mening dat ook intern, email, jurisprudentiebijeenkomsten, afdelingslunches en feedbackmomenten worden gebruikt.

Het proces van kennisoverdracht wordt door de stagiaire veelal ontkennend ingevuld en door de patroon als bevestigend. Hier is dus te maken met een spanningsveld.

Wel vinden beide personen dat KienhuisHoving behoefte heeft aan de patroon-stagiaire constructie. Volgens de stagiaire wordt er niet nauwkeurig bekeken wie een geschikte patroon is voor de begeleiding van een stagiaire. Ook de patroon antwoordt hier niet bevestigend, maar neutraal. Daarnaast is de patroon van mening dat de stagiaire en hij afspraken hebben gemaakt en verwachtingen hebben opgesteld in een eerste gesprek, de stagiaire heeft meegelopen met de dagelijkse bezigheden, er gekeken is welke kennis beschikbaar en relevant is. In mindere mate dat de voortgang nauwlettend in de gaten is gehouden. Tevens is de patroon van mening dat de stagiaire en hij zelf elkaar hebben gereflecteerd en dat er afspraken zijn gemaakt over de afronding van lopende opdrachten. De stagiaire antwoordt in al deze gevallen ontkennend en heeft dit niet zo

ervaren. Ook is de stagiaire het niet eens met de stelling dat de samenwerking is geëvalueerd door een vast extern persoon binnen de organisatie. De patroon geeft hier neutraal aan.

Opvallende punten:

- organisatie heeft de geschiktheid van de patroon niet nauwkeurig bepaald
- onenigheid over eerste gesprek
- onenigheid over dagelijks meelopen met de patroon
- onenigheid over voortgang
- onenigheid over reflectie samenwerking
- onenigheid over afronding lopende opdrachten

Patroon stagiaire 6

Met betrekking tot de professionele en persoonlijke groei en de typen kennis zijn de patroon en stagiaire het niet op alle punten eens. De patroon antwoordt op elk item zeer mee eens, waarbij de stagiaire niet van mening is dat er algemene jurisprudentie, specifieke jurisprudentie en inzicht in procedures die de wet vereist, is geleerd van de patroon. Op het gebied van de voordelen die de patroon zou kunnen behalen vanuit de samenwerking zijn patroon en stagiaire het vrijwel op alle punten eens. Alle aspecten worden bevestigend beantwoord, waarbij de stagiaire een sterker antwoord geeft bij de hulp bij opdrachten, het delegeren van werk en het verkrijgen van nieuwe ideeën door de perceptie van de stagiaire. Tevens bij de rollen die de patroon kan aannemen komen de antwoorden overeen. De patroon vervult de rol van onderzoeker, coach, beschermheer, motivator en adviseur. Beide antwoorden bij de rol als vriend neutraal, en ook de stagiaire vult bij het voorbeeldfiguur neutraal in.

Met betrekking tot het aantal uur, het aantal keer en diegene die de meeste begeleiding geeft komen patroon en stagiaire redelijk overeen. De patroon schat het aantal uur in respectievelijk het eerste, tweede en derde jaar in op gemiddeld 10 uur, 7 uur en 5 uur per week. De stagiaire schat dit alle drie de jaren in op gemiddeld 6 uur per week. Het aantal keer van de stagiaire ligt wel een stuk hoger, namelijk alle drie de jaren op 15 keer per week, waar de patroon dit ziet als 10 keer, 7 keer en 5 keer gemiddeld per week. Wel wordt de patroon gezien als diegene die de meeste begeleiding geeft aan de stagiaire.

Tussen patroon en stagiaire bestaat wederzijds vertrouwen, beiden kunnen kritisch naar zichzelf kijken en staan open voor de kennis/informatie van de andere persoon. Beiden geven aan dat ze elkaar niet als gelijkwaardig beschouwen.

De patroon is van mening dat er een open cultuur binnen de organisatie heerst, waarbij de stagiaire hier twijfelend antwoordt met de neutrale categorie. Wel vinden ze beiden dat er een kennisvisie

binnen de organisatie bestaat en is de patroon van mening dat er richtlijnen voor de begeleiding van stagiaires bestaan.

