



DE VERANDERKRACHT VAN DE RECHTSPRAAK

Bernd Klein Schiphorst en Niels van der Eng

VERANDERMANAGEMENT

Met behulp van theoretische inzichten over verandermanagement geeft dit artikel een inkijk in de veranderingen waarmee de Rechtspraak te maken heeft, de kwaliteiten die nodig zijn om daar succesvol mee om te gaan en de veranderstrategie die de Rechtspraak zou kunnen gebruiken om aan toekomstbestendige veranderkracht vorm te geven.

De Rechtspraak¹ is onderdeel van de rechtstaat en ook onderdeel van de publieke organisatie het Rijk. De Rechtspraak vervult een essentiële rol in de rechtstaat. Het primaire proces is rechtspreken, gedaan door professionals: de rechters ondersteund door gerechtssecretarissen. Rechters worden voor het leven benoemd om zo hun onafhankelijkheid te benadrukken en te waarborgen. De Rechtspraak is geen hiërarchische organisatie: ze bestaat uit zelfstandige bestuursorganen die betrekkelijk onafhankelijk van elkaar (kunnen) opereren. Standaardrecepten gaan daardoor vaak niet direct op, veel organisatieveranderingen (waaronder structuur- en procesaanpassingen) vragen om maatwerk.

De bestuurders en het management van de Rechtspraak hebben de afgelopen jaren hard gewerkt om enkele ingrijpende veranderingen door te voeren, waaronder de versterking van de Rechterlijke Organisatie (PVRO 1998-2002), de Herziening Gerechtelijke Kaart² (HGK 2009-2013), de oprichting van het Landelijke Dienstencentrum voor de Rechtspraak (LDCR 2011-2013) en het nieuwe financiële systeem Leonardo (2009-2012). Daarnaast zijn er nog kleinere veranderingen doorgevoerd, waaronder de modernisering van het opleidingsinstituut van de Rechterlijke Organisatie (SSR Next 2011-2013) en de nieuwe bekostiging van de Rechtspraak (PROFI 2013-2015). Tegelijkertijd gaat de uitvoering van het primaire proces, het rechtspreken, gewoon door. Ook in 2013 zijn er ongeveer 1,7 miljoen rechtszaken afgedaan

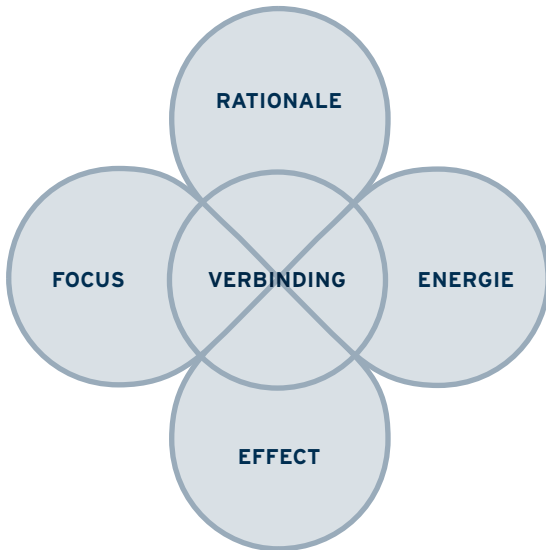
en is ongeveer één miljard euro omgezet.

Zagen de voornoemde veranderingen meer op de structuur en de bedrijfsvoering, met het programma *Kwaliteit en Innovatie* (hierna: KEI) voert de Rechtspraak de komende jaren een verreikende verandering uit op het gebied van het rechtspreken zelf. Het doel van dit vernieuwingsprogramma is dat de samenleving een snellere, effectievere en meer klantvriendelijke rechtspraak krijgt. Door middel van het programma KEI zullen gerechtelijke procedures worden vereenvoudigd, versneld en gedigitaliseerd en daarnaast worden civiele en bestuursrechtelijke procedures gelijkgetrokken. Een beoogd neveneffect van deze vernieuwingsoperatie is een personeelsreductie van tien procent. De inkrimping van het personeelsbestand – overwegend administratieve functies – wordt vooral mogelijk door de digitalisering van de administratieve werkprocessen. In 2018 moet de modernisering klaar zijn.

