



De rechterlijke middenmanager als evenwichtskunstenaar

Een verkenning van het dagelijkse werk van beginnende
teamvoorzitters

Nils R.R. Burger

Masterscriptie Bestuurs- en Organisationswetenschap

Research in Public Administration and Organizational Science

Begeleiders: dr. M. Gastelaars en prof.dr. P. Leisink

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING.....	4
1. INLEIDING.....	10
1.1 AANLEIDING EN FOCUS VAN HET ONDERZOEK.....	10
1.2 VRAAGSTELLING.....	12
1.3 ONDERZOEKSDOEL EN DOELGROEP.....	13
1.4 DE OPZET VAN HET RAPPORT.....	14
2. METHODOLOGIE.....	16
2.1 ONDERZOEKSBENADERING.....	16
2.1.1 <i>Overeenkomsten tussen etnografie en de gefundeerde theorie.....</i>	<i>16</i>
2.1.2 <i>Synergie tussen etnografie en gefundeerde theorie.....</i>	<i>17</i>
2.1.3 <i>Wetenschapsfilosofische aannames.....</i>	<i>19</i>
2.2 OPZET DATAVERZAMELING EN HET MANAGEN VAN ONDERZOEKSRELATIES.....	20
2.2.1 <i>Toegang tot de onderzoekssetting en de selectie van participanten.....</i>	<i>20</i>
2.2.2 <i>De rol van de onderzoeker en de onderzoeksrelaties.....</i>	<i>22</i>
2.3 DATAVERZAMELING.....	25
2.3.1 <i>Interviews.....</i>	<i>25</i>
2.3.2 <i>Zelfanalyses.....</i>	<i>26</i>
2.3.3 <i>Beleidsdocumenten.....</i>	<i>27</i>
2.4 ANALYSE.....	28
2.5 VALIDITEIT.....	29
2.5.1 <i>Interne validiteit en betrouwbaarheid.....</i>	<i>30</i>
2.5.2 <i>Externe validiteit.....</i>	<i>31</i>
3. DE CONTEXT VAN DE TEAMVOORZITTER.....	33
3.1 DE RECHTERLIJKE MACHT IN BEWEGING.....	33
3.1.1 <i>Achtergronden WOBG en Wet Raad.....</i>	<i>33</i>
3.1.2 <i>Inhoud WOBG en Wet Raad.....</i>	<i>35</i>
3.1.3 <i>Recente en huidige ontwikkelingen binnen de rechterlijke organisatie.....</i>	<i>36</i>
3.2 FORMELE FUNCTIEOMSCHRIJVING.....	38
3.2.1 <i>Verantwoordelijkheden teamvoorzitter.....</i>	<i>38</i>
3.2.2 <i>Verwachtingen en competenties teamvoorzitter.....</i>	<i>39</i>
3.3 DRIE ORGANISATORISCHE LOGICA'S.....	40
3.3.1 <i>De rechtsstatelijke logica.....</i>	<i>41</i>
3.3.2 <i>De professionele logica.....</i>	<i>42</i>
3.3.3 <i>De logica van het new public management.....</i>	<i>44</i>
3.4 ORGANISATORISCHE LOGICA'S IN ONDERLINGE VERHOUDING EN DE BEGINNENDE MIDDENMANAGER.....	46
3.4.1 <i>Productie, onafhankelijkheid en autonomie.....</i>	<i>47</i>
3.4.2 <i>Professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit en maatschappelijke kwaliteit.....</i>	<i>48</i>
3.4.3 <i>De teamvoorzitter als professional en beginnende manager.....</i>	<i>50</i>
3.4.4 <i>De teamvoorzitter als middenmanager.....</i>	<i>52</i>
4. DE MANAGEMENTWERKZAAMHEDEN.....	54
4.1 DE LOKALE CONTEXT EN WERKACHTERGROND VAN TEAMVOORZITTERS.....	54
4.1.2 <i>Lokale context.....</i>	<i>55</i>

4.1.2	<i>Persoonlijke werkachtergronden</i>	57
4.2	HET WORDEN VAN TEAMVOORZITTER	58
4.3	DE TEAMVOORZITTER ALS ORGANISATOR	59
4.3.1	<i>De teamvoorzitter als aanstuurder van productie en doorlooptijden</i>	60
4.3.2	<i>De teamvoorzitter als bewaker van kwaliteit</i>	62
4.4	DE TEAMVOORZITTER ALS MANAGER VAN RELATIES	65
4.4.1	<i>De teamvoorzitter als personeelsmanager</i>	66
4.4.2	<i>De teamvoorzitter als beschermer en ondersteuner</i>	66
4.4.3	<i>De teamvoorzitter als bouwer van een team</i>	68
4.4.4	<i>De teamvoorzitter als collega-leidinggevende</i>	69
4.5	DE TEAMVOORZITTER ALS LOKALE STRATEEG	71
4.5.1	<i>De teamvoorzitter als beleidsontwikkelaar</i>	72
4.5.2	<i>De teamvoorzitter als de maker van verbindingen</i>	73
4.6	DE FORMELE FUNCTIEOMSCHRIJVING EN DE MANAGEMENTROLLEN VAN DE TEAMVOORZITTERS VERGELEKEN	75
5.	SPANNINGSVELDEN	77
5.1	SPANNINGSVELDEN ROND PRODUCTIE EN DOORLOOPTIJDEN	77
5.1.1	<i>Sturing versus onafhankelijkheid: ‘Je kunt op je hoofd gaan staan, ik ben onafhankelijk’</i> . 77	
5.1.2	<i>Productienormen en doorlooptijden versus de professionele inzet: ‘meer doen in minder tijd’</i>	81
5.1.3	<i>Spelen met de organisatorische randvoorwaarden</i>	83
5.2	SPANNINGSVELDEN ROND KWALITEIT	85
5.2.1	<i>Professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit versus een gesloten cultuur</i>	85
5.2.2	<i>Maatschappelijke kwaliteit versus professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit: ‘confectie in plaats van haute couture’</i>	86
5.3	SPANNINGSVELDEN ROND HET MANAGEN VAN RELATIES	89
5.3.1	<i>Mensen aanspreken versus mensen ontwijken: ‘Hoe ga je om met moeilijke mensen?’</i>	89
5.3.2	<i>Het managen van relaties tussen beroepsgroepen: ‘wegnemen van wantrouwen’</i>	92
5.3.3	<i>Management versus rechtspreken: ‘de spagaat van primair proces en management’</i>	95
5.4	SPANNINGSVELDEN ROND HET ONTWIKKELEN VAN LOKALE STRATEGIE	99
5.4.1	<i>Operationele leiding versus beleidsontwikkeling: ‘Waarom laat ik mij leven door de waan van de dag?’</i>	99
5.4.2	<i>Het definiëren van een eigen handelingsruimte: ‘Hoe word je meer dan een doorgeefluik?’</i>	102
5.4.3	<i>Overnemen versus delegeren: ‘Kom maar hier, dan doe ik hem wel!’</i>	103
6.	CONCLUSIE	106
6.1	DE BETEKENISGEVING VAN TEAMVOORZITTERS IN RELATIE TOT VERSCHILLENDE MANAGEMENTROLLEN.....	106
6.1.1	<i>Managementrollen vanuit de drie logica’s</i>	106
6.1.2	<i>Managementrollen en de spanningsvelden</i>	108
6.2	DRIE UITDAGINGEN	110
6.2.1	<i>De maatschappelijke kwaliteit verbinden aan de professionaliteit</i>	110
6.2.2	<i>Professioneel gezag combineren met de managementfunctie</i>	111
6.2.3	<i>Op een lokaal niveau strategische ruimte ontwikkelen</i>	111
6.3	TOT SLOT	112
	REFERENTIES	114
	BIJLAG 1: INTERVIEWONDERWERPEN	117
	BIJLAGE 2: FORMAT ZELFANALYSE	118

MANAGEMENTSAMENVATTING

De rechterlijke organisatie is in beweging. Naar aanleiding van een aanhoudend politiek debat is onlangs binnen rechtbanken een groep van middenmanagers ontstaan, ook wel bekend als de teamvoorzitters. Teamvoorzitters vervullen een belangrijke functie. Ze hebben de directe leiding over de uitvoerende medewerkers in de rechterlijke organisatie en hebben in die hoedanigheid invloed op de kwaliteit van dienstverlening, de efficiëntie en doelmatigheid met welke de dienstverlening wordt gerealiseerd, en de werkbeleving van medewerkers. Opvallend genoeg is er tot op heden geen systematisch onderzoek naar het teamvoorzitterschap verricht.

Vraagstelling en doelstelling

De vraagstelling van het onderzoek luidt: Op welke manieren geven beginnende teamvoorzitters in de rechterlijke macht betekenis aan hun werk, en hoe kan deze betekenisgeving¹ inzichtelijk worden gemaakt? In het bijzonder worden de manieren waarop teamvoorzitters invulling geven aan hun managementwerkzaamheden en de spanningsvelden die teamvoorzitters in hun werk ervaren zowel beschreven als verklaard². Het doel van het onderzoek is om de werkpraktijken van de teamvoorzitters voor henzelf inzichtelijker te maken door de teamvoorzitters een spiegel voor te houden. Het onderzoek is gebaseerd op een twaalfstal interviews, elf zelfanalyses³ en een analyse van beleidsdocumenten.

Context

De context is de omgeving waarin de teamvoorzitters zich bevinden en waarop zij moeten reageren. Deze context bestaat allereerst uit drie organisatorische logica's: de rechtsstatelijke logica, de professionele logica en de new public management (NPM) logica. Het uitgangspunt van de *rechtsstatelijke logica* is dat rechters op een onafhankelijke manier geschillen moeten kunnen beslechten om de rechtszekerheid van burgers te garanderen. Vanuit de rechtsstatelijke logica heeft de manager een ondersteunende rol. Hij zorgt er bijvoorbeeld voor dat er voldoende financiële middelen zijn.

De *professionele logica* verwijst naar een groep beroepsbeoefenaars, zoals rechters, die zich enerzijds kenmerken door een exclusieve inhoudelijke kennisbasis waarop hun denken en doen rust en anderzijds door een institutionele controle, bijvoorbeeld in de vorm van tuchtrechtspraak, waarmee ze hun professionele handelen kunnen beschermen. In de professionele logica moeten managers zowel de autonomie van professionals

¹ De betekenisgeving bestaat uit de waarden, gevoelens en overtuigingen van teamvoorzitters.

² Verklaren heeft hier betrekking op het op aannemelijke manier weergeven van causale relaties. Hetgeen in dit onderzoek ook wel wordt omschreven als 'inzichtelijk maken'.

³ De zelfanalyses zijn opgesteld in verband met een leergang waaraan de teamvoorzitters deelnamen (april 2008 tot april 2009). De leergang draagt de titel 'Leidinggeven tussen beleid en autonomie'.

beschermen, als de verbindingen leggen tussen de professionals en andere beroepsgroepen.

Vanuit de *NPM-logica* dienen publieke organisaties lering te trekken uit de private sector. In het bijzonder gaat het hier om de ontwikkeling van een grotere klantgerichtheid, doelmatigheid en efficiëntie binnen publieke organisaties. De manager dient daarbij te sturen op outputindicatoren.

Deze drie organisatorische logica's zijn in dit onderzoek gebruikt om het werk van teamvoorzitters inzichtelijk te maken. Daarnaast zijn twee andere begrippen voor deze doeleinden gebruikt. Allereerst kan de teamvoorzitter als *middenmanager* worden omschreven. Kenmerkend voor middenmanagers is dat ze zich tussen de werkvloer en het hogere management bevinden, iets dat gepaard kan gaan met tegenstrijdige loyaliteiten en het gevoel onvoldoende greep te hebben op de werkvloer. Ten tweede is de teamvoorzitter een *beginnende manager*. Beginnende managers hebben veelal moeite met het afstand nemen van het primaire werkproces (zeker als ze ook onderdeel uitmaken van een professie). Bovendien moeten beginnende managers leren om naast hun formele autoriteit ook andere bronnen van invloed te gebruiken.

De inhoud van de managementwerkzaamheden

De teamvoorzitter als organisator

Teamvoorzitters zien zichzelf primair als organisator. Ze moeten 'praktische dingen regelen' en 'brandjes blussen'. Deze operationele rolinvulling valt uiteen in het sturen van productie en doorlooptijden, en het bewaken van de kwaliteit. De teamleden nemen geen of te weinig verantwoordelijkheid voor de productie en doorlooptijden, dus moet de teamvoorzitter hen hierop aansturen. Vanuit de *NPM-logica* kan deze rol worden omschreven als de rol van outputmanager. Maar ook de teamvoorzitters zelf voelen zich slechts gedeeltelijk verantwoordelijkheid voor de productie en doorlooptijden. Productie en doorlooptijden zijn vooral iets waarover zij 'van boven' de verantwoordelijkheid krijgen opgelegd.

Bij de kwaliteitsbewaking wordt een duidelijkere verbinding gemaakt tussen de persoon en de functie. In het bijzonder de juridisch-inhoudelijke kwaliteit is iets waar teamvoorzitters zich sterk mee identificeren en waarover ze tevens een uitgesproken mening hebben.

De teamvoorzitter als manager van relaties

Management, zo wordt te kennen gegeven, gebeurt in belangrijke mate door middel van de relaties met anderen. Ten aanzien van de teamleden vervullen de teamvoorzitters een viertal rollen. In de rol van personeelsmanager leggen teamvoorzitters de nadruk op hun formele verplichtingen ten aanzien van de teamleden en de formele autoriteit die ze over hen hebben. Vanuit deze rol worden bijvoorbeeld functioneringsgesprekken gehouden en persoonlijke ontwikkelingsplannen opgesteld.

In de rol van beschermer proberen teamvoorzitters hun teamleden te behoeden voor een te grote werkdruk en de mogelijke aantasting die productie-eisen en doorlooptijden kunnen vormen voor de rechterlijke onafhankelijkheid. Het beschermen van de onafhankelijkheid en autonomie is kenmerkend voor een managementrol geïnspireerd door de professionele logica.

Ten derde beschrijven teamvoorzitters zichzelf vaak als ondersteuners. Ze ondersteunen de teamleden door hen 'een luisterend oor' te bieden en hen te coachen in hun persoonlijke ontwikkeling. Als beschermer en ondersteuner benadrukken teamvoorzitters niet zo zeer hun formele autoriteit ten opzichte van de teamleden, maar plaatsen zij zich op horizontale wijze naast de teamleden.

Daarnaast zien diverse teamvoorzitters zich als bouwers van een team. Hier geven zijn invulling aan de verbindende rol die kenmerkend is voor de professionele logica. Deze rol is voor diverse teamvoorzitters belangrijk, omdat het werk in toenemende mate moet worden gedelegeerd van de rechters naar de secretarissen en beide beroepsgroepen dus met elkaar moeten samenwerken. Daarnaast leidt het creëren van samenhang binnen het team tot een betere werkbeleving van teamleden.

Tot slot onderhouden teamvoorzitters contacten met collega-leidinggevenden. Vooral aan het contact met de sectorvoorzitters wordt veel aandacht besteed. De sectorvoorzitter moet de teamvoorzitter idealiter in zijn werk ondersteunen, zo wordt aangegeven, terwijl de teamvoorzitter vanuit zijn middenmanagementfunctie zorgt voor de afstemming tussen hetgeen er op de werkvloer gebeurt en de plannen van de sectorvoorzitter.

De teamvoorzitter als lokale strateeg

Teamvoorzitters moeten naar eigen zeggen afstand kunnen nemen van de alledaagse werkzaamheden om zo te kunnen zien welke ontwikkelingen er in het team en in de omgeving van het team gaande zijn. Op deze ontwikkelingen wil de teamvoorzitter kunnen anticiperen en er zomogelijk invloed op uitoefenen.

De rol van lokale strateeg valt uiteen in de rol van beleidsontwikkelaar en die van tussenpersoon. Als beleidsontwikkelaar denkt de teamvoorzitter mee over het beleid voor het team en de sector. Ten aanzien van de sector gaat het daarbij vooral om het beheersmatige beleid. De voor het middenmanagement kenmerkende rol van tussenpersoon krijgt invulling door op horizontale wijze het verbindende element te zijn met andere teams, binnen en buiten de eigen sector, maar ook door de verbinding te maken met ketenpartners buiten de rechtbank.

Spanningsvelden

Spanningsvelden rond organiseren

Aan de rol van organisator kunnen een drietal spanningsvelden worden gekoppeld. Allereerst staat het sturing geven aan productie en doorlooptijden en het geven van feedback, in de beleving van teamvoorzitters op gespannen voet met de rechterlijke onafhankelijkheid. De rechterlijke onafhankelijkheid wordt als een zeer wezenlijk kenmerk van de rechterlijke macht gezien, maar sommige teamleden 'verschuilen zich achter de onafhankelijkheid'. Deze teamleden gebruiken de onafhankelijkheid als excuus om niet te hoeven reflecteren op het eigen handelen.

Een ander spanningsveld dat wordt ervaren, heeft betrekking op het enerzijds moeten aansturen van productie en doorlooptijden, maar tegelijkertijd ook het moeten waarborgen van de juridisch-inhoudelijke kwaliteit. Doorlooptijden, en zeker de productie, zijn vanuit de rechtsstatelijke en professionele logica geen belangrijke kwaliteitseisen. De teamleden (en diverse teamvoorzitters) hebben daarom moeite om zich aan de productie en doorlooptijden te committeren. Dit is vooral het geval wanneer

het verkorten van de doorlooptijden en het vergroten van de productie er in de beleving van teamleden toe leidt dat de juridisch-inhoudelijke kwaliteit in het geding komt.