Kennis wordt overgedragen door het uitvoeren van gezamenlijke activiteiten, leren van ervaringen en vaardigheden, waarneming, imitatie en toepassing. Tevens door te discussiëren, participeren en te luisteren binnen de praktijkgroep. De stagiaire verkrijgt kennis door learning by doing, brainstormsessies en face to face contact. De stagiaire is daar bij van mening dat kennis niet wordt overgedragen door participatie binnen de praktijkgroep en niet door uitwisseling met anderen personen in de organisatie. Tevens valt op dat de patroon alle ondersteunende middelen aangeeft, waarbij de stagiaire het laat bij de middelen intranet, e-mail, gesprekken/overleg, afdelingslunches en lezingen.

Met betrekking tot het proces van kennisoverdracht zijn beide personen het eens over dat KienhuisHoving behoefte heeft aan de patroon-stagiaire constructie en dat die een geschikte manier van opleiden is. Daarbij geven beide personen aan dat de organisatie niet nauwkeurig bepaalt wie een geschikte patroon zou zijn voor de begeleiding van stagiaires en wordt er door de organisatie niet goed bekeken welke patroon en stagiaire samen zouden kunnen werken. De patroon en stagiaire hebben in een eerste gesprek afspraken gemaakt en verwachtingen opgesteld. De patroon antwoordt dat de samenwerking nauwlettend in de gaten is gehouden, maar de stagiaire geeft hier een twijfelend antwoord en antwoordt neutraal. Wel zijn beiden het er over eens, dat de stagiaire theorie gelijk in de praktijk kon toepassen, waarbij de patroon de stagiaire voorzag van feedback. Ook is de samenwerking gereflecteerd door beide personen. De samenwerking is niet geëvalueerd door een vast extern persoon binnen de organisatie.

Opvallende punten:

- onenigheid over bijbrengen van algemene, specifieke jurisprudentie en inzicht verkrijgen in procedures.
- organisatie heeft de geschiktheid van de patroon niet nauwkeurig bepaald
- twijfelend over eerste gesprek
- samenwerking niet geëvalueerd door vast extern persoon

Patroon stagiaire 7

Met betrekking tot de professionele, persoonlijke groei en de typen kennis zijn patroon en stagiaire het met elkaar eens. De stagiaire antwoordt in alle gevallen 'zeer mee eens', afgezien bij het omgang met administratieve gegevens waarbij 'mee eens' wordt geantwoord. De patroon is wat voorzichtiger en antwoordt over het algemeen 'mee eens' en bij juridische feiten kennis, omgang met cliënten, bepalen van een tactiek antwoordt hij 'zeer mee eens'.

Met betrekking tot de voordelen die de patroon zou kunnen vergaren vanuit samenwerking wordt veelal bevestigend geantwoord. De patroon is het op alle punten eens, waarbij de stagiaire bij het geven van een eigen persoonlijke ontwikkeling, morele ondersteuning en voldoening 'neutraal invult'. Zowel patroon als stagiaire zien de patroon als coach, motivator en als adviseur. De andere rollen worden 'neutraal' beantwoord. Bij de inschatting over het aantal uur, het aantal keer en diegene die de meeste begeleiding geeft, komen de antwoorden van patroon en stagiaire zeer overeen. De patroon schat het aantal uur in het eerste en tweede jaar in op gemiddeld 15 uur per week, wat verdeeld is in gemiddeld 25 keer per week. De stagiaire is van mening dat het aantal uur in het eerste en tweede jaar gemiddeld 20 uur per week bedraagt, wat ingedeeld is in 25 keer per week. De meeste begeleiding wordt dan ook door de patroon zelf gedaan.

Tevens bestaat er wederzijds vertrouwen tussen patroon en stagiaire en zien ze elkaar als gelijkwaardig. Beiden ervaren de kennis van elkaar als geschikt en staan open voor kennis/informatie van de andere persoon.

De patroon is van mening dat er binnen de organisatie geen open cultuur heerst en de stagiaire antwoordt ook twijfelachtig, namelijk 'neutraal'. Daarnaast is de stagiaire van mening dat er geen richtlijnen bestaan over de begeleiding van stagiaires, waarbij de patroon hier 'neutraal' antwoordt. Kennis wordt overgedragen door het uitvoeren van gezamenlijke activiteiten, het participeren binnen de praktijkgroep, door waar te nemen, te imiteren en toepassen en door het uitwisselen van kennis met andere personen in de organisatie. Kennis wordt daarbij verkregen door learning by doing, brainstormsessies, face tot face contact en door feedbackmomenten.

