

Procesinnovatie binnen de civiele rechtspraak

Via een dialogisch proces naar een gedeeld beeld van de 'productowner'
Een casestudy bij de rechterlijke macht



Michiel Boer

Colofon

Instelling	Haagse Hogeschool, Academie voor Masters & Professional Courses
Opleiding	Master Organisatie Coaching 2015-2017
Student:	M.C. (Michiel) Boer
Eerste begeleider	dr. Renate Werkman
Tweede begeleider	dr. Karijn Nijhoff
Opdrachtgever:	Raad voor de rechtspraak, mr. Monique Commelin
Datum	Den Haag, 28 mei 2017
Aantal blz.	64

Samenvatting

De rechterlijke organisatie wil digitaal procederen mogelijk maken voor burgers. Daarvoor worden de bestaande, papieren procedures omgezet in een digitaal proces. Rechter aarzelen om daarin het voortouw te nemen. Deze thesis onderzoekt de voortrekkersrol in innovatie – de zogenoemde productowner – binnen de context van de rechtspraak. De centrale vraag is: *Hoe kan de aantrekkingskracht van de functie van productowner worden verbeterd, en hoe kan organisatiecoaching daaraan binnen het leerklimaat van de rechtspraak een bijdrage leveren?*

Voor beantwoording van de centrale vraag is gebruikgemaakt van literatuur- en bronnenonderzoek, diepte-interviews en focusgroepen. Om het collectief leren te stimuleren is een begin gemaakt met begeleiding in terugkoppelingsgesprekken, de focusgroepen en een collectieve interventie.

Het traject is uitgevoerd vanuit het perspectief van de organisatiecoach. Deze keuze past bij de wens van de rechterlijke organisatie om te groeien naar een meer lerende organisatie. Organisatiecoaches maken gebruik van een waaier aan theorieën, waarmee zij collectieve leerprocessen binnen organisaties faciliteren. Die leerprocessen zijn bedoeld als bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie. Het onderzoek vond plaats in een context waarin rechters en bestuurders tegenover elkaar zijn komen te staan als gevolg van uniformeringen en bezuinigingen.

Uit het onderzoek blijkt dat innovatie en rechtspraak belegd zijn in verschillende domeinen, zowel fysiek als in de beleving van rechters. Ook identificeren rechters zich eerder met de beroepsgroep dan met de organisatie. Innoveren wordt gezien als opdracht van de organisatie. Daardoor is er weinig bereidheid tot experimenteren in het primaire proces, en weinig belangstelling voor een voortrekkersrol in innovatie. Het onderzoek pleit onder meer voor het nadrukkelijker verweven van rechtspraak en innovatie dan nu het geval is.

Medewerkers uit het innovatieprogramma en uit enkele rechtbanken waar op proef met digitale systemen wordt gewerkt, hebben vervolgens in een collectieve interventie verkend hoe digitaal werken past binnen de werkelijkheid van juridische professionals. Met de methode Appreciative Inquiry is gezocht naar aangrijpingspunten voor verbetering. Die verkenning liet zien dat de bereidheid tot experimenteren groeit op het moment dat medewerkers in het primaire proces betrokken worden bij de voorbereidingen, en wanneer digitale toepassingen in het werk zichtbaar gemaakt kunnen worden. Deelnemers concludeerden dat deelname aan proeven met digitaal werken binnen rechtbanken vergroot zou kunnen worden, en dat het innovatieprogramma een taak heeft in het actiever uitdragen van de vernieuwing in dialoog met de rechtbanken. Een aanbeveling is om het interventietraject dat in de loop van het onderzoek is opgestart, voort te zetten.

Voorwoord

Luchtfietserij. Op deze smalende reactie werden enkele rechters getraakteerd toen zij zich midden jaren negentig aansloten bij het initiatief ZM 2000. Het was een informele toekomstverkenning voor wat toen nog heette de 'zittende magistratuur'. Een handjevol rechters nodigde advocaten en officieren uit om samen na te denken over de toekomst van de rechtspraak. Het initiatief mondde uit in een project onder de vleugels van het Ministerie van Justitie. Rechters uit het hele land gingen met elkaar in gesprek over de plaats van de rechtspraak in de samenleving, om zo vernieuwing te bevorderen.

Was het luchtfietserij? Professor Albert Koers, hoogleraar rechtsgeleerdheid, vond van niet. Op 6 juni 1997, nu precies twintig jaar geleden, gaf hij een inleiding op de slotconferentie voor gerechtsbestuurders. Daarin waarschuwde hij zijn toehoorders dat een ontwerpbenadering niet zou werken bij het realiseren van veranderingen in de rechtspraak. Veranderen, zei de professor, is een continu proces. "Blijf niet hangen in een discussie over de voor- en nadelen van het ene of het andere ontwerp, maar zet de eerste stap. Al doende leert men."

Lange tijd bleef het accent toch liggen op structuuringrepen. Zo werd de Raad voor de rechtspraak opgericht, de kantonrechtspraak als aparte instantie opgeheven, en werden rechtbanken en gerechtshoven gefuseerd. Intussen woedde tussen rechters en bestuurders een soms felle discussie over de inrichting van 'de Rechtspraak'. De ontwikkeling van mensen en van de organisatiecultuur binnen de rechtspraak houdt geen gelijke pas houdt met de voortvarendheid waarmee aanpassingen in structuren en systemen worden doorgevoerd, concludeerden onderzoekers in maart 2017 in een rapport over werkdruk.

De woorden van Koers hebben na twee decennia nog weinig aan actualiteit ingeboet. Het geeft aan hoe weerbarstig veranderen is. Ook, of juist, als het gaat over opvattingen. Niet alleen over welke kant het op moet met de rechterlijke organisatie, maar ook over hoe je daar zou moeten komen. Langzaam maar zeker sijpelt de aandacht voor een meer dialogische benadering van verandering de Rechtspraak binnen. Deze thesis is daar een voorbeeld van.

Ik ben dank verschuldigd aan mijn opdrachtgevers Monique Commelin en Selinde Bokx-Boom; van hen kreeg ik alle ruimte en medewerking voor mijn onderzoek en begeleiding. Nicole Planjer bleek als razendsnelle management-assistente een onmisbare schakel bij de planning van afspraken en bijeenkomsten. Een kort woord van dank ook aan alle docenten en studenten van de master Organisatiecoaching, lichter september 2015. Allen hebben bijgedragen aan een leerklimaat waarin veel is gelachen en het nodige geleerd. Helen Kleinveld hielp mij met haar humor relativeren op momenten dat het nodig was. Een speciaal woord van dank tot slot aan dr. Karijn Nijhoff en dr. Renate Werkman, die geprobeerd hebben mij als luchtfietzende student naar een aanvaardbaar wetenschappelijk plan te tillen.

[Michiel Boer, mei 2017](#)

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Probleemstelling	8
1.2 Doel van het onderzoek	9
1.3 Onderzoeksvraag	10
1.4 Organisatie van het onderzoek	10
1.5 Relevantie van het onderzoek	10
1.6 Ethiek	11
1.7 Leeswijzer	11
2. Onderzoeksmethode	12
2.1 Onderzoeksstrategie	12
2.2 Onderzoek als fase van probleemoplossing	12
2.3 Onderzoek en begeleiding	14
2.4 Onderzoeksmethoden	14
2.5 Dataverzameling en –analyse	16
2.6 Inrichting begeleidingstraject	17
2.7 Validiteit en betrouwbaarheid	18
3. Organisatiecoaching	18
3.1 Organisatiecoaching binnen de rechtspraak	18
3.2 Wetenschappelijke basis	19
3.3 Verandermanagement	19
3.4 Sociaal-organisatorisch perspectief	20
3.5 Bijdrage aan organisatieprestaties	21
3.6 Academische praktijk	22
3.7 Samenvatting	22
4. Organisatiecontext	23
4.1 Actuele ontwikkelingen	23
4.2 Organisedynamica	23
4.3 Omgevingsfactoren	24
4.4 Briljant of efficiënt?	24
5. Theoretisch kader	25
5.1 Collectief leren	25
5.2 Ontwerpen versus ontwikkelen	26
5.3 Veranderen versus ontwikkelen	27
5.4 Weerstand	28
6. Het leervermogen van de rechterlijke organisatie	29
6.1 Organisatiestructuur	29
6.2 Organisatiecultuur	30

6.3 Identiteit	32
6.4 Strategie	33
6.5 Conclusie	34
7. Resultaten interviews en focusgroepen	35
7.1 Bestaande beelden	35
7.2 Gewenste beelden	38
7.3 Indrukken uit de focusgroepen	39
7.4 Conclusie	40
8. Koppeling met theorie	40
8.1 Uitkomsten analyse	40
8.2 Gemeenschappelijke visie	41
8.3 Leerlandschap	43
8.4 Systemisch perspectief	44
8.5 Conclusie	45
9. Inrichting collectieve begeleiding	45
9.1 Inrichting collectief traject	45
9.2 Verslag interventie	48
10. Conclusies en aanbevelingen	49
10.1 Conclusies uit onderzoek	49
10.2 Collectief leren	50
10.3 Aanbevelingen	51
10.4 Vervolgonderzoek	52
11. Discussie en reflectie	52
11.1 Beperking van het onderzoek	52
Slotwoord	53
Geraadpleegde bronnen	56
Bijlagen	61

1. Inleiding

De rechterlijke organisatie wil moderniseren. Rechtspraak moet snel, toegankelijk en begrijpelijk zijn.¹ Dat betekent afscheid nemen van vertrouwde, maar ook ingewikkelde, papieren procedures. Digitaal procederen wordt de nieuwe norm in

¹ [Agenda van de Rechtspraak 2015-2018](#), Raad voor de rechtspraak.

bestuursrecht en burgerlijk procesrecht.

Voor de vereenvoudiging en digitalisering van het procesrecht – de spelregels van een procedure – zijn nieuwe wetten opgesteld. De Eerste Kamer stemde hier op 12 juli 2016 mee in.² Daarmee is de wettelijke basis gelegd voor digitaal procederen. Particulieren en advocaten krijgen in de nabije toekomst digitaal toegang tot de rechtspraak. Via een beveiligd webportaal kunnen zij straks onder meer een procedure starten, verweer voeren, stukken indienen en de voortgang van de procedure volgen.

De minister van Veiligheid en Justitie en de Raad voor de rechtspraak, het overkoepelend orgaan van rechtbanken en gerechtshoven, hebben een programma ingesteld om de transitie van papieren naar digitale procedures te begeleiden: ‘Kwaliteit en Innovatie’, kortweg KEI.³ Een van de taken van de programmaorganisatie is het ontwerpen van gerechtelijke procedures voor een digitale omgeving, op zo’n manier dat voldaan wordt aan de eisen snel, toegankelijk en begrijpelijk, met behoud van kwaliteit en deskundigheid. So far, so good.

1.1 Probleemstelling

De praktijk is, zoals zo vaak, weerbarstig. Voor de ontwikkeling van digitale procedures zijn rechters nodig die een brugfunctie vervullen tussen rechtspraak en informatietechnologie: de zogenoemde productowner. In die functie vertalen zij wensen van gebruikers (burgers, rechters, advocaten) naar een digitale omgeving. Zij worden daarin ondersteund door een procesontwerpgroep, bestaande uit rechters, stafjuristen en juridisch medewerkers uit de praktijk. De functie vraagt van rechters niet alleen juridische kennis, maar ook affiniteit met IT. De productowners werken vanuit het ict-bedrijf van de Rechtspraak. Dat is ondergebracht bij een bedrijfsvoeringsorganisatie in Utrecht.

Het programmamanagement heeft veel moeite met het vinden van rechters die in deze functie het voortouw willen nemen in digitale innovatie. Dat leidt tot extra druk op de bestaande productowners. Het programma mist zo de inbreng van de benodigde kennis uit de beroepsgroep rechters, wat risico geeft op vertraging van het innovatietraject. Daarnaast heeft het programma rechters nodig om draagvlak voor digitale innovatie te creëren binnen de rechterlijke organisatie.

In deze context heb ik als aspirant-organisatiecoach de mogelijkheid om een traject van onderzoek en begeleiding uit te voeren. In verkennende gesprekken in de aanloop naar het onderzoek, heeft het management verschillende oorzaken aangewezen voor het gesignaleerde probleem. Zo zou de rol van voortrekker door rechters gezien worden als een ‘IT-dingetje’. Daarnaast zou de rol van de productowner in het programma soms tot discussie leiden: waar begint de verantwoordelijkheid, en waar houdt die op? Die discussie zou een negatief effect

² [‘Digitalisering rechtspraak krijgt steun in de Eerste Kamer’](#), nieuwsbericht Rijksoverheid.nl.

³ [Programma Kwaliteit en Innovatie rechtspraak](#), dossier Rijksoverheid.nl.

hebben op de uitstraling van de functie van productowner.

Het programmamanagement wil laten onderzoeken of de aannames over het probleem kloppen, en wil weten hoe de aantrekkingskracht van de functie ‘productowner’ kan worden verbeterd. Het management is bereid het eigen handelen daarin ter discussie te stellen, en staat open voor het concept van de lerende organisatie, al kan het zich daar nog geen concrete voorstelling van maken. Het onderzoek en de begeleiding richten zich op het programmamanagement, de productowner civiel en de leden van de procesontwerpgroep civiel.

1.2 Doel van het onderzoek

De behoefte van de programmadirecteur waar de opdracht voor dit onderzoek uit voortkomt, is het aantrekkelijk maken van de rol van productowner. Het achterliggende organisatiedoel is het bevorderen van procesinnovatie, om de ambities uit de Agenda van de Rechtspraak te realiseren: snel, toegankelijk en begrijpelijk.

Een nadere concretisering van de opdracht door de gedelegeerd opdrachtgever, legt de focus van onderzoek op de rol en taak van de productowner civiel in verhouding tot de procesontwerpgroep civiel. De gedachte daarachter: rolverheldering draagt bij aan een duidelijker profiel, wat het imago van de functie productowner ten goede komt.

Praktijkgericht onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan een interventie om een bestaande praktijksituatie te veranderen (Merriam, 2013; Verschuren & Doorewaard, 2010). Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de doelstelling **van** het onderzoek (reden van het onderzoek), en de doelstelling **in** het onderzoek: wat wil men precies te weten komen? (Harinck, 2011). Immers: onderzoek is geen instrument voor probleemoplossing, maar een hulpmiddel om tot valide kennis te komen. (Sekaran & Bougie, 2013; Verschuren & Doorewaard, 2010).

Doelstelling in dit onderzoeks- en begeleidingstraject is inzicht geven in de factoren die van invloed zijn op de aantrekkingskracht van de functie productowner. Het onderzoek kan nieuw licht laten schijnen op de rol van de productowner ten aanzien van innovatie in het rechterlijk domein, en mogelijke verklaringen geven voor belemmeringen zoals die nu door de opdrachtgever ervaren worden.

De doelstelling van het traject is het aanreiken van kennis en methoden die medewerkers in staat stellen om zelf via de gevonden aangrijpingspunten verbetering aan te brengen. De uitkomsten van het ontwerponderzoek kunnen gezien worden als natuurlijke voeding voor een collectieve en constructieve dialoog, gericht op de beoogde verandering. Bewustwording over (de inrichting van) innovatie binnen het rechterlijk domein zal het naar verwachting makkelijker maken om rechters te interesseren voor een voortrekkersrol in digitale innovatie, het achterliggende organisatiedoel.

1.3 Onderzoeksvraag

De centrale vraag in het onderzoek luidt: *Hoe kan de aantrekkingskracht van de functie van productowner worden verbeterd, en hoe kan organisatiecoaching daaraan binnen het leerklimaat van de rechtspraak een bijdrage leveren?*

Deelvragen:

1. Welke beelden bestaan er binnen de rechterlijke organisatie over rollen en taken van de productowner?
2. Wat is het gewenste beeld van de functie van productowner?
3. Wat zijn de oorzaken van de discrepantie tussen het bestaande beeld en het gewenste beeld van de functie?
4. Welke factoren binnen de Rechtspraak beïnvloeden het collectief leervermogen van de rechterlijke macht?
5. Welke interventies kunnen bijdragen aan een aantrekkelijker perspectief op de rol van productowner?

1.4 Organisatie van het onderzoek

Formeel opdrachtgever van het onderzoek is de directeur van het programma KEI, mr. Monique Commelin. Het programma ressorteert onder de Raad voor de rechtspraak. Gedelegeerd opdrachtgever is mr. Selinde Bokx-Boom, portefeuillehouder civiel binnen het programma KEI en lid van het management. Selinde Bokx-Boom is tevens rechter bij de rechtbank Gelderland en voor de duur van het programma gedetacheerd bij de Raad voor de rechtspraak. Als begeleider trad op dr. Renate Werkman (Haagse Hogeschool). Het onderzoek is uitgevoerd in de periode december 2016 – mei 2017.

1.5 Relevantie van het onderzoek

De economie digitaliseert in rap tempo en digitaal bankieren is inmiddels de norm geworden, maar rechtbanken werken nog steeds op papier. Pogingen om de toegang tot de rechter voor burgers ook digitaal mogelijk te maken, worden belemmerd door een gebrek aan belangstelling binnen de rechterlijke macht. Terwijl innovatie bij justitie juist hard nodig is om maatschappelijk relevant te blijven. De rechtspleging lijkt niet toegerust om de rechtsproblemen van deze tijd aan te kunnen, stelde The Hague Institute for Innovation of Law in mei 2017 in een alarmerend rapport⁴: “Procedures zijn verouderd. Ze vergroten tegenstellingen, maken ze complexer en bieden mensen geen begeleiding bij het slaan van een brug. Moderne technologie blijft ongebruikt. De oplossingen komen niet op tijd en passen niet goed genoeg bij de behoeften van mensen.”

⁴ [Menselijk en rechtvaardig: Is de rechtsstaat er voor de burger?](#), The Hague Institute for Innovation of Law.

De bijdrage van dit onderzoek aan het vakgebied organisatiecoaching moet gezocht worden in een verbreding van het palet aan praktijkonderzoek naar leren en ontwikkelen binnen een organisatie van professionals. Bestaand wetenschappelijk onderzoek onder juridische professionals richt zich doorgaans op het rechterlijk domein zelf, de inhoud van het werk. Onderzoek naar de relatie tussen innovatie en rechtspraak is er wel, maar ziet op het systeem als geheel (Barendrecht, 2011; Hadfield, 2016). Onderzoek naar de vraag hoe innovatie past binnen de specifieke leervoorkeur van juridische professionals, is voor zover bekend niet beschikbaar. Het onderzoek is van extra waarde omdat het plaatsvond aan de vooravond van een mogelijke transformatie van de organisatie van de rechtspraak. Eeuwenlang bepaalde papier de fysieke inrichting van het rechterlijke proces rond de individuele rechter. De toepassing van informatietechnologie (denk aan big data en artificial intelligence) kan het fundament van de organisatie aantasten en zet het culturele systeem onder druk. Dat gegeven plaatst het onderzoek in een voor organisatiecoaches bijzonder licht.

1.6 Ethiek

Voor het voorbereiden en uitvoeren van praktijkgericht onderzoek binnen het hoger beroepsonderwijs in Nederland geldt een gedragscode.⁵ De code beschrijft gewenst gedrag, en biedt studenten een handvat voor de verantwoorde uitvoering van praktijkgericht onderzoek aan de hand van een vijftal regels. De regels zien onder meer op respect, zorgvuldigheid, integriteit en verantwoordelijkheid. Deze onderwerpen zijn voorafgaand aan het onderzoek besproken met de opdrachtgever. Daarbij is afgesproken dat het onderzoek niet bedoeld is om het functioneren van individuele medewerkers te beoordelen, en niet als zodanig gebruikt zal worden.