Met het programma KEI staat de Rechtspraak de komende jaren voor ingrijpende veranderingen die veel van de organisatie en haar mensen zullen vragen. Om met die veranderingen succesvol te kunnen omgaan, is een goede benutting van de veranderkundige kwaliteiten van de organisatie noodzakelijk. Voorwaarde daarvoor is dat de Rechtspraak daar een goed beeld van heeft. Ter verkrijging van dit beeld is onderzoek gedaan naar het verandermanagement bij de Rechtspraak. In dit artikel worden die veranderkundige kwaliteiten met behulp van

een recentelijk ontwikkelde theorie over veranderkracht (Ten Have e.a., 2011) inzichtelijk gemaakt om te illustreren hoe kennis van de veranderkundige kwaliteiten organisaties kan helpen aan de inzichten waarmee zij veranderingen in de toekomst succesvoller kunnen realiseren. Hierboven is de Rechtspraak als case kort besproken. Hierna volgt de uiteenzetting van het onderzoek en de onderzoeksresultaten. Tot slot worden de uitkomsten van het onderzoek vertaald naar specifieke werkwijzen en leiderschapsrollen die organisaties (met de Rechtspraak als voorbeeld) kunnen inzetten om toekomstige veranderingen beter het hoofd te bieden. In dit artikel gaan we niet uitvoerig in op de theorie over veranderkracht (zie daarvoor Ten Have e.a., 2011; 2013).

FIGUUR 1. HET VERANDERKRACHTMODEL



ONDERZOEK

Het onderzoek naar de veranderkundige kwaliteiten van de Rechtspraak was opgesplitst in twee fasen. In de eerste fase werd door middel van interviews, participatieonderzoek en documentanalyses een eerste beeld geschetst (kwalitatief) van de wijze waarop veranderingen plaatsvinden bij de Rechtspraak. Verschillende programma's zijn bestudeerd, waaronder PVRO (1998-2002), HGK

(2009-2013) en SSR Next (2011-2013). Naar aanleiding van dat eerste beeld is in de tweede fase een enquête uitgezet om de eerste bevindingen te toetsen en verder te verrijken. Dataonderzoek vond plaats onder 69 bestuurders en managers bij de Rechtspraak. Om praktische redenen was het niet mogelijk om ook medewerkers uit andere organisatielagen in het onderzoek te betrekken. Vervolgonderzoek moet ook een beeld geven van hun ervaringen met de veranderkracht van de Rechtspraak.

De onderzoeksresultaten uit beide fasen zijn samengevoegd om te komen tot één beeld van de veranderkracht van de Rechtspraak. Hieronder worden per overkoepelende slaagfactor (Rationale, Effect, Focus, Energie en Verbinding) de meest in het oog springende resultaten beschreven.

Rationale (het waarom van een verandering)

Bij veranderingen binnen de Rechtspraak wordt in de meeste gevallen gezorgd voor een kloppende Rationale. De basis daarvoor is de overeenstemming in het bestuur/management over de aanleiding om te veranderen, de veranderdoelen en de manier waarop die doelen gerealiseerd moeten gaan worden. Die basis wordt bij de Rechtspraak vanuit strategisch oogpunt goed ingevuld, maar mist door zijn vooral technische karakter – met begrippen als 'kwaliteitsverbetering', 'modernisering' en 'efficiency' – een emotionele component. Dit kan verklaren waarom het overbrengen van een urgentiegevoel de Rechtspraak niet gemakkelijk lijkt af te gaan.

Effect (de verwachte en ervaren effecten van een verandering voor groepen medewerkers)

De vertaling van het grote verhaal voor de organisatie (de Rationale) naar het kleine verhaal voor de medewerker (het Effect) vindt in de meeste gevallen plaats tijdens veranderingen bij de Rechtspraak. Echter, omdat de praktijk geregeld anders blijkt te zijn dan het van tevoren gecommuniceerde beeld, lijkt het erop dat die vertaling niet altijd zuiver tot stand komt. Een van de oorzaken hiervan kan liggen in het 'framen' van de verandering: de voordelen van de verandering worden in de communicatie namelijk sterker benadrukt dan de nadelen. De nadelen worden nauwelijks of niet benoemd. De veranderaars leggen de nadruk op de winst; daarmee 'verkopen' zij de verandering. Ook tijdens de uitvoering

van de veranderingen lijkt het erop dat er weinig oog is voor de negatieve effecten ervan op de werkzaamheden en het werkplezier van medewerkers.

Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat het borgen van veranderingen in de organisatie een aandachtspunt is. Drie mogelijke oorzaken kunnen daarvoor worden aangewezen. Ten eerste voelen professionals bij de Rechtspraak zich meer verbonden met het vak dan de organisatie, waardoor zij vaak het vakinhoudelijke verkiezen boven de organisatiedoelen. Dat maakt het doorvoeren van bepaalde veranderingen extra moeilijk, omdat sommige wel goed zijn voor de organisatie, maar in de beleving van de individuele professional haaks (lijken te) staan op het vak. Denk hierbij aan 'verhoging van de snelheid versus zorgvuldigheid' en 'versterken uniformiteit versus eigen professionaliteit'. Juist bij dat soort veranderingen is het borgen van de resultaten extra belangrijk. Als medewerkers namelijk het vakinhoudelijke boven de doelen van de organisatie stellen, zullen zij sneller terugvallen in oude patronen. Een tweede mogelijke oorzaak voor het probleem met de borging is dat medewerkers de indruk hebben dat het management er niet actief op toeziet. En een derde mogelijke reden is dat de inrichting van de organisatie vaak niet in lijn ligt, of lijkt te liggen, met de veranderdoelen (zie hieronder).

Focus (organisatorische kaders voor nieuw gedrag)

Het aanbrengen van een goede Focus (de juiste gedragskaders) is een complex proces, omdat veel organisatorische elementen in samenhang bewegen: het aanpassen van het een heeft invloed op het ander. Die complexiteit brengt met zich mee dat het lastig is vooraf goed te bepalen hoe die kaders eruit moeten komen te zien. Dat het aanbrengen van een goede Focus een complex proces is, blijkt bijvoorbeeld uit de gekozen organisatiestructuurvormen bij de gerechten in het kader van de Herziening Gerechtelijke Kaart (wel of geen afdelingen/teams), maar ook bij de oprichting van het Landelijke Dienstencentrum voor de Rechtspraak. Hoort bij de uniformering

van de bedrijfsvoering nu wel of niet eenzelfde functiegebouw, welke basis moet daar dan voor worden gebruikt en hoe wordt omgegaan met uitzonderingen? Die complexiteit brengt voor medewerkers soms onbegrijpelijke keuzen met zich mee. Uit het onderzoek komt dan ook naar voren dat medewerkers het gevoel hebben dat de aangepaste organisatie (denk aan aanpassingen in structuur, processen, systemen, etc.) vaak niet optimaal in lijn ligt met de doelen. Of dit feitelijk zo is of alleen in de beleving, viel buiten het bestek van dit onderzoek.

Energie (het vermogen om te veranderen)

Het onderzoek laat zien dat men bij de Rechtspraak openstaat voor verandering. Ook de betrokkenheid zorgt voor goede energie en men heeft dan ook zelden het gevoel 'de kar alleen te moeten trekken'. Hoe

wel deze aspecten positief zijn, is de energie toch vaak beperkt. Onder de deelnemers aan het onderzoek bestaat namelijk het beeld dat de juiste veranderkundige kennis en ervaring niet in grote mate aanwezig zijn bij de Rechtspraak. Daardoor wordt er vaak een beroep gedaan op dezelfde beperkte groep mensen die wel beschikt over die kennis en vaardigheden. Hierdoor ontstaan spanningen: verschillende projecten doen gelijktijdig een beroep op dezelfde individuen.

Een van de oorzaken van die spanningen kan liggen in het gegeven dat de Rechtspraak van tevoren onvoldoende nagaat of er wel genoeg mensen, middelen, tijd en geld voor handen zijn om de verandering te ondersteunen. Uiteindelijk blijken mensen en budget als bronnen voor verandering altijd wel weer (geforceerd) beschikbaar te komen, maar het hele proces zorgt op deze manier wel voor extra druk op onderdelen en medewerkers van wie al veel wordt gevraagd.