Met betrekking tot het kennisoverdrachtproces komen de antwoorden van de patroon en stagiaire vrijwel overeen.

Beide personen twijfelen of KienhuisHoving behoefte heeft aan een dergelijke patroon- stagiaire constructie en of dit wel een geschikte manier van opleiden is. Daarbij geven zowel patroon als stagiaire aan dat de organisatie niet nauwkeurig bepaalt wie een geschikte patroon is en dat er niet goed wordt bekeken welke patroon en stagiaire met elkaar samen zouden kunnen werken.

De stagiaire antwoordt 'neutraal' op de vraag of in een eerste gesprek afspraken zijn gemaakt en verwachtingen zijn opgesteld, waarbij de patroon dit wel bevestigt. Wel hebben beiden de voortgang nauwlettend in de gaten gehouden en heeft de stagiaire meegekeken met de dagelijkse werkzaamheden van de patroon. De stagiaire heeft kennis opgedaan en gelijk toegepast in de praktijk, waardoor de patroon de stagiaire voorzag van feedback. Beide personen antwoorden dat de samenwerking niet is geëvalueerd is door een vast extern persoon binnen de organisatie. Wel hebben ze samen de stage geëvalueerd en zijn toekomstige actiepunten of opdrachten bepaald.

Opvallende punten:

- twijfel behoefte patroon-stagiaire constructie en geschikte manier van opleiden
- organisatie heeft de geschiktheid van de patroon niet nauwkeurig bepaald
- twijfel over eerste gesprek
- samenwerking niet geëvalueerd door vast extern persoon

Patroon stagiaire 8

Met betrekking tot de professionele, persoonlijke groei en de typen kennis komen de antwoorden van de patroon en stagiaire zeer overeen. De patroon vult op alle items 'mee eens' in, waarbij de stagiaire van mening is dat sterker de nadruk ligt op de overdracht van juridische feitenkennis, actualiteiten, algemene jurisprudentie, specifieke jurisprudentie, inzicht in procedures en het analyseren van de situatie van cliënten.

De voordelen die de patroon behaalt uit de samenwerking zijn vooral het hulp bij eigen werk, krijgen van nieuwe ideeën, delegeren van werk en het ervaren van voldoening.

De patroon wordt vooral gezien als motivator. De stagiaire geeft daarbij aan de patroon te zien als vriend, waarbij de patroon hier juist ontkennend op antwoordt.

Met betrekking tot het aantal uur, het aantal keer en diegene die de meeste samenwerking geeft zijn patroon en stagiaire het met elkaar eens. De patroon is van mening de stagiaire gemiddeld 6 uur per week te spreken en dit is gemiddeld zo'n 12 keer per week. De stagiaire is van mening dat dit gemiddeld 4 uur per week is en gemiddeld zo'n 10 keer per week. Opvallend is dat de stagiaire alleen eenheden invult voor het eerste jaar en de patroon dit voor zowel het eerste als het tweede jaar invult. Beide personen zijn het er over eens dat de patroon diegene is die de meeste begeleiding geeft aan de stagiaire.

Tevens bestaat er wederzijds vertrouwen tussen de patroon en de stagiaire en staan beide personen open voor de kennis/informatie van de andere persoon. Daarbij wordt de kennis daadwerkelijk als geschikt ervaren.

Beide personen geven aan dat er een open cultuur heerst in de organisatie, waarbij de organisatie een kennisvisie uitdraagt. Over de richtlijnen van de begeleiding van de stagiaire is de stagiaire terughoudend, maar antwoordt de patroon bevestigend.

Met betrekking tot de kennisoverdracht wordt er veelal overeenstemming bereikt. Kennis wordt overgedragen door middel van gezamenlijke activiteiten, participatie binnen de praktijkgroep en door ervaringen en vaardigheden van de patroon. Kennis wordt verkregen door waar te nemen, te imiteren en door toepassing in de praktijk. Tevens door te luisteren, te discussiëren binnen de praktijkgroep, uitwisseling met andere personen in de organisatie. Daarbij wordt kennis verkregen door learning by doing, brainstormsessies en feedbackmomenten.