1.7 Leeswijzer

De opbouw van deze thesis is als volgt:

- Hoofdstuk 2 gaat in op de onderzoeksmethode en behandelt achtereenvolgens de onderzoeksstrategie, de relatie tussen onderzoek en begeleiding, de gebruikte onderzoeksinstrumenten, de wijze van data-analyse, en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.
- Hoofdstuk 3 geeft een theoretisch kader voor de benadering van organisatieverandering in het traject van onderzoek en begeleiding. Hoe kijken organisatiecoaches naar het proces van organiseren?
- Hoofdstuk 4 is een schets van de actuele organisatiecontext, en biedt een overzicht van interne en externe trends en factoren die effect hebben op (de organisatie van) leren en ontwikkelen binnen de rechterlijke organisatie.
- Hoofdstuk 5 is het theoretisch kader voor het onderzoek.

⁵ [Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo](#), advies van de Commissie Gedragscode Praktijkgericht Onderzoek in het hbo.

- Hoofdstuk 6 is een analyse van het leervermogen van de rechterlijke organisatie aan de hand van onder meer de structuur, de cultuur en de strategie. Het geeft antwoord op de vraag welke factoren het collectief leervermogen van de rechterlijke macht beïnvloeden.
- In hoofdstuk 7 staan de resultaten uit de interviews en focusgroepen. Het geeft antwoord op de vraag naar het bestaande en het gewenste beeld van de functie productowner.
- Hoofdstuk 8 legt verbinding met de theorie en kijkt naar verklaringen voor het verschil tussen bestaande beelden en het gewenste beeld van de functie.
- In hoofdstuk 9 staat de bouwtekening van het begeleidingstraject. Hierin vinden we ook het verslag van een eerste collectieve interventie uit het traject.
- In hoofdstuk 10 staan de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek- en begeleidingstraject.
- Hoofdstuk 11 biedt ruimte voor discussie en reflectie op het onderzoek en het afstudeertraject.

2. Onderzoeksmethode

2.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek geldt als kwalitatief, etnografisch praktijkonderzoek. Het wordt uitgevoerd binnen het sociaal-constructivistisch (interpretatieve) paradigma. Een belangrijke aanname binnen dit paradigma is dat mensen hun sociale werkelijkheid construeren, en handelen op grond van interpretaties (De Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). Kenmerkend voor kwalitatief onderzoek is: een inductief proces, met een focus op begrip en betekenisgeving, waarbij de onderzoeker het voornaamste instrument is voor dataverzameling en –analyse (Merriam, 2013; Saunders, Lewis & Thornhill, 2015). Het gebruik van een etnografische lens brengt de cultuur van een specifieke groep mensen in beeld: in dit geval de overtuigingen, de waarden en het gedrag van de rechterlijke organisatie (Merriam, 2013). De strategie voor dit onderzoek is een casestudy, een wetenschappelijke oriëntatie die een kader biedt voor onderzoek naar subtiel en complexe verschijnselen (De Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011).

2.2 Onderzoek als fase van probleemoplossing

Met behulp van de interventiecyclus is vastgesteld in welke verhouding het onderzoek dient te staan tot het vraagstuk van de opdrachtgever (Verschuren & Doorewaard, 2010). De interventiecyclus onderscheidt verschillende fasen van interventie: de voorfase (diagnose, ontwerp), de interventie zelf en de evaluatie. Het onderzoek dient in deze casus als diagnostisch ontwerponderzoek, van waaruit het collectieve begeleidingstraject kan worden vormgegeven. Het ontwerponderzoek

wil antwoord geven op de vraag hoe betrokkenen tegen het vraagstuk aankijken. Daarmee kan het onderzoek een opstap vormen naar collectieve interventies die: 1) passend zijn voor het vraagstuk dat met het onderzoek geïdentificeerd wordt, en 2) passen bij de specifieke context van de onderzochte casus. Zo ontstaat een ontwerp voor organisatieontwikkeling binnen dit specifieke vraagstuk (Ruijters & Veldkamp, 2012).

Het karakter van kwalitatief praktijkonderzoek in organisatieontwikkeling is in vergelijking met onderzoek in de natuurwetenschappen niet altijd zuiver wetenschappelijk, omdat resultaten niet exact en vrij van meetfouten kunnen zijn (Sekaran & Bougie, 2013). De kracht van kwalitatief onderzoek schuilt er volgens Merriam (2013) juist in dat het rekening houdt met verschillen: ideologisch, epistemologisch, methodologisch, maar vooral menselijk. Merriam schrijft:

“Qualitative approaches do not attempt to eliminate what cannot be discounted. They do not attempt to simplify what cannot be simplified. Thus, it is precisely because case study includes paradoxes and acknowledges that there are no simple answers, that it can and should qualify as the gold standard.” (Merriam, 2013, p. 52)

Van de Ven (2007) wijst in dit verband op de kloof tussen wetenschappelijke kennis en de managementpraktijk. Hij breekt een lans voor kwalitatief onderzoek voor, over en in interactie met de praktijk: ‘engaged scholarship’. De onderzoeker wil kennis teruggeven aan de organisatie op een manier die bijdraagt aan acties op basis van de problemen zoals die in de praktijk worden ervaren. Zijn model voor het overbruggen van de kenniskloof vertoont gelijkenissen met de benadering van organisatiecoaching, en kan gelezen worden als argument tegen toepassing van zuiver wetenschappelijk (positivistisch) onderzoek in praktijksituaties.

Het ontwerponderzoek biedt dus geen zuiver objectieve voorstelling van de situatie, maar is een weergave van de werkelijkheid zoals die door de medewerkers wordt beleefd en geïnterpreteerd door de onderzoeker. Dit sociaal-construktivistische perspectief is juist voor organisatiecoaching relevant, omdat een coach aansluiting wil zoeken bij de werkelijkheid van de ander. Reden daarvoor is dat de bereidheid tot ontwikkeling over het algemeen groter is als de gecoachte uit kan gaan van zijn eigen werkelijkheid, en niet die van een ander opgedrongen krijgt.

Via de interviews en focusgroepen wordt de relevante praktijk geschetst. De toegevoegde waarde van het onderzoek voor het begeleidingstraject, is de veelvoud van perspectieven die wordt verzameld. Daarmee ontstaat een synergetisch beeld wat uitstijgt boven de individuele perspectieven van betrokkenen. Door het overkoepelend perspectief te koppelen aan relevante theorie, kan het onderzoek de praktijk voorzien van nieuwe inzichten, waardoor deze zich verder kan ontwikkelen.

2.3 Onderzoek en begeleiding

Met de keuze voor een ontwerponderzoek, lijkt een kunstmatige scheiding aangebracht met het begeleidingstraject. In werkelijkheid liepen de twee trajecten parallel. Schein (2000) bijvoorbeeld hanteert geen strikte scheiding tussen diagnose en interventie; beide overlappen elkaar. Hoewel het ontwerponderzoek een opmaat vormde naar de collectieve begeleiding, was het begeleidingstraject in zekere zin al met het onderzoek zelf in gang gezet.

De relatie tussen het onderzoek en het begeleidingstraject kan verder verhelderd worden met behulp van de theorie van Jabri (2012). Hij onderscheidt twee modellen voor het diagnosticeren van verandering: het probleemgecentreerde model, en het dialogische model. In het eerste model ligt het accent op het identificeren van oorzaken en symptomen rond het probleem van de opdrachtgever. Het tweede model richt zich op het faciliteren van een constructieve dialoog. Het verlegt de focus van problemen in de organisatie naar wat er goed gaat en wat al bereikt is. Door in het begeleidingstraject gebruik te maken van het dialogische model, is een sociaal interactieproces op gang gebracht dat collectiviteit bevordert en energie creëert om gezamenlijk aan oplossingen te werken. Dit model wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 6.

De voor dit traject gekozen opzet maakte het spanningsveld tussen wetenschappelijk onderzoek en organisatiecoaching hanteerbaar. Binnen het ontwerponderzoek lag het accent op zorgvuldigheid in het verzamelen van data, en op betrouwbaarheid en validiteit van de uitkomsten. Daarmee creëerde de onderzoeker handlingsruimte in het begeleidingstraject, om als organisatiecoach aansluiting te kunnen zoeken bij de betekenisgeving door de medewerkers.

2.4 Onderzoeksmethoden

Literatuur- en documentonderzoek

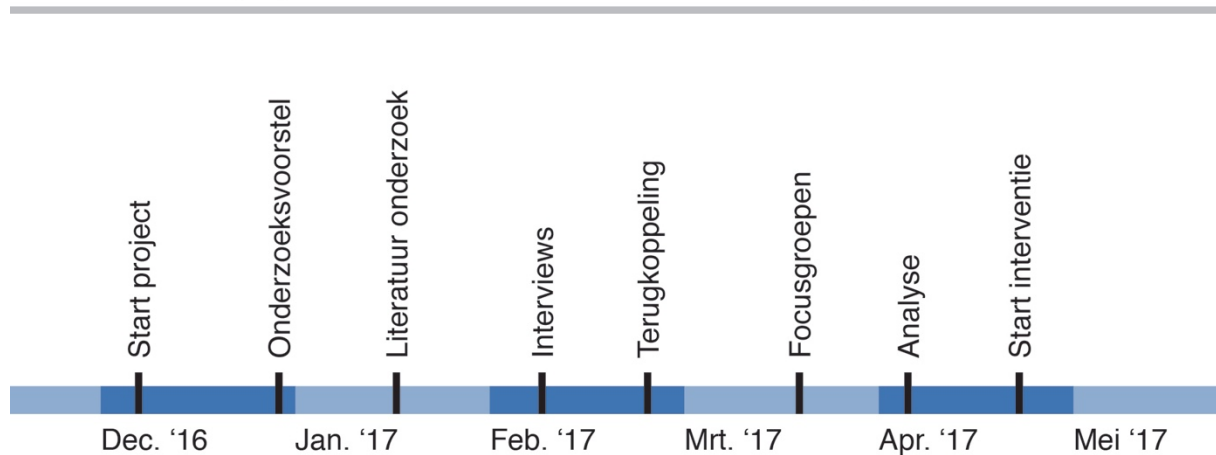
De eerste fase van het onderzoek was een literatuuronderzoek als basis voor het theoretisch kader en de data-analyse. Parallel aan het literatuuronderzoek is een documentonderzoek uitgevoerd. Deze methode was gericht op het verzamelen van data over waarden die voor rechters belangrijk zijn in het licht van leren en ontwikkelen, en van aanvullende informatie over actuele veranderingen binnen en rond de rechterlijke organisatie (Saunders et al, 2015). De onderzoeksmethoden gaven inzicht in de wijze waarop rechters schriftelijke taal en symbolen gebruiken om de eigen sociale werkelijkheid te construeren (Merriam, 2013). Deze methoden zijn gebruikt voor de beantwoording van deelvragen 3, 4 en 5.

Interviews

De primaire dataverzamelmethode in dit onderzoek was het diepte-interview. De keuze hiervoor was ingegeven door de beperkte omvang van de casestudy (15 tot 20 personen) en de wens om binnen de specifieke context van het programma

KEI diepgaande kennis te vergaren over overtuigingen en mentale modellen van betrokkenen (Evers, 2011; De Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). Een andere overweging was de mogelijkheid tot interveniëren. Een organisatiecoach wil aanzetten tot leren en ontwikkelen, en interviews bieden de mogelijkheid tot het inzetten van coachingstechnieken. Simpel gezegd: van observatie merkt de organisatie niks, van dialoog wel. Met deze methode kon antwoord worden gegeven op deelvragen 1 en 2.

Figuur 1: Tijdlijn van het onderzoeks- en begeleidingstraject



Focusgroepen

De wens om de validiteit van de resultaten uit de interviews te vergroten (triangulatie), heeft geleid tot de keuze voor focusgroepen. Observaties uit de focusgroepen zijn opgetekend in een logboek. Tijdens het traject van onderzoek en begeleiding is een logboek bijgehouden van belangrijke gesprekken, gebeurtenissen en beslismomenten. In het logboek is ook contextuele informatie vastgelegd ten behoeve van een zorgvuldige interpretatie van de data (De Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). Het logboek is toegevoegd aan het onderzoeksmateriaal (*zie bijlage 6*). Deze methode is gebruikt om antwoord te geven op deelvragen 1, 2, en 4.

Een andere reden waarom voor focusgroepen is gekozen, is dat op deze manier een begin gemaakt kon worden met collectieve begeleiding. Het gebruik van focusgroepen past volgens de onderzoeksliteratuur goed in een benadering waarbij kennisontwikkeling het gevolg is van een sociaal en constructief proces (De Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). Focusgroepen vormen daarmee een brug tussen onderzoek en begeleiding; het is zowel een methode voor dataverzameling, als een methode voor bewustwording en het gezamenlijk onderzoeken van mogelijke alternatieve handelingswijzen. Het accent in de focusgroepen lag op dataverzameling.

2.5 Dataverzameling en -analyse

Voor het onderzoek is met zeventien mensen gesproken: voornamelijk met rechters en medewerkers uit het programma KEI, en daarnaast met enkele rechters en medewerkers uit rechtbanken waar al op proef gewerkt wordt met digitale toepassingen uit de KEI-keuken. Het kompas voor deze selectie was het coachingsperspectief. Deze groepen hebben, in meer of mindere mate, een actieve rol in innovatie binnen de rechtspraak. Vanuit die rol konden zij niet alleen relevante informatie geven voor het onderzoek, maar ook reflecteren op hun aannames en mede sturing geven aan het innovatieve handelen van de organisatie.

De data verkregen uit de diepte-interviews zijn geïnterpreteerd middels kwalitatieve data-analyse. Dit is een overwegend inductief en iteratief proces. Met een open vizier is door middel van condenseren en interpreteren betekenis gegeven aan de data. Uitspraken zijn gelabeld en gecategoriseerd om eenheden te vormen en verbanden te herkennen. In de laatste fase van analyse zijn de gevonden patronen gekoppeld aan bestaande theorie (Merriam, 2013; Sekaran & Bougie, 2013; Saunders et al, 2015).

De inductieve methode is gericht op het begrijpen van de betekenis die mensen aan gebeurtenissen toekennen. Het legt de nadruk op het verzamelen van kwalitatieve data, wat is terug te zien in de gekozen onderzoeksinstrumenten. Daarmee wordt een theorie ontwikkeld in plaats van getoetst, zoals bij de deductieve methode (Saunders et al, 2015; Van de Ven, 2007).

Twee interviews vonden telefonisch plaats. De aantekeningen van die gesprekken werden na afloop van het interview uitgewerkt en voor akkoord voorgelegd aan de geïnterviewden. De andere gesprekken konden met toestemming van de betrokkenen met audio worden opgenomen. Die interviews zijn, op één na, letterlijk uitgeschreven. De transcripties en audiobestanden zijn opgenomen bij het onderzoeksmateriaal (*zie bijlage 6*). Het interview dat niet is uitgewerkt, leverde te weinig nieuwe of relevante data op.

De brondata zijn geïmporteerd in Atlas.ti, een softwareprogramma voor kwalitatieve data-analyse. De interviews zijn doorgelezen en uitspraken die betekenisvol waren in relatie tot de onderzoeksvragen, zijn softwarematig gelabeld. Bijlage 5 biedt een schematisch overzicht van de analyse.

De namen van labels zijn afgeleid van het theoretisch kader. Daarmee werd een deductief element aan het onderzoek toegevoegd. De labels zijn vervolgens gegroepeerd. Ook hierbij ben ik inductief te werk gegaan. Dat betekent dat groepen uitspraken die op het oog overeenkomsten vertonen, bij elkaar zijn geplaatst. In dit proces moesten sommige labels gaandeweg in een andere categorie worden geplaatst als die bij nader inzien passender leek. Dat leidde soms tot herziening van labels aan uitspraken, waardoor ik gedwongen werd om terug te gaan naar het begin van mijn analyse. Zo ontstond een circulair proces, waarbij ik door

telkens terug te keren naar de basis, een nauwgezette indeling kon maken. De verschillende betekenissen konden met dit proces worden gecondenseerd, om verbanden te ontdekken in de collectieve data. Dit heeft geleid tot een indeling in zeven clusters van uitspraken. De uitwerking daarvan staat in hoofdstuk 8.

Door clusters te koppelen aan theorieën over organisatieontwikkeling, kwamen de variabelen in beeld die invloed hebben op de aantrekkingskracht van de functie productowner, en daarmee ook de voorliggende organisatievraagstukken. Die vormen de basis voor de inrichting van het collectieve begeleidingstraject. Dat wordt beschreven in hoofdstuk 9.

Aan de deelnemers van de focusgroepen is gevraagd welke beelden zij hebben van de productownersrol. Daarna zijn de voorlopige conclusies uit de analyse van de interviews aan hen voorgelegd. Tot slot is gevraagd hoe de verbinding tussen innovatie en rechtspraak versterkt kan worden, en welke rol de productowner daarin zou kunnen vervullen. Informatie uit het logboek is gebruikt als checklist bij de uitkomsten van de analyse.

2.6 Inrichting begeleidingstraject

Een kenmerk van hedendaagse organisatievraagstukken is dat vaak onduidelijk is wat nu precies het probleem is. Van den Boomen en Van Jaarsveld (2011) bedienen zich graag van de term ‘fuzzy proces’ waar het gaat om het begeleiden van veranderprocessen. Veranderen is een zelforganiserend proces, zeggen zij, mistig en ondoorzichtig, de dynamiek is complex en de uitkomst onvoorspelbaar.

Ruijters en Veldkamp (2012) wijzen in dit verband op het gebrek aan scherpte dat meer en meer voelbaar is in vraagstukken binnen organisatieontwikkeling. Zij hanteren de door Scharmer geïntroduceerde terminologie ‘dynamische, sociale en ontluikende complexiteit’. Dynamische complexiteit duidt op een vertraging tussen oorzaak en gevolg; wie kiest voor langetermijnoplossingen, moet rekening houden met een veelheid aan factoren die tussentijds hun invloed laten gelden. Sociale complexiteit kent twee componenten: een toename in het aantal betrokkenen bij een vraagstuk, en daarnaast de verschillen in opvattingen van die betrokkenen. Ontluikende complexiteit ten slotte heeft drie kenmerken: 1) de oplossing van het vraagstuk is onbekend; 2) de vraagstelling is zich nog aan het ontvouwen; en 3) onduidelijk is wie in de kern van het vraagstuk staat. Inzicht in deze diverse vormen van complexiteit toont de beperking van het eenzijdig ontwerpen van organisatieverandering.

Fuzzy of niet, de organisatiecoach heeft handvatten nodig om de situatie waarin begeleiding wordt gevraagd, in kaart te brengen, om van daaruit een keuze te maken voor een interventie. In het onderzoeksdeel van mijn thesis heb ik geprobeerd die kaart te tekenen; daarin zijn thema's benoemd die aandacht vragen in de begeleiding. Een tweede handvat bij de inrichting van het collectieve begeleidingstraject wordt aangereikt door Ruijters en Simons (2012). Zij geven een overzicht

van ruim dertig vraagstukken op het gebied van leren en ontwikkelen in organisaties. Die variëren van diversiteit tot talentontwikkeling, en van kennisdeling tot visievorming. De vraagstukken worden gekoppeld aan wetenschappelijke leer- en ontwikkeltheorieën. Dit overzicht van mogelijke keuzes helpt de organisatiecoach bij het bepalen van focus. Deze indeling heb ik gebruikt als hulpmiddel bij de inrichting van het begeleidingstraject, en om een keuze te maken voor een passende methode bij de vraagstukken die in het onderzoeksdeel zijn gevonden.