Ten derde kan het beschermen van de teamleden tegen een te grote werkdruk op gespannen voet staan met het stimuleren van de productie en doorlooptijden. Teamvoorzitters voelen zich als professional vooral verbonden met het team en de collega-rechters. In het spanningsveld tussen de professionele motivatie en het aansturen van de output lijkt dan ook vooral partij te worden gekozen voor de belangen van de werkvloer en de professie. Maar dit neemt niet weg dat er steeds opnieuw een afweging moet worden gemaakt en dat deze afweging ook ten aanzien van de sectorvoorzitter moet worden verdedigd.

Spanningsvelden rond het managen van relaties

Teamvoorzitters twijfelen soms hoe ze een teamlid of collega-leidinggevende op zijn of haar gedrag moeten aanspreken. Als gevolg van de rechterlijke onafhankelijkheid en de als gesloten ervaren cultuur zou de aangesproken persoon namelijk in het verweer kunnen komen, waardoor er een conflict ontstaat.

Niet alleen tussen de teamvoorzitters en de mensen om hen heen kunnen er gespannen verhoudingen ontstaan. Als bouwer van een team zien diverse teamvoorzitters zich voor de opdracht geplaatst om de verhoudingen tussen de beroepsgroepen in hun team te managen, en dan in het bijzonder tussen de rechters en secretarissen. In sommige rechtbanken wordt weinig wederzijds vertrouwen ervaren tussen deze beroepsgroepen en om dit vertrouwen te vergroten proberen teamvoorzitters onder meer het ‘koninklijke’ gedrag van rechters aan banden te leggen.

Daarnaast ervaren verschillende teamvoorzitters een spanningsveld tussen management en rechtspreken. Teamvoorzitters moeten beide doen en willen dit ook. Het kunnen blijven praktiseren van het rechterschap is een belangrijke bron van motivatie voor teamvoorzitters en geeft autoriteit onder de collega-rechters. Er treedt echter een spanningsveld op wanneer de managementwerkzaamheden ten koste gaan van het rechtsprekende werk.

Spanningsvelden rond het ontwikkelen van lokale strategie

De vervulling van de rol van beleidsontwikkelaar is in de beleving van teamvoorzitters op een spanningsvolle manier verbonden met hun operationele managementbenadering. Het operationele management eist veel aandacht op, waardoor het qua denkproces soms een grote omschakeling is om de aandacht van operationele vraagstukken te verplaatsen naar de overkoepelende ontwikkelingen binnen en buiten het team. Bovendien is men vanuit het rechterschap gewend om op een operationele manier met het werk bezig te zijn, met als gevolg dat beleid soms als abstract en enigszins irrelevant wordt ervaren.

In de rollen van beleidsontwikkelaar en tussenpersoon willen teamvoorzitters een eigen autonome handelingsruimte ontwikkelen. Vooral de teamvoorzitters die zich actief bezighouden met beleidsontwikkeling willen meer zijn dan een ‘doorgeefluik’. Het ontwikkelen van een eigen handelingsruimte zou echter niet altijd door het hogere management worden gestimuleerd.

Dat teamvoorzitters in hun betekenisgeving dicht bij het primaire proces blijven is behalve in de beleidsontwikkeling ook terug te zien met betrekking tot het laatste spanningsveld: de afweging tussen het overnemen of delegeren van het rechterlijke werk. De noodzaak om werk te delegeren wordt onderkend. Zonder te delegeren raakt men

overwerkt, worden medewerkers onvoldoende in hun persoonlijke ontwikkeling gestimuleerd en kan men uiteindelijk de managementtaken niet naar behoren uitvoeren. Toch is het maken van de afweging tussen het overnemen of delegeren van werk niet altijd eenvoudig. Teamvoorzitters proberen namelijk de werkdruk van de teamleden te beperken door zelf werk over te nemen en teamvoorzitters vinden het soms vanuit hun professionele behoefte om toe te zien op de kwaliteit van het werk moeilijk om rechterlijke werkzaamheden los te laten.

Conclusie

In de conclusie worden de invulling van de managementwerkzaamheden en de ervaren spanningsvelden verdiept door deze te koppelen aan de managementrollen die in de verschillende organisatorische logica's zijn onderscheiden.

De ondersteunende rol die kenmerkend is voor de rechtsstatelijke logica is terug te zien in dat verschillende organisatorische activiteiten door teamvoorzitters worden omschreven als iets dat zij doen omdat de teamleden zich liever alleen met het primaire proces bezighouden. Door organisatorische taken op zich te nemen ondersteunen ze de teamleden. Ook de beschermende en verbindende rollen die vanuit de professionele logica worden benadrukt hebben hun weerslag in het werk van teamvoorzitters. Diverse teamvoorzitters proberen de professionele autonomie en de rechterlijke onafhankelijkheid van hun teamleden te beschermen, bijvoorbeeld ten aanzien van productie-eisen die het hogere management stelt. De verbindende rol is bij teamvoorzitters te herkennen wanneer zij over zichzelf spreken als bouwers van een team. Tot slot is de voor de NPM-logica kenmerkende rol van outputmanager terug te zien wanneer teamvoorzitters hun organisatorische activiteiten gebruiken om het handelen van de teamleden te sturen.

Teamvoorzitters geven vooral betekenis aan hun werk vanuit hun rechterschap en de daarmee samenhangende professionele en rechtsstatelijke logica. De managementrollen die zijn ontleend aan deze twee logica's ondersteunen elkaar in de beleving van de teamvoorzitters. De rol van outputmanager is soms echter moeilijk te combineren met het beschermen van de autonomie en onafhankelijkheid van de teamleden. Ook het beschermen van de juridisch-inhoudelijke kwaliteit is soms op een spanningsvolle manier verbonden met de rol van outputmanager. Toch versterken de managementrollen uit de rechtsstatelijke en professionele logica's tot op zekere hoogte ook de managementrol vanuit de NPM-logica. Zo verbinden diverse teamvoorzitters de rol van ondersteuner aan die van outputmanager om daarmee aan hun sturende handelingen ten aanzien van bijvoorbeeld productie en de rechtseenheid meer legitimiteit te geven.

Drie uitdagingen

Als onderzoeker onderscheid ik een drietal uitdagingen waar teamvoorzitters zich naar mijn mening voor geplaatst zien. De uitdagingen kunnen worden gezien als suggesties voor de manier waarop er met enkele centrale spanningsvelden kan worden omgegaan.

De maatschappelijke kwaliteit verbinden aan de professionaliteit

Het sturen van productie en doorlooptijden, maar ook het bevorderen van de rechtseenheid en het motiveren van vonnissen, is op spanningsvolle wijze verbonden met de juridisch-inhoudelijke kwaliteit en met de rechterlijke onafhankelijkheid. Wat opvalt, is dat teamvoorzitters slechts zelden toelichten waarom zaken als doorlooptijden

en productie belangrijk zijn. Er wordt vaak alleen gezegd dat dit ‘van boven’ opgelegd wordt. De uitdaging die ik identificeer is om dergelijke zaken niet als een voldongen feit aan de teamleden te presenteren, maar om uit te leggen waarom ze belangrijk zijn. Door het centraal stellen van de rechtzoekenden kan in deze uitleg de verbinding worden gemaakt met de professionaliteit van de teamleden.

Professioneel gezag combineren met de managementfunctie

Teamvoorzitters hebben slechts zeer beperkt de mogelijkheid om sancties op te leggen aan de teamleden. Dit leidt tot een gevoel van machteloosheid, maar tegelijkertijd wordt aangegeven dat men wel invloed heeft op hetgeen er binnen het team gebeurt. Deze invloed wordt onder meer ontleend aan het feit dat teamvoorzitters ook rechter zijn en daarnaast geeft ook het bekleden van een managementfunctie invloed. De uitdaging is om het professionele gezag te combineren met de managementfunctie, zonder door middel van expliciete druk leiding te willen geven. Het (blijven) gebruiken van omgangsvormen die kenmerkend zijn voor de professionele logica, zoals adviseren in plaats van bekritisieren, is in dit verband belangrijk.

Op lokaal niveau strategische ruimte ontwikkelen

Verschillende teamvoorzitters zijn terughoudend om een bijdrage te leveren aan de lokale strategie- en beleidsontwikkeling. Strategie wordt als abstract gezien, of men komt er door het operationele werk niet aan toe. Toch kan door middel van strategieontwikkeling de beschermende rol ten aanzien van de teamleden worden versterkt, en kan ook de eigen handelingsruimte van de teamvoorzitter worden vergroot. De teamvoorzitters hebben in potentie namelijk een cruciale rol in het verbinden van de werkvloer met het hogere management, en zouden hun beschermende rol hanteerbaarder kunnen maken door zich actiever met lokale strategieontwikkeling bezig te houden. Hoewel er door de sectorvoorzitters weinig strategische ruimte wordt geboden, ligt de uitdaging vooral in het zelf definiëren van een grotere strategische ruimte.

Het teamvoorzitterschap blijkt geen eenvoudige functie. Het is een functie die is doorweven met spanningsvelden, maar spanningsvelden die wel hanteerbaarder kunnen worden gemaakt wanneer men ze doorziet. Inzicht is de sleutel die teamvoorzitters in staat stelt om als een evenwichtskunstenaar de genoemde spanningsvelden te beheersen.

1. INLEIDING

In het politieke debat wordt al dertig jaar lang de inrichting van de rechterlijke organisatie geproblematiseerd. Onlangs heeft dit binnen rechtbanken geresulteerd in het ontstaan van een kader van middenmanagers, bestaande uit de zogenaamde teamvoorzitters⁴. Een intrigerende vraag is op welke manieren er, in het licht van het aanhoudende politieke debat, invulling wordt gegeven aan deze middenmanagementfunctie. De uitgangssituatie van het zoeken naar antwoorden op deze vraag wordt in dit eerste hoofdstuk weergegeven.

Om te beginnen wordt de aanleiding voor het onderzoek uitgewerkt door het onderzoek in de politieke en wetenschappelijke discussie te positioneren. Daarna worden de vraagstelling en het onderzoeksdoel besproken en tot slot is er aandacht voor de opbouw van het rapport.

1.1 Aanleiding en focus van het onderzoek

De aanleiding van dit onderzoek naar de manieren waarop de teamvoorzittersfunctie invulling krijgt, is zowel politiek als wetenschappelijk van aard. In oktober 1982 gaf Minister-president Van Agt aan dat er, in verband met de financiële situatie waarin de rijksoverheid verkeerde, diende te worden nagedacht over een productiviteitsverhoging van de rechterlijke macht (Boone et al., 2007: 4). Al enige jaren daarvoor ontstond er bij de politieke aandacht voor de organisatie van de rechterlijke macht. Dit had te maken met de kwaliteit van de rechtspraak die op bepaalde punten aan verbetering toe zou zijn, maar de belangrijkste redenen waren de veronderstelde mogelijkheden tot kostenreductie en het vergroten van transparantie van de bedrijfsvoering (Boone et al., 2007: 3-5).

Hierop volgde een aanzienlijke stroom van onderzoeken, wat onder andere resulteerde in de Wet organisatie en bestuur gerechten (WOBG). Met het in werking treden van de WOBG in 2002 werd de interne organisatie van individuele rechtbanken en gerechtshoven (hierna: gerechten) voor het eerst onderwerp van wetgeving. Gerechten kregen een bestuur met een integrale organisatie- en beheersverantwoordelijkheid, iets dat ook wel wordt aangeduid met de term ‘integraal management’ (Boone et al., 2007: 25). Tussen het bestuur en de werkvloer is binnen verschillende rechtbanken tevens een nieuwe functie ontstaan, die van teamvoorzitter.

Deze teamvoorzitters hebben de directe leiding over de uitvoerende medewerkers in de rechterlijke organisatie, waaronder rechters en secretarissen⁵, en hebben in die hoedanigheid invloed op de kwaliteit van dienstverlening, de efficiëntie en doelmatigheid waarmee de dienstverlening wordt gerealiseerd, en de werkbeleving van de medewerkers.

⁴ Afhankelijk van de rechtbank wordt deze functie ook wel aangeduid als de ‘teammanager’ of ‘teamleider’.

⁵ De secretaris verleent juridische en organisatorische ondersteuning bij de voorbereiding van rechtszaken, ter rechtszitting en bij de nabewerking van rechtszaken.

Het teamvoorzitterschap is daarmee een belangrijke functie, maar opvallend genoeg is er nog geen systematisch onderzoek naar deze functie verricht.

In de politieke en maatschappelijke discussies heeft management in het publieke domein de laatste decennia aan aandacht gewonnen (zie bijvoorbeeld Hood, 1991; Clarke en Newman, 1997; Noordegraaf, 2004). Maar zoals ook Berendsen opmerkt (2007: 10), besteedt onderzoek naar publiek management, en management in zijn algemeenheid, tot op heden weinig aandacht aan de managers zelf. Een uitzondering is Mintzberg's observatieonderzoek dat heeft geresulteerd in het identificeren van verschillende managementrollen (Mintzberg, 1973). Echter, Mintzberg stelt zich niet ten doel om de denkprocessen van de managers bloot te leggen, iets dat als een gemis kan worden gezien, omdat het denken van managers ten grondslag ligt aan hun praktische handelen.

Het hier gepresenteerde onderzoek richt zich expliciet op de denkprocessen van de manager, en kan in die zin een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke kennis. Twee specificaties zijn hierop van toepassing. Allereerst gaat het niet om de denkprocessen van alle (publieke) managers; het onderzoek is toegespitst op beginnende middenmanagers die een professionele werkachtergrond hebben. Twee invloedrijke boeken over het worden van manager – ‘Becoming a Manager’ door Hill (2003) en ‘The Emergent Manager’ door Watson en Harris (1999) – geven beide een zeer interessante inkijk in de ontwikkelingen die een beginnende manager doormaakt, maar de onderzochte managers zijn niet afkomstig uit een traditionele professie⁶, zoals de rechterlijke professie. Het vermoeden wordt hier geuit dat de overstap van een traditionele professional naar een managementfunctie een enigszins unieke dynamiek met zich meebrengt. De identiteit en legitimiteit van professionals is namelijk in belangrijke mate gebaseerd op het blijven uitvoeren van de professie (Noordegraaf, 2004: 200; Witman, 2008). De breuk die beginnende managers volgens Hill (2003) moeten maken met hun vroegere uitvoerende werkzaamheden zou daarom wel eens niet op een andere manier invulling kunnen krijgen bij professionals die gaan managen. Daar komt bij dat veel onderzoek naar managers is gericht op het seniormanagement (zie bijvoorbeeld Mintzberg, 1973 en Noordegraaf, 2004). Het middenmanagement, waar de teamvoorzitters toe kunnen worden gerekend, blijft grotendeels buiten beschouwing.

De tweede specificatie is dat er voor zover bekend geen wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar managers binnen de rechterlijke macht. Arie-Jan Kwak (2005) en Elaine Mak (2008) hebben onlangs vooruitstrevend onderzoek verricht naar de verschillende rollen die rechters kunnen aannemen, respectievelijk de dilemma's waar de rechterlijke macht zich in zijn geheel voor geplaatst ziet, maar de managers in de rechterlijke organisatie en de manier waarop zij invulling geven aan hun werk komt daarbij niet in beeld. Ik heb het vermoeden dat het nuttig is om onderzoek te doen naar management binnen de rechterlijke macht, omdat het management hier mogelijk op een andere manier vorm krijgt dan in andere (professionele) organisaties.

De constatering dat teamvoorzitters een belangrijke functie vervullen, dat er tegelijkertijd nog geen systematisch onderzoek naar deze functie is verricht, en dat er in het wetenschappelijke onderzoek een lacune bestaat in de kennis over de manieren

⁶ Zoals in paragraaf 3.3.2 zal worden toegelicht, kenmerkt een traditionele professie zich enerzijds door een exclusieve inhoudelijke basis waarop het denken en doen van de uitvoerenden rust, en anderzijds door een institutionele controle waarmee het professionele handelen van de uitvoerenden kan worden beschermd (Noordegraaf, 2007: 768).

waarop (beginnende) middenmanagers (in de rechterlijke macht) naar hun werk kijken, zijn van grote invloed geweest op de inrichting van het hier gepresenteerde onderzoek.

1.2 Vraagstelling

De centrale vraagstelling luidt: *Op welke manieren geven beginnende teamvoorzitters in de rechterlijke macht betekenis aan hun werk, en hoe kan deze betekenisgeving inzichtelijk worden gemaakt?*

Daarbij worden de volgende deelvragen onderscheiden:

- Hoe geven teamvoorzitters inhoud aan hun managementwerkzaamheden?
- Welke spanningsvelden ervaren teamvoorzitters in hun werk?
- Hoe kunnen de inhoud van de managementwerkzaamheden en de spanningsvelden inzichtelijk worden gemaakt?

Om de vraagstelling en de bijbehorende deelvragen te verduidelijken zullen een aantal zaken nader worden toegelicht. Allereerst wordt er gesproken over ‘manieren’ waarop teamvoorzitters betekenis geven aan hun werk. De meervoudsvorm wordt gebruikt omdat dit onderzoek de diversiteit aan ziens- en handelingswijzen van teamvoorzitters tracht weer te geven.

Ten tweede staan de ‘beginnende teamvoorzitters’ in dit onderzoek centraal. Hiermee wordt verwezen naar medewerkers van rechtbanken die nul tot twee jaar werkervaring hebben en die verantwoordelijkheden hebben op het gebied van de gerealiseerde productie, de kwaliteitsbevordering en het personeelsmanagement binnen het team.