Met betrekking tot het proces van kennisoverdracht zijn patroon en stagiaire het over het algemeen eens met elkaar. De organisatie heeft behoefte aan een dergelijke patroon-stagiaire constructie en dit is een geschikte manier van opleiden. Beide personen antwoorden neutraal bij de vraag of de organisatie nauwkeurig bepaalt wie een geschikte patroon is en welke personen goed samen zouden kunnen werken. In een eerste gesprek zijn afspraken gemaakt en verwachtingen opgesteld. Daarbij is gekeken welke kennis beschikbaar en relevant was. De stagiaire vindt dat de voortgang niet nauwlettend in de gaten is gehouden, waarbij de patroon dit juist bevestigt. Wel is er meegelopen bij de dagelijkse bezigheden van de patroon en is de samenwerking door beide personen gereflecteerd. De patroon is van mening dat de samenwerking niet is geëvalueerd door een vast extern persoon binnen de organisatie, waarbij de stagiaire zich neutraal opstelt. Wel hebben patroon en stagiaire afspraken gemaakt over de afronding van lopende opdrachten.

Opvallende punten:

- twijfelend over richtlijnen begeleiding/opleiding
- twijfelend over geschiktheid patroon en samenwerking
- onenigheid over voortgang
- twijfelend over evaluatie door vast extern persoon

Patroon stagiaire 9

Met betrekking tot de professionele en persoonlijke groei van de stagiaire komen de antwoorden vrijwel overeen. Alles wordt bevestigend beantwoord, afgezien van de omgang met cliënten en administratieve gegevens. Hierbij vullen zowel de patroon als de stagiaire 'neutraal' in. De voordelen die de patroon kan vergaren vanuit de samenwerking zijn vooral hulp krijgen bij eigen werk en werk kunnen delegeren aan de stagiaire. Tevens geeft de patroon aan voldoening te krijgen door het opleiden van de stagiaire.

Daarnaast wordt de patroon vooral gezien als coach, beschermheer, motivator en adviseur.

Het aantal uur, het aantal keer en de meeste begeleiding komen vrijwel overeen. De stagiaire geeft aan de patroon gemiddeld 6 uur in de week te hebben gesproken in het eerste jaar. De patroon schat dit aantal in op 8 uur. Beiden geven aan dat dit overleg zou zijn verdeeld in zo'n 20 keer gemiddeld per week. De meeste begeleiding wordt ontvangen van de patroon zelf, waarbij de patroon aangeeft dat een ander vast persoon in de organisatie ook een grote bijdrage geeft aan de begeleiding.

Tussen beide personen heerst er vertrouwen en beide personen worden gezien als gelijkwaardig. De kennis van de andere persoon wordt als geschikt ervaren.

Met betrekking tot de richtlijnen voor de begeleiding van stagiaire zijn beide personen van mening dat deze binnen de organisatie bestaan.

Kennis wordt overgedragen door alle interactieprocessen. Daarbij wordt het databasesysteem D3 niet gebruikt voor de overdracht van kennis.

Met betrekking tot het proces van kennisoverdracht komen de antwoorden vrijwel overeen. Opvallend is dat de patroon aangeeft dat de organisatie niet nauwkeurig bepaalt wie een geschikte patroon is en dat er niet goed wordt gekeken welke personen met elkaar samen zouden kunnen werken. De stagiaire antwoordt juist bevestigend. Daarnaast geeft de stagiaire aan dat er in een eerste gesprek geen afspraken zijn gemaakt en verwachtingen zijn opgesteld, waarbij de patroon dit juist wel vindt.

Wel heeft de stagiaire meegelopen met de dagelijkse bezigheden van de patroon, de samenwerking is nauwlettend in de gaten gehouden en zowel patroon als stagiaire geven aan de samenwerking te hebben gereflecteerd. Tevens zijn beiden het eens dat de samenwerking niet is geëvalueerd door een vast extern persoon binnen de organisatie. Wel hebben ze samen afspraken gemaakt over de afronding van lopende opdrachten.