2.7 Validiteit en betrouwbaarheid

De onderzoeksmethoden zijn afgestemd op de keuze voor kwalitatief onderzoek. In termen van validiteit scoort het interview als methode hoge ogen, mits zorgvuldig voorbereid en uitgevoerd (Saunders et al, 2015). Documentonderzoek en het gebruik van focusgroepen hadden een toegevoegde waarde als aanvulling op deze onderzoeksmethode (triangulatie). De kwaliteit van de data kon op deze manier worden vergroot (De Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011).

Als medewerker van de Raad voor de rechtspraak heb ik extra waarborgen ingebouwd om mijn onafhankelijke positie als onderzoeker te verstevigen. Die waarborgen hielpen om vooringenomenheid bij het interpreteren van de resultaten (onderzoekerbias) te voorkomen, en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen (Saunders et al, 2015). Dit heb ik onder meer gedaan door een studiegenoot (Helen Kleinveld) uit te nodigen om als observant de focusgroepen en collectieve interventie bij te wonen en haar te vragen om mij van feedback te voorzien. Daarnaast kon ik reflecteren op mijn acties als onderzoeker in mijn intervisiegroep, zowel tijdens terugkomdagen van de opleiding als individueel. Het onderzoeksproces is controleerbaar middels het bijgevoegde onderzoeksmateriaal.

3. Organisatiecoaching

3.1 Organisatiecoaching binnen de rechtspraak

Het traject is uitgevoerd vanuit het perspectief van de organisatiecoach. Deze keuze past bij de wens van de rechterlijke organisatie om te groeien naar een meer lerende organisatie⁶. De opdrachtgever had aangegeven dat de uitkomst van het traject niet vooraf vastgesteld hoeft te worden. Ook dat past bij organisatiecoaching; de opdrachtgever is eigenaar van het vraagstuk en blijft verantwoordelijk voor keuzes die in het traject gemaakt worden. De coach/onderzoeker begeleidt het proces.

Een eerste oriëntatie op het vraagstuk gaf daarnaast indicaties voor een mogelijk verband tussen het handelen van het management en het door haar gesignaleerde

⁶ [Visie op leren en ontwikkelen](#), Studiecentrum Rechtspleging.

probleem. Een aanwijzing was het gebruik van de term ‘productowner’ voor een functie die aanvankelijk aan rechters was voorbehouden. Dit is een term uit de IT-branche, een wereld waar rechters weinig affiniteit mee hebben, iets wat de opdrachtgever zelf aangeeft in een voorgesprek. Organisatiecoaching kan bij uitstek een systemisch inzicht geven in dergelijke relaties, wat nieuwe handelingsalternatieven kan bieden voor verdere ontwikkeling van de organisatie (Campbell, Coldicott & Kinsella, 1994; Senge, 1992).

3.2 Wetenschappelijke basis

Organisatiecoaching (hierna: OC) berust op een discipline die zich in de Verenigde Staten heeft ontwikkeld en bekendstaat als Organizational Development and Learning (ODL)⁷. Beide benaderingen omvatten theorieën uit verschillende wetenschappelijke domeinen, waaronder organisatie- en veranderkunde, leertheorieën, en arbeids- en organisatiepsychologie. Organisatiecoaches gebruiken deze kennis om het leer- en verandervermogen te vergroten en daarmee het functioneren en de prestaties van organisaties te verbeteren (Cummings & Worley, 2009).

OC als vakgebied is in Nederland nog volop in ontwikkeling. Om die reden onthouden Van den Boomen en Van Jaarsveld (2011) zich, in een beschrijving van het vak, van een definitie; de praktijken zijn te divers. Zij schetsen een werkveld waarin de buitengrenzen worden gemarkeerd door de adviseur en de (individuele) coach. Kern van het werk, zeggen zij, is het begeleiden van leerprocessen. Een organisatiecoach faciliteert een gunstig leerklimaat. Belangrijke instrumenten daarbij zijn het aanreiken van methodieken, het stellen van vragen, het vergroten van betrokkenheid en spiegelen.

3.3 Verandermanagement

OC onderscheidt zich van de planmatige benadering van verandermanagement en de assumpties die daaruit spreken. Verandermanagement kiest een blauwdruk als handvat voor verandering, voornamelijk gericht op structuren, systemen en processen. Veranderingen worden ‘uitgerold’, waarbij medewerkers in meer of mindere mate actief worden betrokken (Kleijn & Rorink, 2012).

Onder invloed van de beginselen van ‘scientific management’ van Frederick Taylor bleef het inrichten en sturen van organisaties – gericht op controle en beheersing – lange tijd het leidende perspectief (Drucker, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995). Dat kwam ook in de taal tot uitdrukking, getuige de populariteit van managementinstrumenten als ‘parallel ontwerpen’, ‘process redesign’ en ‘core competence’ (Eccles & Nohria, 1994).

Diverse auteurs wijzen op de tekortkomingen van verandermanagement. Medewerkers zouden in deze benadering bijvoorbeeld vaak gezien worden als ‘object’ van verandering (Homan, 2006; Klev & Levin, 2012). Een ander punt van

⁷ Studiegids Master Organisatie Coaching 2015-2017.

kritiek is dat deze werkwijze centrale sturing en controle over een veranderproces veronderstelt. Ten onrechte, beweren Van Nistelrooij en De Wilde (2008). Organisatieverandering is niet te beheersen en voorspellen, schrijven zij: *“Verandermanagement gaat meer over de wens dan over de praktijk”* (p. 27).

3.4 Sociaal-organisatorisch perspectief

Organisatiecoaching hanteert een sociaal-organisatorisch perspectief. Doel is om binnen een organisatie voorwaarden te scheppen die samenwerking tussen mensen stimuleert (Nonaka & Takeuchi, 1995; Cummings & Worley, 2009; Ten Have, Ten Have & Janssen, 2010), en mogelijkheden te creëren voor experiment, dialoog en reflectie (Homan, 2006; Van Es, 2008; Van den Boomen & Van Jaarsveld, 2011; Breuer, 2016).

Sommigen vragen zich hardop af of er eigenlijk wel sprake is van een nieuw vakgebied. Mogelijk neemt OC gewoon de plaats in van organisatieontwikkeling, nu de laatste is opgeschoven richting change management (Breuer, 2016). De neutrale positie die de organisatiecoach inneemt, zou beter passen bij de huidige, meer op rationele leest geschoeide managementcultuur. Ruijters & Veldkamp (2012) delen zijn analyse, maar geven een andere verklaring. Zij stellen dat organisatieontwikkeling in de praktijk vaak een instrumenteel en gefragmenteerd karakter heeft. Een meer samenhangende benadering is nodig om het vormgeven aan organisatieontwikkeling verder te brengen als vak.

Een gestolde definitie van OC ontbreekt vooralsnog. De literatuur die nu voorhanden is, leunt sterk op definities van individuele en teamcoaching, en rekt die vervolgens op in de richting van de organisatie als geheel. Halbertsma en Bosse (2013) stellen: *“OC is een integrale aanpak die vraaggestuurd en on the job plaatsvindt om aan leiderschaps- en organisatieontwikkeling te werken. OC maakt gebruik van individuele coaching en teamcoaching met een focus op het gehele klantsysteem.”*

Hoewel diffuus, maken de verschillende beschrijvingen de contouren van OC zichtbaar. De meeste auteurs leggen daarbij het accent op de werkwijze, namelijk coaching (Breuer, 2016; Halbertsma & Bosse, 2013; Van den Boomen & Van Jaarsveld, 2011). Een enkeling benadrukt het doel: de ontwikkeling van de organisatie (Ruijters & Veldkamp, 2012). In dit traject is de volgende definitie gehanteerd: organisatiecoaching is het faciliteren van collectieve leerprocessen, gericht op organisatieontwikkeling, waarbij gebruik gemaakt wordt van coachingstechnieken.

3.5 Bijdrage aan organisatieprestaties

De focus van OC op leerprocessen dringt het resultaatgerichte perspectief naar de achtergrond. Dat roept de vraag op in hoeverre het OC-concept een concrete bijdrage levert aan de prestaties van de organisatie. Het competentieprofiel van de

door de NVAO⁸ en OOA⁹ erkende masteropleiding Organisatiecoaching biedt geen soelaas. De ambitie in het profiel ziet op vergroting van leervermogen en eigenaarschap middels reflectie, interactie en experiment. De rol van de organisatiecoach is ‘het inrichten van een passende leeromgeving’ die daar ruimte voor biedt. Een link met de organisatieprestaties ontbreekt. Het profiel schrijft wel voor dat de organisatiecoach in staat is om de focus (van de medewerkers) op het gewenste resultaat houden, maar niet duidelijk is of dat resultaat betrekking heeft op hetgeen afgesproken is in het OC-traject, of op de achterliggende organisatie-doelen.

Onderzoek onder HR-professionals in de publieke en private sector illustreert de moeizame zoektocht naar het vaststellen van een causaal verband tussen coaching en organisatie-performance (Walker-Fraser, 2011). Een uniforme en objectieve meetmethode om de bijdrage zichtbaar te maken in termen van ‘return on investment’ is er niet. De onderzoeker concludeert:

- HR-professionals zouden gebaat zijn bij het gebruik van een eenduidige en systematische evaluatie van de ontwikkeling in leiderschap en organisatieleren door coaching, als onderbouwing van de keuze voor coaching als organisatiestrategie;
- Van managers mag verwacht worden dat zij zich openstellen voor het idee dat de werkelijkheid een sociaal construct is die tot uitdrukking komt in context en cultuur, en dat zij in staat zijn tot een andere perceptie van wat coaching kan bijdragen. Daarmee verschuift het perspectief van kostenpost naar investeringskansen.

Deze laatste conclusie past bij het concept van organisatiecoaching, dat ruimte biedt voor het accepteren van verschillende opvattingen binnen een organisatie, en vanuit het collectief op zoek gaat naar ontwikkelmogelijkheden.

Organisatiecoaching zal zich als vakgebied in Nederland niet alleen moeten ontwikkelen, maar ook bewijzen, schrijft de redactie van het Tijdschrift voor Management en Organisatie in een themanummer over OC (6-2016). Een voorbeeld van een wantrouwende houding vinden we in het vuistdikke Veranderboek. Daarin hebben de auteurs geen oog voor het verschijnsel. Coaching wordt door hen bestempeld als hype of modieuze veranderaanpak, *“een dysfunctionele reactie op een gebrekkig gedefinieerd idee dat er iets moet veranderen”* (Ten Have, Ten Have & Janssen, 2010, p. 553).

Cummings en Worley (2009) reageren korzelig op dergelijke kritiek. Organizational Development, zeggen zij, is geen ratjetoe aan interventies die willekeurig op organisaties losgelaten moet worden. Zij bestempelen het vak als een

⁸ Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie.

⁹ Orde van organisatiekundigen en -adviseurs.

geïntegreerde theorie en praktijk waarin sociale en technische systemen worden verbonden, met het oog op duurzame organisatieontwikkeling.

3.6 Academische praktijk

Bij het faciliteren van leerprocessen is het voor organisatiecoaches geen kwestie van *one theory fits all*. Zij maken gebruik van een waaier aan theorieën. Enerzijds omdat vooraf vaak niet duidelijk is wat het probleem is, anderzijds om hun eigen handelingsruimte – en die van de klant – niet te beperken. Immers: wie alleen een hamer heeft, ziet nog slechts spijkers (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008). De kunst van het lezen en begrijpen van organisaties, bestaat uit het kunnen toepassen van verschillende concepten en theorieën waarmee verschillende interpretaties van de werkelijkheid in beeld komen; conceptueel laveren en het oordeel opschorten, totdat een totaalbeeld is ontstaan (Morgan, 1992). De diversiteit en rijkdom aan theoretische denkrampen stelt ons in staat om wat gewoon en vertrouwd is, op een nieuwe, andere manier te bekijken (Anfara & Mertz in Merriam, 2013). Het belang van deze theoretische ambivalentie voor OC ligt in de mogelijkheid om meerdere perspectieven te bieden op de situatie die onderwerp is van onderzoek. Daarmee kan een organisatiecoach of procesbegeleider inzicht geven in het vraagstuk aan betrokkenen en hen aangrijpingspunten bieden voor mogelijke vervolgstappen (Schein, 2000; Van den Boomen & Van Jaarsveld, 2011). Met het aanreiken van nieuwe kaders krijgt een organisatie andere opties die mogelijk andere resultaten opleveren, ook wanneer ze worden toegepast op dezelfde situatie (Bolman & Deal, 1995).

3.7 Samenvatting

Deze rondgang langs diverse aspecten van organisatieontwikkeling geeft een indruk hoe organisatiecoaches aankijken tegen het proces van organiseren en veranderen, en wat het concept coaching op het niveau van organisaties inhoudt. Organizatiecoaches maken gebruik van een waaier aan theorieën, waarmee zij collectieve leerprocessen binnen organisaties faciliteren. Die leerprocessen zijn bedoeld als bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie, waarbij coaching als concept soms moeite heeft om de relatie met concrete organisatieprestaties te laten zien. Organisatieleren is een collectief en sociaal proces, wat organisatiecoaches begeleiden met technieken als vragen stellen en spiegelen, en met het aanreiken van werkvormen en methoden. Die collectieve processen geven vorm aan verandering in organisaties, waarbij het concept ‘verandering’ gezien wordt als een doorlopende ontwikkeling.

4. Organisatiecontext

4.1 Actuele ontwikkelingen

De rechterlijke organisatie in Nederland maakt sinds het begin van deze eeuw een continu proces door van uniformering en modernisering¹⁰. In 2002 werden de kantongerechten als afzonderlijke instantie opgeheven, en werd de kantonrechtspraak als sector ondergebracht bij de rechtbanken. Om kosten te sparen, werden in de loop der jaren steeds meer kantonlocaties afgestoten. Daarbij ging het vaak om traditionele en statige, maar tegelijkertijd ook onderhoudsgevoelige en dure gerechtsgebouwen.

In 2013 kreeg een nieuwe structuuringreep zijn beslag: de Herziening Gerechtelijke Kaart.¹¹ De voorheen negentien rechtbanken en vijf gerechtshoven werden teruggebracht naar elf rechtbanken en vier gerechtshoven. Daarmee ontstonden er fusierechtbanken, zoals de rechtbank Noord-Holland (voorheen Alkmaar en Haarlem) en rechtbank Noord-Nederland (voorheen Assen, Groningen en Leeuwarden). Wat eerst een rechtbank was, heette voortaan ‘rechtbanklocatie’.

4.2 Organisatiedynamica

De reorganisaties gaven aanleiding tot kritiek onder rechters: bestuur en management zouden vooral oog hebben voor de kosten van rechtspraak, en niet voor inhoudelijke (juridische) kwaliteit. De verhoudingen tussen rechterlijke macht enerzijds en bestuur en management anderzijds, raakten verstoord¹². De polarisatie leidde tot een uitbarsting na de presentatie van het Meerjarenplan Rechtspraak in 2015.



De Raad voor de rechtspraak en de presidenten van de gerechten kondigden daarin een afwaardering aan van een negental rechtbanklocaties, waaronder Alkmaar en Leeuwarden. Rechters gingen in toga de straat

op om te protesteren tegen wat zij zagen als een voorbode van sluiting van ‘hun’ rechtbank – een zeldzaamheid in de geschiedenis van de Nederlandse rechtspraak.¹³ De politiek greep in en de plannen werden teruggedraaid.¹⁴ De Raad voor de rechtspraak leed hiermee gezichtsverlies, en het wantrouwen van rechters naar bestuurders en managers werd verder gevoed. Deze notie van wantrouwen onder juridische professionals in de richting van met name de Raad voor de rechtspraak,

¹⁰ [Contourennota Modernisering Rechterlijke Organisatie](#). Overheid.nl, 24 december 1998.

¹¹ [‘Rechtspraak slagvaardiger door nieuwe gerechtelijke kaart’](#). Rijksoverheid.nl, 8 april 2011.

¹² [‘Kloof tussen rechters en verandermanagers groeit steeds verder’](#). NRC Handelsblad.

¹³ [‘Protest in toga tegen uitgeklede rechtbank Alkmaar’](#). NOS Nieuws.

¹⁴ [‘Kamer: alle rechtbanken volledig openhouden’](#). Persbureau ANP.

is in dit onderzoek van belang: innovatie is belegd in landelijke projecten en programma's, door rechters in gesprekken voor dit onderzoek ook wel bestempeld als 'clubjes van de Raad'.

Homan (2006) geeft een mogelijke verklaring voor de onverwacht heftige reactie van rechters op de plannen. Met het Meerjarenplan Rechtspraak koos de Raad voor de rechtspraak letterlijk voor een 'planned change'. Uit deze door Homan als monovocaal bestempelde aanpak spreekt de veronderstelling dat de organisatorische werkelijkheid planbaar en bestuurbaar is. Het concept monovocaal versus polyvocaal geeft stof tot nadenken over wie het voor het zeggen heeft in de organisatie.

4.3 Omgevingsfactoren

Het opleidingsinstituut van de rechterlijke organisatie, het Studiecentrum Rechtspleging (SSR) in Utrecht, heeft een inventarisatie gemaakt van interne en externe trends en factoren die effect hebben op (de organisatie van) leren en ontwikkelen binnen de rechterlijke organisatie. Ik noem hier de punten die relevant zijn voor het onderwerp van dit onderzoek en het begeleidingstraject:

- Kritische burger dwingt rechterlijke organisatie oog te hebben voor maatschappelijke effectiviteit én integriteit van de rechtspraak;
- Toenemende mediadruk op de rechterlijke organisatie tot transparantie, toegankelijkheid en snelheid en ontwikkeling van nieuwe vaardigheden bij magistraten;
- In organisaties toenemende focus op opbrengst van leren en ontwikkelen (in relatie tot immer beperkte middelen);
- Er is een spanningsveld tussen onafhankelijkheid als bepalende kernwaarde van de Rechtspraak en het cultuurtraject van de Rechtspraak waarin samenwerken en het gevoel te behoren tot een organisatie (concerncode) worden nagestreefd (zie ook 6.2);
- Transformatie van de rechterlijke organisatie tot een 'lerende organisatie' vraagt nog veel aandacht;
- Managerial aandacht voor het productieproces van de Rechtspraak legt druk op kwaliteit, aandacht voor deskundigheid en ruimte voor leren.

SSR ziet dat verandering van de omgeving leidt tot een andere vraag van de samenleving. Ook signaleert het opleidingsinstituut druk op de relatie tussen de individuele rechter en zijn of haar betrokkenheid tot de organisatie.

4.4 Briljant of efficiënt?

Rechtbanken en gerechtshoven staan voor een ingewikkelde opdracht. Er is de gevoelde noodzaak tot modernisering, een uitdaging op zich. Rechtszaken worden intussen steeds bewerkelijker, onder meer door Europese wet- en regelgeving, en

omdat eenvoudige strafzaken tegenwoordig door het Openbaar Ministerie worden afgedaan.¹⁵ Door bezuinigingen is er echter minder geld voor de behandeling van die bewerkelijke zaken.¹⁶ De visie op hoe de rechter zijn taak moet uitvoeren in een veranderende context, is al jarenlang voer voor discussie binnen de rechterlijke macht. Gaat het om een *briljant* vonnis, met de juridisch best mogelijke beslissing en doorwrochte onderbouwing, of om een *efficiënt* vonnis: snel, begrijpelijk, digitaal, en tegen aanvaardbare kosten?¹⁷

Onder druk van omgevingsfactoren raakt het debat verder verhit. Het lijkt erop dat bestuurders na het togaprotest van 2015 schromen om de dialoog opnieuw aan te gaan. De Raad voor de rechtspraak heeft in september 2016 wel een rapport over maatschappelijk effectieve rechtspraak uitgebracht¹⁸, maar de vraag daarin hoe de rechter optimaal recht kan doen, werd voorgelegd aan rechters, enkele advocaten, een burgemeester en een staatsraad. Deze eenzijdige beantwoording door juristen leidt niet tot betere rechtspraak, zegt Hadfield in *Rules for a Flat World* (2016). Feedback van de mensen die een oplossing nodig hebben, is essentieel voor innovatie, zegt zij, en alleen een monopolie kan in dit geval beschermen tegen een faillissement.