Verbinding (het veranderproces)

De veranderprogramma's bij de Rechtspraak worden meestal planmatig en top-down aangestuurd en centralistisch vormgegeven, wat de coördinatie van de verschillende veranderinitiatieven ten goede komt. Ook (tij-

DE VERTALING VAN
DE 'RATIONALE' VAN
DE VERANDERING
VOOR DE INDIVIDUELE
MEDEWERKER WAS
VAAK ONZUIVER
DOORDAT VOORAL DE
POSITIEVE KANTEN
VAN DE VERANDERING
WERDEN BENADRUKT

delijke) taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden bij de Rechtspraak redelijk goed belegd.

Hoewel een goede coördinatie en een duidelijke rolverdeling bijdragen aan een krachtige Verbinding, lijkt het creëren en behouden van verbondenheid – zoals die tussen de politiek, de gerechten en de werkvloer – een grote uitdaging. Ook voor individuen en groepen is verbondenheid een aandachtsgebied. Hoewel de Rechtspraak goed in staat is om tijdens verandertrajecten initiële betrokkenheid te creëren bij medewerkers – bijvoorbeeld door hen vroegtijdig mogelijkheden aan te reiken om er actief aan deel te nemen – wordt die betrokkenheid gedurende het verdere verloop van het verandertraject niet onderhouden. Tijdens implementatieprocessen blijkt dat bijvoorbeeld uit de gebrekkige feedback die medewerkers krijgen over hun inzet en bijdrage aan het realiseren van de verandering. Ook de onvolledige communicatie van de Raad voor de rechtspraak (het overkoepelend bestuurlijk orgaan) aan de gerechten over toekomstige veranderingen verdient extra aandacht. Onvolledige communicatie kan onzekerheid veroorzaken, waardoor medewerkers zich kunnen gaan vastklampen aan hetgeen zij kennen. Dit vertraagt het ‘losweken’ uit de oude situatie en het bewegen naar de nieuwe.

DISCUSSIE

De resultaten van het onderzoek maken inzichtelijk in hoeverre de Rechtspraak in staat is om succesvol een beoogde verandering door te voeren. Hoewel de Rechtspraak gezien haar lange bestaan relatief weinig ervaring heeft met veranderingen, bestaat er een goede basis: er is een duidelijke organisatorische visie, de meeste werknemers hebben een positieve houding ten opzichte van veranderingen, er zijn aan het begin van verandertrajecten participatiemogelijkheden en de sturing op veranderprogramma's is strak en gecentraliseerd.

Toch blijkt het voor de Rechtspraak niet eenvoudig om succesvol te veranderen. Dat komt onder andere doordat

de Rechtspraak de emotionele component van de Rationele (waarom er moet worden veranderd) vaak onderbelicht laat. De reden om te veranderen wordt namelijk vooral technisch vormgegeven. Dit lijkt er bij de Rechtspraak voor te zorgen dat als er eenmaal veranderd moet worden, medewerkers niet het gevoel krijgen dat er écht iets moet gaan gebeuren (urgentiebesef). Juist bij organisaties waar gedragspatronen zijn ingesleten – het primaire proces van de Rechtspraak is in tweehonderd jaar nauwelijks veranderd – is dat urgentiebesef cruciaal. Het

veilige gevoel dat is ontstaan doordat processen lange tijd op dezelfde manier zijn gedaan, voelt vertrouwd en is haast onwankelbaar geworden. Rationele argumenten werken minder goed in dergelijke situaties waarin gedrag berust op emotie (Bruch & Vogel, 2011). Juist dan moeten medewerkers geraakt worden op affectief niveau. Ook het verandervermogen (Energie), dat in beginsel beperkt is en vaak alleen geforceerd vrijgemaakt kan worden, werkt negatief

door op het krachtig kunnen veranderen. Bovendien maakt de complexiteit van de organisatie (onafhankelijke professionals – rechters – onder leiding van min of meer onafhankelijk van elkaar opererende gerechtsbesturen met een ‘concernleiding’ in Den Haag) het er bij de Rechtspraak niet eenvoudiger op om de benodigde nieuwe kaders voor het nieuwe gedrag in te voeren (denk bijvoorbeeld aan nieuwe gerechtelijke procedures, uniformering van de processen bij civiel en bestuur).