Opvallende punten:

- overeenstemming over richtlijnen binnen de organisatie voor de begeleiding van stagiaires
- onenigheid over geschiktheid patroon en selectie van de samenwerking
- onenigheid over eerste gesprek
- samenwerking/stage niet geëvalueerd door vast extern persoon

Bijlage 7: Plan voor de begeleiding/opleiding van stagiaires

Voortraject

1. Binnen de organisatie zal bepaald moeten worden, welke patroons de begeleiding van stagiaires op zich willen, maar ook kunnen nemen. De organisatie zal voor deze patroons ruimte moeten bieden, wat in overeenstemming is met de teamgerichte omzetnorm.
2. Bij elke nieuwe stagiaire zal gekeken moeten worden, welke patroon geschikt is en of deze patroon ook daadwerkelijk de begeleiding kan uitvoeren.

Richtlijnen tijdens de stage periode

1. In een eerste gesprek worden afspraken gemaakt en verwachtingen opgesteld voor de komende periode.

Onderwerpen zoals;

- intensiteit overlegmomenten
- intensiteit feedbackmomenten
- bespreking opdrachten
- bespreking planning
- bespreking nevenactiviteiten
- verwachtingen patroon
- verwachtingen stagiaire

2. In de eerste drie maanden van het dienstverband van de stagiaire wordt dagelijks de post van de stagiaire, alsmede de post van de patroon, in dossiers waarin de stagiaire werkzaamheden heeft verricht, besproken.
3. Tussen patroon en stagiaire vindt wekelijks werkoverleg plaats, bijvoorbeeld elke vrijdag aan het einde van de middag. De patroon dient ook overigens goed toegankelijk te zijn voor de stagiaire. Het werkoverleg bevat in elk geval de bespreking van de dagelijkse gang van zaken. Ook de planning wordt besproken: wat heeft de stagiaire de afgelopen week gedaan en wat is de planning voor de komende week.
4. De patroon bevordert, met name in het eerste jaar, dat de stagiaire regelmatig aanwezig is bij zittingen en besprekingen in zaken van de patroon of kantoorgenoten

5. De patroon woont een aantal zittingen en besprekingen van de stagiaire bij
6. Elk kwartaal worden de declaraties besproken van zowel de eigen zaken van de stagiaire, als de zaken van de patroon waarin de stagiaire werkzaamheden verricht.
7. Tussen patroon en stagiaire wordt per kwartaal de voortgang besproken en wordt de samenwerking geëvalueerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het Portfolio, opgesteld door de Orde van Advocaten.
8. Tussen patroon, stagiaire en CBS wordt na de eerste drie maanden een evaluatie- gesprek gehouden en daarna wordt per half jaar de voortgang geëvalueerd.
9. Na de eerste 6 maanden wordt er met alle stagiaires gezamenlijk een gesprek georganiseerd, waarbij de CBS aanwezig is. Daar kan aangegeven worden of er behoefte is aan soortgelijke gesprekken in de verdere stageperiode
10. Eens per jaar wordt er met alle patroons gezamenlijk een gesprek georganiseerd, waarbij de CBS aanwezig is. Hierin wordt de begeleiding en opleiding van stagiaires besproken. Daarnaast worden opvallende punten vanuit de evaluatiegesprekken besproken. (collegiale consultatie)

Reflectie op het onderzoek

In deze reflectie wordt teruggekeken op de voorbereiding en de uitvoering van de opdracht binnen KienhuisHoving. Er zal aandacht worden besteed aan de aspecten, projectmanagement, zelfstandigheid, samenwerking in de praktijk-/onderzoeksomgeving en het reflectievermogen. Tenslotte zullen de persoonlijke leerdoelen worden besproken en zal er worden gekeken of deze doelen daadwerkelijk behaald zijn.

De voorbereiding van de bacheloropdracht heeft een lange periode in beslag genomen. In februari is er een eerste gesprek geweest met KienhuisHoving en is er besloten om een onderzoek te doen naar kennismanagement binnen dit bedrijf. Na het opstellen van het onderzoeksvoorstel is er besloten om dit onderwerp wat af te bakenen, omdat het nu een te groot en te weinig specifiek onderwerp besloeg. In overleg met dr. ir. J. Kraaijenbrink en drs. E.J. Krudop is besloten om het onderzoek te beperken tot de patroon-stagiaire relatie en hoe kennis binnen deze context het beste kan worden overbracht. Bij dit onderwerp is in de periode voor de bacheloropdracht literatuur gezocht en is daarbij het vak Voorbereiding Bacheloropdracht (VVO) gevolgd.