Verder speelt de term ‘betekenisgeving’ een belangrijke rol. Betekenisgeving heeft betrekking op de waarden, gevoelens en overtuigingen waarvan teamvoorzitters blijk geven. Deze waarden, gevoelens en overtuigingen – wat hiervoor op vereenvoudigde wijze is omschreven als de ‘denkprocessen’ van managers – komen onder meer tot uiting in de woorden die mensen gebruiken (Yanow, 1996: 10). Daarbij gaat het om de letterlijke inhoud van gesproken en geschreven woorden, maar bijvoorbeeld ook om het gebruik van metaforen of wat men tussen de regels door kenbaar maakt. De reden waarom betekenisgeving belangrijk is, is dat deze ten grondslag ligt aan het praktisch handelen van mensen (Yanow, 1996: 13).

Wanneer we onze aandacht verplaatsen van de centrale vraagstelling naar de deelvragen, dient ten aanzien van de eerste deelvraag gezegd te worden dat deze betrekking heeft op de manieren waarop teamvoorzitters zelf invulling geven aan hun werk. Deze eigen definitie van het werk gaat verder dan, en kan enigszins verschillen van, de formele functieomschrijving van het teamvoorzitterschap. Het doel is dan ook om te expliciteren wat de teamvoorzitters zelf de belangrijkste aspecten van hun werk vinden.

Tot slot zal worden toegelicht wat ‘spanningsvelden’ zijn. Een spanningsveld is een ervaren onverenigbaarheid tussen twee of meer zaken. De persoon die een spanningsveld ervaart, heeft het idee te moeten kiezen tussen de verschillende aspecten van het spanningsveld, bijvoorbeeld tussen kwaliteit en kwantiteit, maar realiseert zich tegelijkertijd dat het eigenlijk een schijnkeuze is. Alle aspecten van het spanningsveld

zijn namelijk zo belangrijk dat ze niet (geheel) verwaarloosd kunnen worden. Er wordt dan ook geen keuze gemaakt, maar een balans gezocht.

1.3 Onderzoeksdoel en doelgroep

Het beantwoorden van de vraagstelling en de deelvragen heeft zowel een maatschappelijk doel als een wetenschappelijk doel. Het maatschappelijke doel is om door middel van het voorhouden van een spiegel de werkwijze van teamvoorzitters voor henzelf inzichtelijker te maken. Ten eerste wordt dit gedaan door aan de hand van de invulling van de managementwerkzaamheden verschillende managementrollen te expliciteren, en door verschillende spanningsvelden te onderscheiden. Als onderzoeker heb ik namelijk het vermoeden dat teamvoorzitters bepaalde managementrollen identificeren en spanningsvelden ervaren die ze voor zichzelf nog niet kunnen benoemen. Mijn taak is om deze rollen en spanningsvelden op samenhangende en heldere manier te reconstrueren.

Ten tweede worden de rollen en spanningsvelden van de teamvoorzitters inzichtelijk gemaakt door ze te koppelen aan bestaande theoretische kennis. Aan de hand van de verbinding met de wetenschappelijke literatuur kan het werk van de teamvoorzitters vanuit een gedeeltelijk andere invalshoek worden bekeken dan die de teamvoorzitters zelf hebben. Dit kan nieuwe inzichten genereren over de eigen werkwijze van teamvoorzitters.

Het wetenschappelijke doel van het onderzoek heeft een beschrijvende en een meer verklarende component. De eerste twee deelvragen zijn beschrijvend⁷ van aard: de inhoud van het teamvoorzitterswerk, evenals de spanningsvelden zullen aan de hand van deze twee deelvragen worden beschreven. Voor de wetenschap is een dergelijke beschrijving interessant omdat een systematische documentatie van de invulling die teamvoorzitters aan hun werk geven en de spanningsvelden die zij ervaren eenvoudigweg nog niet bestaat.

De verklarende component is terug te zien in de derde deelvraag. De invulling van het werk en de spanningsvelden worden, onder andere aan de hand van theoretische literatuur, inzichtelijk gemaakt⁸. Door de koppeling met de literatuur kan de bruikbaarheid van de bestaande theoretische inzichten worden getoetst, en kunnen ook gebreken en tegenstrijdigheden in de bestaande literatuur worden ontdekt. Wanneer de bestaande literatuur niet toereikend is zullen er suggesties worden gedaan voor manieren waarop de geconstateerde rollen en spanningsvelden wel inzichtelijk zouden kunnen worden gemaakt. Het verklarende wetenschappelijke doel is dus enerzijds om (aan de hand van theorie) de managementrollen en spanningsvelden inzichtelijk te maken en anderzijds om, wanneer theoretische inzichten niet toereikend of tegenstrijdig zijn,

⁷ Om preciezer te zijn is de beantwoording van de deelvragen niet zo zeer beschrijvend/descriptief, maar 'inscriptief' (Berendsen, 2008: 34). De beschrijvingen van de manier waarop teamvoorzitters invulling geven aan hun werk en de spanningsvelden die zij ervaren worden namelijk door de onderzoeker met elkaar verweven en daardoor gereconstrueerd. In strikte zin zou er van alleen een beschrijving sprake zijn wanneer alle primaire onderzoeksdata (de interviews, zelfanalyses en documenten) achter elkaar worden opgesomd zonder deze te integreren in rollen en spanningsvelden.

⁸ In paragraaf 2.1.2 zal worden toegelicht dat 'inzichtelijk maken' niet helemaal hetzelfde is als 'verklaren'.

suggesties te doen over manieren waarop de geconstateerde betekenisgeving toch begrepen kan worden.

Samenhangend met het maatschappelijke en wetenschappelijke doel van het onderzoek worden er op hoofdlijnen een tweetal doelgroepen voor dit onderzoeksrapport onderscheiden. Enerzijds zijn er de teamvoorzitters zelf (zowel diegenen die hebben bijgedragen aan het onderzoek als andere teamvoorzitters), leden van rechterlijke organisaties en geïnteresseerde buitenstaanders. Deze drie groepen vormen gezamenlijk het maatschappelijke publiek. Anderzijds is dit rapport ook gericht op een wetenschappelijk publiek dat bestaat uit onderzoekers.

1.4 De opzet van het rapport

Hieronder worden de verschillende hoofdstukken geïntroduceerd, met het doel de structuur van het onderzoeksrapport toe te lichten en bepaalde centrale thema's te introduceren.

In het tweede hoofdstuk wordt de methodologische fundering van het onderzoek gepresenteerd. De gekozen onderzoeksbenadering, bestaande uit een combinatie van een etnografische onderzoeksbenadering en een gefundeerde theoriebenadering komt in beeld, met inbegrip van de wetenschapsfilosofische aannames. Ook de manier waarop toegang is verkregen tot de teamvoorzitters en op welke manieren de onderzoeksdata zijn verzameld wordt besproken. Ten aanzien van de verzameling van de onderzoeksdata zal blijken dat semi-gestructureerde interviews de belangrijkste bron van informatie zijn geweest om de vraagstelling te beantwoorden. Vervolgens is er aandacht voor de wijze waarop de onderzoeksdata zijn geanalyseerd en tot slotte wordt besproken hoe de validiteit van het onderzoek is gewaarborgd.

Hoofdstuk 3 heeft betrekking op de context waarin teamvoorzitters zich bevinden en waarop zij moeten reageren. Deze context bestaat onder meer uit de zich ontwikkelende maatschappelijke en politieke discussie rond de rechterlijke organisatie. Aan de hand van de formele functieomschrijving van de teamvoorzittersfunctie zal duidelijk worden dat het teamvoorzitterschap in belangrijke mate is voortgevloeid uit de voortdurende discussie over de productiviteit en de kwaliteit van het rechterlijke handelen. Vervolgens is er aandacht voor een drietal organisatorische logica's op basis waarvan de rechterlijke organisatie heden ten dagen vorm lijkt te hebben gekregen: de *rechtsstatelijke*, *professionele* en *new public management* logica. Als onderzoeker heb ik het vermoeden dat teamvoorzitters – impliciet – zullen refereren aan deze logica's om hun werk inzichtelijk te maken en hun handelen te legitimeren. Daarna worden de onderlinge verhoudingen tussen de organisatorische logica's gepresenteerd en tot slot wordt het teamvoorzitterschap besproken in het licht van een *beginnende middenmanagement-functie* die wordt vervuld door een traditionele professional.

In hoofdstuk 4 staat de manier waarop teamvoorzitters zelf hun managementwerk definiëren centraal. Aan de hand van verschillende rollen die teamvoorzitters voor zichzelf onderscheiden zal de invulling van het managementwerk worden gepresenteerd. Er worden drie kernrollen onderscheiden: die van de teamvoorzitter als organisator, de teamvoorzitter als manager van relaties en de teamvoorzitter als lokale strateeg.

Het vijfde hoofdstuk bespreekt de spanningsvelden die teamvoorzitters in hun werk ervaren. De managementrollen passeren hier opnieuw de revue, maar nu worden de ervaren tegenstrijdigheden tussen rollen en ook andere spanningsvelden waarmee teamvoorzitters zich in de uitvoering van hun werk zien geconfronteerd besproken.

In hoofdstuk 6, het slothoofdstuk, wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling. Daarbij wordt gereflecteerd op de drie organisatorische logica's en de duiding van de teamvoorzitters als beginnende middenmanagers. Ook worden door mij als onderzoeker een drietal uitdagingen voor de teamvoorzitters geïdentificeerd: het verbinden van bepaalde aspecten van de kwaliteit van dienstverlening aan de professionaliteit van teamleden, het combineren van professioneel gezag met de managementfunctie en het op een lokaal niveau ontwikkelen van strategische ruimte. Deze uitdagingen kunnen worden gezien als suggesties voor de manier waarop teamvoorzitters met enkele centrale spanningsvelden kunnen omgaan.

2. METHODOLOGIE

Het doel van onderzoeksmethoden wordt door Charmaz en Mitchell mooi verwoord wanneer zij zeggen: ‘Methods should bring us closer to our studied phenomena and spark our ideas’ (2007: 171). De methodologische verantwoording is een beschrijving van wat de onderzoeker heeft gedaan, hoe hij dat heeft gedaan en waarom hij dat heeft gedaan (Boeije, 2006: 150). Meer in het bijzonder wordt ingegaan op de onderzoeksbenadering, hoe toegang is verkregen tot de onderzoekssetting, hoe de onderzoeksrelaties zijn gemanaged, de manier waarop de onderzoeksdata is verzameld, hoe deze data is geanalyseerd en op welke manieren de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek zijn gewaarborgd. Door deze zaken te bestreken stelt de methodologische verantwoording u in staat om het onderzoek eventueel te herhalen en te beoordelen of u vertrouwen heeft in de uitkomsten van het onderzoek.

2.1 Onderzoeksbenadering

Om inzicht te krijgen in de manieren waarop beginnende teamvoorzitters betekenis geven aan hun werk, is gekozen voor een combinatie van een etnografische onderzoeksbenadering en een gefundeerde theoriebenadering van onderzoek. Beide benaderingen zijn basisvormen in sociaal-wetenschappelijk onderzoek. De etnografische onderzoeksmethode heeft als doel om het alledaagse leven van een bepaalde groep mensen te begrijpen door hun betekenisgeving te achterhalen (Berendsen, 2007: 12; Yanow, 1996). De gefundeerde theoriebenadering is een methodologische oriëntatie die door Glaser en Strauss (1967) is ontwikkeld met het doel om (‘middle range’) theorie te ontwikkelen die gefundeerd is in kwalitatieve data (Glaser en Strauss, 1967 in Corbin en Strauss, 2008: 1). Door allereerst te kijken naar de overeenkomsten tussen beide benaderingen, en vervolgens te kijken naar de manieren waarop etnografie en gefundeerde theorie elkaar versterken zal worden toegelicht op welke wijze dit onderzoek geïnspireerd is door beide onderzoeksbenaderingen.

2.1.1 Overeenkomsten tussen etnografie en de gefundeerde theorie

Op een drietal punten komen de etnografische en gefundeerde theoriebenadering samen: er is sprake van een kwalitatieve methodologie, betekenisgeving staat centraal en men treedt het onderzoeksdomein relatief open/inductief tegemoet. Deze punten hangen met elkaar samen en kunnen in zekere zin als algemene kenmerken van kwalitatief onderzoek worden gezien (Boeije, 2006). Boeije (2006) hanteert een begrijpelijke en omvattende definitie van kwalitatief onderzoek. Ze schrijft: ‘In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit

het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.’ (Boeije, 2006: 27)

Het onderzoeken van betekenisgeving is een belangrijk kenmerk van kwalitatief onderzoek. Betekenisgeving heeft, zoals we in paragraaf 1.2 hebben gezien, betrekking op de waarden, gevoelens en overtuigingen van mensen. Met andere woorden, de manier waarop mensen iets ervaren. Het gaat om ‘lived experiences’ (Agar, 1996: 121), en deze probeert de onderzoeker te bezien door de ogen van de onderzochte groep. Mensen zijn sociale wezens die betekenis geven aan de wereld om hen heen. Om de sociale wereld te begrijpen moet daarom inzicht worden verkregen in de processen van betekenisgeving.

Een open benadering van het onderzoeksdomein wordt ook wel een inductieve onderzoeksbenadering genoemd. Concreet houdt dit in dat je als onderzoeker, afgezien van het onderzoeksonderwerp, zo min mogelijk voorafgaand aan de dataverzameling categorieën vastlegt op basis waarvan je de data gaat interpreteren. Het doel is om een bepaalde ‘openness to discovery’ te hebben (Corbin en Strauss, 2008: 21). Nu is een onderzoek nooit geheel inductief (Corbin en Strauss, 2008: 46), maar het doel om open te staan voor nieuwe data en interpretaties is iets dat de etnografie en gefundeerde theorie met elkaar verbindt. Overigens is een inductieve benadering ook een logisch gevolg van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek leent zich goed voor het onderzoeken van iets waar nog relatief weinig over bekend is (Boeije, 2006: 35; Corbin en Strauss, 2008: 14), in ieder geval de manieren waarop teamvoorzitters betekenis geven aan hun werk.

2.1.2 Synergie tussen etnografie en gefundeerde theorie

De etnografie en gefundeerde theorie hebben gedeelde wortels in de ‘Chicago School of sociology’ (Charmaz en Mitchell, 2007: 160), maar veel huidig etnografisch onderzoek is ook verbonden aan een antropologische onderzoekstraditie, terwijl onderzoek vanuit de gefundeerde theoriebenadering meer sociologisch is gestoeld (Atkinson et al., 2007: 2). De onderzoeksbenaderingen worden dan ook vaak los van elkaar gebruikt. Een groot gemis, zo deel ik de overtuiging met Charmaz en Mitchell (2007). De benaderingen kunnen namelijk gebruik maken van elkaars kracht. Er bestaan spanningen tussen beide benaderingen, bijvoorbeeld ten aanzien van de mogelijkheden tot verklaren⁹, maar de

⁹ Etnografisch onderzoek tracht een beschrijving van mensen hun betekenisgeving te geven. Deze beschrijving moet door de onderzochte mensen worden herkend, maar tegelijk een verhelderende werking hebben. De analyse van de empirische data zorgt namelijk voor een zekere herordening (in categorieën) die de betekenisgeving op zo een manier herstructureert dat ze herkenbaar is, maar tegelijkertijd ook iets nieuws laat zien.

De gefundeerde theoriebenadering streeft naar meer. Ze wil niet alleen aangeven hoe dingen in elkaar zitten, maar ook waarom ze zo in elkaar zitten. Beschrijvingen dienen in deze benadering als de basis om theorie te ontwikkelen. Theorie kan daarbij worden gezien als ‘a set of well-developed categories (themes, concepts) that are systematically interrelated through statements of relationship to form a theoretical framework that explains some phenomenon’ (Hage, 1972: 34 in Corbin en Strauss, 2008: 55). Oplopend in de mate van abstractie worden drie soorten theorie onderscheiden: ‘substantive’, ‘middle range’ en ‘formal’ theorie. Het is vooral de ontwikkeling van formele theorie – waarbij uitspraken worden gedaan die niet gebonden zijn aan een specifieke groep of plaats, een voorbeeld is een theorie over hoe mensen informatie tot zich nemen – waar etnografisch onderzoek zich niet mee bezighoudt. Dergelijke theorieën zijn voor etnografen te ver losgekoppeld van de context waarin mensen handelen en daarom van beperkte waarde om concreet gedrag te kunnen begrijpen.

benaderingen zijn zeker niet onverenigbaar. Hieronder zal puntsgewijs worden besproken op welke manieren beide benaderingen elkaar kunnen versterken. Aandacht wordt besteed aan: het verkrijgen van diepgaand inzicht in betekenisgeving, de plaats van de onderzoeker in het onderzoeksproces en de verdieping van de analyse.

De gefundeerde theoriebenadering is een manier om kwalitatieve data te analyseren door dataverzameling en –analyse met elkaar af te wisselen (Boeije, 2006: 73). Op een tweetal manieren kan dit een etnografische benadering versterken. Allereerst kan de cyclische afwisseling van dataverzameling en –analyse de ‘rigor’ van het etnografisch georiënteerde onderzoek vergroten, in de zin dat het systematisch vergelijken van (nieuwe) data met de zich ontwikkelende concepten ervoor zorgt dat de analyse stevig in de empirie verankerd blijft (Charmaz en Mitchell, 2007: 162). Ten tweede levert de afwisseling van dataverzameling en –analyse een bijdrage aan etnografisch onderzoek omdat deze analysemethode het begrip van de data naar een hoger niveau van abstractie kan tillen, in de zin dat categorieën en thema’s – met behulp van theorie – verder worden geïntegreerd en aan elkaar verbonden (Charmaz en Mitchell, 2007: 161).