In een recent rapport (maart 2017) van de Raad voor de rechtspraak over werkdruk¹⁹ doen de onderzoekers opnieuw een oproep aan bestuurders: ‘Durf de vraag te stellen wat het vergt om maatschappelijk effectieve rechtspraak te bieden.’

5. Theoretisch kader

Het theoretisch kader is een verkenning van actuele theorie over leren en ontwikkelen in organisaties, waarmee de lezer inzicht krijgt in het perspectief van de onderzoeker. Vanwege de overwegend inductieve opzet zal pas in een latere fase van het onderzoek een concretisering plaatsvinden van het theoretisch raamwerk.

5.1 Collectief leren

Organisatielernen heeft betrekking op leerprocessen van en binnen organisaties. Van een lerende organisatie is sprake als organisatielernen effect heeft op de prestaties van een organisatie (Easterby-Smith & Lyles, 2011). Daarmee wordt een directe relatie gelegd tussen de prestaties van een organisatie en het vermogen om te leren. Die link tussen het werk van de organisatiecoach en het effect voor het bedrijfsresultaat of de organisatiedoelen blijft onderbelicht in de definities van

¹⁵ [Rechtspraak: productie per arbeidsjaar en euro, 2000-2014](#), Rechtspraak.nl.

¹⁶ [Rijksbegroting 2016](#), Rijksbegroting.nl.

¹⁷ [Governance in de rechtspraak](#), Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

¹⁸ [Rechtspraak die ertoe doet](#), Raad voor de rechtspraak.

¹⁹ [Naar een vitale organisatie](#), Raad voor de rechtspraak.

Halbertsma en Bosse (2013) en Van den Boomen en Van Jaarsveld (2011), zoals we hierboven zagen.

Organisatieleren is een inherent collectief proces dat niet alleen gegrond is in de ervaring en expertise van individuen, maar dit ook overstijgt. Collectief leren is daarom meer dan de som van individuen die leren (Fiol & Lyles, 1985; Senge, 1992). Een gezamenlijk proces waarbij teamleden vaardigheden vergroten, hoeft nog niet te leiden tot een *collectieve* ontwikkeling (Ruijters & Veldkamp, 2012). Wil de organisatie individuele kwaliteiten overstijgen, dan zal de opeenstapeling van persoonsgebonden kennis op individueel niveau door socialisatie moeten worden overgebracht op andere leden van de organisatie, waardoor een nieuwe spiraal van kenniscreatie op gang komt. (Nonaka & Takeuchi, 1995).

5.2 Ontwerpen versus ontwikkelen

Hoe kijken organisatiecoaches naar het proces van organiseren? Van Es (2008) ziet twee stromen in organisaties: de bovenstroom en de onderstroom (*zie figuur 2*). De bovenstroom is bewust en weloverwogen, en wordt gestuurd door leidinggevenden; het zijn alle pogingen om het proces van organiseren rationeel te beheersen. De onderstroom is onbewust, irrationeel en associatief; het bestaat uit menselijke emoties die zich niet rationeel laten beheersen. Van Es leert ons dat de bovenstroom van organiseren goed te managen valt, maar belangrijker nog: de onderstroom valt niet te managen, hooguit bij te sturen. Het idee dat managers het hele veranderingsproces kunnen beheersen, noemt Van Es – in navolging van Van Nistelrooij en De Wilde – een illusie.

Van Es hanteert daarom twee benaderingen van verandering: ontwerpen en ontwikkelen. De ontwerpbenadering past bij een verandering die gericht is op structuren, processen, functies en techniek. Veranderen is dan een vorm van reorganiseren. De ontwikkelbenadering past als een verandering primair gericht is op beleving, samenwerken en processen van leren en professionaliseren. Veranderen is dan een vorm van subjectiveren. Het onderscheid tussen ontwerpen en ontwikkelen werpt licht op het verschil tussen een planmatige aanpak en een meer dialogische benadering, zoals organisatiecoaching.

Ook andere auteurs hanteren deze tweedeling (Homan, 2006; Kleijn & Rorink, 2012; Van Nistelrooij & De Wilde, 2008). Homan kiest een alternatief begrippenkader om de onderstroom in beeld te brengen. Hij spreekt over een 'buiten- en binnenkant' van verandering. De buitenkant van organisatieverandering wordt gevormd door de formele communicatie en activiteiten van managers en de afdeling bedrijfsvoering. De binnenkant betreft de medewerkers op wie dit alles is gericht, en met name de wijze waarop zij de formeel beoogde verandering beleven en vertalen. Homan introduceert in dit verband de term 'betekeniswolken'. Een verdichting daarvan kan leiden tot een meer collectieve betekenis die medewerkers aan verandering geven. Deze dynamiek bepaalt voor

een groot deel het welslagen van een beoogd veranderproces. Homans theorie roept het werk van de sociologen Leifer en White in herinnering. Zij stellen dat het onderhandelen tussen allerlei soorten coalities in een organisatie, de ware bron vormt van organisatieverandering (Eccles & Nohria, 1994).

Figuur 2: Bovenstroom en onderstroom van organiseren

BOVENSTROOM	Kenmerken
Bewust Rationeel Directief	Het bedrijfsmatige denken van doelen, plannen, budgetteren, instrumenteren, uitvoeren, controleren, sturen, realiseren en evalueren. Doelmatig en gericht op continuïteit. De (quasi-)objectiviteit domineert.
ONDERSTROOM	Kenmerken
Onbewust Emotioneel Associatief	De menselijke behoefte aan zelfstandigheid, billijkheid, erkenning, vertrouwdeheid en geborgenheid op basis van intuïtie, instinct, emotie, creativiteit en (zelf)respect. De subjectiviteit domineert.

Uit: Veranderdiagnose

5.3 Veranderen versus ontwikkelen

De literatuur op het gebied van OC en ODL spitst zich toe op veranderingen in organisaties, al dan niet als gevolg van externe impulsen als technologische vernieuwing of de vraag in de markt. De term ‘verandering’ is gemeengoed geworden, getuige wijdverbreide begrippen als ‘verandermanagement’ en veranderprogramma’. Verandering is een transitie van een bestaande situatie naar een andere, nieuwe situatie. Traditionele verandertheorieën nemen die transitie vaak als uitgangspunt, zoals de veldtheorie van Kurt Lewin. Zijn model beschrijft een proces in drie fasen: *unfreezing*, *movement* en *refreezing*. Het model gaat uit van een bestaand krachtenveld waarin wijzigingen worden aangebracht, en waarbij de organisatie na implementatie daarvan terugkeert in een nieuwe status quo. Die overgang van A naar B wordt beschreven als ‘verandering’ (Jabri, 2012; Ten Have, Ten Have & Janssen, 2010).

In dit concept is het veranderproces episodisch; de term ‘verandering’ impliceert dat een ingezet traject eindig is. Het legt de focus op de gewenste situatie, het uiteindelijke doel van het veranderproces. Die situatie wordt doorgaans beschreven als een vast moment in de toekomst, het moment waarop het traject is afgerond en de organisatie zijn gewenste vorm heeft gekregen. De terminologie die Lewin gebruikt, het bevroren, suggereert een toestand waarin de organisatie vervolgens ‘klaar’ is om elke uitdaging het hoofd te bieden, of waarin het – althans voorlopig

– gevrijwaard zal blijven van de noodzaak tot verdere aanpassing aan veranderende omgevingsfactoren. Het roept een beeld op van het maken van een foto, waar de werkelijkheid een film is die gewoon doorspoelt. Hoewel de theorie van Lewin een bruikbaar denkraam biedt voor het identificeren van de ingrediënten die nodig zijn om de beoogde verandering te realiseren, is het concept van eindigheid ‘misleidend’ (Demers, 2007).

Andere auteurs spreken over ‘beweging’ (Kleijn & Rorink, 2012) of ‘ontwikkeling’ (Ruijters & Veldkamp, 2012), termen die beter lijken te passen bij het tempo waarin maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zich tegenwoordig ontvouwen. Verandering is een constante factor en stabiliteit is niet langer bestendig (Cummings & Worley, 2009; Klev & Levin, 2012). Bezien vanuit dit perspectief is het plannen van verandering per definitie achterhaald. Als het stof van een reorganisatie of verandertraject is neergedwarreld, is de wereld om ons heen al niet meer hetzelfde. De organisatie blijkt klaargestoomd voor de dag van gisteren. De opvatting dat (ook) een andere benadering nodig is dan het plannen van veranderingen om organisaties verder tot ontwikkeling te brengen, is sinds de jaren negentig steeds nadrukkelijker terug te vinden in de literatuur (Campbell, Coldicott & Kinsella, 1994; Eccles & Nohria, 1994; Homan, 2006; Jabri, 2012; Klev & Levin, 2012; Laloux, 2015; Senge, 1992; Van Es, 2008). Deze opvatting past bij het perspectief van OC, dat organisatieverandering beschouwt als continu, gezamenlijk leerproces (Van den Boomen & Van Jaarsveld, 2011; Van Nistelrooij & De Wilde, 2008).

5.4 Weerstand

Een andere, mogelijke verklaring voor de opkomst van benaderingen als organisatiecoaching en organisatieontwikkeling, is de weerstand die het begrip ‘veranderen’ oproept: *“Bij elke verandering bestaat de neiging tot emotionele weerstand, omdat zelfs de mogelijkheid van verandering impliceert dat voorgaand gedrag en houding in een bepaalde mate verkeerd of inadequaats was”* (Schein in Klein & Rorink, 2012). Die emotionele reactie wordt niet zelden opgeroepen door het frame dat het management kiest voor het beoogde resultaat. Cultuurwaarden als ‘samenwerken’ en ‘vertrouwen’ worden bijvoorbeeld gebruikt om te compenseren wat nu ontbreekt, en vestigen daar onbedoeld de aandacht op (Ruijters & Veldkamp, 2012). Door de nadruk te leggen op zaken die vanzelfsprekend zijn, wek je immers de indruk dat het eigenlijk helemaal niet zo vanzelfsprekend is (Swieringa & Jansen, 2013). Het betreft vaak een verholen verwijt die door medewerkers al snel als diskwalificatie wordt uitgelegd (De Wilde & Van Nistelrooij, 2012). Homan (2006) noemt weerstand tegen verandering een door het management aangeleerde respons. Hij spreekt gekscherend over een organisationele winterslaap, een situatie waarin weerstand zich heeft ontwikkeld tot immuniteit voor verandering.

6. Het leervermogen van de rechterlijke organisatie

In dit hoofdstuk staat de volgende deelvraag centraal: welke factoren beïnvloeden het collectief vermogen van de rechterlijke organisatie tot leren en ontwikkelen? Die factoren worden onderzocht aan de hand van relevante literatuur over organisatiestructuur, -cultuur, leren en ontwikkelen, en strategie. De structuur is geanalyseerd met behulp van de theorie van Mintzberg (1989). Voor de cultuuranalyse is een beroep gedaan op de typologieën van Denison en Harrison (Ten Have, Ten Have & Janssen, 2010). De specifieke voorkeuren van juridische professionals voor leren en ontwikkelen zijn in kaart gebracht met theorie van Easterby-Smith & Lyles (2011), Homan (2006) en Senge (1992). Voor de analyse van de strategie is gekeken naar theorie van Barendrecht (2011) en Hadfield (2016). Observaties uit de focusgroepen hielpen daarnaast bij de beantwoording van de vraag welke factoren het collectief leervermogen van de rechterlijke macht beïnvloeden.

6.1 Organisatiestructuur

Welk effect heeft de organisatiestructuur van de Rechtspraak op het adaptief vermogen van medewerkers en organisatie? Een klassieke indeling van organisaties op basis van structuur is afkomstig van Mintzberg (1989). Hij onderscheidt vijf zogenoemde basisconfiguraties: ondernemersorganisatie, machinebureaucratie, professionele bureaucratie, divisiestructuur en innovatieve organisatie of adhocratie. De kenmerken van de verschillende structuurtypen geven inzicht in onder meer de gebruikte coördinatiemechanismen, het leiderschap en de communicatie. Als we de configuraties van Mintzberg (1989) op de organisatiestructuur van de Rechtspraak projecteren, zien we vooral kenmerken van een professionele bureaucratie (*zie bijlage 3*). In een professionele bureaucratie worden de primaire processen door professionals uitgevoerd. Een van de kenmerken van een professionele bureaucratie is de interne focus. In het geval van veranderende omgevingsfactoren kan dat een nadeel zijn, zegt Mintzberg: de organisatie toont zich doorgaans weinig flexibel en is daardoor moeilijk te veranderen.

Henk Naves, president van de rechtbank Amsterdam, beaamt dat. Bij zijn aantreden in 2015 trof de nieuwe president een logge organisatie aan. De organisatie mist dynamiek, zei hij in een interview met NRC Handelsblad²⁰. *“Er zijn nogal wat rechters die hun hele leven bij dezelfde rechtbank werken. Er is wel roulatie tussen rechtsgebieden, maar een stap buiten de deur zijn rechters niet gewend. Daar kun je als bestuurder een voorbeeldrol in vervullen. Pak je koffer, ga eens bij een andere rechtbank werken en haal meer uit jezelf.”*

²⁰ [‘Rechters moeten heel veel durf hebben’](#), NRC Handelsblad.

6.2 Organisatiecultuur

De rechterlijke macht laat zich door Harrison (Kleijn & Rorink, 2012; Ten Have, Ten Have & Janssen, 2010) niet graag in een cultuurhokje stoppen. Harrison onderscheidt vier soorten organisatieculturen: machtscultuur, persoonscultuur, rolcultuur en taakcultuur (*zie figuur 3*). Aan de hand van vijftien karakteristieken kan de overheersende cultuur geïdentificeerd worden (*zie bijlage 4*).

Figuur 3: Type organisatie en cultuurtypologie van Harrison



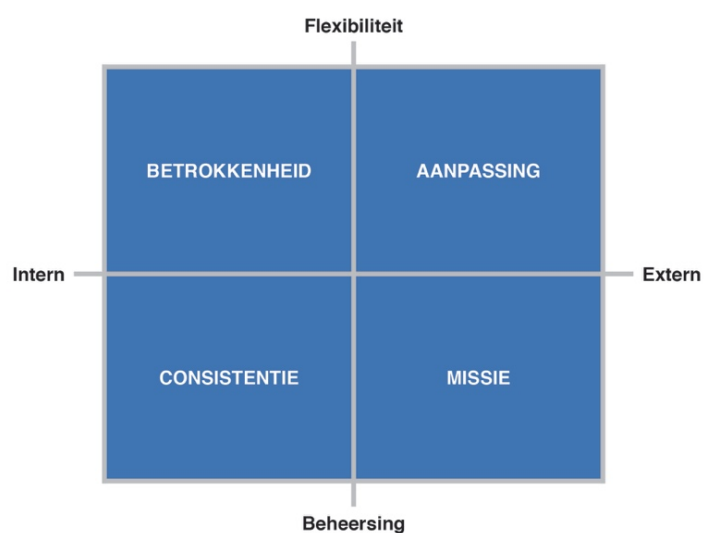
Uit: Verandermanagement

Doorgaans worden professionele organisaties (universiteiten, ziekenhuizen) gekenmerkt door een persoonscultuur. In dit cultuurtype wordt veel waarde toegekend aan ruimte voor het individu. Bij de rechterlijke macht zien we naast kenmerken van een professionele organisatie ook elementen van een rolcultuur, een cultuurtype waarin regels en procedures richting geven aan het handelen. In deze mengvorm zien we de invloed terug van de onafhankelijkheid van de rechter en diens opdracht om recht te spreken volgens de wet. De reden voor samenwerking bijvoorbeeld is niet omdat het bevrediging geeft (persoonscultuur), maar omdat het formeel is voorgeschreven (rolcultuur). Aan beide cultuurtypen hangt Harrison het label 'moeilijk te veranderen'. Weliswaar geeft een rolcultuur enige hoop op sturing door het wijzigen van de spelregels, maar in het geval van de Rechtspraak is die taak niet toebedeeld aan het management; de rechter luistert eerst en vooral naar de wetgever.

Een van de geïnterviewden geeft geen kwalificatie aan de cultuur binnen de eigen organisatie, maar stelt wel dat er het nodige moet veranderen, wil de rechtbank in de toekomst aan zijn maatschappelijke opdracht kunnen voldoen. *“Wij hebben beelden met elkaar gedeeld over hoe de rechtbank er in 2021 uit zou moeten zien: uniformeren, digitalisering, zelfsturing, meer betrokkenheid, transparanter, sneller, servicegericht...”* Gevraagd naar welke huidige kwaliteiten van rechters de geïnterviewde waardeert in het licht van de toekomstige rechtbank, blijft het lang stil. De geïnterviewde kan niet direct antwoord geven en zegt zich daardoor opgelaten te voelen.

Dit beeld zien we terug in de cultuurtypen van Denison (Ten Have, Ten Have & Janssen, 2010). Hij verspreidt organisatieculturen langs twee assen: intern versus extern, en beheersing versus flexibiliteit (zie figuur 4). De gedroomde rechtbank van 2021 past naadloos in het kwadrant rechtsboven, gekenmerkt door flexibiliteit en externe oriëntatie. De rechters bevinden zich volgens de geïnterviewde echter mede in het kwadrant linksonder, en zijn dus vooral intern en op beheersing gericht; het adaptief vermogen is laag. De uitspraak van de Amsterdamse president Naves, dat veel rechters hun hele leven bij dezelfde rechtbank werken, wijst ook in die richting. Het verklaart waarom de geïnterviewde geen antwoord kon geven op de vraag naar kwaliteiten van rechters in het licht van veranderende omstandigheden.

Figuur 4: Voorbeeld van cultuurtypen van Denison



Uit: Het Veranderboek

De Raad voor de rechtspraak heeft ingezien dat de bestaande organisatiecultuur geen goede voedingsbodem is voor verandering. Het heeft daarom, als onderdeel van het programma KEI, een cultuurtraject ingezet. Er zijn zes zogenoemde gedragsprincipes benoemd, waaronder: *‘Leren en reflecteren is een onderdeel van mijn werk’*, *‘Ik maak dingen bespreekbaar’* en *‘Rechtspraak, we doen het samen’*. Het cultuurprogramma vertoont overeenkomsten met de gangbare praktijk van veranderen zoals Ruijters en Veldkamp die enigszins humoristisch beschrijven in *‘DRIE, vormgeven aan organisatieontwikkeling’* (2012). Het management dat tijdens een heidag cultuurwaarden benoemt, waarna het personeel in

vergaderzaaltjes mag meepraten over de geplande cultuurverandering. Daarbij is het management precies in de valkuil gestapt waar Ruijters en Veldkamp voor waarschuwen. Een cultuurwaarde wordt soms gebruikt om te compenseren wat nu binnen de organisatie ontbreekt, en vestigt daar onbedoeld de aandacht op. Door ‘samenwerken’ als gedragsprincipe te benoemen, zegt het management impliciet dat er binnen de rechtspraak een gebrek is aan samenwerking. De gedragsprincipes hebben een symbolische waarde die medewerkers al snel als diskwalificatie uitleggen (De Wilde & Van Nistelrooij, 2012). Door het gesprek daarover in aparte sessies in zaaltjes te voeren, wordt een scheiding aangebracht tussen de werkwereeld en interventiewereld die ineffectief is door een gebrek aan verbinding (Ruijters & Veldkamp, 2012).