Op maandag 21 april is er daadwerkelijk begonnen met het onderzoek bij KienhuisHoving. Ik werd die dag hartelijk ontvangen en ik kreeg een eigen kamer op de 3^e verdieping toegewezen. Daarbij werd ik voorgesteld aan diegenen op de 3^e verdieping en op de 4^e verdieping, waar mijn begeleider en de 'staff' van de organisatie zitten.

In de eerste weken van het onderzoek heb ik vooral veel interviews gehouden met patroons en stagiaires binnen de organisatie. Persoonlijk heb ik een uur met die personen kunnen spreken over de huidige gang van zaken met betrekking tot de patroon-stagiaire samenwerking. Deze gesprekken hebben al veel inzicht gegeven. Tevens is er deze weken gewerkt aan het literatuurgedeelte van het onderzoek. Vanaf juni is er gewerkt aan de methode van het onderzoek, het opstellen van een vragenlijst die inzicht geeft in de huidige situatie van de organisatie en die de knelpunten aangeeft. Half juni is de vragenlijst digitaal ingevoerd binnen de organisatie en zijn de verschillende patroons en stagiaires gevraagd voor medewerking. Begin juli zijn alle binnengekomen resultaten verwerkt en zijn de conclusie en de aanbevelingen voor KienhuisHoving opgesteld.

Naar mijn mening is de planning en de voortgangsbewaking van het onderzoek goed verlopen. Het enige punt waar de inschatting beter had gekund is het ontvangen van de dataresultaten uit de

digitale vragenlijst. Dit is erg tegengevallen. Er zijn in totaal 40 personen gevraagd voor medewerking en uiteindelijk hebben 28 personen meegewerkt, waar het merendeel stagiaire is. Ondanks herhaaldelijk gebruik van emailcontact, persoonlijk contact en persoonlijk emailcontact was het erg moeilijk om resultaten te ontvangen. Uiteindelijk zijn in de laatste week nog een aantal resultaten binnengekomen. Bij een volgend onderzoek zal ik hier meer rekening mee moeten houden en is een andere aanpak wellicht verstandiger.

Op het punt van zelfstandigheid schat ik mijzelf redelijk positief in. Binnen KienhuisHoving heb ik vrijwel alles zelfstandig uitgevoerd. Er was relatief weinig contact met de begeleider binnen het bedrijf, alhoewel hij vooral in de eerste weken wel op enige punten hulp heeft geboden. Daarbij heb ik veel hulp gehad van UT begeleider, dr, ir. J. Kraaijenbrink. Er zijn drie gesprekken geweest over de voortgang van de opdracht en daarnaast is er via de mail feedback gegeven.

Met betrekking tot de samenwerking in de onderzoeksomgeving ben ik iets wat gematigd. In het begin heb ik veelvuldig geprobeerd om contact te maken binnen het bedrijf. Doordat ik op de 3^e verdieping zat en deze personen weinig met mijn onderzoek te maken hadden, verliep dat stroef. Ook later in het onderzoek, toen ik was gewisseld van computer/kamer, verliep het naar mijn gevoel matig. Wel had ik toen meer aanspraak en zag ik mijn begeleider vaker, al was het alleen het langslopen. Over het algemeen kan ik zeggen dat de sfeer binnen KienhuisHoving mij niet erg aansprak. Wellicht zou ik in een volgend onderzoek het op sommige punten anders kunnen aanpakken.

Over het algehele onderzoek kan ik zeggen dat ik redelijk tevreden ben. Sterke punten binnen het onderzoek waren de vele interviews en gesprekken binnen KienhuisHoving, waardoor veel informatie is verkregen. Daarnaast is er nauwkeurig en hard gewerkt aan het onderzoek.

Minder sterke punten waren het uitzoeken van de literatuur en het verkrijgen van specifieke data voor het onderzoek. Het literatuuronderzoek heeft veel tijd in beslag genomen. Het was moeilijk om daadwerkelijk passende literatuur te vinden en deze op een goede manier te verwerken.