Een etnografische benadering kan de gefundeerde theorie versterken door de valkuil van een oppervlakkig inzicht in mensen hun betekenisgeving te voorkomen. Charmaz en Mitchell merken op dat gefundeerde theorie wel eens ‘quick en dirty’ kan zijn (2007: 160). Ze lichten dit toe door te zeggen: ‘Grounded theory studies often move around an object; these methods generate a map of the object from the outside, but may not enter it.’ (Charmaz en Mitchell, 2007: 163). Een diepgaand inzicht in de betekenisgeving is een voorwaarde om de impliciete aspecten van de betekenisgeving te kunnen expliciteren (Agar, 1996: 129) en het is in belangrijke mate deze explicitering waarin de waarde van etnografisch onderzoek ligt.

Er zijn een drietal manieren waarop het verkrijgen van een oppervlakkig inzicht tegen kan worden gegaan. Allereerst streven etnografen naar een rijke en volle beschrijving van een situatie (Agar, 1996: 129). Door oog te hebben voor detail kan de diepgang worden vergroot. Ten tweede wordt door etnografen gestreefd naar een ‘thick description’ (Geertz, 1973 in Yanow, 1996: 43). Dit houdt in dat eenzelfde situatie vanuit verschillende bronnen (interviews, observaties en documenten) en met mensen met

Wat in paragraaf 1.2 is dit omschreven als het ‘inzichtelijk maken’ van de betekenisgeving van teamvoorzitters vertoont enige gelijkenis met de ontwikkeling van ‘substancive’ theorie. Binnen de context waarin teamvoorzitters zich bevinden worden er in dit onderzoek namelijk uitspraken gedaan over redenen waarom teamvoorzitters op een bepaalde manier betekenis geven aan hun werk. Het verschil met de ‘substancive’ theorie is dat er in dit onderzoek geen definitieve uitspraken worden gedaan over causale relaties. Er is namelijk niet onderzocht of ‘a’ daadwerkelijk tot ‘b’ leidt, er is alleen gekeken of er een plausibele relatie is tussen ‘a’ en ‘b’. Het is bijvoorbeeld plausibel/waarschijnlijk dat het moeilijk kunnen sturen van de teamleden samenhangt met de rechterlijke onafhankelijkheid. Door de concepten van onafhankelijkheid en stuurbaarheid aan elkaar te verbinden kan de invloed van teamvoorzitters op het team inzichtelijk worden gemaakt, maar er wordt in dit onderzoek niet ‘objectief’ bewezen dat de onafhankelijkheid de stuurbaarheid beperkt.

Wanneer dit laatste het doel was geweest zouden de relaties tussen de empirische data en de theoretische concepten gedurende het onderzoek verder moeten zijn getoetst. Bovendien – en dit is een punt waar de gefundeerde theoriebenadering geen aandacht aan besteedt – moet de onderzoeker tot op zekere hoogte het perspectief van de onderzochte mensen loslaten om causale relaties aan te tonen. Causaliteit bestaat namelijk los van wat iemand er van vindt. Het mogelijke gevolg is dat de onderzoeker een fenomeen probeert te verklaren terwijl deze verklaring het fenomeen voor de onderzochte mensen eigenlijk niet inzichtelijker maakt.

verschillende perspectieven wordt besproken. Op deze manier wordt eenzelfde situatie op verschillende wijzen belicht. Tot slot bestaat er bij de gefundeerde theorie de neiging om data op een enkele manier te interpreteren (Charmaz en Mitchell, 2007: 166). Interne documenten worden bijvoorbeeld gezien als representanten van een inherente en objectieve waarheid. Etnografen hebben als aanname dat een document, en iedere andere vorm van communicatie, op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd. Een intern document representeert bijvoorbeeld een managementvisie en deze visie hoeft niet door de werkvloer te worden gedeeld.

Tot slot versterkt etnografisch onderzoek de gefundeerde theoriebenadering in zoverre dat etnografisch onderzoek de onderzoeker aanmoedigt om te reflecteren op de plaats die hij¹⁰ inneemt in het onderzoek (Charmaz en Mitchell, 2007: 161). Dit is belangrijk omdat de onderzoeker, zeker bij kwalitatief onderzoek, zelf het onderzoeksinstrument vormt (Boeije, 2006: 17). De onderzoeker creëert tot op zekere hoogte de onderzoeksdata en vervult een centrale rol in de data-analyse (Yanow, 1996: 11). In paragraaf 2.2 zal er meer aandacht aan de rol van de onderzoeker worden besteed.

2.1.3. Wetenschapsfilosofische aannames

Alvorens in te gaan op de manier waarop toegang is verkregen tot het onderzoeksveld en de manier waarop ik als onderzoeker mijn relaties met de participanten heb gemanaged, dienen een tweetal filosofische aannames die ten grondslag liggen aan het onderzoek te worden geëxpliciteerd. Het gaat om de creatie van de sociale werkelijkheid en over het mogelijke bestaan van verschillende werkelijkheden.

Dit onderzoek sluit zich aan bij de symbolisch interactionistische veronderstelling dat mensen handelen op basis van het beeld dat zij, op een bepaald moment en op een bepaalde plaats, hebben van de 'werkelijkheid' (Berendsen, 2007: 25). Het symbolisch interactionisme gaat ervan uit dat de sociale werkelijkheid andere eigenschappen vertoont dan de werkelijkheid die de natuurwetenschappen onderzoeken. Het belangrijkste verschil is dat mensen, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een appel of een dier, zelfbewust zijn. Waar een appel of dier enkel in staat is tot een (instinctieve) reactie, zijn wij als mensen in staat om te reflecteren op onszelf, de situaties waarin we ons bevinden en onze relaties. Met andere woorden, mensen geven betekenis. Blumer (1969) omschrijft dit heel precies door te zeggen: 'The peculiarity consists in the fact that human beings interpret or "define" each other's actions instead of merely reacting to each other's actions. Their "response" is not made directly to the actions of one another but instead is based on the meaning which they attach to such actions.' (Blumer, 1969: 19 in Corbin en Strauss, 2008: 2)

De sociale werkelijkheid is niet iets objectiefs buiten mensen zelf, maar wordt door middel van interacties met anderen gecreëerd. Mensen geven betekenis aan verschijnselen, zoals wat het inhoudt om rechter te zijn, en deze betekenissen wisselen ze onderling uit in hun dagelijkse interactie. Neem bijvoorbeeld een rechtszitting. Tijdens de rechtszitting wordt door middel van (formele) taal, objecten (de toga die een rechter draagt) en handelingen (het uitspreken van een vonnis) bekrachtigd wie de rechter is en

¹⁰ In het rapport is ervoor gekozen om in de mannelijke vorm te verwijzen wanneer er geen specifieke persoon wordt aangeduid. Ook wordt er altijd in de mannelijke vorm naar teamvoorzitters gerefereerd om zo hun anonimiteit te waarborgen.

dat de rechter een belangrijke functie vervult in de beslechting van geschillen. Als samenleving hebben we deze realiteit met elkaar gecreëerd en blijven we haar in stand houden. De institutie van het rechterschap is (in de Nederlandse samenleving) een sociale constructie die door zijn wettelijke vastlegging en sociale acceptatie zeer concrete en reële gevolgen heeft voor de manier waarop ons sociale verkeer vorm krijgt.

Dat de sociale werkelijkheid door mensen geconstrueerd is, wordt door zowel de etnografische als gefundeerde theoriebenadering als aanname gehanteerd (zie bijvoorbeeld Corbin en Strauss, 2008: 2; Yanow, 1996: 11; Charmaz en Mitchell, 2007: 160). In navolging van de etnografische benadering wordt in dit onderzoek echter nog een stap verder gegaan, door te zeggen dat er meerdere realiteiten bestaan (Agar, 1996: 131). Aan de hand van het voorbeeld van de rechter kan dit worden geïllustreerd.

Iemand die niet bekend is met het Nederlandse of Westerse rechtssysteem zou de handeling ter rechtszitting waarschijnlijk anders interpreteren dan hierboven beschreven. De rechter zou voor hem bijvoorbeeld iemand kunnen zijn die individuele burgers geneest van een innerlijke kwaal. Maar ook binnen de Westerse samenleving kan de rechter op verschillende manieren worden gezien. Sommigen beschouwen de rechter mogelijk als iemand die straffen uitdeelt, terwijl anderen de rechter zien als een beschermer van morele waarden. Met andere woorden, het rechterschap kan op meerdere manieren worden geïnterpreteerd en in die zin bestaan er verschillende werkelijkheden.

Zelfs de wetenschap vertegenwoordigt slechts één van de manieren waarop de wereld inzichtelijk kan worden gemaakt. Religie kan bijvoorbeeld ook een dergelijke rol vervullen. Ten aanzien van het doel van dit onderzoek wordt het echter nuttiger geacht om op een wetenschappelijke manier de betekenisgeving van teamvoorzitters te onderzoeken.

2.2 Opzet dataverzameling en het managen van onderzoeksrelaties

2.2.1 Toegang tot de onderzoekssetting en de selectie van participanten

Het hier gepresenteerde onderzoek is verbonden aan een leergang voor beginnende teamvoorzitters, getiteld: 'Leidinggeven tussen beleid en autonomie' (april 2008 tot april 2009). Zowel de organisator van de leergang (de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap) als de financier (de Raad voor de rechtspraak) zijn erop gericht om wetenschappelijk onderzoek te stimuleren en daarnaast met onderzoek de leergang te versterken. Voorwaarde voor de toegang¹¹ tot de teamvoorzitters die aan de leergang deelnamen was dan ook dat het onderzoek, naast de betekenisgeving aan het werk, ook aandacht zou besteden aan de evaluatie van de leergang.

Het verbinden van het onderzoek aan de leergang bleek zeer vruchtbaar omdat de leergang, net als het onderzoek, de spanningsvelden in het werk van beginnende teamvoorzitters als onderwerp heeft. Concreet bleken de redenen waarom teamvoorzitters

¹¹ Robroek (2008: 21) merkt op dat het verkrijgen van toegang tot de rechterlijke macht als buitenstaander vaak moeilijk is.

aan de leergang deelnamen en hun beoordeling van de leergang nuttige invalshoeken om te praten over het werk van de teamvoorzitter en de spanningsvelden daarin.

Er kan beargumenteerd worden dat mensen die aan de leergang deelnemen dit doen omdat ze een bepaalde vraag of uitdaging ervaren in hun werk. Dit bleek ook uit de gesprekken: veel teamvoorzitters kwamen met concrete vragen richting de leergang. Deelnemers aan de leergang denken daarom mogelijk meer na over hun functioneren en voelen zich wellicht geconfronteerd met meer spanningsvelden dan andere teamvoorzitters. Wanneer dit daadwerkelijk het geval is, is dat positief voor het hier gepresenteerde onderzoek. Het onderzoek streeft namelijk niet naar het representeren van de ‘gemiddelde’ betekenisgeving van beginnende teamvoorzitters, maar wil de betekenisgeving in al zijn diversiteit aan het licht brengen (Maxwell, 2005: 82). Door te kunnen spreken met de deelnemers aan de leergang wordt de kans groter dat de diversiteit aan invullingen van het werk en mogelijke spanningsvelden duidelijker onder het voetlicht kunnen worden gebracht dan wanneer aselect teamvoorzitters zouden zijn geselecteerd.

Bij de intakegesprekken¹² van de leergang en in het tweede blok van de leergang (5 en 6 juni 2008) is het hier besproken onderzoek aangekondigd. Na het tweede blok is met alle dertien deelnemers aan de leergang telefonisch contact opgenomen met de vraag of ik een interview bij hun kon afnemen. Twaalf teamvoorzitters stemden toe en een dertiende persoon gaf om persoonlijke redenen aan zich liever aan het onderzoek te onttrekken.

Zoals in paragraaf 4.1 duidelijk zal worden zijn er aanzienlijke verschillen tussen teamvoorzitters met betrekking tot de lokale context waarin zij werken en hun persoonlijke werkachtergrond. Zo zijn er teamvoorzitters die al enkele jaren deze functie bekleden terwijl anderen pas net zijn begonnen. Ook verschilt de omvang en de samenstelling van het team aanzienlijk. Sommige teamvoorzitters merken op dat dergelijke zaken invloed hebben op de invulling van hun werk en de spanningsvelden die zij ervaren. In deze paragraaf wordt gekeken naar de verschillende sectoren waarbinnen de teamvoorzitters werkzaam zijn.

Er zijn verschillen tussen de sectoren in de rechtbanken en deze verschillen hebben in de beleving van diverse teamvoorzitters invloed op de manier waarop zij invulling geven aan het werk. In tabel 1 wordt getoond dat er met teamvoorzitters uit alle vier de sectoren is gesproken (bestuur¹³, civiel¹⁴, straf¹⁵ en kanton¹⁶) iets dat ten aanzien van de weergave van de diversiteit aan betekenisgeving relevant is.

¹² Dit zijn gesprekken die in maart 2008 zijn gevoerd en waarin teamvoorzitters zijn bevestigd over hun motivatie voor deelname aan de leergang.

¹³ Hier worden geschillen beslecht over besluiten van een overheidsorgaan. Het geschil kan bestaan tussen de overheid en een burger of tussen overheden onderling.

¹⁴ De sector civiel houdt zich bezig met geschillen tussen burgers onderling, tussen bedrijven onderling en tussen burgers en bedrijven.

¹⁵ De strafsector houdt zich bezig met de berechting van strafbare feiten (overtredingen en misdrijven).

¹⁶ De kantonrechter behandelt zowel civiele zaken als strafzaken. Er wordt bijvoorbeeld recht gesproken op het gebied van overtredingen, arbeidszaken en huurzaken.

Sector	Aantal gesproken teamvoorzitters
Bestuur	1
Kanton	3
Civiel	2
Straf	6

Tabel 1: Verdeling teamvoorzitters over sectoren

2.2.2 De rol van de onderzoeker en de onderzoeksrelaties

‘In qualitative studies, the researcher is the instrument of the research’ (Maxwell, 2005: 83). Zoals dit citaat mooi weergeeft speelt de onderzoeker in kwalitatief onderzoek een centrale rol. Daarom wordt er in deze paragraaf eerst stilgestaan bij de rollen die ik als onderzoeker in verschillende onderzoeksfasen heb gespeeld. Vervolgens is er een intermezzo over de inductieve aard van het onderzoek. Tot slot wordt stilgestaan bij de onderzoeksrelaties. Het zijn namelijk in belangrijke mate de onderzoeksrelaties die de onderzoeker in staat stellen om samen met de onderzochte personen nuttige empirische data tot stand te brengen.

De rol van de onderzoeker

Hoewel de onderzoeker op alle aspecten van het onderzoek invloed heeft, zal de rol van de onderzoeker hier worden besproken ten aanzien van de dataverzameling, de analyse en het opschrijven van de onderzoeksbevindingen.

De data die uit de interviews voortvloeit wordt mede bepaald door de vragen die de onderzoeker stelt, de manier waarop de vragen gesteld worden, of er wordt doorgevraagd, of er een persoonlijke ‘click’ is, etc.. De in dit onderzoek gehouden interviews zijn een interactieve vorm van dataverzameling. Er is, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een enquête, geen sprake van een eenzijdige overheveling van informatie van de onderzochte personen naar de onderzoeker, maar de onderzoeksdata komen tot stand door middel van een interactief gesprek tussen de onderzoeker en de onderzochte personen. De teamvoorzitters waarmee is gesproken worden daarom ook aangeduid als ‘participanten’ aan het onderzoek en niet enkel als ‘respondenten’, zoals bij enquêtes het geval is.

Ook in de analyse van de data kan de onderzoeker niet worden weggedacht. Het is de onderzoeker die de sensitiviteit moet ontwikkelen om uit de data belangrijke thema’s te destilleren en deze met elkaar in verband moet brengen (Corbin en Strauss, 2008: 32). Om ervoor te zorgen dat deze thema’s ook aansluiten bij mensen hun betekenisgeving probeert de onderzoeker zich zo goed mogelijk in de participanten te verplaatsen. Dit doet de onderzoeker op basis van zijn eigen referentiekader. Wat de teamvoorzitters mij als onderzoeker duidelijk proberen te maken wordt daarom gefilterd en geïnterpreteerd aan de hand van mijn persoonlijke referentiekader. Hierdoor kan de betekenisgeving van de teamvoorzitters inzichtelijker worden gemaakt, maar de interpretatie kan ook een bedreiging vormen voor de validiteit. In de paragraaf 2.5 zal worden besproken hoe ik getracht heb om reflexief te zijn op de invloed van mijn eigen referentiekader tijdens de verzameling en analyse van de data.

Een risico waar etnografen in hun onderzoek mee om proberen te gaan is wat ze noemen ‘going native’ (Boeije, 2006: 147). Dit betekent dat je als onderzoeker in sterke

mate net zo bent gaan denken (en handelen) als de onderzoeksgroep. Een probleem hiervan kan zijn dat er qua betekenisgeving een steeds kleinere afstand is tussen de onderzoeker en de onderzoeksgroep, waardoor de onderzoeker de impliciete aspecten van de betekenisgeving van de onderzoeksgroep niet meer kan expliciteren. Wat de onderzoeksgroep als vanzelfsprekend aanneemt wordt nu namelijk ook door de onderzoeker als vanzelfsprekend aangenomen, en daarmee een impliciet onderdeel van zijn betekenisgeving. Hoewel ik als onderzoeker geen werkervaring heb binnen de rechterlijke macht, noch een manager ben, heeft het onderzoek, en dan vooral het voeren van interviews, mij dichterbij de werkbeleving van de teamvoorzitters doen komen. Door de definitieve analyse van de interviews enige tijd na de laatste interviews te laten plaatsvinden heb ik, in navolging van Yanow (1996: 45), enige afstand van de primaire data proberen te nemen, om zo de impliciete aspecten van de betekenisgeving duidelijker te kunnen zien.