6.3 Identiteit

Het vraagstuk van het collectief leervermogen moet worden gezien in het licht van de leervoorkeuren van de betrokken beroepsgroep, overwegend juristen. Professionals zijn veelal individualistischer ingesteld dan niet-kenniswerkers (Wegge-man, 2009). Ook identificeren zij zich sneller met de beroepsgroep (rechterlijke macht) dan met de organisatie (Easterby-Smith & Lyles, 2011). Deze notie kan van belang zijn als bijvoorbeeld blijkt dat een externe focus gezien wordt als organisatiedoel en niet als opdracht aan de beroepsgroep. Het inzicht is hier relevant, omdat het werkproces van de rechterlijke macht in de bestaande inrichting onvoldoende verweven lijkt met het innovatieproces.



Belangrijk ook is het inzicht dat een sterke professionele identiteit disfunctioneel is voor de omzetting en het creëren van kennis (Easterby-Smith & Lyles, 2011). Rechters zijn minder geneigd om hun impliciete kennis te delen met het management of om samen te werken met mensen in andere groepen. Dit is terug te zien binnen het programma KEI: de rol van productowner was lange tijd voorbehouden aan rechters, vanwege het draagvlak bij collega's. Leren binnen een organisatie vereist daarom de overbrugging van de grenzen van de identiteit op een basis die voor de betrokken partijen aanvaardbaar is.

De identiteit van de rechterlijke macht komt onder meer tot uiting in traditionele symbolen en artefacten verbonden met het ambt. Een manifeste uiting is de toga, maar ook de doorgaans sacrale inrichting van de zittingszaal en de rechtershamer zijn kenmerkende voorbeelden. De identiteit komt daarnaast tot uiting in vaste praktijken. Denk aan het gebruik om op te staan als de rechter de zittingszaal betreedt, iets wat niet is voorgeschreven of vastgelegd. De identiteit legitimeert deze praktijken als bestaande conventies van de rechterlijke macht.

Veranderingen die voortkomen uit de wens tot organisatieontwikkeling, kunnen gezien worden als een bedreiging van de sociale identiteit als de vaste praktijken gewijzigd worden. Dit kan een rem vormen op de voortgang van het veranderproces (Easterby-Smith & Lyles, 2011). Senge (1992) en Homan (2006) poneren de vergelijkbare stelling dat innoverende krachten aanvankelijk steevast tegenkrachten oproepen.

Een illustratie van de juridische focus vinden we terug in de wetenschappelijke publicatiereeks *Rechtstreeks*, een uitgave van de Raad voor de rechtspraak. Uitgave nummer 1 van 2008 is getiteld 'Beginselen van digitalisering van rechtspraak. *Een aanzet tot bewustwording*'. De redactie veronderstelde in dat jaar kennelijk een gebrek aan bewustzijn over de relatie tussen digitalisering en rechtspraak. De auteur werkt die relatie vervolgens uit door digitalisering van rechtspraak te koppelen aan algemene, internationaal erkende beginselen van behoorlijke rechtspraak, zoals het recht op toegang tot de rechter, en het recht op een eerlijke behandeling. "Artikel 6 van het Europees Verdrag tot bescherming van de rechten van de mens vormt ook voor de digitalisering een toetsingskader", schrijft de redactie. Wat we niet lezen, is het antwoord op de vraag wat digitalisering van rechtspraak mogelijk betekent voor bijvoorbeeld gedragsverandering, cultuurontwikkeling, leiderschap of leerklimaat, vraagstukken die gekoppeld worden aan organisatieverandering (Ruijters & Simons, 2012; Ruijters & Veldkamp, 2012).

6.4 Strategie

Een ander kenmerk van belang voor het traject is rechtspraak als strategie. Modellen voor bedrijfsstrategie gaan over winstgevendheid en zorg voor continuïteit, kenmerken die voor rechters nooit een rol hebben gespeeld in hun denken over de inrichting van het werk. Concurrentie kan in de toekomst wel een rol gaan spelen, maar die gedachte wordt door veel rechters weggewuifd, zegt een rechtbankbestuurder. Zonder urgentiebesef ontbreekt een belangrijke drijvende kracht voor innovatie. Dit inzicht nodigt uit om tot reflectie in de begeleiding op de vraag hoe daarmee om te gaan.

Om te innoveren, hebben rechtbanken en gerechtshoven een omgeving nodig die sterkere prikkels geeft dan nu het geval is. De positionering van gerechten als onafhankelijke geschilbeslechers is weliswaar nog steeds waardevol, maar kan tevens een rem vormen op innovatie (Barendrecht, 2011; Drucker, 1994; Hadfield, 2016).

In het verlengde daarvan speelt de eenzijdige samenstelling van de rechterlijke macht. Rechters worden geselecteerd en opgeleid door rechters, en bij aanstelling voor het leven benoemd. De Amsterdamse rechtbankpresident Naves signaleerde in dit verband dat veel rechters hun hele leven bij dezelfde rechtbank werken. Zij

zijn aldus ingebed in dezelfde structuur en een eenzijdig informatienetwerk, waar organisatieontwikkeling en innovatie juist gebaat is bij een rijke variëteit aan perspectieven. Gebrek aan diversiteit binnen een organisatie kan dus het vermogen tot teamleren ondermijnen en heeft zo een nadelig effect op het adaptief vermogen van een organisatie. (Easterby-Smith & Lyles, 2011).

Dit effect werd zichtbaar tijdens zowel de focusgroepen als de collectieve interventie. Sommige rechters gaven daarin wel hun mening, maar toonden geen belangstelling voor de inbreng van anderen, ook niet nadat zij daartoe werden aangemoedigd. In een van de focusgroepen zocht een stafjurist bij herhaling nonverbaal steun bij de rechter in het gezelschap. Deze observaties werden zowel door de onderzoeker als door de observant gedaan.

6.5 Conclusie

Het vermogen van de rechterlijke organisatie tot leren en ontwikkelen is in dit hoofdstuk in kaart gebracht aan de hand van: de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, identiteit en strategie. De analyse geeft de volgende inzichten:

- De structuur van de organisatie is gericht op ondersteuning van de professionals. Kenmerk van die structuur is een interne focus;
- We zien een mengvorm van een persoons- en rolcultuur. Ook de cultuur wordt gekenmerkt door een interne en op beheersing gerichte focus;
- Gebrek in variatie aan perspectieven ondermijnt het vermogen tot teamleren;
- Rechters luisteren eerst en vooral naar de wetgever;
- Rechters identificeren zich eerder met de beroepsgroep (rechterlijke macht) dan met de organisatie.

Deze inzichten leiden tot de volgende conclusies. De organisatiestructuur en -cultuur ondersteunt rechters onvoldoende bij de ontwikkeling van vaardigheden die nodig zijn in een veranderende context. Ook de eenzijdige samenstelling van de rechterlijke macht draagt niet bij aan een vanzelfsprekend leerklimaat voor de beoogde verandering.

De notie van een sterke identificatie met de beroepsgroep kan van belang zijn als blijkt dat digitalisering gezien wordt als organisatiedoel en niet als opdracht aan de beroepsgroep. Veranderingen die voortkomen uit de wens tot organisatieontwikkeling, kunnen een bedreiging vormen van de sociale identiteit als de vaste praktijken gewijzigd worden. Dit kan een rem vormen op de voortgang van het veranderproces.

De conclusies brengen een mogelijke vraag achter de vraag van de opdrachtgever naar voren die relevant kan zijn in het begeleidingstraject. Namelijk: hoe kan de bereidheid van rechters om, in het licht van veranderende omgevingsfactoren, op een andere manier invulling te geven aan hun taak, worden vergroot? En hoe kan

de productowner, de voortrekker in digitale innovatie bij uitstek, daarin een rol spelen? Vertaald naar het coachingsperspectief, is de vraag binnen de geschetste context: hoe past digitaal werken in de werkelijkheid waar juristen hun identiteit aan ontlenen?

7. Resultaten interviews en focusgroepen

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag welke beelden er bestaan binnen de rechterlijke organisatie over rollen en taken van de productowner, en wat het gewenste beeld is. Voor de beantwoording van die vraag is gebruik gemaakt van interviews. Een andere bron is een logboek met onder meer aantekeningen van gesprekken die ik in de periode van het onderzoek met diverse personen binnen de organisatie over dit onderwerp heb gevoerd. In het logboek is ook contextuele informatie vastgelegd ten behoeve van een zorgvuldige interpretatie van de data. In de focusgroepen is een dialoog gestart over de vraag hoe de gewenste situatie bereikt kan worden. Een overzicht van deelnemers aan de interviews en focusgroepen is in bijlage 1 opgenomen.

Het hoofdstuk geeft een gevarieerde beschrijving van uitspraken van deelnemers aan de interviews en focusgroepen. Daarmee schets ik een beeld van de werkelijkheid zoals die door betrokkenen wordt beleefd. Aan het algemene beeld dat zo is ontstaan, wordt vervolgens in hoofdstuk 8 verdieping gegeven aan de hand van de gevonden patronen uit de data-analyse met behulp van de literatuur.

7.1 Bestaande beelden

Een productowner bij de Rechtspraak is verantwoordelijk voor het realiseren van een systeem (het product) wat digitaal procederen mogelijk maakt. De term ‘productowner’ is ontleend aan de softwareontwikkelmethode scrum, afkomstig uit de IT-branche en nu breed toegepast in verandermanagement.

Het antwoord op de vraag waar een productowner eigenaar van is, verschilt per rechtsgebied. Een van de productowners zegt kort en bondig: *“Ik moet zorgen dat er software komt waar de hele rechtspraak blij van wordt.”* Voor een ander ligt het ingewikkelder. *“Je bent eigenaar van het product. Maar het rechterlijk proces valt straks samen met het digitale systeem. Dus waar ben ik dan eigenaar van?”* Een van de geïnterviewden zegt: *“Ik ben ooit voor die rol gevraagd, en ik heb er voor bedankt. Ik dacht: Wat ga ik dan doen? Dat vind ik nog steeds niet heel duidelijk.”*

Beeld 1: vage horizon

Hoe komt het digitale, civiele procesontwerp tot stand? De procesontwerpgroep, samengesteld uit medewerkers uit rechtbanken en gerechtshoven, is verantwoordelijk voor het procesontwerp. Zij stellen een lijst op met eisen en wensen vanuit het primaire proces: de zogenoemde ‘requirements’. Het programma-

management bewaakt de inbreng van eisen en wensen van de externe omgeving: advocaten en burgers. Het is de taak van de productowner om daar een prioritering in aan te brengen. De vraag wanneer er sprake is van een geslaagd procesontwerp, en wie dat mag bepalen, is niet eenvoudig te beantwoorden.

Een eerste kader voor de procesontwerpgroep civiel is het wetboek van burgerlijk procesrecht, waarin staat waar een procedure aan moet voldoen. Een ander kader wordt gevormd door de uitgangspunten van KEI. *“Maar,”* zegt een lid van de procesontwerpgroep, *“iedereen heeft vanuit zijn eigen rol binnen de rechtspraak gedachten over hoe het systeem vormgegeven moet worden. Daar kun je allerlei smaken in hebben.”*

De aandacht voor de technische uitvoering en de wensen van collega's lijkt voorrang te krijgen boven het gebruiksgemak voor de burger. Een productowner: *“Het doel? Dat is niet een onderwerp waar we het veel over hebben. We zijn heel druk met: hoe moet het?”* Een ander bevestigt dit. *“Ik zie dat we heel erg bezig zijn met het juridisch-technische, maar niet met vernieuwing van het proces. En niet met: waar heeft de buitenwereld nou behoefte aan? We zijn de bestaande procedures digitaal aan het maken.”*

Aandacht voor het perspectief van de burger bij het procesontwerp wordt binnen het programma niet aangewakkerd. *“Nee. Simpelweg omdat we daar het minste pijn van hebben, van de rechtzoekende. Waar verwachten wij de grootste kans op weerstand? Bij de rechtspraak-medewerker. Die afweging wordt wel gemaakt, ook in het product wat er wordt neergezet.”*

Beeld 2: geen rechter meer

Hoewel de productowners werken aan het toekomstige werkproces van alle rechtbanken en gerechtshoven, zijn ze daar nauwelijks in beeld. Voor het werk als productowner word je geheel of gedeeltelijk gedetacheerd bij het landelijke programma KEI. Zo'n detachering betekent niet alleen een administratieve overplaatsing, maar welbeschouwd een vertrek uit de juridische wereld. *“Degenen die gedetacheerd zijn, hebben niet veel contact meer. Ik zit niet meer in de mailinglijst, ik heb geen functioneringsgesprekken, ik krijg geen uitnodigingen meer. Je hoort er niet meer bij.”* Een andere productowner heeft een vergelijkbare ervaring. *“Ik kom makkelijk binnen bij de rechtbank omdat ik nog steeds vier à vijf keer per jaar zittingen doe en op basis daarvan nog steeds als one of us word beschouwd. Maar ik doe het nu fulltime hier, en dan merk je toch dat je gaandeweg minder one of us wordt.”*

Een van de geïnterviewden formuleert het als volgt: *“Je bent een aantal jaren uit de organisatie, en voor een rechtbank ben je echt buiten beeld, dat geldt voor ieder van ons die hier zit.”* Uit deze reactie valt af te leiden hoe het concept 'organisatie' beleefd wordt. 'De organisatie' is de rechtbank, waar het primaire proces plaatsvindt; rechtspraak met een kleine 'r'. Een landelijk orgaan, zoals het programma KEI, is in de beleving van rechters kennelijk geen onderdeel van de

organisatie. Twee geïnterviewden zeggen onafhankelijk van elkaar dat zij in de ogen van hun collega's "buitenspelen".

Beeld 3: innovatie of digitalisering?

De afkorting KEI staat voor Kwaliteit en Innovatie, begrippen die nauwelijks genoemd worden in reacties op de vraag waar het programma voor staat. Geïnterviewden zijn unaniem: de rechters op de werkvloer zien een digitaliseringsprogramma. Een van de geïnterviewden zegt: *"De nadruk ligt zo op de releases van digitale systemen. Terwijl de parels en de winst juist liggen bij de dingen die niet digitaal zijn. Een 'release van bestuur 1.0', wat kun je je daar bij voorstellen? Het interesseert mij helemaal niet! Ik heb verhalen nodig, ik heb mensen nodig, ik heb blijheid nodig, warmte nodig waarmee ik geïnspireerd raak. Niet van die kouwe infographics."* Die lijken de werkvloer ook niet te bereiken. Een rechter geeft kort en bondig antwoord op de vraag wat hij binnen de rechtbank ziet gebeuren onder de paraplu van KEI: *"Nul."* De desinteresse voor digitale releases binnen de rechtbanken klinkt ook door in het verhaal van een van de productowners: *"Ik heb binnen mijn rechtbank een paar keer aangeboden om iets over digitale innovatie te komen vertellen, maar ik heb verder niks meer gehoord."* De kring binnen de gerechten die wel kennisneemt van een digitaal procesontwerp is beperkt, zegt een van de geïnterviewden. *"We zijn met het procesontwerp langs heel veel mensen gegaan, maar we gaan dan natuurlijk primair naar de teamvoorzitters toe, dus alleen een bepaalde laag in de organisatie."*

Het eenzijdige beeld van KEI leidt tot lichte frustratie bij de productowners. *"Vroeger zeiden we: rechters beschouwen zichzelf als een soort hotelgasten. Ze komen ergens binnen en dan moet alles klaar staan voor ze. Ze mogen er zelfs een troep van maken als ze willen, iemand anders ruimt het wel voor ze op. Dat was de normale houding van een rechter ten opzichte van het organisatorische deel van rechtspraak. En wat ik als productowner doe, is deel van het hotel: het moet het altijd doen, en het moet makkelijk zijn, en het moet vooral niet in de weg zitten. Dat het verdomde veel werk is en veel moeite en geld kost om het tot stand te brengen, dat interesseert ze eigenlijk niet. Gewoon hotelgedrag is het."* Een andere productowner zegt: *"Ons probleem is dat wij met de emmertjes onderin het keukenkastje worden gezet. Want: 'Oh jullie maken een tooltje'. Dat doen wij niet, wij maken een digitaal werkproces."*

Beeld 4: geen status

De meeste rechters voelen er niet voor om het hotel vrijwillig te verlaten. Het programma-management van KEI krijgt geen reacties op oproepen voor de functie van productowner. Naar een verklaring hoeven de geïnterviewden niet lang te zoeken. Een selectie uit de reacties:

- *“Zolang de functie van productowner geen promotiefunctie is, vinden rechters het niet interessant genoeg.”*
- *“Als je nog midden in dat carrièrepad loopt, dan is dit een verkeerde uitstap. Het is contraproductief want je bent buiten beeld van de organisatie die jou een promotiefunctie kan geven.”*
- *“Het geldt niet als iets wat statusverhogend werkt. Het wordt niet gezien als iets waar je juridisch verder mee komt.”*
- *“Wat een k-klus. Het zit veel te ver van mijn core business.”*
- *“A: die term spreekt niemand aan, en B: het levert niks op. Waarom zou ik dat gaan doen?!”*

Een rechter die wel de overstap naar het programma KEI maakte, werd naar eigen zeggen door verschillende collega's voor gek verklaard.

Aspecten die minder vaak werden genoemd, maar wel een rol spelen, zijn de complexiteit van het programma en een vermeend gebrek aan vertrouwen. *“KEI wordt door rechters gezien als een verandering die de autonomie aantast”*, zegt een lid van de proceswerkgroep. *“Rechters willen daar niet verantwoordelijk voor zijn.”*

7.2 Gewenste beelden

Beeld 1: boegbeeld van innovatie

Als vanzelf komen de metaforen naar boven in gesprekken over het beeld van de functie productowner: bruggenbouwer, scharnierpunt, spin in het web. De productowner moet verbinding maken tussen de werkwereld en de ontwikkelwereld: *“Ik beschouw me als een scharnierpunt tussen de IT-bouwers en de gebruikers. Maar ik ben geen IT'er, ik schrijf geen regel code, dus ik moet zorgen dat degene die wel coderegels schrijven, begrijpen wat de gebruikers nodig hebben, en dat zit precies in de rol van productowner.”* Een ander zegt: *“De productowner is de spin in het web, het is degene die verschillende belangen bij elkaar moet brengen.”*

Hoe daaraan invulling te geven? Sommigen spelen met de gedachte om de verantwoordelijkheden van de functie opnieuw tegen het licht te houden. *“De productowner moet eigenlijk verantwoordelijk zijn voor het ontwerpen van het werkproces. Dat betekent niet dat je alles zelf moet bedenken, maar die twee rollen moeten gaan samenvallen.”*

Een van de geïnterviewden wil de functie een uniek frame geven en zegt plechtig: *“Je hebt één keer in je leven de kans om de processen in het rechtsgebied waar jij in werkt, vorm te geven. Daarom vind ik ook dat een rechter geen productowner moet zijn. Hij moet de rol vervullen die we net benoemen. En dat is geen productowner.”*

Beeld 2: ambassadeur

Productowners worden opgeslokt door het werk binnen het programma KEI: plannen, vergaderen, ontwikkelen, testen. Tijd om een brug te bouwen naar hun collega's in het primaire proces, is er nauwelijks: "Wat ik graag meer zou doen, maar waar ik echt niet aan toekom, is zichtbaarheid in de gerechten. Als ik een uitnodiging krijg, kan niet schelen waar, dan ga ik het laten zien."