Aan de hand van de resultaten van beide onderzoeksfases kan worden verkend hoe de Rechtspraak vorm kan geven aan toekomstige veranderingen. Daarbij kunnen vier hoofdaandachtspunten worden onderscheiden:

- Formuleer ook op een affectief niveau de reden om te veranderen, zodat niet alleen het technische, maar juist ook het gevoelsmatige aspect wordt benadrukt.
- Schets een concreet beeld van de toekomstige organisatie en belicht daarin niet alleen de positieve, maar ook de negatieve effecten voor de betrokkenen (bijvoorbeeld minder uitdagend werk, grotere werkdruk en dergelijke).
- Inventariseer van tevoren hoeveel mensen en middelen nodig en voorhanden zijn.

HET GEBREK AAN EEN EMOTIONELE COMPONENT IN DE VERANDERPROGRAMMA'S LEEK HET OVERBRENGEN VAN EEN GEVOEL VAN URGENTIE TE BEMOEILIJKEN

- Zorg voor verbinding, zodat de verschillende betrokken partijen op de hoogte blijven van de voortgang en ook gemotiveerd blijven om actief bij te dragen aan het veranderingsproces.

Op grond van de uitkomsten van de gemaakte analyse van de Rechtspraak kan een aantal specifieke veranderaanpakken en leiderschapsrollen worden voorgesteld om de veranderkracht van de Rechtspraak te vergroten. Met de voorgestelde aanpakken en rollen wordt ingespeeld op de sterke punten van de Rechtspraak en wordt rekening gehouden met haar aandachtsgebieden.

VERANDERAANPAKKEN EN LEIDERSCHAPSROLLEN

In de theorie van veranderkracht waaraan wij in dit artikel refereren, wordt onderscheid gemaakt tussen twaalf verschillende veranderaanpakken (Ten Have e.a., 2012a) en twaalf verschillende leiderschapsrollen (Ten Have e.a., 2012b). De veranderaanpakken kunnen worden gezien als specifieke wijzen waarop een (deel van de) verandering kan worden geïmplementeerd. Afhankelijk van de situatie van de organisatie kan de inzet ervan in aantal en vorm verschillen. De combinatie van verschillende aanpakken kan worden gezien als een veranderstrategie. Die strategie geeft aan hoe een verandering moet/zal worden geïmplementeerd. De veranderaanpakken hangen sterk samen met de twaalf leiderschapsrollen. Iedere rol heeft haar eigen specifieke taken en verantwoordelijkheden in een verandertraject. Alle rollen zijn noodzakelijk, maar de context bepaalt op welk moment in een verandertraject een specifieke rol de nadruk moet krijgen. Soms kan een enkele leider verscheidene rollen op zich nemen, maar soms zal een groep leiders nodig zijn om alle rollen goed te kunnen invullen.

Een juiste invulling van de benodigde veranderaanpakken en leiderschapsrollen is onmisbaar om succesvol te kunnen veranderen. Voor dit artikel reikt het te ver om alle twaalf veranderaanpakken en twaalf leiderschapsrollen uiteen te zetten. Daarom worden alleen de aanpakken en rollen besproken die in het bijzonder relevant zijn voor de situatie waarin de Rechtspraak zich bevindt.

Veranderaanpak	Leiderschapsrol
Inspireren	Storyteller



De veranderaanpak Inspireren is gericht op het overbrengen van de beweegreden voor de beoogde verandering. In deze aanpak dient bij de Rechtspraak eerder het affectieve dan het technische voorrang te krijgen. Inspireren raakt de emotie van de medewerkers en maakt zo energie vrij (Bruch & Vogel, 2011). Hier is de leiderschapsrol van de Storyteller van cruciaal belang. Hij heeft de taak de beweegreden op affectief niveau vorm te geven en over te brengen aan de 'gelederen'.