De derde en laatste onderzoeksfase die hier besproken zal worden is het rapportageproces. Zoals in paragraaf 1.3 aangegeven, maakt Berendsen een interessant onderscheid tussen descriptie en inscriptie (2007: 34). Als onderzoeker geef ik een inscriptie van de betekenisgeving van teamvoorzitters. Door de verschillende verhalen die teamvoorzitters vertellen met elkaar, met beleidsteksten, theorie, en niet in de laatste plaats met mijn eigen interpretaties te verweven geeft dit rapport een constructie van de manieren waarop teamvoorzitters betekenis geven aan hun werk. De onderzoeker doet iets met de data: hij construeert op basis van de data een nieuw verhaal. Dit verhaal moet overtuigingskracht hebben (Yanow, 1996: 53), zowel voor de teamvoorzitters als voor andere lezers. De overtuigingskracht van het onderzoek is bij de teamvoorzitters getoetst door het onderzoek aan hun te presenteren (zie paragraaf 2.4).

Intermezzo: Inductief onderzoek en het gebruik van ‘sensitizing concepts’

Aansluitend op de behandeling van de rol van de onderzoeker is het interessant om in te gaan op de inductieve of deductieve aard van het hier gepresenteerde onderzoek. Er is reeds aangegeven dat kwalitatief onderzoek eerder inductief is dan deductief. De termen ‘inductief’ en ‘deductief’ zijn complex en beladen, daarom zal er hier opnieuw aandacht aan worden besteed.

Een inductief onderzoek is een onderzoek waarin de onderzoeker zich in de dataverzameling en -analyse geheel laat leiden door de data. Een deductieve onderzoeker probeert op basis van een aantal vooraf vastgestelde dimensies en indicatoren bepaalde hypothesen te valideren of te falsificeren. Alle belangrijke concepten liggen bij deductief onderzoek dan ook al van te voren vast.

Zowel de etnografische als gefundeerde theoriebenadering staan een inductieve onderzoeksbenadering voor. Om inductief onderzoek te doen suggereren bepaalde auteurs uit de gefundeerde theoriebenadering dat de onderzoeker het beste kan wachten met het grondig lezen van wetenschappelijke literatuur tot halverwege de data-analyse (Corbin en Strauss, 2008). Deze auteurs zijn namelijk bang dat bestaande concepten en theorieën de blik van de onderzoeker zullen vernauwen, waardoor de onderzoeker niet meer in staat is om een authentiek inzicht te krijgen in de betekenisgeving van de onderzochte groep mensen. Corbin en Strauss onderkennen wel dat de onderzoeker een referentiekader nodig heeft om mensen hun betekenisgeving te achterhalen. Zo schrijven zij: ‘As researchers move along in the analysis, it is their knowledge and experience

(professional, gender, cultural, ect.) that enables them to respond to what is in the data' (2008: 33). Maar ze zijn erg terughoudend om dit persoonlijke referentiekader te vroeg aan te vullen met concepten die aan de theorie zijn ontleend.

Bij de opzet van dit onderzoek en tijdens de dataverzameling en –analyse is gebruik gemaakt van zogenaamde 'sensitizing concepts'. Een sensitizing concept geeft 'the user a general sense of reference and guidance in approaching empirical instances. Whereas definitive concepts provide prescriptions of what to see, sensitizing concepts merely suggest directions along which to look' (Blumer, 1954: 7 in Bowen, 2006: 2). 'Sensitizing concepts' kunnen de onderzoeker dus op bepaalde belangrijke aspecten van de onderzoekssituatie wijzen die anders misschien over het hoofd zouden zijn gezien. Ze geven de onderzoeker als het ware een voorsprong in het begrijpen van wat er in de onderzoeksgroep gaande kan zijn. Een mogelijk risico is echter dat de betekenisgeving van de onderzoeksgroep wordt 'ingekleurd' met deze theoretische concepten die de onderzoeker aan de literatuur heeft ontleend. Dit is ook de reden dat Corbin en Strauss (2008) het niet hebben over het gebruik van sensitizing concepts. Het open blijven voor de wijze waarop teamvoorzitters naar hun werk kijken heb ik proberen te waarborgen door heen en weer te bewegen tussen dataverzameling en –analyse en de analyse door middel van een presentatie te toetsen.

Het managen van onderzoeksrelaties

Net als dat de onderzoeker een belangrijke rol heeft in de verschillende fasen van het onderzoeksproces, is ook het opbouwen en onderhouden van goede onderzoeksrelaties essentieel. Zoals Maxwell aangeeft: 'The research relationships are the means by which the research gets done.' (2005: 83) Wanneer er bijvoorbeeld geen vertrouwen bij een participant bestaat dat de onderzoeker op zorgvuldige manier zal omgaan met hetgeen hij aan hem vertelt, zal de verkregen data een beperkte diepgang hebben, en daarom te weinig licht doen schijnen op de vraagstelling.

De onderzoeksrelaties met de participanten hebben vooral betrekking op het contact tijdens de gesprekken. Mijn inschatting is dat er tijdens de gesprekken een zekere vertrouwensband is ontstaan en dat ook de teamvoorzitters de gesprekken veelal als aangenaam en nuttig hebben ervaren. Er is bijvoorbeeld na afloop van verschillende gesprekken medegedeeld dat men het een interessant gesprek vond en dat mijn wijze van bevraging ook het eigen denken verder heeft helpen structureren. Dat mensen de gesprekken aangenaam vonden bleek ook uit het feit dat de gesprekken vaak langer duurden dan tijdens het maken van de afspraken was aangegeven en uit het feit dat mij meermalen is gevraagd om tijdens of na afloop van een gesprek met de teamvoorzitter en zijn collega's te lunchen.

De vertrouwensband was er niet altijd meteen en kan zich op basis van de enkele uren contact ook slechts beperkt ontwikkelen. In een aantal gevallen heb ik bijvoorbeeld verdere uitleg moeten geven van wat het onderzoek inhoudt en wat er precies met de bijdragen van participanten zou gaan gebeuren. Toch was ik positief verrast door de openheid die teamvoorzitters aan de dag legden. In verschillende gesprekken zijn behoorlijk persoonlijke zaken aan de orde gekomen en mensen spraken naar het leek met weinig terughoudendheid over zaken waar zij in hun werk tegenaan liepen. Ook tijdens het gesprek was er regelmatig een duidelijke ontwikkeling in de vertrouwensband zichtbaar. Waar bepaalde teamvoorzitters aanvankelijk op meer algemene wijze over hun

werk vertelden, werden ze gedurende het gesprek steeds geanimeerder en concreter in wat hun werk nou precies inhoudt en wat daar wel en niet goed in gaat. Mijn verklaring voor de openheid van de teamvoorzitters is dat ze niet vaak in de gelegenheid zijn om te praten over de managementaspecten van hun werk met iemand die enerzijds de tijd heeft en anderzijds geen onderdeel uitmaakt van de eigen rechtbank.

2.3 Dataverzameling

2.3.1 Interviews

De twaalf interviews vonden plaats in de maanden juli tot en met september 2008 en hadden een gemiddelde duur van ruim anderhalf uur. De interviewvorm was ‘semi-gestructureerd’ van aard (Boeije, 2005: 58). Dit houdt in dat ik voorafgaand aan het interview een aantal onderwerpen heb geïdentificeerd die ik wilde bevragen¹⁷. Het gesprek werd gestuurd door de onderwerpen, en door bijvoorbeeld wel of niet door te vragen, maar waar het vooral om gaat in de etnografische variant van semi-gestructureerde interviews is dat participanten uitdrukking kunnen geven aan wat zij belangrijk vinden (Agar, 1996: 151).

Het aandragen van onderwerpen en het stellen van vragen heb ik op open wijze proberen te doen. Mijn interpretaties en vermoedens wou ik zo weinig mogelijk aan de participanten kenbaar maken. Wanneer ik hen woorden in de mond zou leggen reflecteert de inhoud van de gesprekken namelijk slechts in beperkte mate wat teamvoorzitters zelf belangrijk vinden. Toch zijn er ook gesloten vragen gesteld, en wel om een tweetal redenen. Ten eerste zijn er soms gesloten/toetsende vragen gesteld wanneer een participant leek te zijn uitgepraat over een onderwerp, maar ik het idee had dat er misschien nog een belangrijk aspect van het onderwerp niet de revue had gepasseerd. Een voorbeeld is de manier waarop teamvoorzitters de kwaliteit van de rechtspraak proberen te waarborgen. Ik heb daarbij enkele malen expliciet gevraagd of er gebruik wordt gemaakt van het kwaliteitsinstrument ontwikkeld door de Raad (RechtspraakQ).

De tweede reden waarom gesloten vragen werden gesteld is dat ik bepaalde interpretaties wou verifiëren (Agar, 1996: 149). In de latere interviews, en dan vaak aan het einde van het interview, legde ik interpretaties aan de participanten voor en vroeg hun hierop te reflecteren. In een drietal gesprekken heb ik bijvoorbeeld aangegeven dat ik een verschil zie tussen teamvoorzitters met betrekking tot de aandacht die zij besteden aan het ontwikkelen van lokale strategie.

De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Voor het opnemen van interviews is gekozen omdat ik tijdens het interview mijn aandacht op het gesprek wou richten en niet zo zeer op het maken van aantekeningen. Bovendien zijn aantekeningen een selectie (op basis van de voorlopige analyse) van hetgeen dat wordt gezegd (Berendsen, 2007: 16), waardoor men later niet meer weet wat er precies besproken is. Het transcriberen van het interview maakt het mogelijk dat de onderzoeker in een later stadium van het onderzoek bepaalde passages uit het interview opnieuw kan interpreteren en zo thema's uit het interview kan destilleren die hij nog niet eerder had gezien.

¹⁷ Zie voor de topiclijst Bijlage 1.

De transcripties zijn evenwel geen volledige afspiegeling van de interviews. Lichaamstaal komt er bijvoorbeeld niet in terug. Bovendien is er voor gekozen om sommige zinnen lichtelijk aan te passen, bijvoorbeeld door de ‘ehum’s’ en ‘aha’s’ grotendeels weg te laten, maar ook door dubbele woorden of bepaalde koppelwoorden weg te laten. Op deze manier is getracht om de leesbaarheid van citaten te vergroten. Aangezien er zorg voor is gedragen dat de betekenis van de tekst niet verandert en omdat er een interpretatieve analyse heeft plaatsgevonden (Boeije, 2006: 60), vormt het vergroten van de leesbaarheid geen inbreuk op de validiteit van de data. Overigens zijn de transcripties ook geanonimiseerd door alle namen weg te laten, geen concrete rechtbanken te noemen en door naar iedereen in de mannelijke vorm te verwijzen.

In de voorbespreking van het interviews is de anonimiteit van participanten gegarandeerd. Daarnaast is het onderzoek tijdens deze besprekingen nog een keer toegelicht en is gevraagd of de gesprekken konden worden opgenomen. Eén iemand gaf aan bezwaar te hebben tegen de opname van het gesprek. Dit gesprek is nog op dezelfde dag uitgewerkt aan de hand van de gemaakte aantekeningen.

De nabespreking van het interview leverde, zoals andere onderzoekers ook hebben ervaren (zie bijvoorbeeld Agar, 1996: 121; Corbin en Strauss, 2008: 28), vaak nog relevante informatie op. Participanten vroegen bijvoorbeeld naar eerste bevindingen van mijn onderzoek of begonnen uit zichzelf over een thema te praten dat eerder nog niet of weinig aan bod was gekomen. Zo gaf een teamvoorzitter bij het naar buiten lopen aan dat hij het toch wel moeilijk vond om niet meer zoals vroeger met de collega-rechters te kunnen kletsen. Hij wou nog wel graag als collega worden gezien, maar had het gevoel dat dit niet meer echt kon. Dergelijke zaken zijn in de analyse meegenomen.

Ter afsluiting van de paragraaf over de interviews zullen een paar woorden worden geweid aan de aard van de data die een interview oplevert. De interviews (evenals de hierna te bespreken zelfanalyses) kunnen worden omschreven als ‘accounts’ (Agar, 1996: 159). Accounts zijn verhalen die in interactie met de onderzoeker worden verteld over wat de participanten doen en denken, terwijl er tegelijkertijd ook een verklaring en rechtvaardiging voor dit doen en denken wordt geven. Een account reflecteert niet noodzakelijkerwijs wat participanten doen, en het is zelfs geen volledige reflectie van wat participanten denken, maar er is wel vaak een duidelijk verband. Zo schrijven Conley en O’Barr: ‘The way that people talk about an issue is intimately related to the way they think about it and ultimately act with respect to it’ (Conley en O’Barr, 1998: 7 in Van der Kam, 2001: 29).

In de analyse is er rekening gehouden met de aard van de interviews (en zelfanalyses) als zijnde accounts. Ook bij het lezen van de onderzoeksbevindingen is het belangrijk om in gedachte te houden in welke context de onderzoeksdata tot stand zijn gekomen en dat de bevindingen een gemedieerd beeld geven van hetgeen teamvoorzitters doen en denken.

2.3.2 Zelfanalyses

In verband met de leergang hebben teamvoorzitters een zelfanalyse opgesteld (zie in bijlage 2 het format van de zelfanalyse). Voorafgaand aan de interviews is aan teamvoorzitters gevraagd of zij mij hun zelfanalyse wilden opsturen. Met de zelfanalyses konden de interviews namelijk beter worden voorbereid. Alle teamvoorzitters waarbij

ook een interview is afgenomen hebben hun zelfanalyse toegezonden, met uitzondering van één teamvoorzitter die geen zelfanalyse had gemaakt.

Behalve dat de zelfanalyses zijn gebruikt om de gesprekken voor te bereiden hebben ze ook op zichzelf gediend als bron ter verduidelijking van hetgeen teamvoorzitters doen en welke spanningen zij ervaren. Participanten noemden in de zelfanalyses namelijk belangrijke aspecten van hun functie en gaven soms ook expliciet aan dat er zich bepaalde spanningsvelden in hun werk bevonden. Overigens waren de zelfanalyses enkele maanden eerder opgesteld dan wanneer de interviews zijn gehouden. Hierdoor waren bepaalde spanningen soms niet meer relevant of waren er nieuwe spanningen bijgekomen.

Dat de zelfanalyses en interviews op verschillende momenten tot stand zijn gekomen heeft enig inzicht gegeven in de veranderende manier waarop teamvoorzitters invulling geven aan hun werk en de ervaren spanningsvelden. Ook de reacties van teamvoorzitters op de presentatie die ik heb gegeven van het onderzoek (12 februari 2009) vormden een inzicht in de mogelijke verandering van betekenisgeving bij teamvoorzitters. Toch zijn de teamvoorzitters niet gedurende een bepaalde periode gevolgd – zoals Hill (2003) en Watson en Harris (1999) bijvoorbeeld wel hebben gedaan bij de managers die zij onderzochten. Het hier gepresenteerde onderzoek geeft vooral een momentopname weer in het werkende leven van de teamvoorzitter. Het tonen van de ontwikkeling die de betekenisgeving van teamvoorzitters doormaakt zou interessant zijn geweest, maar er was geen gelegenheid om teamvoorzitters een tweede keer te interviewen en daarnaast spraken teamvoorzitters in de interviews en in de zelfanalyses vooral over hun werk op dat moment. Er werd wel regelmatig verwezen naar hoe dingen eerst waren, maar hetgeen men vertelde en in de zelfanalyses opschreef had toch in essentie betrekking op de positie waarin men zich op dat moment bevond. Het gevolg is dat de invulling van het werk en de spanningsvelden op een enigszins statische manier worden beschreven in dit rapport. Wel kan soms aan de hand van de verschillen in ervaring die teamvoorzitters hebben en aan de hand van literatuur aannemelijk worden gemaakt dat de betekenisgeving zich op een bepaalde manier ontwikkelt.

2.3.3 Beleidsdocumenten

De interviews en zelfanalyses worden gebruikt om te ontdekken hoe teamvoorzitters hun eigen werk zien. Om beter te begrijpen binnen welke organisatorische en maatschappelijke context teamvoorzitters zich bevinden zijn ook beleidsdocumenten geraadpleegd (Yanow, 1996: 39). Met de beleidsdocumenten is, naast de theorie, meer inzicht verkregen in onder meer mogelijke spanningsvelden waar teamvoorzitters in de interviews aan kunnen refereren. Daarnaast dienden zij feitelijke achtergrondinformatie zonder welke de gesprekken moeizaam zouden zijn verlopen.

Onder beleidsdocumenten wordt verstaan wat Corbin en Strauss de ‘nontechnical literature’ noemen (2008: 19). Het gaat om materiaal dat als primaire data kan worden gebruikt of, en dit is hier het geval, als aanvulling kan dienen voor interviews en observaties. Concreet gaat het bijvoorbeeld om documenten die de Raad heeft geschreven, maar ook beleidsnotities van de regering of rapporten van externe adviescommissies. Waar beleidsdocumenten vanuit een gefundeerde theoriebenadering vaak worden gezien als een representatie van een uniforme en objectieve waarheid

(Charmaz en Mitchell, 2007: 166), worden beleidsdocumenten in dit onderzoek gezien als een vertolking van een hogere managementvisie op de rechterlijke organisatie en haar omgeving. Deze visie hoeft niet gedeeld te worden door teamvoorzitters.

2.4 Analyse

De getranscribeerde interviews en zelfanalyses hebben ruim driehonderd pagina's aan tekst opgeleverd. Al deze tekst moet worden omgezet in uitspraken over de wijzen waarop beginnende teamvoorzitters betekenis geven aan hun werk. Hiertoe wordt de data geanalyseerd.