Juist op de titel van rechter hebben de productowners eenvoudig toegang tot de gerechten, zagen we eerder. *"Dan word je een soort ambassadeur van je product. Je zou dat goed moeten organiseren zodat je dat doet op het moment dat het zin heeft."* Ook anderen binnen het programma kunnen zich zo'n rol wel voorstellen: *"Ja. Als we binnen het programma een meer gedeeld beeld hebben, dan denk ik dat je dat ook heel makkelijk naar buiten kan brengen. En door de verbinding met de gerechten, maak je meteen de rol van de productowner aantrekkelijker."*

Beeld 3: promotiefunctie

De rechters die voor deze functie hebben gekozen, halen hun schouders op over de hoon van hun collega's. Allemaal zeggen ze niet gelukkiger te worden van het geld dat een promotiefunctie meebrengt. Waar het om gaat, is dat zij leuke dingen kunnen doen: nadenken over hoe het werk beter kan, innoveren, nieuwe dingen ontdekken. Tegelijkertijd snappen ze heel goed dat er meer nodig is om rechters over de streep te trekken. *"Je moet de functie opwaarderen en er een promotiefunctie van maken."*

Maar, zeggen de productowners, er is meer nodig dan financiële waardering. Het gaat ook om een investering. *"Het is niet een functie die je een half jaartje bekleedt en dan weer verder gaat, nee, je moet je verdiepen, knowhow ontwikkelen... Je moet rechters perspectief bieden, en laten zien dat je het belangrijk vindt."* Een ander zegt: *"We moeten ze opleiden. Je moet die mensen koesteren en ze desnoods naar Insead in Parijs sturen of naar Harvard Business School."*

7.3 Indrukken uit de focusgroepen

Deelnemers aan de focusgroepen bevestigen de beelden die in de interviews zijn geschetst. Gevraagd naar hoe de belangstelling voor een digitale voortrekkersrol versterkt kan worden, wijzen zij op het gebrek aan zichtbaarheid binnen de gerechten. Onbekend maakt onbemind. *"Het is nu een ver van mijn bed show"*, zegt een rechter. Een vergelijkbare uitspraak kon ook in het logboek worden genoteerd. De focusgroepleden zijn opvallend eensgezind in hun aanpak: mensen moeten enthousiast gemaakt worden voor wat KEI kan betekenen, maar de meesten hebben nog nooit wat gezien. *"Als je het iemand laat zien, dan kun je koudwatervrees wegnemen."*

7.4 Conclusie

De vragen die ik in dit hoofdstuk heb willen beantwoorden, is welke beelden er zijn van de functie van productowner, zowel binnen het programma KEI als daarbuiten, en wat het gewenste beeld is. Daarbij zijn ook meer algemene beelden gebruikt van het programma KEI. Enerzijds omdat de productowner, op papier althans, een boegbeeld is van de beoogde verandering, anderzijds omdat veel rechters helemaal geen beeld hebben van de functie; ze weten simpelweg niet wat een productowner is of doet.

Binnen het programma KEI is het beeld van de functie: een scharnierpunt tussen de IT-bouwers en de gebruikers, soms met een eigen kompas. Buiten KEI bestaat het beeld van een technische functie die weinig met het juridische proces te maken heeft, geen deel uitmaakt van de eigen organisatie en niet bijdraagt aan je carrière. Het gewenste beeld is dat van een *once in a lifetime opportunity*, een functie waarin een rechter geen IT-label opgeplakt krijgt, maar waarin hij of zij als ambassadeur voor innovatie zijn collega's enthousiast kan maken. In een hogere rang graag.

8. Koppeling met theorie

De in het vorige hoofdstuk aangehaalde uitspraken vormen een illustratie van de patronen die uit de analyse naar voren komen. Dit hoofdstuk legt een verbinding tussen die patronen en actuele literatuur over organisatieontwikkeling. Daarmee komen de variabelen in beeld die invloed hebben op de aantrekkingskracht van de functie productowner, evenals de voorliggende organisatievraagstukken. Zo wordt antwoord gegeven op de deelvraag naar de oorzaken van de discrepantie tussen het bestaande beeld en het gewenste beeld van de functie. De handreiking van Ruijters en Simons (2012) in de vorm van een overzicht van ontwikkeltheorieën is vervolgens gebruikt om antwoord te geven op de deelvraag welke interventies kunnen bijdragen aan een aantrekkelijker perspectief op de rol van productowner.

8.1 Uitkomsten analyse

De analyse van data uit de interviews resulteerde in 219 uitspraken, verdeeld over 50 verschillende labels. Een overzicht van alle labels en de koppeling met de clusters is opgenomen in bijlage 5. Onderstaande figuur geeft een indruk van de aangetroffen labels en hoe vaak die naar verhouding voorkwamen.

Figuur 5: Atlas.ti-wordcloud van labels toegekend aan interviewuitspraken



Aan de hand van relevante literatuur over organisatieontwikkeling, zijn de clusters vervolgens gekoppeld aan de theorie. Daarmee zijn vijf aandachtsgebieden geïdentificeerd:

1. Cultuur
2. Gemeenschappelijke visie
3. Identiteit
4. Leerlandschap
5. Systemisch perspectief

Twee van de vijf onderwerpen, cultuur en identiteit, zijn in hoofdstuk 6 aan de theorie verbonden. De andere drie onderwerpen worden hierna in theoretisch perspectief geplaatst.

8.2 Gemeenschappelijke visie

De labels die het vaakst aan uitspraken konden worden gekoppeld, zijn 'bedoeling buiten beeld' en 'eigen koers'. Beide labels komen veertien keer voor. De bedoeling van innovatie – aansluiten bij ontwikkelingen in de samenleving door rechtspraak sneller en toegankelijker te maken voor burgers – lijkt buiten beeld geraakt in de dagelijkse praktijk van procesinnovatie. Dat werd hiervoor al geïllustreerd met enkele uitspraken; over het doel wordt niet veel gesproken. *“De buitenwereld is altijd lastig dus je gaat uit van je eigen eisen en wensen”*, zei een van de geïnterviewden. Daarbij merk ik op dat in de uitspraak meer berusting klonk dan bewuste strategie.

Wiens eisen en wensen doorslaggevend zijn in het uiteindelijke civiele procesontwerp, is niet vast te stellen op basis van de data. De procesontwerpgroep tekent voor het ontwerp, maar de productowner vormt het kompas voor de bouwers, de IT-medewerkers. Binnen het programma KEI civiel zijn er 'allerlei smaken', zoals eerder werd aangehaald. Teamleden maken er geen geheim van dat zij soms een sterke persoonlijke visie hebben op digitale innovatie van het rechterlijk proces. Daarmee ontstaat een beeld van een programma waarin mensen hun eigen koers varen en waar persoonlijke opvattingen de richting bepalen, in plaats van een meer gemeenschappelijke visie.

Een ander label wat binnen het cluster 'gemeenschappelijke visie' vaker voorkomt, is 'paradigmashift': zes keer. Rechters, zeggen de productowners, gaan nu nog uit van een papieren proces, dat meer en meer digitaal wordt ondersteund. Maar de

invloed van digitalisering reikt straks veel verder dan menigeneen beseft. Het rechterlijk proces wordt een digitaal proces, met alle gevolgen, maar ook met alle mogelijkheden, van dien.

Er is dus een verschil in perspectief op de rol van IT in het juridische proces. Het effect daarvan werkt op twee manieren door. In de eerste plaats zorgt het voor discussie binnen KEI civiel over keuzes in het digitale ontwerp. In de tweede plaats zorgt het voor problemen in de communicatie tussen het programma KEI en de gerechten. Rechters lijken niet ontvankelijk voor het technische karakter van de vernieuwingsboodschap, zolang zij in het oude, papieren paradigma zitten. Met andere woorden: KEI laat zich maar moeilijk verkopen. Een productowner zegt: *“Mijn ambitie is dat het digitale proces van de rechtspraak wordt. Want nu is het nog niet van de rechters zelf. Rechters hebben niet het besef dat het hun besluit geweest is. Als je als leiding van een organisatie zo’n besluit neemt, dan moet je vervolgens zorgen dat het gedragen gaat worden door de rest van de organisatie. Dat wordt nog weleens onderschat.”* Een lid van het KEI-programmamangement concludeert: *“In het hele proces hebben we de verkeerde volgorde gekozen, in die zin dat we eigenlijk te vroeg zijn begonnen met digitaliseren, en eerst veel meer hadden moeten focussen op het procesontwerp.”*

Kijken we naar de literatuur over leren en ontwikkelen in organisaties, dan zien we aanknopingspunten met de theorie van Peter Senge. Zijn boek *The Fifth Discipline* (1992) gaf structuur aan bestaande ideeën over organisatielernen. Senge presenteerde vijf technieken, of disciplines, waarmee een lerende organisatie zich kan ontwikkelen: persoonlijk meesterschap, teamleren, mentale modellen, gemeenschappelijke visie en systeemdenken.

Voor een lerende organisatie is een gemeenschappelijke visie onmisbaar, stelde Senge. De ambitie om je scheppend vermogen te vergroten blijft zonder betekenis als er geen inspirerende visie is die de medewerkers willen verwezenlijken. Binnen het programma KEI wordt die energie wel gevoeld, maar in de rechtbanken wordt dat nog niet aangeboord.

Met het ontbreken van een gemeenschappelijk doel is er onvoldoende aantrekkingskracht die nodig is om te innoveren. Krachten die de status quo willen handhaven, kunnen dan de overhand krijgen. In hoofdstuk 6 lazen we al de stelling dat innoverende krachten aanvankelijk steevast tegenkrachten oproepen.

Een gemeenschappelijke visie kweekt ook een omgeving waarin men risico’s neemt en experimenteert. Een innovatieve omgeving dus, waarin alleen door trial and error vooruitgang mogelijk is (Hadfield, 2016). Reiling (2009) stelt: experimenteren met het vertalen van de behoeften van rechtspraak in termen van IT-applicaties moet worden geïnstitutionaliseerd. Maar bereidheid om fouten te accepteren, om te experimenteren, proeft een productowner binnen de rechtbanken nog niet: *“Je kunt dit soort dingen helemaal niet vangen in termen van goed of fout. De enige manier om erachter te komen is in het gebruik. Er komen nu uit de gerechten*

signalen dat ze met een nieuw ontwerp eigenlijk niet goed uit de voeten kunnen. En zij vinden nu dat wij het fout gebouwd hebben. Dat geeft wel een soort stekeligheid van: jullie wisten het wel en jullie hebben het niet in één keer goed gedaan.”

8.3 Leerlandschap

Innovatie binnen het programma KEI vindt merendeels plaats buiten het zicht van medewerkers in het primaire proces. Een van de productowners zegt: *“Het eerste wat mij opvalt als ik terugga naar de rechtbank, is de negatieve sfeer. Hier bij KEI heb je positieve energie, mensen zijn enthousiast en willen samen nieuwe dingen bedenken, dat heb je absoluut niet bij de rechtbank. Daar zijn natuurlijk allerlei redenen voor, dat snap ik wel, maar met de digitalisering kunnen er ook zoveel mooie nieuwe dingen ontstaan, maar dat zie je niet als je bij de rechtbank zit. De gerechten ervaren nu alleen maar dat er van bovenaf iets wordt opgelegd.”* Binnen de rechtbanken zelf zijn de processen bedrijfsvoering en primair proces ook gescheiden. *“Dat loopt als een soort breukvlak door de organisatie heen”*, zegt een bestuurder. *“Maar de essentie is dat je ze samen ziet.”*

Ruijters en Veldkamp (2012) hanteren een denkbeeldig landschap om de verschillende behoeften van de organisatie te duiden. Daarin maken zij onderscheid tussen het bestaande werk (praktiseren), verbetering van het werk (creëren) en innovatie van het werk (onderzoeken). Het model geeft inzicht in de manier waarop die elementen nu zijn georganiseerd, en biedt een handreiking voor beantwoording van de vraag of bruggen voldoende zijn om een verbinding tussen de elementen tot stand te brengen, of dat er combinaties gemaakt moeten worden, de zogenoemde polders. De bruggen en polders dragen bij aan het creëren van een leeromgeving waarin de organisatie tot ontwikkeling kan komen. De conclusie uit hoofdstuk 7 dat het productownerschap vanuit rechterlijk perspectief geen deel uitmaakt van de eigen organisatie, pleit voor het nadrukkelijker verweven van rechtspraak en innovatie dan nu het geval is.

Een actueel pleidooi voor het organiseren van innovatie binnen de muren van de rechtbanken zelf, vinden we in onderzoek van Brix en Peters (2015). Zij onderzochten de effecten van innovatie voor een organisatie in plaats van de uitkomsten van het innovatieproject zelf. Het onderzoek laat zien dat een innovatieproject waarin het werk zichtbaar is voor de organisatie, een stimulerend effect heeft op medewerkers die niet betrokken zijn bij het project.

8.4 Systemisch perspectief

Het derde en laatste aandachtsgebied is het systemisch perspectief. De analyse brengt een aantal oorzaak-gevolgrelaties in beeld die, bijvoorbeeld door vertraging in de tijd, niet onmiddellijk zichtbaar zijn. Enkele voorbeelden.

- De opdracht voor het ontwerpen van een digitaal ontwerp voor het civiele proces, werd belegd bij een projectgroep die voorheen was belast met uniformering van werkprocessen. Voor betrokkenen is niet duidelijk waarom juist die groep geschikt leek voor deze specifieke taak. De indruk bestaat dat de opdracht ‘als vanzelf’ overging.
- Digitale innovatie is belegd bij een landelijk programma. De voordelen daarvan zijn onder meer eenvoudige kennisdeling en samenwerking over structuurgrenzen heen. De vraag is in hoeverre de nadelen zijn voorzien. Een landelijk programma kan geen carrièreperspectief bieden aan rechters, zoals eerder is opgemerkt. Het management heeft daar nu last van in de werving. Daarnaast lijken landelijke programma’s zich vanuit de rechtbanken gezien in een parallel universum te bevinden, wat een overstap niet aantrekkelijk maakt. Een ander gevolg is dat de inrichting van een landelijk programma vragen oproept rond eigenaarschap: is KEI verantwoordelijk voor innovatie, of zijn dat de rechtbanken? Waar ligt het initiatief tot ontwikkeling binnen de muren van de rechtbank? Wie geeft vorm aan de communicatie? En wie faciliteert de dialoog over het werk van de rechter in een digitaal tijdperk? Een lid van de proceswerkgroep signaleert een afwachtende houding en verzucht: *“Doe eens wat in je eigen gerecht!”*
- Een laatste oorzaak-gevolgrelatie is die tussen innovatie en het digitaliseringskarakter van het programma. Voor een aantal gewenste innovaties om de doelstellingen van KEI in het civiele proces te bereiken, is de wetgever nodig. Die geeft (nog) geen ruimte om alle innovaties onmiddellijk door te voeren. Waar innovaties uitblijven, komt de focus als vanzelf op digitalisering te liggen. Dat heeft weer gevolgen voor de uitstraling van het programma en de functie productowner, iets waar het programma nu tegenaan loopt bij werving en implementatie.

Het zoeken naar onderlinge verbanden is ook een belangrijk aspect van de theorie van Senge. Eerder in dit hoofdstuk werd systeemdenken al genoemd als een van de vijf technieken van zijn concept van de lerende organisatie. De zoektocht vanuit een meer systemisch perspectief verlegt de focus van details naar dynamische complexiteit. Het brengt de werking van factoren op het systeem in beeld, en de mate van invloed die deze factoren kunnen hebben. Systeemdenken geeft beleidsmakers een handvat om de juiste hefboom in werking te stellen, zegt Senge. We zagen dit element ook in het werk van Ruijters en Veldkamp (2012). Zij voerden het begrip van dynamische complexiteit op als onderbouwing voor een meer systemische benadering van organisatieontwikkeling (*zie ook 2.6*).

8.5 Conclusie

Aan de hand van theorie over organisatieontwikkeling is in dit hoofdstuk onderzocht welke mogelijke verklaringen er zijn voor het verschil tussen het bestaande beeld en het gewenste beeld van de functie productowner. De volgende verklaringen kwamen aan de orde:

- Het ontbreken van een gemeenschappelijke visie zorgt voor een gebrek aan bereidheid tot experimenteren in het primaire proces;
- Innovatie en rechtspraak zijn belegd in verschillende domeinen. Daardoor ontstaat er geen synergie tussen het werkproces en het innovatieproces en kan innovatie geen energie geven voor verandering;
- Werken in een niet-juridisch domein is voor rechters niet aantrekkelijk.

Deze verklaringen leiden tot de volgende conclusie. Door het gebruik van IT-jargon (requirements, releases) en het gebrek aan verbeelding over het rechterlijk werk in het post-analoge tijdperk, heeft de communicatie over het werk van de productowner een technisch karakter gekregen wat niet appelleert aan de ambitie van de meeste juristen. Organisatorisch gezien is de functie ingedeeld in een voor rechters parallel universum, wat een overstap niet aantrekkelijk maakt.

9. Inrichting collectieve begeleiding

Veel spelers binnen KEI civiel zijn benaderd voor een interview of deelname aan een focusgroep. Daarmee is niet alleen data verzameld, maar ook een dialoog op gang gebracht over de gewenste relatie tussen rechtspraak en innovatie, en de rol die de productowner daarin zou kunnen spelen. Die gesprekken hebben een appèl gedaan op het verbeeldingsvermogen van de geïnterviewden, en nodigden uit tot nadenken over de eigen rol daarin. Daarnaast hebben er terugkoppelingsgesprekken plaatsgevonden met de opdrachtgever en de productowner civiel. Enerzijds om de validiteit van de gegevens te verhogen, anderzijds om de bestaande en gewenste situatie naast elkaar te leggen en richting te geven aan het vervolg. De beschrijving hierna richt zich op de collectieve interventies.

9.1 Inrichting collectief traject

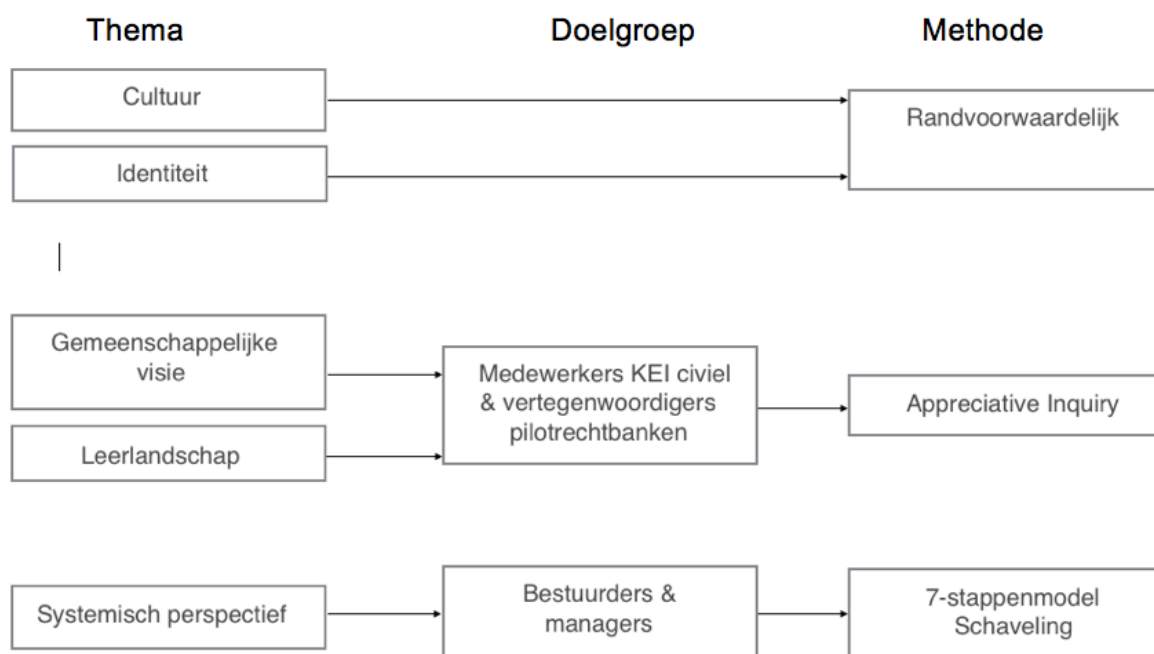
Twee van de vijf thema's die uit de interviews naar voren zijn gekomen, zijn randvoorwaardelijk: cultuur en identiteit. Dit zijn ook de thema's die in de organisatieanalyse zijn uitgewerkt, waarbij factoren zijn benoemd die invloed hebben op het collectieve leervermogen. Bij deze vraagstukken gaat het er niet om de kenmerken via gerichte interventies te veranderen. Eerder bieden ze een kader voor de inrichting van het traject, en geven ze inzicht aan betrokkenen waar zij in hun eigen handelen rekening mee kunnen houden. Voorbeelden zijn:

- Professionals leren graag van professionals;

- Diversiteit en inbreng van verschillende perspectieven bevordert teamleren;
- Een opdracht aan de eigen beroepsgroep brengt professionals in beweging.