Met behulp van verhalen kunnen vaak met succes boodschappen worden afgegeven die in managementtaal lastig overkomen bij individuen en groepen medewerkers. Als de Rechtspraak voortdurend de affectieve 'snaar' bij medewerkers weet te raken, dan zal dat het overbrengen van het gevoel van urgentie sterk ten goede komen – dat is noodzakelijk om de organisatie (snel) in beweging te krijgen en in beweging te houden. Voor het programma KEI betekent dit dat de medewerkers (in de meest brede zin van het woord) zowel door de Raad voor de rechtspraak (het overkoepelende bestuurlijke orgaan in Den Haag) als door de presidenten in hun afzonderlijke gerechten en door de programmadirectie van KEI geïnspireerd dienen te worden door de doelen van KEI te verbinden aan de doelstellingen van de strategische agenda 2015-2018 (Rechtspraak: snel, toegankelijk en deskundig).

Veranderaanpak	Leiderschapsrol
Participeren	Integrator



Bij de aanpak Participeren worden medewerkers vanuit hun kennis en expertise betrokken om een zo goed mogelijk verandereffect te bepalen. Het is belangrijk om deze veranderaanpak uitdrukkelijk mee te nemen in de planning van het verandertraject om de kennis

van de werkvloer toe te voegen aan de plannen die door de top worden gemaakt. Het topmanagement zelf staat immers vaak te ver af van de werkvloer om goed zicht te kunnen hebben op de veranderkundige mogelijkheden van de organisatie en de uiteindelijke consequenties van veranderingen voor de medewerkers en de organisatie.

De leiderschapsrol van de Integrator speelt in de aanpak Participeren een belangrijke rol. Hij moet, de naam zegt het al, voor de benodigde betrokkenheid zorgen. Door medewerkers bij het veranderingsproces te betrekken, wordt veel kennis van de werkvloer ontsloten en kan er relatief eenvoudig voor worden gezorgd dat het plan de uitvoering niet overvraagt. Medewerkers weten namelijk als geen ander wat de mogelijkheden van de organisatie zijn, waar nog rek zit en waar ingegrepen moet worden. Mits het goed wordt aangepakt, kan Participeren er ook voor zorgen dat medewerkers zich meer persoonlijk verantwoordelijk voelen voor het deel van de verandering waar zij actief bij betrokken zijn (geweest). Hoewel de Rechtspraak participatiemogelijkheden aanbiedt aan medewerkers, die daarvan ook gebruik maken, lijkt het erop dat echte betrokkenheid genereren en vasthouden moeilijk is. Wat te doen met, bijvoorbeeld, medewerkers die zich afzijdig houden van het programma KEI? Het is daarom van groot belang om zorgvuldig vorm te geven aan de aanpak Participeren. Het nieuwe ontwerp van de organisatie (vormgeving helpdesk, positie administratie bij een gerecht) wordt dan ook voor consultatie voorgelegd aan verschillende gremia (presidenten, lokale KEI-bestuurders).

verschillende onderdelen (onder andere de gerechten en het opleidingsinstituut) betrekkelijk onafhankelijk van elkaar kunnen opereren. De Rechtspraak heeft echter de ambitie om één gezicht te tonen tegenover rechtzoekenden, ketenpartners en professionals. In het programma KEI, bijvoorbeeld, wordt daarom gewerkt aan uniformering van processen. Dat lijkt niet goed denkbaar zonder een (zekere) uniformering van de lokale organisatie en soms zelfs niet zonder een landelijke structuur.

De Architect speelt bij het maken van het nieuwe organisatieontwerp een onmisbare leiderschapsrol, want het verschuiven van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is bij uitstek zijn speelveld. Dat nieuwe ontwerp mag echter niet zomaar, vanuit de spreekwoordelijke 'ivoren toren', over de organisatie (in dit geval die van de Rechtspraak) worden uitgestort. De Architect dient (als hij/zij daar de ruimte voor krijgt tenminste) in nauw overleg met alle relevante betrokkenen te bezien wat de mogelijkheden zijn van de fysieke organisatie en de medewerker. Soms, als de nood aan de man is, kan een Architect niet anders dan directief handelen. Maar dat mag niet zijn of haar eigen keuze zijn: de context of situatie moet bepalen of dat nodig is of niet. Bij de Rechtspraak vraagt het herontwerp van de organisatie (waarbij het doel 'uniformiteit' is) om een balans: enerzijds zullen uniforme organisatievormen moeten worden opgelegd (blauwdruk), anderzijds zullen de gerechten moeten worden 'verleid' (door een model aan te bieden) om hun eigen organisaties op dezelfde manier in te richten.