Analyse in kwalitatief onderzoek kan worden omschreven als: 'A process of examining and interpreting data in order to elicit meaning, gain understanding, and develop empirical knowledge' (Corbin en Strauss, 2008: 1). Een beperking van veel etnografisch onderzoek is dat het analyseproces niet inzichtelijk is (Charmaz en Mitchell, 2007: 163); het is een soort 'black box': als buitenstaander weet je wat er in gaat en wat er uit komt, maar hoe de input tot de output heeft geleid is onduidelijk. De gefundeerde theoriebenadering expliciteert (en systematiseert) het analyseproces. Daarnaast zorgt de afwisseling van dataverzameling en -analyse ervoor dat de bevindingen in de empirie gefundeerd blijven.

Het gevolgde analyseproces komt in grote lijnen overeen met het analytische schema dat Boeije uiteenzet (2006: 83). De analyse bestaat uit vier fasen. In de exploratiefase zijn de eerste interviews en zelfanalyses nog een keer doorgelezen alvorens over te gaan tot 'line-by-line coding' (Charmaz en Mitchell, 2007: 166), hetgeen zoveel betekent als het precies lezen van het interview om vervolgens per zin of groepje zinnen een code toe te passen die de betekenis van het tekstfragment dekt. Op deze wijze is een aanzienlijke lijst van begrippen/codes ontstaan die belangrijke aspecten van de betekenisgeving van teamvoorzitters omschrijven¹⁸.

In de specificatiefase is deze lijst met behulp van nieuwe interviews en zelfanalyses uitgebreid, maar is vooral ook getracht om de al geïdentificeerde begrippen verder in te vullen. Over de verbinding tussen begrippen is vanaf het begin van de dataverzameling al nagedacht, bijvoorbeeld door het bijhouden van memo's, maar er is pas vanaf de reductiefase echt systematisch aandacht aan besteed.

De reductiefase trad in na het zevende interview. Om mij te helpen in het nadenken over de relaties tussen begrippen is gebruik gemaakt van verschillende sensitizing concepts die voorafgaand aan het onderzoek waren geïdentificeerd (zoals 'middenmanagement' en 'rechtsstatelijkheid'), maar ook het lezen van aanvullende literatuur en beleidsdocumenten bleek nuttig om de gesprekken en zelfanalyses beter te begrijpen. Het gaat bijvoorbeeld om literatuur over de overgang die beginnende managers doormaken van 'individual contributor' (Hill, 2003) naar manager.

Tot slot zijn in de integratiefase een aantal interpretaties en verbindingen tussen begrippen getoetst door ze in gesprekken aan verschillende participanten voor te leggen. Bovendien zijn interpretaties getoetst in de presentatie van het onderzoek aan de

¹⁸ Zoals we hebben gezien leveren de interviews en zelfanalyses tot op zekere hoogte een andere soort data op. In de analyse is hier rekening mee gehouden door te reflecteren op de verschillende contexten waarbinnen de zelfanalyses en interviews zijn geproduceerd.

teamvoorzitters¹⁹. In het bijzonder is tijdens deze presentatie aandacht besteed aan de managementrollen van de teamvoorzitter als organisator en als lokale strateeg. Naast de managementrollen zijn ook de bijbehorende spanningsvelden uitgebreid aan de orde gekomen. De feedback van de aanwezige teamvoorzitters²⁰ bevestigde mijn interpretatie. Alleen ten aanzien van de manier waarop teamvoorzitters omgaan met de rechterlijke onafhankelijkheid waren enkele teamvoorzitters het niet geheel eens met de inhoud van mijn presentatie. Deze feedback is dan ook gebruikt om de bespreking van de rechterlijke onafhankelijkheid te preciseren.

Om mij te helpen bij het analyseproces is gebruik gemaakt van het kwalitatieve tekstanalyseprogramma MAXQDA (2005). Dit programma is een instrument bij het ordenen van de begrippen/codes die aan tekstfragmenten zijn toegekend. Er kan namelijk een ‘codeboom’ worden opgesteld. Bovendien biedt het programma de mogelijkheid om memo’s te verbinden aan de codes en aan andere stukken tekst. Deze memo’s bleken bijzonder nuttig. Ze gaven namelijk de gelegenheid om mijn overpeinzingen op te schrijven en zo mijn denkproces te structureren.

Met de analyse is in dit onderzoek getracht om de empirische data als het ware naar een hoger niveau van abstractie te tillen waardoor thema’s met elkaar kunnen worden verbonden en de betekenisgeving inzichtelijk kan worden gemaakt. Het doel was om aan de hand van de analyse meer te kunnen zeggen dan wanneer alle interviews en zelfanalyses achter elkaar zouden worden geplaatst. Ik heb de indruk dat dit ook is gelukt. Tijdens de presentatie van het onderzoek gaven verschillende teamvoorzitters namelijk te kennen dat ze de bevindingen interessant vonden en dat deze hun aan het denken hebben gezet. Ze hadden nieuwe dingen gehoord die tegelijkertijd herkenbaar waren. Noemenswaardig is ook een schriftelijke reactie²¹ die na afloop van de presentatie is ontvangen. Deze luidde: ‘Nils, Ik ben nog benieuwd naar de door jouw gevolgde methodologie. Hoe ben je van de aan ons gestelde vragen tot zo’n mooie presentatie gekomen?’ Er is tijdens de presentatie geen aandacht besteedt aan de methodologie. Echter, belangrijker dan de vraag naar de methodologie is in dit verband dat deze teamvoorzitter een duidelijk verschil lijkt te ervaren tussen het interview dat met hem is gehouden en de analyse zoals deze is gepresenteerd. Hij lijkt blij verrast over de manier waarop ik uit de interviews – waarin op heel concrete manier over het dagelijkse werk is gesproken – bepaalde thema’s heb kunnen herleiden en met elkaar in verbinding heb kunnen brengen.

2.5 Validiteit

‘Validiteit’ en ook de hieronder te bespreken ‘betrouwbaarheid’ zijn termen afkomstig uit het kwantitatief onderzoek. Door de kwantitatieve implicaties hebben sommige onderzoekers ervoor gekozen deze termen niet meer te gebruiken (zie bijvoorbeeld

¹⁹ De presentatie heeft op 12 februari 2009 plaatsgevonden. Het eerste deel van de presentatie (30 minuten) bestond uit het door mij bespreken van de onderzoeksbevindingen. In het tweede deel (15 minuten) konden de teamvoorzitters reflecteren op deze bevindingen.

²⁰ Bij de presentatie waren, afgezien van twee teamvoorzitters, alle deelnemers aan de leergang aanwezig.

²¹ Voorafgaand aan de presentatie is aan alle aanwezigen enkele post-its gegeven met de vraag of zij punten van commentaar willen opschrijven.

Corbin en Strauss, 2008: 301). Omdat veel mensen bekend zijn met deze termen en bepaalde nuttige associaties hebben bij deze termen worden ze hier toch gebezigd. Allereerst is er aandacht voor de interne validiteit en betrouwbaarheid, vervolgens komt de externe validiteit aan bod.

2.5.1 Interne validiteit en betrouwbaarheid

Interne validiteit heeft betrekking op de vraag of de onderzoeker daadwerkelijk beschrijft en inzichtelijk maakt wat hij ten aanzien van het onderzochte fenomeen wil beschrijven en inzichtelijk maken (Boeije, 2005: 145). Met andere woorden, zijn in dit onderzoek wel echt de invulling van het werk door de teamvoorzitters en de in het werk ervaren spanningsvelden onderzocht? Hierboven is reeds op een aantal plaatsen kort aandacht besteed aan manieren waarop de interne validiteit wordt gewaarborgd. Het afwisselen van dataverzameling en interpretatie is bijvoorbeeld een belangrijk instrument in de vergroting van de validiteit. In deze paragraaf bespreek ik nog een viertal andere manieren waardoor de validiteit gewaarborgd wordt: triangulatie, verificatie, verzadiging en reflexiviteit. Tot slot is er ook aandacht voor de betrouwbaarheid.

Triangulatie houdt kort gezegd in dat er meerdere metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken. Door de gegevens uit de interviews, zelfanalyses en beleidsdocumenten in samenhang met elkaar te analyseren is gebruik gemaakt van methodologische triangulatie (Boeije, 2006: 152). Op deze manier is er een vollediger beeld van de werksituatie van de teamvoorzitters ontstaan dan wanneer ik mij tot slechts één manier van dataverzameling had beperkt. Gegevens uit bijvoorbeeld interviews worden daarbij niet zo zeer getoetst met beleidsdocumenten – er worden immers verschillende soorten data verzameld (Maxwell, 2005: 94) – maar ze worden in samenhang met elkaar gebruikt om een meer gedetailleerde beschrijving van de situatie te geven. Een tweede specificatie, en deze neemt de gefundeerde theoriebenadering meestal niet in ogenschouw, is dat de triangulatie geen verschillende soorten data over dezelfde realiteit oplevert, maar dat er tot op zekere hoogte verschillende realiteiten worden geconstrueerd aan de hand van de verschillende soorten data. Bij het trianguleren van de databronnen is daarom rekening gehouden met de afwijkende context waarin ze zijn geproduceerd.

De tweede manier waarop de validiteit kan worden gewaarborgd is door mijn interpretaties bij zowel de participanten als medeonderzoekers te verifiëren (Yanow, 1996: 51). In de vorige paragraaf is al stilgestaan bij het voorleggen van mijn interpretaties aan de participanten (tijdens de interviews en de presentatie van het onderzoek). Hier zal iets meer worden gezegd over het toetsen van interpretaties bij medeonderzoekers. Behalve het commentaar van mijn begeleiders gedurende het onderzoeksproces zijn er diverse andere momenten geweest waarop onderzoekers (en anderen) mijn onderzoek van commentaar hebben voorzien. Zo is het onderzoek op enkele gelegenheden gepresenteerd in een wetenschappelijke context en hebben tal van informele gesprekken mij geholpen de analyse te verscherpen. Het toetsen van interpretaties bij medeonderzoekers wordt ook wel onderzoekstriangulatie of ‘inter-rater reliability’ genoemd (Boeije, 2006:152).

Vanuit de gefundeerde theoriebenadering wordt hier een derde waarborging voor de validiteit genoemd: het bereiken van verzadigde categorieën (Corbin en Strauss, 2008:

305). Dit betekent dat verdere dataverzameling geen essentiële nieuwe informatie oplevert. De laatste interviews hebben geholpen om bepaalde managementrollen en spanningsvelden verder uit te diepen, maar de centrale thema's waren al geïdentificeerd. Er is dus, in ieder geval met betrekking tot de centrale thema's, verzadiging opgetreden. Verdere dataverzameling zou waarschijnlijk weinig nieuwe inzichten hebben opgeleverd.

Tot slot is de validiteit gewaarborgd door reflexief (Yanow, 1996: 45) te zijn op de invloed die ik op het onderzoek heb gehad, zowel bij het verzamelen van data als bij de analyse. De onderzoeker is inherent subjectief, maar dit betekent niet dat alles geoorloofd is. De onderzoeker moet zich bewust worden van zijn subjectiviteit en de subjectiviteit daardoor aan banden leggen in wat Erickson 'disciplined subjectivity' noemt (Erickson, 1973 in McMillan e.a., 2001: 396).

Er wordt in dit onderzoek vanuit gegaan dat de bevindingen kunnen worden beïnvloed door wetenschappelijke invloeden en meer persoonlijke invloeden. De wetenschappelijke invloeden zijn geëxpliciteerd in paragraaf 2.1. Het is eenvoudiger om reflexief te zijn op de wetenschappelijke invloed dan op de persoonlijke invloed, zo zou ik willen poneren. Er zijn namelijk wetenschappers om mij heen die mijn wetenschappelijke aannames doorzien en hier commentaar op kunnen geven. Van persoonlijke voorkeuren is men zich vaak niet bewust: ze zijn impliciet. Toch heb ik getracht hier reflexief op te zijn, bijvoorbeeld door gesprekken te voeren met medeonderzoekers en mensen in mijn persoonlijke levenssfeer.

Naast validiteit onderscheidt men vaak betrouwbaarheid. Bij kwantitatief onderzoek houdt betrouwbaarheid in dat men bij herhaling van het onderzoek/experiment dezelfde resultaten verkrijgt (Boeije, 2005: 145). Dit is echter niet mogelijk bij kwalitatief onderzoek omdat de sociale werkelijkheid steeds verandert. Over een jaar zullen de teamvoorzitters tot op zekere hoogte op een andere manier betekenis geven aan hun werk, waardoor het antwoord op de onderzoeksvraag enigszins anders zou zijn. Een andere onderzoeker kan dus niet door herhaling precies dezelfde data verzamelen. Ik heb ervoor gekozen om de betrouwbaarheid te waarborgen door navolgbaar te zijn. Door zowel de dataverzameling als -analyse inzichtelijk te maken kan een buitenstaander in ieder geval tot een virtuele herhaling/replicatie overgaan (Boeije, 2005: 150). De virtuele replicatie stelt de buitenstaander in staat te beoordelen of het onderzoek logisch is en een hoog waarschijnlijkheidsgehalte heeft.

2.5.2 Externe validiteit

Tot nu toe is gesproken over interne validiteit. Externe validiteit of generalisatie heeft te maken met de vraag of de onderzoeksconclusies niet alleen gelden voor de onderzochte situatie, maar ook voor andere situaties (Boeije, 2006: 155). Dit onderzoek heeft theoretische generalisatie tot doel (Ibid.), hetgeen inhoudt dat de verkregen inzichten ook relevant kunnen zijn voor andere dan de onderzochte mensen. Allereerst wordt daarbij gedacht aan de teamvoorzitters in andere rechtbanken, maar ook de sectorvoorzitters (in rechtbanken en gerechtshoven) die direct leiding geven aan uitvoerenden (waaronder rechters) herkennen mogelijkwijs enkele belangrijke thema's in hun eigen werk. Aangezien de teamvoorzitters uit andere rechtbanken, noch de sectorvoorzitters zijn onderzocht kan niet met zekerheid gezegd worden of centrale thema's ook op hun van toepassing zijn. Echter, door de theoretische inbedding van het onderzoek en doordat ik

een zo breed mogelijk beeld heb trachten te schetsen van de betekenisgeving van beginnende teamvoorzitters, kan wel het vermoeden worden geuit dat ook anderen zich in verschillende belangrijk thema's zullen kunnen verplaatsen.

De generalisatie wordt afgebakend tot de Nederlandse rechterlijke macht. Er zijn tot op zekere hoogte vergelijkbare organisatorische ontwikkelingen gaande in de rechterlijke organisaties van andere landen (Voermans, 1999), bijvoorbeeld ten aanzien van de verantwoording op basis van productie, maar de institutionele inbedding van de rechterlijke macht en andere contextfactoren zijn waarschijnlijk dermate verschillend in andere (Europese) landen dat het moeilijk is om te weten of de hier gepresenteerde onderzoeksbevindingen ook daar geldingskracht hebben, zonder de managers aldaar te onderzoeken. In het volgende hoofdstuk zal de institutionele inbedding van de rechterlijke macht en de context waarbinnen teamvoorzitters zich bevinden worden geëxpliciteerd.

3. DE CONTEXT VAN DE TEAMVOORZITTER

De context is de omgeving waarin een teamvoorzitter zich bevindt en waarop hij als individu moet reageren (Corbin en Strauss, 2008: 87). Berendsen maakt een onderscheid tussen een lokale en extralokale context (2007: 29-30). De lokale context bestaat uit de unieke situatie waarin individuele teamvoorzitters zich bevinden. Het gaat bijvoorbeeld om de omvang en de samenstelling van het team. In paragraaf 4.1 zal de lokale context worden uiteengezet. In dit hoofdstuk staat de extralokale context centraal. De extralokale context is de omgeving waarin alle teamvoorzitters moeten functioneren. Concreet gaat het om de rechterlijke organisatie en de verschillende logica's op basis waarvan deze lijkt te zijn georganiseerd.

Het hoofdstuk zal worden begonnen met een schets van de recente ontwikkelingen binnen de rechterlijke macht. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot het ontstaan van de teamvoorzittersfunctie. Aan de hand van formele functieomschrijvingen en vacatures wordt toegelicht wat deze functie inhoudt. Vervolgens worden een drietal organisatorische logica's onderscheiden. Tot slot wordt in paragraaf 3.4 aan de hand van de organisatorische logica's, en aan de hand van wetenschappelijke literatuur over het zijn van een beginnende middenmanager, een schets gemaakt van de manieren waarop verwacht wordt dat teamvoorzitters betekenis geven aan hun werk.

3.1 De rechterlijke macht in beweging

De rechterlijke organisatie is in beweging. Na decennia van relatieve rust zijn er sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw verschillende processen in werking getreden die in 2002 hebben geculmineerd in de Wet organisatie en bestuur gerechten (WOBG) en de Wet raad voor de rechtspraak (Wet Raad). Vooral de WOBG – een wet die zich richt op de invoering van een bestuur van gerechten en integraal management – is in het kader van het hier gepresenteerde onderzoek interessant, zo zal worden beargumenteerd. Alvorens dit te doen zal inzichtelijk worden gemaakt waarom de WOBG en de Wet Raad in het leven zijn geroepen. Dan wordt de inhoud van de WOBG besproken, om vervolgens inzichtelijk te maken welke ontwikkelingen sinds 2002 binnen de rechterlijke organisatie hebben plaatsgevonden.

3.1.1 Achtergronden WOBG en Wet Raad

De WOBG is voortgekomen uit de Wet op de rechterlijke organisatie (Wet RO-oud). In zijn oervorm dateert de Wet RO-oud uit 1827. Ondanks veelvuldige wijzigingen in deze wet, wordt er tot 2002 geen juridische regelgeving ontwikkeld voor het functioneren en de organisatie van de rechtspraak per sé (Boone et al., 2007: 2). Voor zover de organisatie van de rechtspraak wel werd vastgelegd door de Wet RO-oud had dit betrekking op de organisatie van de juridische procedures. Vanaf de jaren zeventig begin de organisatie van rechterlijke macht echter in de belangstelling te komen en wel vanuit

een tweetal invalshoeken: de verbetering van de kwaliteit van de rechterlijke dienstverlening en de verbetering van het beheer van de rechterlijke organisatie. In deze paragraaf zullen beide zaken worden toegelicht.