Al eerder genoemd is het verkrijgen van data. Natuurlijk was er rekening gehouden met de drukte van de werknemers en was er niet verwacht dat ze direct de vragenlijst in zouden vullen, maar op een relatief grote respons was wel gehoopt. Ook na persoonlijk contact, waar toezegging werd gedaan, bleven de resultaten uit.

Tenslotte zullen hieronder de leerdoelen worden besproken die ik aan het begin van de bacheloropdracht heb opgesteld.

De voorafgesteld leerdoelen waren:

- het zelfstandig kunnen werken aan een eigen onderzoek
- het maken van een degelijke vragenlijst
- inzicht krijgen in het reilen en zeilen van een organisatie
- het houden van een duidelijke presentatie

Het eerste leerdoel is in bovenstaande tekst al besproken. Kort kan nog worden gezegd dat naar mijn mening dit punt redelijk behaald is. Een leerpunt voor mij is geweest dat je zelf beslissingen moet nemen over bepaalde aspecten van het onderzoek. Een voorbeeld hiervan is welke literatuur je geschikt acht en gaat gebruiken. Uiteindelijk is het echt je eigen onderzoek en zal je ook zelf gevolgnemende beslissingen moeten nemen.

Het tweede leerdoel is uitgevoerd door middel van het maken van een digitale vragenlijst. Er is een vragenlijst gemaakt vanuit het perspectief van de patroon en een andere vragenlijst vanuit het perspectief van de stagiaire. In eerste instantie lijkt het opstellen van een vragenlijst altijd erg gemakkelijk, maar in praktijk neemt het veel tijd in beslag. Het is moeilijk om de vragen zo te stellen dat je ook daadwerkelijk antwoord krijgt op wat je wilt weten. Daarnaast zijn de respondenten personen die niet veel weten van het onderzoek, waardoor je rekening moet houden met vaktermen of literatuurverwijzingen. Uiteindelijk is naar mijn mening een redelijke vragenlijst opgesteld, waarbij de verschillende aspecten van kennisoverdracht tussen patroon en stagiaire goed naar voren zijn gekomen. Door de vragenlijst zijn ook aspecten naar voren gekomen, waar de organisatie verbetering zou kunnen doorvoeren.

Het derde leerdoel is het inzicht verkrijgen in de organisatie. Door de gehele opdracht is duidelijk geworden dat KienhuisHoving een zeer professionele en kwalitatief volle organisatie is. Er wordt veel tijd besteed aan het behouden van deze professionele en kwalitatieve houding. Zo is de organisatie zich bezig gaan houden met ISO-richtlijnen, die een standaard kwaliteit aangeven. De gehele organisatie wordt bij dit soort initiatieven betrokken. Er was een grote lunch vergadering georganiseerd waarbij alles in het teken stond van de ISO-richtlijnen. De organisatie heeft een logo gemaakt, een groene appel, die staat voor een 'gezond idee'. De gehele lunch stond dan ook in het teken van gezonde dingen, waarbij de zaal aangekleed was met groene attributen. Ook kregen alle medewerkers een groene bal mee, die als symbool diende voor de groene appel. Tevens hangen er

door de gehele organisatie posters en wordt er regelmatig een gezonde traktatie neergezet voor het gehele personeel.

Daarnaast is het mij opgevallen dat de organisatie relatief hiërarchisch is ingesteld, waarbij stagiaires en juridisch medewerkers opkijken tegen de patroons/vennoten. Tevens is er binnen de organisatie een duidelijke verdeling zichtbaar per afdeling of praktijkgroep. Zo zijn er afdelingsuitjes en zitten de werknemers met de lunch altijd bij hun eigen afdeling of praktijkgroep.

Het vierde leerdoel zal nog moeten blijken. De presentatie is nog niet gehouden.

Samenvattend kan er worden gezegd dat het een zeer leerzame, leuke en soms moeilijke tijd was binnen KienhuisHoving. Ik ben tevreden over het behaalde resultaat, en hoop dat KienhuisHoving hiermee een waardevolle verbetering van de organisatie kan bewerkstelligen. Ik zou het interessant vinden om daar de resultaten van te horen.