Veranderaanpak	Leiderschapsrol
Dicteren	Architect



De aanpakken Dicteren en Disciplineren (de laatstgenoemde bespreken we hierna apart) zorgen allebei voor nieuwe organisatorische kaders die richting geven aan gedrag. Dicteren doet dat op een ander niveau dan Disciplineren. Dicteren houdt in dat er wordt voorzien in nieuwe productieve kaders door de organisatie en haar processen te herontwerpen. Dat herontwerpen is voor de Rechtspraak een ingewikkelde aangelegenheid omdat de

Veranderaanpak	Leiderschapsrol
Disciplineren	Controller & Framer



Nadat (of terwijl) met de aanpak Dicteren de gewenste nieuwe structuren, processen en systemen voor de organisatie zijn (of worden) ontworpen en ingevoerd, wordt met de aanpak Disciplineren gewerkt aan de gedragsverandering van medewerkers. Disciplineren bestaat vaak uit 'zachtere' ingrepen. Een van de methoden is bijvoorbeeld om (gezamenlijk) kritieke prestatie-indicatoren (kpi's) vast te stellen. Dergelijke kpi's zijn

bij uitstek geschikt om voor medewerkers heel concreet, tastbaar, te maken hoe zij geacht worden zich voortaan op te stellen, te gedragen, in hun werk. Aanpalend hieraan is de vormgeving van de systemen en het beleid waarmee ervoor moet worden gezorgd dat medewerkers bij de Rechtspraak niet terugvallen in hun oude gewoonten, dat de verandering niet zal verwateren. Dit is het gebied waar de Controller (als leiderschapsrol) zich thuis voelt. Dit is zeker bij de Rechtspraak een belangrijke rol, omdat uit het onderzoek naar de tot nog toe doorgevoerde veranderingen is gebleken dat de Rechtspraak de kracht van beide borgingsprocessen – het opstellen van kpi's en het vormgeven van borgingssystemen – niet altijd volledig benut. Bij de uitwerking van de nieuwe organisatie (in de zogeheten 'contourenschets') wordt in de hiervoor (bij de aanpak Participeren) genoemde consultatieronde expliciet stilgestaan bij de relevante kpi's (bijvoorbeeld voor de inrichting van de helpdesk).

Ook de *Framer* vervult in deze veranderaanpak een belangrijke rol: hij (of zij) is de aangewezen persoon om rolmodellen te 'creëren' die voorbeeldgedrag laten zien. Vaak zijn het de leidinggevenden op de werkvloer (of de wat lagere managementniveaus) die deze taak op zich (moeten) nemen. Zij hebben immers de meeste contactmomenten en de meest directe invloed op medewerkers. Door gedragskaders aan te brengen via rolmodellen disciplineer je op een zachte, ongeforceerde manier. Mensen kijken namelijk van nature om zich heen om te zien wat van hen wordt verwacht en om te toetsen of hun eigen gedrag in lijn ligt met het gedrag van de rest, de norm (Festinger, 1954).

Veranderaanpak	Leiderschapsrol
Voeden	Resource Allocator & Coach



Met de aanpak Voeden wordt het verandervermogen (Energie) op het benodigde niveau gebracht, bijvoorbeeld door opleidingsmogelijkheden aan te bieden en/of de verdeling van beschikbare middelen te herzien. Deze aanpak kan eigenlijk alleen goed worden ingevuld als duidelijk is tot welk effect de verandering

moet leiden. Is dat eenmaal helder, en zijn dus de nieuwe prestatiecriteria/-eisen voor de medewerkers duidelijk, dan moet worden bekeken of de organisatie in termen van verandervermogen aan die criteria/eisen kan voldoen. Dit is het terrein van de leiderschapsrollen van de Resource Allocator en de Coach.