In 1971 brengt de Commissie Wiersma een rapport uit waarin door de rechterlijke macht gepercipieerde gebreken in de kwaliteit van de rechtspraak onder de loep worden genomen. Het wordt wenselijk geacht om toe te werken naar specialisatie, concentratie en integratie van de rechtspraak (Boone et al., 2007: 3). Door specialisatie kan de inhoudelijke kundigheid van rechters worden vergroot, krijgt de rechtseenheid een stimulerende impuls en is het mogelijk om procedures te versnellen. Concentratie van organisatieonderdelen en disciplines is nodig om de specialisatie te realiseren, terwijl het belang van integratie gelegen is in de verduidelijking van organisatorische lijnen en verantwoordelijkheden. Kwaliteit, zo stelt de Commissie Wiersma vast, is niet vanzelfsprekend, maar moet actief worden georganiseerd. Bovendien reikt kwaliteit verder dan de kwaliteit zoals gedefinieerd door de rechters; er moet volgens de Commissie ook rekening worden gehouden met de rol van de rechterlijke macht binnen haar maatschappelijke context.

Hoewel kwaliteit een onderwerp van discussie blijft verschuift de aandacht na de Commissie Wiersma naar het beheer van middelen binnen de rechterlijke organisatie. Een staatscommissie wordt in 1976 ingesteld met de opdracht om ‘advies te geven over de maatregelen die getroffen moeten worden om de organisatie van de rechtspraak in ruime zin, de samenstelling van de rechterlijke macht daaronder begrepen, zodanig te vernieuwen dat de rechtspleging aangepast zal zijn aan de huidige maatschappelijke omstandigheden en inzichten en voorzieningen’ (Boone et al., 2007: 3). Concreet wil men onder druk van een stijgend zaakaanbod en een verslechterende financiële positie van de rijksoverheid de productiviteit van het justitiële apparaat vergroten en de werkdruk en het zaakvolume beheersen.

Verskillende onderzoeken uit de jaren tachtig borduren verder op dit onderwerp. Het beeld dat ontstaat, is enerzijds dat van een archaïsche en inefficiënte bedrijfsvoering binnen de rechterlijke macht en anderzijds dat van grote versnippering binnen de rechterlijke macht. Beide leiden ertoe dat de rechterlijke macht niet in staat is met één gezicht naar buiten te treden en ook de onafhankelijkheid ten aanzien van de politiek in het geding kan komen (Boone et al., 2007: 4). Met betrekking tot het laatste punt wordt bemerkt dat de verhouding met het ministerie van Justitie, die zich voor een belangrijk deel via de bekostiging van de rechtspraak afspelen, ontransparant was omdat de presidenten van gerechten allemaal individueel met het ministerie moesten onderhandelen over de middelen die hun gerechten kregen toebedeeld. Persoonlijke relaties speelden in de uitkomsten van deze onderhandelingen geen onbelangrijke rol.

Omdat verschillende gerechten inzagen dat de kritiek gegrond was, maar men het initiatief voor mogelijke verandering liever zelf wou nemen, is in 1993 de beweging ZM 2000²² van start gegaan. De ZM 2000 stelde zich ten doel om tot een heroriëntatie te komen van het rechterlijk functioneren. Uit de verschillende rapporten die de beweging ZM 2000 opleverde valt enerzijds op dat de zittende magistratuur de organisatorische problemen onderkent. Anderzijds spreekt er uit de rapporten de angst dat de

²² ‘ZM’ staat voor zittende magistratuur. Rechters worden de zittende magistratuur genoemd omdat ze blijven zitten wanneer ze in de rechtszaal aan het woord zijn. Dit in tegenstelling tot de leden van het Openbaar Ministerie die in de rechtszaal altijd staande het woord voeren.

moderniseringsoperatie ten koste zal gaan van zowel de rechterlijke onafhankelijkheid als van de kwaliteit van de rechtspraak (Boone et al., 2007: 6).

Na de rapportages van de ZM 2000 volgen verschillende onderzoeken die steeds concreter toewerken naar een plan om de rechterlijke organisatie drastisch te veranderen. Een belangrijk onderzoek in dit verband is het onderzoek van de Commissie Leemhuis (1998) waarin gekeken is binnen welke financiële en organisatorische kaders de rechtspraak het beste in staat is om verantwoordelijkheid voor het beheer te dragen (Boone et al., 2007: 7).

Uiteindelijk komt deze aanzienlijke stroom aan onderzoek samen in de Contournota die het ministerie van Justitie in 1998 presenteert. De Contournota vormt de basis van de WOBG en Wet Raad.

3.1.2 Inhoud WOBG en Wet Raad

De Wet Raad voorziet in de instelling van de Raad voor de rechtspraak (de Raad). Dit is een organisatie die als buffer tussen de individuele gerechten en het ministerie is komen te staan om zo de institutionele onafhankelijkheid van individuele gerechten te waarborgen (Boone et al., 2007: 16). De Raad voert ten aanzien van de bekostiging van de gerechten de onderhandelingen met het ministerie en verdeelt vervolgens de middelen over de gerechten. De Raad is bedoeld als verbindend element tussen de gerechten. Behalve op het gebied van beheer heeft zij ook tot taak om de uniforme rechtstoepassing en juridische kwaliteit van de rechtspraak te bevorderen (Boone et al., 2007: 14).

Met de WOBG wordt de interne organisatie van individuele gerechten onderwerp van wetgeving. Gerechten krijgen een collegiaal bestuur (iets dat in de praktijk vaak al het geval was), bestaande uit de president²³, de sectorvoorzitters²⁴ en een directeur bedrijfsvoering²⁵. Het bestuur heeft een integrale organisatie- en beheersverantwoordelijkheid, iets dat ook wel wordt aangeduid met de term 'integraal management' (Boone et al., 2007: 25). Het integraal management komt als reactie op een oude duale structuur. Hier lag de beheersverantwoordelijkheid niet bij de gerechten, maar bij het ministerie. Door de beheersmatige aspecten van het gerecht onder te brengen bij het gerechtsbestuur hoopte men dat besturen slagvaardiger zouden kunnen opereren en dat de onafhankelijkheid ten aanzien van het ministerie groter zou worden (Boone et al., 2007: 26).

Integraal management krijgt in de memorie van toelichting bij de WOBG de volgende toelichting: 'onder integraal management wordt in dit verband zowel begrepen de integrale beheersverantwoordelijkheid van het bestuur als de geïntegreerde verantwoordelijkheid voor het rechtsprekende en ondersteunende personeel' (Memorie WOBG, 2002: 2-3 in Boone et al., 2007: 27). Besturen hielen zich voor de WOBG al bezig met het ondersteunen van de inhoudelijke kwaliteit van de rechtspraak, bijvoorbeeld door het jurisprudentieoverleg te organiseren en de uniforme rechtstoepassing te stimuleren. Ook droegen ze zorg voor het personeelsmanagement van

²³ De president is de voorzitter van het gerechtsbestuur.

²⁴ Rechtbanken zijn in verschillende sectoren opgedeeld. Dit zijn in ieder geval de volgende sectoren: straf, civiel, bestuur en kanton. Sectorvoorzitters staan aan het hoofd van de afzonderlijke sectoren.

²⁵ De directeur bedrijfsvoering houdt zich bezig met het financiële beheer van een gerecht. In tegenstelling tot de president en de sectorvoorzitters is de directeur bedrijfsvoering geen rechter.

de rechters. De nieuwe verantwoordelijkheden zijn enerzijds gelegen in het personeelsmanagement van ook het ondersteunende personeel en anderzijds in het financiële beheer van het gerecht. Het is vooral dit laatste punt dat als een grote verandering in de rechterlijke organisatie wordt gezien. Daarom zal het hier verder worden toegelicht.

Gerechten worden gefinancierd op basis van een getrapte financiering: de Minister van Justitie kent een totaal budget toe aan de Raad en de laatste financiert de afzonderlijke gerechten. Deze financiering vindt plaats op basis van de gerealiseerde productie²⁶. Het betreft een systeem dat is uitgewerkt door de commissie Meijerink in 1999. Onderliggend principe is dat de belangrijkste bron van inkomsten voor gerechten de productiegerelateerde bijdrage is (naast een vergoeding van gerechtskosten en een bijdrage voor overige kosten)²⁷. De vergelijking kan hier worden gemaakt met de diagnosebehandelcombinaties (DBC's) die in de medische wereld worden gebruikt. Net als in de rechterlijke organisatie worden medische instellingen gefinancierd aan de hand van de gerealiseerde productie en ook hier is de outputfinanciering gebaseerd op een verlangen de kosten meer beheersbaar en de financiering transparanter te maken.

Om de prijs van rechterlijke producten te bepalen wordt er door gerechtsbesturen onderhandeld met de Raad. Er zijn elf zogenaamde productgroepen die zijn samengesteld uit een aantal zaakcategorieën. Iedere drie jaar onderhandelen de afzonderlijke gerechten met de Raad om per productgroep een prijs vast te stellen (AEF, 2006: 7). Er kan bijvoorbeeld aan een civiele procedure waarin een meervoudige kamer uitspraak doet per gerecht een andere prijs worden toegekend. In het bepalen van de prijs speelt het (veranderde) aantal minuten (en de daarmee samenhangende veranderde kosten) dat nodig is voor een zaakcategorie een belangrijke rol, evenals de hoeveelheid producten die een gerecht kan leveren. Bovendien tracht men kwaliteit te laten meespelen in de bepaling van de prijs (AEF, 2006: 10). De wijze waarop kwaliteit een rol moet spelen in de financiering van gerechten is een terugkerend discussieonderwerp (Boone et al., 2007: 23; AEF, 2006: 10). Vooralsnog is kwaliteit geen gekwantificeerde variabele in de bekostiging (zoals het aantal producten), maar is het een voorwaarde voor bekostiging (AEF, 2006: 10). De discussie over kwaliteit en de inbedding daarvan in de productie brengt u en mij naar de huidige ontwikkelingen binnen de rechterlijke macht.

3.1.3 Recente en huidige ontwikkelingen binnen de rechterlijke organisatie

De WOBG en de Wet Raad zijn geëvalueerd door de *Commissie evaluatie modernisering rechterlijke organisatie*, ook wel bekend als de Commissie Deetman. In december 2006 bracht deze commissie haar rapport uit. Daarin is te lezen dat de rechtspraak op de goede weg is; in het bijzonder zijn er op het gebied van financieel-economische beheersing, transparantie en externe oriëntatie grote stappen voorwaarts gemaakt. De verschillende

²⁶ Tussen 2002 en 2005 betrof het de geraamde productie en sinds 2005 is dit de gerealiseerde productie (AEF, 2006: 9). Ten behoeve van de eenvoud zal er uit worden gegaan van het huidige financieringsmodel.

²⁷ De productie wordt gemeten aan de hand van het Lamicie-model (Lamicie staat voor 'last minute commissie') waarin negenenvertig categorieën van zaken worden onderscheiden (AEF, 2006: 6). Op basis van tijdschrijfonderzoek bij gerechten wordt vastgesteld wat het gemiddelde aantal minuten is dat rechtsgeleerd en ondersteunend personeel besteedt aan een bepaalde zaakcategorie. Naventant het aantal Lamicie-minuten krijgt een rechtbank voor een bepaalde zaakcategorie meer of minder financiële middelen toebedeeld.

onderzoeken die door en voor de Commissie Deetman zijn verricht signaleren wel een belangrijk aandachtspunt: de kwaliteit (Commissie Deetman, 2006: 16; AEF, 2006: 14; KPMG, 2006: 45; B&A Groep, 2006: 5). Hoewel de waardering van de kwaliteit door de justitiabelen tussen 2002 en 2006 min of meer onveranderd blijft, neemt de waardering van de kwaliteit door de verschillende geledingen van het personeel af (Commissie Deetman, 2006: 16). Het is dit laatste dat de commissie Deetman zorgen baart. Daarom luidt de titel van het rapport: 'Rechtspraak is kwaliteit'.

Zoals hierboven uiteengezet lag bij de introductie van de WOBG en de Wet Raad de nadruk op het beheer van de rechterlijke organisatie. Besturen hebben sindsdien, overwegend met succes, getracht om hun rechtbanken boekhoudkundig op orde te krijgen. Echter, de nadruk op het realiseren van productie, in combinatie met een aanzienlijke stijging van de instroom van zaken²⁸ hebben ertoe geleid dat rechters en het andere personeel een kwaliteitsverlies ervaren (Commissie Deetman, 2006: 23). Overigens nam de instroom in 2006 en 2007 nog maar zeer bescheiden toe waardoor de productiedruk – en daardoor mogelijk ook het gepercipieerde kwaliteitsverlies – zou zijn afgenomen (Rechtspraak, 2007a: 15).

Om de kwaliteit te versterken benoemt de Raad in combinatie met de verschillende gerechten (samen worden ze 'de Rechtspraak' genoemd) in de *Agenda van de Rechtspraak 2008-2011* enkele aandachtspunten. In vergelijking met het eerder gevoerde beleid wil de Rechtspraak meer nadruk leggen op cultuur en aandacht voor ontwikkeling en verbetering (Rechtspraak, 2007a: 19). Cultuur heeft volgens de Rechtspraak betrekking op het normaliseren van het geven en ontvangen van feedback. Met de aandacht voor ontwikkeling en verbetering bedoelt de Rechtspraak dat het belangrijk is om lering te kunnen trekken uit incidenten en gemaakte fouten. De Rechtspraak stelt zichzelf tot doel om een 'lerende organisatie' te zijn (Rechtspraak, 2007a: 16). Om de feedback te bevorderen en een lerende organisatie te zijn moet er bijvoorbeeld meer overleg plaatsvinden tussen de rechtbanken en appèlcolleges. Ook is het binnen een gerecht meelesen van vonnissen een belangrijke kwaliteitswaarborging (Rechtspraak, 2007a: 19). Dergelijke instrumenten moeten volgens de Rechtspraak bijdragen aan de door rechters ervaren kwaliteit.

Om de kwaliteit te bevorderen, zoals deze door rechtzoekenden en professionele partners (bijvoorbeeld het OM en de advocatuur), wordt ervaren is er onder andere beleid ontwikkeld om vonnissen beter door rechters te laten motiveren. Binnen de strafsector is de betere motivering het verste gevorderd en staat bekend als Promis (Project Motiveringsverbetering in Strafvonnissen). Een Promis-vonnissen is een strafvonnis dat is opgebouwd volgens een bepaalde module die ertoe moet leiden dat de rechter zijn vonnis zo opschrijft dat de verdachte, de raadsman en de maatschappij meer inzicht krijgt in de denkprocessen van de rechter (Rechtspraak, 2007b: 21). Vanaf 1 januari 2009 is het de bedoeling dat vijftig procent van de vonnissen en arresten van meervoudige kamers op deze wijze worden geschreven (Ibid.). Overigens heeft men in de civiele sector een enigszins vergelijkbaar project in gang gezet onder de naam Wizards (Rechtspraak, 2007b: 24). Dat de strafsector op dit gebied voorloopt, is waarschijnlijk te verklaren uit de grotere publieke aandacht die (meervoudige) strafzaken genereren.

Promis en Wizard passen binnen het overkoepelende kwaliteitssysteem van de Rechtspraak, genaamd RechtspraakQ. Aan de hand van kengetallen streeft RechtspraakQ

²⁸ Zie voor een overzicht van de ontwikkeling in de instroom van zaken Boone et al. (2007: 154).

ernaar om de politiek en samenleving actief inzicht te geven in het functioneren van de Rechtspraak (de Rechtspraak, 2006: 5). De kengetallen meten de kwaliteit in brede zin. Zo zijn er onder meer indicatoren voor klanttevredenheid, juridische kwaliteit, doorlooptijden en de financiële situatie van een rechtbank opgenomen in het kwaliteitssysteem²⁹.

3.2 Formele functieomschrijving

De functie van het teamvoorzitterschap wordt niet door de WOBG geregeld. De eenheden binnen sectoren hebben namelijk geen formele wettelijke basis (Boone et al., 2007: 27)³⁰. Er is dan ook geen nationale functieomschrijving voor teamvoorzitters. Op basis van functieomschrijvingen³¹ en vacatures³² voor teamvoorzitters kan wel enig inzicht worden verschaft in hetgeen teamvoorzitters worden verondersteld te doen en te kunnen³³ – overigens betekent het gebruik van de betreffende functieomschrijvingen en vacatures niet dat er ook met teamvoorzitters uit deze rechtbanken is gesproken.

3.2.1 Verantwoordelijkheden teamvoorzitter

De functieomschrijvingen en vacatures geven in grote lijnen een overeenkomstig beeld van het teamvoorzitterschap³⁴: de teamleider is verantwoordelijk voor de verdeling van werkzaamheden, de afdoeningen van de afgesproken hoeveelheid zaken, de kwaliteit van de werkzaamheden en de uitvoering van de werkprocessen. Een verschil is dat de Rechtbank Rotterdam in vergelijking tot de Rechtbank Arnhem sterker de nadruk legt op visievorming terwijl de Rechtbank Arnhem meer aandacht besteed aan coaching.

Hieronder zal aan de hand van de functieomschrijving van de Rechtbank Arnhem een beeld worden gegeven van de verantwoordelijkheden die teamvoorzitters worden toegeschreven. De indeling van verantwoordelijkheden, evenals de bewoording van de verantwoordelijkheden wordt zo veel mogelijk hetzelfde gelaten als in de functieomschrijving. Op deze manier wordt getracht om zo duidelijk mogelijk de (hogere) managementvisie op het teamvoorzitterschap weer te geven.