De andere drie thema's – gemeenschappelijke visie, leerlandschap en systemisch perspectief – hebben een plek gekregen in het collectieve begeleidingstraject. Het traject valt in twee delen uiteen: een deel richt zich op bestuurders en managers, een ander deel is met betrokkenen uit het KEI-programma en de pilotrechtbanken (zie figuur 6).

Figuur 6: Inrichting collectief begeleidingstraject



In het collectieve traject met bestuurders en managers ligt de focus op het systemisch perspectief. Dit thema gaat immers over vraagstukken die op het niveau van bestuur en management geadresseerd kunnen worden. Een eerste interventie met deze groep staat gepland op dinsdag 27 juni. Die datum valt buiten het formele afstudeertraject, daarom volsta ik hier met een beschrijving van de interventiemethode.

De benadering voor deze interventie is het 7-stappenmodel van systemisch werken. Deze benadering past volgens het overzicht van Ruijters en Simons (2012) bij vraagstukken op het gebied van leiderschap. Het model is ontwikkeld door Jaap Schaveling (Van Ass, 2011), op basis van de inzichten over de lerende organisatie van Peter Senge (*The Fifth Discipline, 1992*). Met het doorlopen van de stappen, maken de deelnemers een fictieve reis door de tijd. Door samen in een tijdmachine te stappen, kan het gedrag van het systeem in de tijd inzichtelijk gemaakt worden.

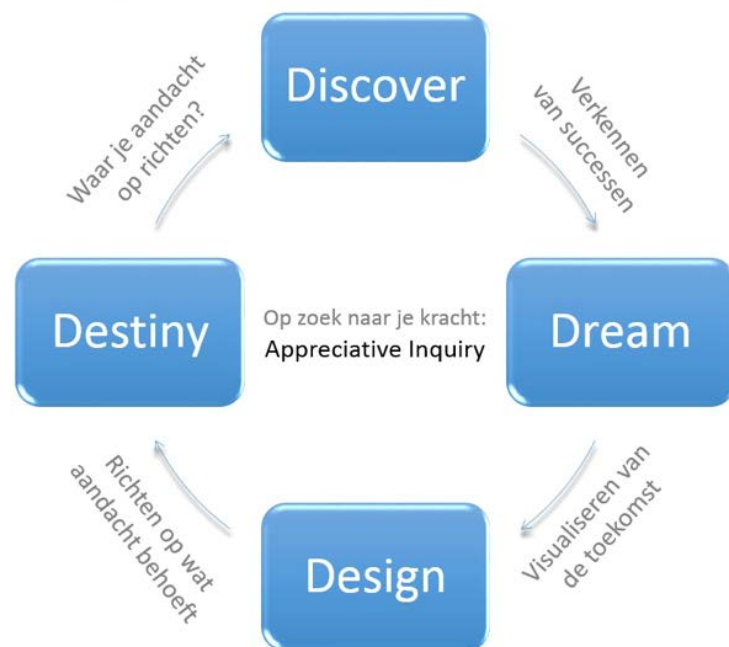
Trends worden zichtbaar, evenals onderliggende patronen die gebeurtenissen in stand houden. Inzicht in deze feedbackloops en in de samenhang van het systeem, kan een opening bieden aan bestuurders en managers om hun eigen rol in het systeem, en de keuzes die zij maken, te overdenken.

Een andere interventie vond plaats met medewerkers uit het programma KEI civiel en de pilotrechtbanken, op dinsdag 16 mei. De keuze voor het werken met deze groep, was ingegeven door de wens om een brug te slaan tussen de eilanden onderzoeken (KEI civiel) en praktiseren (de rechtbanken) uit het landschap van Ruijters en Veldkamp (2012). De gedachte daarachter: door een betere verbinding tussen het primaire proces van de rechter en innovatie, kan het proces van betekenisgeving binnen de rechtbanken op gang gebracht worden. Dat proces is nodig om innovatie een meer vanzelfsprekend aspect te maken van het juridische domein, waarmee een voortrekkersrol in innovatie voor rechters natuurlijk in beeld komt. De opzet van de interventie is een week van tevoren besproken met de gedelegeerd opdrachtgever.

Als methode voor de interventie is gekozen voor Appreciative Inquiry (Jabri, 2012): waardierend verkennen. De keuze voor deze benadering is gemotiveerd in paragraaf 2.2. Het AI-model (zie figuur 7) past in de dialogische benadering van sociale constructie, de invalshoek van dit onderzoek. Betekenisgeving vindt plaats in dialoog en interactie. Op die manier ontstaat onder de deelnemers een gedeeld beeld van de werkelijk-

heid, van waaruit zij gezamenlijk een volgende stap kunnen zetten in hun ontwikkeling. De organisatiecoach faciliteert en begeleidt het collectieve gesprek. Het uitgangspunt van AI is dat in elke organisatie iets te vinden is wat werkt of goed gaat. Door de aandacht te verleggen van problemen naar oplossingen, wordt de scope in het veranderproces verbreed. Het licht schijnen op positieve ontwikkelingen geeft energie voor vervolgactie, is het idee. Dat was in dit geval ook nodig, want uit het ontwerponderzoek kwamen vooral problemen en symptomen naar voren.

Figuur 7: Appreciative Inquiry-model van Cooperrider & Srivastva



Het model bestaat uit vier fasen: discovery, dream, design en destiny. In de eerste twee fasen worden deelnemers uitgenodigd om op zoek te gaan naar zaken binnen hun organisatie die energie geven, en beelden uit te wisselen over de gedroomde toekomst. In de laatste twee fasen staat het gezamenlijk ontwikkelen van concrete vervolgstappen en de implementatie daarvan centraal.

9.2 Verslag interventie

Aan iedereen die voor het onderzoek is geïnterviewd, is een uitnodiging verstuurd (17 pers.). Daarnaast hebben ook de leden van de procesontwerpgroep civiel die niet aan een focusgroep hadden deelgenomen, een uitnodiging ontvangen (20 pers.). De mensen die zijn geïnterviewd en die zich een week voor de interventie niet hadden aan- of afgemeld, zijn nagebeld. Uiteindelijk hebben elf mensen aan de interventie deelgenomen.

Het programma duurde twee uur en bestond uit twee delen. In het eerste deel vond een korte terugkoppeling plaats van de resultaten van het onderzoek. Daarmee werden de gevonden patronen gemeenschappelijk gemaakt. In het tweede deel werden deelnemers uitgenodigd om de eerste twee stappen van het AI-model te doorlopen: discovery en dream. De laatste twee stappen, design en destiny, zijn omwille van de tijd buiten het programma gelaten. De presentatie van de interventie is opgenomen in het onderzoeksmateriaal (*zie bijlage 6*).

Twee thema's die uit het ontwerponderzoek naar voren zijn gekomen, zijn ingebracht in de interventie: gemeenschappelijke visie en leerlandschap. De thema's dienden niet als dwingend kader ("ga met dit vraagstuk aan de slag"), maar werden door de begeleider gebruikt als leidraad in de vraagstelling. Op die manier kregen deelnemers ruimte voor eigen inbreng in een open gesprek, maar kon er ook sturing gegeven worden in de gewenste richting.

De werksessie had op twee niveaus effect: inhoudelijk en procesmatig. Inhoudelijk liet de verkenning zien dat veel deelnemers geïnspireerd werden door het enthousiasme binnen het innovatieprogramma, iets wat collega's soms niet van elkaar wisten. Dat leidde tot het inzicht dat de bereidheid tot experimenteren kennelijk groeit op het moment dat medewerkers in het primaire proces zelf ook meer betrokken worden bij innovatie. Daarvoor is nodig dat digitale toepassingen in het werk zichtbaar gemaakt worden. De productowner zou daar een actieve rol in kunnen vervullen, maar de tijd daarvoor ontbreekt nu.

De verkenning van mogelijkheden om dit vorm te geven, past in fase 3 van de AI-methode en die viel buiten het bestek van deze sessie. Het onderwerp is in het collectieve gesprek wel vast aangestipt: het programma kan nadenken over mogelijkheden om deelname binnen de rechten te vergroten. Een van de deelnemers opperde dat alle individuele medewerkers binnen het programma een taak hebben om het enthousiasme over te brengen op collega's in het primaire proces.

Een procesmatig effect was dat collega's tot het inzicht kwamen dat dit type gesprek waardevol is, maar te weinig gevoerd wordt. Deelnemers gaven onder meer de volgende reacties:

- "Het is verrassend en ook prettig om de gelegenheid te hebben om op deze wijze met elkaar over het werk te praten";
- "We hebben over andere dingen gesproken dan anders, hier hebben we het eigenlijk nooit over maar het is wel belangrijk";
- "Ik hield hier een ander en beter gevoel aan over dan aan andere sessies;
- "Ik had in het begin even de vraag waar het naartoe ging, dat was voor mij niet helemaal helder, maar ik vond het tweede gedeelte waardevol";
- "De bijeenkomst heeft mij energie en nieuwe inzichten opgeleverd."

10. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van de thesis. Basis voor de beantwoording zijn de onderzoeksresultaten. De centrale vraag in het onderzoek luidde: *Hoe kan de aantrekkingskracht van de functie van productowner worden verbeterd, en hoe kan organisatiecoaching daaraan binnen het leerklimaat van de rechtspraak een bijdrage leveren?*

10.1 Conclusies uit onderzoek

We hebben in hoofdstuk 6 gezien dat de organisatiestructuur en –cultuur rechters niet als vanzelfsprekend ondersteunt in innovatie. Ook de eenzijdige samenstelling van de rechterlijke macht draagt niet bij aan een natuurlijk leerklimaat voor de beoogde verandering, door een gebrek aan verschillende perspectieven die nodig zijn voor leren en ontwikkelen.

Een andere conclusie was dat digitalisering vooral gezien wordt als organisatiedoel en niet als opdracht aan de beroepsgroep, waar rechters zich primair mee identificeren. Dit kan een rem vormen op de voortgang van het veranderproces.

Verschillende beelden van het bestaande en gewenste productownerschap passeerden in hoofdstuk 7. Daarmee werd een verschil blootgelegd tussen praktijk en ambitie: de rechter als productowner wil een brug slaan tussen IT en rechtspraak, maar wordt in die functie nauwelijks gezien door de collega-rechters. Van een belangrijke ambassadeursrol voor vernieuwing van het rechterlijke ambacht, die ook als zodanig gehonoreerd wordt door de organisatieleiding, is nog geen sprake.

Hoofdstuk 8 gaf enkele verklaringen voor dit verschil. Het onderbrengen van innovatie in een apart programma, buiten de muren van de rechtbank, heeft

innovatie buiten de voor rechters relevante context geplaatst. Uit oogpunt van leren en ontwikkelen krijgen rechters zo niet de kans om innovatie te integreren met hun bestaande werkproces. Daarmee blijft het eigenaarschap vooral bij ‘de organisatie’, en komt het niet bij de individuele rechter of (juridisch) medewerker te liggen.

Een andere verklaring is dat het technische karakter van de functie onvoldoende appelleert aan juristen. Dat karakter komt niet alleen voort uit de fysieke omgeving, maar ook door het discours: de taal is technisch en sluit niet aan bij de taal van juristen.

Tot slot speelt het ontbreken van een uitnodigende horizon. Er is geen gemeenschappelijke visie op hoe het rechterlijke werk er in een digitale omgeving uit kan zien, op zo’n manier dat rechters zich daarin kunnen herkennen, en zich daaraan willen verbinden. Het gaat dus niet alleen om de functie van productowner an sich, maar ook om het doel: zelfs al zou de functie financieel beter gewaardeerd worden, waar zet je je dan eigenlijk voor in?

10.2 Collectief leren

Met behulp van theorie over organisatieontwikkeling konden drie thema’s benoemd worden aan de hand waarvan de aantrekkingskracht van het productownerschap verbeterd kan worden: leerlandschap, systemisch perspectief, en gemeenschappelijke visie. Die thema’s zijn opgenomen in het begeleidings-traject. Met het samentrekken van onderzoek en begeleiding, kan antwoord gegeven worden op de centrale vraag. De begeleiding is erop gericht:

- een meer systemisch perspectief op innovatie binnen de rechtspraak aan te bieden;
- momenten te creëren voor het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie;
- de verbinding tussen het werkproces en het innovatieproces te versterken.

Door een betere verbinding kan het proces van betekenisgeving binnen de rechtbanken op gang gebracht worden, waarmee innovatie binnen de grenzen van het juridische domein komt te liggen. Dat kan een voortrekkersrol in innovatie voor rechters op termijn aantrekkelijker maken. Organisatiecoaching kan daaraan een bijdrage leveren met een tweeledig traject voor bestuurders, managers en medewerkers van het programma KEI, waarin met methoden voor systemisch werken een waarderend verkennen gewerkt wordt aan bewustwording en het zoeken naar nieuwe aangrijpingspunten voor ontwikkeling.

10.3 Aanbevelingen

De bijzondere positie van de organisatiecoach als adviseur maakt dat er geen kant-en-klare oplossingen voorgesteld worden. Hoewel het onderzoek een aantal oorzaken en symptomen aan het licht heeft gebracht, is het niet de taak van de

organisatiecoach om die te vertalen naar voorstellen om de problemen aan te pakken. Daarmee zou de coach kiezen voor een ontwerpbenadering van organisatieverandering, waar in deze thesis juist betoogd is dat een ontwikkelbenadering passender is. Wanneer de organisatiecoach wel als architect optreedt, doet hij dat voor het ontwerpen van een ontwikkeltraject waarin hij als begeleider kan optreden. De volgende aanbevelingen hebben daarom meer betrekking op de inrichting van een voor deze casus passende leeromgeving voor duurzame ontwikkeling, dan op een *quick fix*.

1. Creëer ruimte voor experimenten in de rechtbanken en gerechtshoven

Zien eten, doet eten. Het bestaande programma KEI voorziet weliswaar in pilots bij enkele rechtbanken, maar dat gaat om serieuze tests als aanloop naar concrete invoering van digitale procesvoering. Het zijn geen proeftuinen voor verkenning van mogelijke nieuwe en betere werkwijzen, een innovatieve context bedoeld om energie voor verandering te creëren. De inrichting van die experimentele ruimte hoeft niet voorgeschreven te worden; nodig rechtbanken en hoven uit om over een creatieve invulling na te denken. De lokale context werkt vaak het best en gerechten kunnen van elkaar leren.

2. Verken de intentie van de organisatie

Terwijl het gros van de rechters druk bezig is om elk jaar ruim anderhalf miljoen rechtszaken weg te werken, denkt een relatief klein clubje mensen na over innovatieve werkwijzen. Die verkenning vindt vooral plaats in een digitaal frame, maar digitaal werken is geen kernwaarde van de rechtspraak. Rechters willen het verschil maken in de samenleving, en zij hebben een unieke toegevoegde waarde in maatschappelijke situaties die op slot zijn geraakt. Laat die ambitie het vertrekpunt zijn voor een ontdekkingsreis naar een onbekende toekomst. Voer een vrije dialoog over passie en toewijding, en stel daarna de vraag hoe die intentie het beste tot zijn recht komt in een digitale samenleving. Daarin vinden rechters en innovators elkaar.

3. Geef aandacht aan constructieve gespreksvoering

Rechtspraak is een talige omgeving, en argumenteren kunnen rechters als de beste. Maar organisatieontwikkeling is geen wedstrijdje retorica, die overigens doorgaans onbeslist eindigt en mogelijk zelfs contraproductief is in het licht van leren en ontwikkelen. De breuklijn tussen bedrijfsvoering en primair proces, een indringend beeld geschetst door een van de geïnterviewden, vormt een blokkade voor een opbouwende dialoog over wat de rechtspraak nodig heeft om maatschappelijk relevant te blijven. Stel die dialoog niet langer uit.

Als begeleider heb ik zelf mogen ervaren dat nieuwsgierigheid binnen de rechtspraak naar wat de ander beweegt, niet vanzelfsprekend is. Dat de behoefte om je persoonlijke mening met verve te etaleren, soms knap lastig te onderdrukken is.

Begrijpelijk in het licht van de rechterlijke taak, maar het betekent ook dat medewerkers binnen de rechterlijke organisatie hier iets kunnen leren. De condities voor constructieve gespreksvoering staan bekend als softe waarden, maar het verwezenlijken ervan blijkt juist een harde noot om te kraken. Mijn advies is om daarop meer structurele basis aandacht aan te geven, en professionele hulp bij in te schakelen. Rechtspreken is een moeilijk vak en dat leer je niet vanzelf. Hetzelfde geldt eigenlijk voor organisatieontwikkeling.

10.4 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek naar de rol van de productowner laat ruimte voor vervolgonderzoek naar de rol van leiderschap binnen de rechtspraak. Het onderwerp is aangestipt in het onderzoek, en enkele geïnterviewden refereren eraan. Tot uitgewerkte conclusies heeft dat niet geleid. De wettelijk geborgde onafhankelijke positie van de rechter is een bijzonder gegeven in het leiderschapsvraagstuk. Het verdient aanbeveling dit aspect verder te onderzoeken, met name in relatie tot het eigenaarschap voor innovatie binnen de gerechten. Het onderwerp kwam niet in veel interviews naar voren, maar leidde bij de gesprekspartners die het noemden wel tot een diepe verzuchting.

11. Discussie en reflectie

11.1 Beperking van het onderzoek

Bij het onderzoek zijn enkele kanttekeningen te maken. Een daarvan is de reikwijdte van kwalitatief onderzoek. Weliswaar geeft deze invalshoek de mogelijkheid om een verschijnsel diepgaand te onderzoeken, maar daarin schuilt meteen ook de beperking: het beperkte aantal deelnemers geeft het risico van vertekening. Niet uitgesloten kan worden dat een breder opgezet onderzoek andere uitkomsten laat zien. Een ander aspect van kwalitatief onderzoek is de beperkte generaliseerbaarheid. De uitkomsten zijn specifiek voor de onderzochte situatie en kunnen niet zonder meer vertaald worden naar een andere context.

Ook moet hier opgemerkt worden dat de onderzoeker/organisatiecoach zelf werkzaam is bij de Rechtspraak. Ondanks de betrachte zorgvuldigheid door reflectie en intervisie valt niet uit te sluiten dat onderzoekerbias de uitkomsten heeft beïnvloed.

Een laatste kanttekening is de factor 'tijd'. Voor de uitvoering van het onderzoek, de begeleiding en het schrijven van de thesis staat achttien weken. Daar waar een organisatiecoach wil vertragen, zet de deadline vanuit de opleiding juist tijdsdruk op het proces. Dat is ironisch, ook omdat het doorgaans juist opdrachtgevers zijn die snel resultaat willen zien. Onder tijdsdruk moesten binnen het traject noodgedwongen keuzes worden gemaakt waarmee aan kwaliteit van onderzoek en begeleiding werd ingeboet. Drukke agenda's staan het bijeenbrengen van

relevante groepen op korte termijn simpelweg niet toe. Het aantal deelnemers aan de focusgroepen was daarom beperkt, terwijl daar juist tijd en ruimte was om een beweging op gang te brengen.