De Resource Allocator moet een zorgvuldige analyse uitvoeren om na te gaan of er voldoende middelen zijn om de verandering te kunnen implementeren. Ook moet hij/zij zorgen voor de verdeling van middelen (onder andere tijd en geld) over de verschillende programma's en projecten. De Coach, op zijn beurt, heeft tot taak te zorgen voor bijvoorbeeld ontwikkelmogelijkheden als uit de analyse blijkt dat leidinggevenden en/of medewerkers onvoldoende zijn toegerust voor de komende verandering. De Coach heeft ook de taak te zorgen voor de juiste 'veldopstelling': hij bepaalt wie waar wordt ingezet, hoe teams eruit moeten zien en wie het voortouw moet nemen. Deze taak betekent dat de Coach altijd moet bekijken wie er *beschikbaar* is, wie er *competent* is en wie er *fit* is. Een team dat wel beschikbaar en competent is, maar niet fit (bijvoorbeeld door een recentelijk afgeronde intensieve verandering) zal vanzelfsprekend niet optimaal presteren.

Voor de Rechtspraak is Voeden een belangrijke aanpak. Uit de resultaten van het onderzoek komt immers, zoals al gezegd, het beeld naar voren dat vaak dezelfde groep veranderaars wordt belast met het initiëren en vormgeven van veranderingen. Ook is deze aanpak voor de Rechtspraak belangrijk omdat de energie vaak geforceerd moet worden vrijgemaakt door middel van het onttrekken van medewerkers uit andere delen van de organisatie. Dit kan een risico zijn, omdat veranderingen op deze manier 'kannibaliserend' kunnen werken op overige organisatieonderdelen en -doelen (productie).

TOT SLOT

Veranderen binnen de Rechtspraak kent zo zijn eigen dynamiek. Veranderen is moeilijk, maar niet onmogelijk. De Rechtspraak heeft namelijk een goede uitvalsbasis; het veranderkundige roer hoeft in dat opzicht niet om, maar bijsturing is gewenst. Optimaliseren is mogelijk en zal zorgen voor een groter rendement tijdens veranderingen. Een veranderstrategie die op maat gemaakt is voor

de Rechtspraak zal recht doen aan de mogelijkheden die er zijn en zal (deels) kunnen voorkomen dat er weerstand ontstaat tegen de verandering. Uitgangspunt daarin is dat wordt stilgestaan bij wat een verandering vraagt van de Rechtspraak in termen van verandercapaciteit. Alleen als de verandering is afgestemd op de verandercapaciteit van de organisatie (in dit geval de Rechtspraak) zal er genoeg kracht zijn om de bij die visie behorende veranderingen in de organisatie met succes door te voeren.

Noten

1. Met 'de Rechtspraak' worden in dit artikel bedoeld alle gerechten inclusief het in 2002 ingestelde overkoepelende bestuurlijke orgaan 'de Raad voor de rechtspraak'.
2. De HGK betrof een concentratie van gerechten die in 2013 haar beslag kreeg: het aantal rechtbanken in Nederland werd teruggebracht van negentien naar elf, het aantal gerechtshoven van vijf naar vier.

Literatuur

Bruch, H. & B. Vogel (2011). *Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Boston (Mass.): Harvard Business School Publishing.

Festinger, L. (1954). 'A theory of social comparison processes'. *Human relations*, 7(2), pp. 117-140.

Ten Have, S., W.D. ten Have & N. van der Eng (2011). 'Veranderkracht: Vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering'. *Holland Management Review*, 135, januari-februari, pp. 13-21.

Ten Have, S., W.D. ten Have, A.B. Huijsmans & N. van der Eng (2012a). 'Veranderkracht: Een andere kijk op veranderaanpakken'. In P. Schramade (red.), *Handboek Effectief Opleiden*, Reed Business, Amsterdam, pp. 3-16.

Ten Have, S., W.D. ten Have & N. van der Eng (2012b). 'Leiderschap op spanning'. In J. van Muijen, J. Rupert & H. van Tours (red.), *Spanning in en rond organisaties*, Kluwer, Deventer, pp. 203-227.

Ten Have, S., W.D. ten Have, A.B. Huijsmans & N. van der Eng (2013). *Veranderkracht - Succesvol doelen realiseren*. Amsterdam: Mediawerf.

Over de auteurs

Drs. B.E.J. Klein Schiphorst MCM is financieel directeur bij de Raad voor de rechtspraak. Drs. N. van der Eng is hoofd research en organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management.