Slotwoord

Wetenschappelijk onderzoek is gericht op de ontwikkeling van nieuwe kennis. Door het genereren van kennis en inzichten draagt praktijkonderzoek bij aan de verbetering van die beroepspraktijk. Hoewel de kennis uit dit onderzoek binnen de specifieke context van het voorliggende vraagstuk misschien nog niet beschikbaar was, waren diverse inzichten al eerder in de organisatie 'opgeslagen'. In zomaar een projectrapport dat ergens achteloos in een kast was opgeborgen, in een verslag van een lezing van decennia geleden, of in ervaringen uit het verleden. Dat de nodige kennis voor de organisatie eigenlijk voor het grijpen lag, doet denken aan een spreuk die Frederic Laloux heeft aangehaald in zijn boek *Reinventing Organizations*: *'Wij zijn de mensen op wie we hebben gewacht.'* Daarin is de uitnodiging tot het vergroten van eigenaarschap, het creëren van energie en het bouwen aan een collectief, slim en inspirerend verwoord. Ik wens de collega's van het programma KEI civiel voor de toekomst net zoveel inspiratie als ik heb gekregen in het traject dat ik samen met hen mocht doen.

Geraadpleegde bronnen

Literatuur

- Ass van, S. (2011). *Het coachingsmethodenboek*. Amsterdam: Boom/Nelissen
- Barendrecht, M. (2011). *Courts, Competition and Innovation*. Inaugural Lecture, Hague Visiting Chair on the Rule of Law. WWW-document, opgehaald op 3-2-'17 van: <http://www.hiil.org/publication/inaugural-lecture-by-maurits-barendrecht-courts-competition-and-innovation>
- Bolman, L., & Deal, T. (1995). *Een andere kijk op organisaties. Over kunstenaarschap, keuzes en leiderschap*. Schiedam: Scriptum
- Boomen van den, F., & Jaarsveld van, J. (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk*. Neer: Kloosterhof
- Breuer, F. (2016). Organisatiecoaching: een nieuwe professie? *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 70 (6): 6-21.
- Brix, J. & Peters, L. (2015). Exploring an innovation project as a source of change in organization design. *Journal of Organization Design*, jrg. 4 (1): 29-43.
- Campbell, D., Goldicott, T., & Kinsella, K. (1994). *Systemic work with organizations: a new model for managers and change agents*. London: Karnac Books
- Cummings, T., & Worley, C. (2009). *Organization development and change*. Mason: South-Western
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A synthesis*. California: Sage Publications
- Drucker, P. F. (1994). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M.A. (2011). *Handbook of organizational learning & knowledge management (second edition)*. West Sussex: Wiley
- Eccles, R., & Nohria, N. (1994). *De achterkant van de managementtrage*. Schiedam: Scriptum
- Es van, R. (2008). *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer
- Evers, J. (2011). *Kwalitatief interviewen: Kunst en kunde*. Den Haag: Boom
- Fiol, M., & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, jrg. 10 (4): 803-813.
- Hadfield, G. (2016). *Rules for a Flat World*. New York: Oxford University Press

- Halbertsma, L., & Bosse, P. (2013). De impact van organisatiecoaching. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, jrg. 3 (2).
- Harinck, F. (2011). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Apeldoorn: Garant
- Have ten, S., Have ten, W. & Janssen, B. (2010). *Het Veranderboek*. Amsterdam: Mediawerf
- Homan, T.H. (2006). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: SDU
- Jabri, M. (2012). *Managing Organizational Change: Process, Social Construction and Dialogue*. London: Palgrave Macmillan
- Klein, H., & Rorink, F. (2012). *Verandermanagement (derde editie)*. Amsterdam: Pearson
- Klev, R., & Levin, M. (2012). *Participative Transformation: Learning and Development in Practising Change*. Surrey: Gower Publishing
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. A Guide to creating organizations by the next stage of human consciousness*. Brussel: Nelson Parker
- Lange de, R., Schuman, H., & Montesano Montessori, N. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals (vierde druk)*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant
- Merriam, S.B. (2013). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation (second edition)*. San Francisco: Jossey Bass
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press
- Morgan, G. (1992). *Beelden van organisatie*. Schiedam: Scriptum
- Nistelrooij van, A., & Wilde de, R. (2008). *Voorbij Verandermanagement. Whole Scale Change, de wind onder de vleugels*. Deventer: Kluwer
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *De kenniscreërende onderneming*. Schiedam: Scriptum
- Reiling, D. (2009). *Technology for Justice: How Information Technology Can Support Judicial Reform*. Leiden: University Press
- Ruijters, M, & Simons, R. (2012). *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers*. Deventer: Kluwer
- Ruijters, M., & Veldkamp, I. (2012). *Drie, vormgeven aan organisatieontwikkeling*. Den Haag: Kluwer
- Sandell, M. J. (2009). *Justice: What's the right thing to do?* New York: Farrar, Straus en Giroux

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Methoden en Technieken van Onderzoek (zevende editie)*. Amsterdam: Pierson

Schein, E. (2000). *Procesadviesing*. Amsterdam: Nieuwezijds

Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (sixth edition)*. Chichester, West Sussex: Wiley

Senge, P. (1992). *De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum

Swieringa, J., & Jansen, J. (2013). *Gedoe op tafel: uitpraten in organisaties*. Schiedam: Scriptum

Van de Ven, A. (2007). *Engaged Scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma

Walker-Fraser, A. (2011). Coaching and the link to organizational performance: an HR perspective on how to demonstrate return on investment, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, jrg. 25 (4): 8-10.

Weggeman, M. (2009). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum

Wilde de, R., & Nistelrooij van, A. (2012). *Praktijkboek Large Scale Intervention*. Deventer: Kluwer

Beleidsdocumenten, onderzoeksrapporten en publicaties

Agenda van de Rechtspraak 2015-2018. Mei 2014, Raad voor de rechtspraak, Den Haag

Beginselen van digitalisering van rechtspraak. Een aanzet tot bewustwording. Rechtstreeks 2008 - nr 1, Raad voor de rechtspraak, Den Haag

Contourennota Modernisering Rechterlijke Organisatie, Overheid.nl, 24 december 1998.

Digitalisering rechtspraak krijgt steun in de Eerste Kamer, nieuwsbericht Rijksoverheid.nl, 12 juli 2016

Gedragcode praktijkgericht onderzoek voor het hbo, advies van de Commissie Gedragcode Praktijkgericht Onderzoek in het hbo, 30 augustus 2010

Governance in de rechtspraak, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Research Memoranda, Nummer 1 / 2014 Jaargang 10, Raad voor de rechtspraak, Den Haag

'Kamer: alle rechtbanken volledig openhouden', persbureau ANP, 26 november 2015

'Kloof tussen rechters en verandermanagers groeit steeds verder', NRC Handelsblad, 23 december 2015

Menselijk en rechtvaardig: Is de rechtsstaat er voor de burger?, mei 2017, The Hague Institute for Innovation of Law, Den Haag

Naar een vitale organisatie, Raad voor de rechtspraak. Research Memoranda nummer 2 / 2017 jaargang 12

Programma Kwaliteit en Innovatie rechtspraak, dossier Rijksoverheid.nl

'Protest in toga tegen uitgekleden rechtbank Alkmaar', NOS Nieuws, 4 september 2015

Rapport visitatie gerechten 2014, Visitatiecommissie Raad voor de rechtspraak. Raad voor de rechtspraak, Den Haag

Redactioneel commentaar, Tijdschrift voor Management en Organisatie in een themanummer over OC (6-2016)

'Rechters moeten heel veel durf hebben', NRC Handelsblad, 18 september 2015

Rechtspraak die ertoe doet: Rechters over rechtspraak anno 2016, Raad voor de rechtspraak, september 2016.

Rechtspraak: productie per arbeidsjaar en euro, 2000-2014, Rechtspraak.nl.

'Rechtspraak slagvaardiger door nieuwe gerechtelijke kaart', Rijksoverheid.nl, 8 april 2011

Rijksbegroting 2016, Rijksbegroting.nl

Studiegids Master Organisatie Coaching 2015-2017, Haagse Hogeschool

Tijdschrift voor Management en Organisatie, jrg. 70, 6-2016

Visie op leren en ontwikkelen, SSR, Studiecentrum Rechtspleging

Bijlage 3: Configuraties van Mintzberg naar een viertal kenmerken

Kenmerk Configuratie	Coördinatie mechanisme	Dominant orgaan	Omgeving	Gevoelig voor veranderingen in de markt
Simpele structuur	Direct toezicht	Topleiding	Stabiel, daarna dynamisch	Relatief gevoelig
Machinebureaucratie	Standaardisatie processen	Technostructuur	Overzichtelijk en stabiel	Lage mate van gevoeligheid
Professionele bureaucratie	Standaardisatie kennis en vaardigheden	Operationele kern	Relatief stabiel	Weinig gevoelig
Divisiestructuur	Standaardisatie resultaten/output	Middenkader	Overzichtelijk, dynamisch	Relatief gevoelig
Adhocratie	Onderlinge afstemming	Ondersteunende staf	Complex en dynamisch	Zeer gevoelig

Uit: Verandermanagement

Bijlage 4: Karakteristieken van de cultuurtypologieën van Harrison

Machtscultuur	Rolcultuur	Taakcultuur	Persoonscultuur
1. Een goede baas is:			
Zakelijk, onpersoonlijk, correct en zal zijn gezag niet voor persoonlijk voordeel aanwenden. Hij vraagt van zijn medewerkers niet meer dan formeel van hen wordt verwacht.	Een sterke persoonlijkheid, besluitvaardig, slagvaardig. Hij steunt zijn mensen is goed voor hen en is toegeeflijk voor medewerkers die loyaal zijn.	Beïnvloedbaar als het gaat om zaken die het werk betreffen. Gaat uit van de gelijkwaardigheid van mensen. Gebruikt zijn gezag vooral om ervoor te zorgen dat het werk goed gedaan wordt.	Voelt zich verantwoordelijk voor en betrokken bij de persoonlijke belangen en waarden van anderen. Gebruikt zijn gezag vooral voor het scheppen van bevredigende werkomstandigheden en goede ontwikkelingsmogelijkheden voor zijn werknemers.
2. Een goede medewerker is:			
Werkt hard en voegt zich naar de aanwijzingen, instructies en belangen van zijn baas.	Betrouwbaar, voldoet aan zijn verplichtingen en verantwoordelijkheden en vermijdt handelingen die zijn baas zouden verrassen of in verlegenheid brengen.	Gemotiveerd om zijn werk zo goed mogelijk te doen en geeft graag ideeën en suggesties. Hij geeft anderen de ruimte als zij deskundiger of bekwaamer zijn.	Hecht veel waarde aan zijn eigen ontwikkeling en staat open om te leren en geholpen te worden. Respecteert de behoeften en waarden van anderen en is bereid bij te dragen aan hun ontwikkeling.
3. Een goed lid van deze organisatie hecht het meeste belang aan:			
De eisen die zijn baas aan hem stelt.	De verplichtingen en verantwoordelijkheden die uit zijn functie voortvloeien en aan de manier waarop hij zich binnen de organisatie hoort te gedragen.	Een zo doelmatig mogelijke inzet van mensen en middelen voor de taken die moeten worden uitgevoerd.	Persoonlijke behoeften van individuen in de organisatie.
4. In deze organisatie doe je het goed indien je:			
Slim, competitief bent en ervoor zorgt dat je een sterke positie inneemt.	Plichtsgetrouw bent en je loyaal opstelt t.a.v. belang van de organisatie.	Je vak verstaat, doelgericht bent en er veel waarde aan hecht je werk goed, voor elkaar te krijgen.	Goed en effectief met andere mensen om kunt gaan en veel belang hecht aan persoonlijke groei en ontwikkeling van anderen.
5. De organisatie (-top) behandelt medewerkers:			
Alsof hun tijd en energie ter beschikking van hun baas worden gesteld.	Alsof de inzet van hun tijd en energie wordt bepaald door een contract waaruit wederzijds rechten en plichten voortvloeien.	Als medewerkers die bereid zijn hun bekwaamheden voor het gemeenschappelijk belang in te zetten.	Als belangrijke en waardevolle individuen.
6. Medewerkers worden gestuurd en beïnvloed door primair:			
Geldelijke beloning en persoonlijke macht in de organisatie.	Een zakelijke beoordeling van de mate waarin de medewerkers zich houden aan de regels en de prestatienormen.	Het bespreken van de eisen die aan het werk worden gesteld, wat leidt tot aanpassingen op basis van de taakvolwassenheid van de medewerker.	De belangstelling voor en het plezier in het werk en/of betrokkenheid bij de behoeften van anderen in de organisatie.
7. Het is gerechtvaardigd dat iemand leiding geeft aan de werkzaamheden van anderen:			
Wanneer hij meer macht en gezag heeft in de organisatie.	Als uit zijn functie voortvloeit dat hij verantwoordelijk is voor het werk van de anderen.	Als hij deskundiger is m.b.t. de uit te voeren werkzaamheden.	Als de anderen aannemen dat hij door hen iets te leren kan bijdragen aan hun persoonlijke ontwikkeling.

Machtscultuur	Rolcultuur	Taakcultuur	Persooncultuur
8. Het uitgangspunt voor de verdeling van uit te voeren taken is:			
De persoonlijke inzichten en behoeften van de leiding.	De formele functieverdeling binnen de organisatie.	De eisen die het werk stelt aan de benodigde deskundigheid en de beschikking over de middelen om het werk uit te voeren.	De persoonlijke wensen en behoeften van de individuele medewerkers om zich (verder) te ontwikkelen.
9. Medewerkers doen hun werk omdat ze:			
Loyaal zijn ten opzichte van iemand die meer bevoegdheden heeft; omdat ze bang zijn om te worden bestraft; hopen op beloning voor hun werkzaamheden.	Zich daartoe formeel verplicht voelen en loyaal t.o.v. de organisatie wensen op te stellen.	Er plezier in hebben en zich persoonlijk betrokken voelen om de gestelde doelen zo goed mogelijk te bereiken.	Het werk leuk vinden en mogelijk ermee iets kunnen bijdragen aan de belangen van anderen, die erbij zijn betrokken.
10. Medewerkers werken samen omdat ze:			
Omdat dat door hun baas wordt gevraagd en ze er persoonlijk voordeel in zien.	Dat formeel is voorgeschreven door de organisatie.	Dat nodig is om hun taak zo goed mogelijk uit te voeren.	Samenwerking persoonlijke bevrediging geeft, stimuleert en/of een uitdaging betekent.
11. Onderlinge concurrentie is gericht op het verkrijgen van:			
Zoveel mogelijk bevoegdheden, macht.	Een zo hoog mogelijke, formeel erkende status.	Het uitblinken op het werk.	Het zo goed mogelijk bevredigen van je eigen behoeften.
12. Conflicten worden opgelost door:			
Ingrepen van hoger hand.	Met behulp van regels, voorschriften en procedures.	Een zakelijke bespreking met als leidraad het werk dat moet worden gedaan.	Openhartige bespreking in het licht van de eigen belangen van de betrokkenen.
13. Beslissingen worden genomen door degene:			
Met de meeste macht of gezag.	Uit wiens TVB dat voortvloeit.	Die de meeste kennis en deskundigheid op dat gebied heeft.	Die zich het sterkst bij het probleem betrokken voelt.
14. De omgeving van de organisatie wordt beschouwd als een:			
Een (onoverzichtelijke) jungle waarin het motto is: 'to be or not to be'.	Ordelijk en rationeel ingericht sociaal systeem, waarin de onderlinge verhoudingen worden gereguleerd door wetten en afspraken en conflicten worden opgelost door onderhandelingen en compromissen.	Ingewikkeld geheel van onvolmaakte onderdelen, waaraan de organisatie door haar inspanningen iets kan bijdragen.	Ingewikkeld geheel, waaruit kansen en bedreigingen kunnen voortkomen. De omgeving moet zodanig worden beïnvloed dat er voordeel voor het individu uit te halen is en het voor het individu prettig en vruchtbaar werken blijft.
15. Structuur van de informatievoorziening en -beheersing:			
Beslissingen komen vanaf de top. Iedereen die hiërarchisch op een hoger beslissingsniveau staat, kan aanwijzingen geven aan iedereen die lager geplaatst is. Informatie over de uitvoering gaat van onder naar boven.	Directieven komen meestal rechtstreeks vanaf de top. Informatie over taakuitvoering gaat van onder naar boven. Het gezag en de verantwoordelijkheden van een functie is een afgeleide van de direct bovengestelde functie.	Informatie over uitvoering van taken, en de problemen daarbij, komt vanuit het punt in de organisatie waar die taken plaatsvinden, en gaat naar degenen die het best in staat zijn te bepalen welke ondersteuning nodig is van de rest van de organisatie.	Invloed en het doorgeven/delen van informatie is afhankelijk van de relaties die men in de organisatie heeft, van het soort werk, de behoefte om iets te leren, en is afhankelijk van de behoefte aan onderlinge ondersteuning en de mate van gedeelde opvattingen.

Bijlage 5: Schematisch overzicht van de analyse

Code Group			Name	
Bestaande beeld productowner	7	◇ ●	Cultuur	17
Cultuur	10	◇ ○	Gewenste beeld productowner	17
Eilanden	7	◇ ○	Scheiding	16
Feedbackloop	3	◇ ○	Bedoeling buiten beeld	15
Gemeenschappelijke visie	8	◇ ○	Eigen koers	13
Gewenste beeld productowner	1	◇ ○	Samenwerken	12
Identiteit	3	◇ ○	Bestaande beeld productowner	11
7 Group(s)		◇ ○	Feedbackloop	11
		◇ ○	Verbinding	10
		◇ ○	Identiteit	9
		◇ ○	Technische benadering	9
		◇ ○	Complexiteit	8
		◇ ○	Vakmanschap	7
		◇ ○	Paradigmashift	6
		◇ ○	Rechters weten niet welke gevolgen K...	6
		◇ ○	Experimenteren	5
		◇ ○	Rolverdeling vaag	5
		◇ ○	Teamleren	5
		◇ ○	Beeld van KEI	4
		◇ ○	Landelijke ontwikkeling sluit niet aan b...	4
		◇ ○	Tijdsdruk	4
		◇ ○	Brede focus	3
		◇ ○	Taakopvatting	3
		◇ ○	Communicatie	2
		◇ ○	Diversiteit	2
		◇ ○	Eigenaarschap	2
		◇ ○	Focus	2
		◇ ○	Gebrekkige communicatie	2
		◇ ○	Geen verantwoordelijkheid nemen	2
		◇ ○	Individualistisch	2
		◇ ○	Jargon	2
		◇ ○	Opportunisme	2
		◇ ●	Smalle focus	2
		◇ ○	Tempo van verandering	2
		◇ ○	Weinig aandacht voor cultuur	2
		◇ ○	Aanspreken op gedrag	1
		◇ ○	Collectiviteit	1
		◇ ○	Draagvlak	1
		◇ ○	Eilanden	1
		◇ ○	Externe oriëntatie	1
		◇ ○	Feedback	1
		◇ ○	Financiële waardering	1
		◇ ○	Gebrek aan draagvlak	1
		◇ ○	Gebrek aan vertrouwen	1
		◇ ○	Onafhankelijkheid	1
		◇ ○	Onderscheid	1
		◇ ○	Ontwikkelbenadering	1
		◇ ○	Open blik	1
		◇ ○	Teamgeest	1
		◇ ○	Werken vanuit de bedoeling	1
Result: 50 of 50 Code(s)				