²⁹ Rechtspraak is overigens geïnspireerd door het model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)

³⁰ Dientengevolge is er in de nationale beleidsdocumenten geen aandacht voor teamvoorzitters.

³¹ Het betreft een functieomschrijving van de rechtbank Rotterdam (maart 2002) en een functieomschrijving van de rechtbank Arnhem (januari 2004).

³² Het betreft een vacature van de rechtbank Rotterdam (geen datum wordt vermeld) en een vacature van de rechtbank Amsterdam (januari 2009).

³³ De functieomschrijvingen van de Rechtbank Rotterdam en de vacatures zijn op het Internet gevonden (<http://www.binnenlandsbestuur.nl/vacatures/vacature/290959/Rechtbank%20Amsterdam/Teamvoorzitter>, geraadpleegd op 14 januari 2009; http://www.werkenbijhetrijk.nl/vacatures/index.cfm?fuseaction=get-resultaatbyadm_pin&adm_pin=01700, geraadpleegd op 14 januari 2009; <http://www.rechtspraak.nl/Gerechten/Rechtbanken/Rotterdam/Voor+juristen/functie/teamvoorzitter/+rechtbank+Rotterdam.htm>, geraadpleegd op 14 januari 2009). De functieomschrijving van de Rechtbank Arnhem is via een medewerker van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap verkregen.

³⁴ Het lijkt er overigens sterk op dat de documenten op elkaar zijn geënt.

De teamvoorzitter rapporteert en legt verantwoordelijkheid af aan de sectorvoorzitter. Dit doet hij over verschillende zaken die hieronder puntsgewijs worden genoemd.

- *Operationele leiding*: Het afstemmen en bijsturen van de werkzaamheden van de teamleden. Concreet kan gedacht worden aan: het signaleren van achterstanden, het vertalen van de uit het jaarplan voortvloeiende afspraken en het zorg dragen voor het voeren van werkoverleg.
- *Personeelszorg*: Zorgdragen voor de personele kwaliteit binnen het team. Concreet kan gedacht worden aan: het voeren van voortgangsgesprekken, het uitvoeren van het ziekteverzuimbeleid en het adviseren van medewerkers over te volgen opleidingen.
- *Coaching*: De inhoudelijke begeleiding van de individuele medewerker op het gebied van werkplanning, werkmotivatie, werkinhoud en werkhouding. In de Rotterdamse functieomschrijving komt dit punt overigens niet terug.
- *Beheersmatige beleidsbijdragen*: Het leveren van een inhoudelijke bijdrage aan de formering van plannen voor de gehele sector. In Rotterdam wordt dit ‘operationele visievorming’ genoemd (2002: 2), iets dat betrekking heeft op de bedrijfsvoering en het kwaliteitsdenken.
- *Coördinatie werkprocessen*: Bij het coördineren van werkprocessen kan concreet gedacht worden aan: het afstemmen van de bedrijfsvoering in het eigen team met de bedrijfsvoering in andere teams, het afstemmen van werkprocessen met ketenpartners en het ontwikkelen van kwaliteitsindicatoren.
- *Juridisch-inhoudelijk beleid*: Het betreft verschillende taken op het gebied van kwaliteitsbevordering. Concreet kan gedacht worden aan: het formuleren van een gemeenschappelijk gedragen en geaccepteerd juridisch inhoudelijk beleid, het op peil houden van kennis en het bevorderen van de consistentie van uitspraken.

3.2.2 Verwachtingen en competenties teamvoorzitter

In de functieomschrijvingen en in de vacatures wordt gesproken over de competenties die een teamvoorzitter moet bezitten. Op basis van de Arnhemse functieomschrijving worden verschillende competenties onderscheiden. Aan de hand van de vacatures worden de verwachtingen ten aanzien van de teamvoorzitters gekoppeld aan de competenties.

- *Samenwerken*: De teamvoorzitter werkt zelf op constructieve wijze samen met anderen. Daartoe moet hij bijvoorbeeld het volgende gedrag worden vertoond: op constructieve wijze op anderen reageren, anderen actief bij gesprekken betrekken en het gevraagd en ongevraagd uitwisselen van informatie. Zoals in de vacature van de rechtbank Rotterdam staat aangegeven zijn teamvoorzitters mensen die niet alleen de inhoud van het rechterswerk interessant vinden, maar ook het managen van de processen daaromheen interessant vinden. Bovendien wordt in Amsterdam verwacht dat een sollicitant een ‘teamspeeler’ is (Rechtbank Amsterdam, 2009).
- *Samenbindend leiderschap*: De teamvoorzitter geeft richting aan de groep. Daartoe moet bijvoorbeeld het volgende gedrag worden vertoond: doelen stellen, individuele teamleden tot samenwerking stimuleren en een team bouwen. In beide vacatures wordt opgemerkt dat men zoekt naar een ervaren rechter, waarom dit belangrijk is wordt niet toegelicht, maar ik heb het vermoeden dat het hebben van ervaring en het zijn van rechter nodig is om voldoende autoriteit te hebben onder de rechters in het

- team. Iets dat hier op duidt is dat het hebben van een ‘stevige, evenwichtige persoonlijkheid’ als belangrijk wordt omschreven (Rechtbank Amsterdam, 2009).
- *Individugericht leiderschap*: De teamvoorzitter geeft richting aan en stuurt individuele medewerkers. Daartoe moet bijvoorbeeld het volgende gedrag worden vertoond: verwachtingen uitspreken, feedback geven op het functioneren en instructies geven over gewenste resultaten. Zoals in de Amsterdamse vacature staat, is het belangrijk dat de teamvoorzitter ‘oog voor mensen’ heeft (rechtbank Amsterdam, 2009).
 - *Sturen op resultaten*: De teamvoorzitter formuleert doelstellingen op het gebied van kwaliteit en kwantiteit. Daartoe moet bijvoorbeeld het volgende gedrag worden vertoond: heldere afspraken maken over beoogde resultaten, anderen stimuleren bij het zoeken van oplossingen en het geven van instructies hoe de gewenste resultaten kunnen worden bereikt. Een vraag die teamvoorzitters bijvoorbeeld moeten stellen is: ‘Met hoeveel zaken kan een rechter zich bezighouden?’ (Rechtbank Rotterdam).

3.3 Drie organisatorische logica’s

De ontwikkelingen in de rechterlijke organisatie, evenals de formele functieomschrijving van de teamvoorzitter, duiden op de mogelijke aanwezigheid van een drietal organisatorische logica’s. De rechtsstatelijke logica, de professionele logica en de logica van het New Public Management (NPM).

Een organisatorische logica kan worden gezien als een min of meer samenhangend netwerk van betekenissen³⁵ met daaraan gekoppelde handelingsopties (Gastelaars, 2006: 31)³⁶. Het is een constructie³⁷ die het denken en handelen van mensen inkadert of ‘framed’ (Watson en Harris, 1999: 5). Organisatorische logica’s verlenen legitimiteit aan een bepaalde handelingswijze of manier van organiseren, maar ontnemen deze legitimiteit ook aan andere manieren van handelen en organiseren. Wanneer rechters bijvoorbeeld aan de teamvoorzitter zouden zeggen dat ze onafhankelijk zijn en zich

³⁵ Verschillende individuen moeten zich kunnen vinden in een organisatorische logica. Logica’s zijn daarom niet helemaal uitgekristalliseerd. Door de verschillende individuele invullingen van de logica’s te accommoderen wordt de kern van de logica soms minder specifiek en kan hij zelfs licht tegenstrijdig zijn. Daarom wordt hier gesproken van een ‘min of meer samenhangend netwerk van betekenissen’.

³⁶ Bij de beschrijving van organisatorische logica’s wordt gebruik gemaakt van literatuur over discourses (Gastelaars, 2006; Blommaert en Bulcaen, 2000; Watson en Harris, 1999). De termen ‘organisatorische logica’ en ‘discours’ kunnen in dit rapport dan ook voor elkaar worden verwisseld. De reden dat ervoor is gekozen om de term ‘organisatorische logica’ te gebruiken is dat deze term toegankelijker is dan ‘discours’. Bovendien is er het vermoeden dat de associaties die mensen bij de term ‘logica’ hebben in grote lijnen overeenkomen met hetgeen ik ermee bedoel.

³⁷ Organisatorische logica’s worden gebruikt als Weberiaanse ideaaltypen (Weber, 1949 in Benton en Craib, 2001: 80). Een ideaaltype is niet een normatief ideaal, maar is een constructie van hoe een onderzocht object eruit zou zien in zijn meest rationele vorm. U zou het kunnen vergelijken met een karikatuur, maar dan zonder dat er door vereenvoudiging essentiële delen wegvallen.

De organisatorische logica’s zullen als ideaaltypen worden gepresenteerd. Een nadeel van een beschrijving aan de hand van ideaaltypen is dat deze statisch is, aangezien ze is losgekoppeld van plaats en tijd. Er is daarom voor gekozen om de herkomst van de logica zo veel mogelijk te situeren. Bovendien wordt erkend dat er binnen een logica lichte tegenstrijdigheden kunnen optreden (iets dat niet binnen een ideaaltype zou kunnen) en worden deze tegenstrijdigheden uitgewerkt.

daarom niet verantwoordelijk voelen voor het realiseren van de productie, refereren ze aan de rechtsstatelijke logica om hun gedrag te legitimeren. De teamvoorzitter kan daar vanuit een NPM-logica tegenin brengen dat rechters de maatschappij moeten dienen en dat productie daarom belangrijk is. Het hanteren van een bepaalde organisatorische logica heeft dan ook een machtseffect (Blommaert en Bulcaen, 2000: 448).

Hoewel deze logica's het denken en handelen beïnvloeden is het belangrijk om op te merken dat ze geen deterministische werking hebben (Watson en Harris, 1999: 6). Zoals hieronder verder wordt toegelicht maken mensen vaak onbewust de keuze om een situatie vanuit een bepaalde logica te benaderen, gebruiken zij meerdere logica's tegelijkertijd en zorgt het feit dat logica's niet altijd helemaal consistent zijn ervoor dat een logica ook niet altijd een specifiek denk- of handelingspatroon kan voorschrijven.

Met de drie logica's in het achterhoofd ben ik als onderzoeker de dataverzameling ingegaan. De logica's zijn daarbij niet op deductieve wijze getoetst, maar hebben gediend als 'sensitizing concepts' (Blumer, 1954 in Bowen, 2006: 3): de logica's vertegenwoordigen wat de onderzoeker vermoedt dat teamvoorzitters belangrijk zullen vinden in hun betekenisgeving³⁸, maar de blik van de onderzoeker blijft open voor andere patronen van betekenisgeving. Daarbij moet duidelijk worden gezegd dat niet bewezen wordt dat de logica's 'objectief' aanwezig zijn in de rechterlijke macht of in het werk van de teamvoorzitters. Er wordt alleen geconstateerd dat het er op basis van de literatuur en beleidsdocumenten op lijkt dat teamvoorzitters mogelijk betekenis geven aan hun werk door gebruik te maken van deze organisatorische logica's.

3.3.1 De rechtsstatelijke logica

Om te voorkomen dat de overheid haar macht misbruikt en burgers hun vrijheid ontnemt is de overheid georganiseerd volgens de staatsrechtelijke machtenscheiding zoals uiteengezet in de trias politica³⁹. Nu bevindt er zich binnen de rechtsstatelijke logica een zekere spanning; een spanning die aan de hand van Kwak (2006) kan worden getypeerd als het verschil tussen de 'gezaghebbende' en 'neutrale' rechter. De gezaghebbende rechter kan in historische zin worden gezien als de traditionele rechter (Kwak, 2006: 10). Hij belichaamt de normen, waarden en aspiraties van de samenleving. De gezaghebbende rechter is als het ware de 'betere ik' van de burgers in de samenleving en hij plaatst zichzelf ook op enige afstand van de samenleving om vanuit een 'ivoren toren' recht te spreken (Kwak, 2006: 17). De gezaghebbende rechter wordt echter nog wel eens als moralistisch en autoritair ervaren en daarom komt de rechtsstatelijke logica in huidige beleidsdocumenten het meeste overeen met wat Kwak de 'neutrale' rechter noemt. De neutrale rechter biedt de garantie van rechtszekerheid (Commissie Deetman, 2006; de Rechtspraak, 2007a: 17). Hij toetst op transparante en controleerbare wijze het handelen van de burger aan de hand van formele rechtsregels (Kwak, 2006: 58). De neutrale rechter oordeelt dan ook niet in morele zin, maar controleert aan de hand van het recht.

³⁸ In de conclusie (hoofdstuk 6) zal worden besproken of en hoe de logica's de betekenisgeving van teamvoorzitters inzichtelijker kunnen maken. Ook hier wordt echter niet objectief bewezen dat deze logica's bestaan.

³⁹ De trias politica is een door Montesquieu ontworpen principe van machtenscheiding binnen een staat. De wetgevende macht (in Nederland de Staten Generaal), de uitvoerende macht (de regering) en de rechterlijke macht (de rechters) houden elkaar in evenwicht en zorgen dat er een democratische rechtsstaat kan bestaan.

Kwaliteit van dienstverlening betekent voor de gezaghebbende rechter dat hij op basis van het recht – het recht vertegenwoordigd de morele aspiraties van de gemeenschap en is als het ware de ‘gejuridiseerde moraal’ (Kwak, 2006: 14) – uitspraken doet waarmee de ideale gemeenschap een stapje dichterbij is gebracht. Kwaliteit van dienstverlening is voor de neutrale rechter dat uitspraken worden gedaan op basis van wettelijke kwaliteitseisen zoals vastgelegd in artikel 6 van het Europese Verdrag voor de Rechten van de Mens (EVRM). Het is ook deze juridisch vastgelegde kwaliteit die in beleidsdocumenten wordt genoemd (zie bijvoorbeeld Commissie Deetman, 2006: 17; de Rechtspraak, 2007b: 9).

De kerntaak van de rechterlijke organisatie is het classificeren van een klant (burger of overheid) als al dan niet rechthebbende (iemand in zijn gelijk stellen) door middel van een vonnis. Deze classificatie dient ter beslechting van een conflict en wel op zo een manier dat de burgers in de samenleving dit als gerechtvaardigd ervaren (Kwak, 2006: 7). De rechter heeft de eindverantwoordelijkheid in het maken van de classificaties (hij wordt bijgestaan door secretarissen en de administratie) en staat dan ook centraal in de rechtsstatelijke logica. Het is de rechter die de moreel acceptabele en onafhankelijke beslechting van conflicten garandeert. De rechter wordt dan ook voor het leven benoemd en is op een aantal gebieden onschendbaar.

Klanten hebben in de rechtsstatelijke logica een afhankelijke positie en bevinden zich hoofdzakelijk in de rol van informatieverstrekker (Gastelaars, 2006: 63), maar ze hebben wel grondwettelijke rechten. Vanuit een rechtsstatelijke logica worden klanten daarom aangeduid als burgers (zie onder meer Commissie Deetman, 2006 en de Rechtspraak, 2007a).

De coördinatie van handelingen gebeurt, net als in bureaucratische organisaties (Weber, 1997), door middel van gestandaardiseerde procedures zoals onder meer vastgelegd in artikel 6 EVRM. In tegenstelling tot bureaucratische organisaties kennen gerechten geen hiërarchische structuur. Beslissingen op het gebied van het primaire proces (recht spreken) voltrekken zich niet ‘top down’ (Gastelaars, 2003: 130), maar worden door individuele rechters genomen. Wel kan men in beroep gaan tegen de uitspraak van een rechter. Daarom wordt hier gesproken van een ‘beroepshiërarchie’ tussen rechtsprekende organen.

In de rechtsstatelijke logica komt de manager eigenlijk niet voor. Het coördineren van activiteiten en het verdelen van werk doen rechters zelf, iets dat tot voor kort nog gebruikelijk was in gerechten (Boone et al., 2007: 7). Wel kan worden gezegd dat de president, eventueel in samenwerking met de sectorvoorzitters, zich bezig hield met het verkrijgen van de benodigde middelen om de medewerkers hun werk te laten doen (Ibid.) In die zin kan er dan ook worden gesproken van een ondersteunende rol. Met de inhoud van het rechterlijke werk moeten de managers zich in ieder geval niet bemoeien. Dit is het domein van de onafhankelijke rechters.

3.3.2 De professionele logica

Artsen en advocaten worden in het alledaagse taalgebruik vaak als ‘professionals’ aangeduid, maar ook een topvoetballer wordt een professional genoemd en de callcentermedewerker van KPN wordt verondersteld professioneel te handelen. Wat is nu professionaliteit? In de literatuur zijn er auteurs die in hun definiëring dicht bij het

alledaagse taalgebruik blijven (zie bijvoorbeeld Gastelaars, 2006 en Abbott, 1988). Met de term ‘professionals’ wordt in dit onderzoek iets minder dicht aangesloten bij het dagelijkse taalgebruik. Er wordt verwezen naar een groep beroepsbeoefenaars die historisch gezien uit de middeleeuwse gilden zijn voortgekomen en die niet zo zeer handwerk verrichten, maar mentale arbeid (Noordegraaf, 2007: 765). Om preciezer te zijn, de ‘traditionele’ of ‘pure’ professional kenmerkt zich enerzijds door een exclusieve inhoudelijke, technische basis, waarop hun denken en doen rust en anderzijds door institutionele controle waarmee het professionele handelen kan worden beschermd (Noordegraaf, 2007: 768). Dit zal verder worden toegelicht en worden gekoppeld aan het rechterlijke werk.

Professionaliteit gaat enerzijds om inhoud. Zoals Noordegraaf schrijft: ‘Professionals are highly educated and skilled white-collar – sometimes white-coat – workers who have learned to apply abstract, general, or esoteric knowledge to specific individual cases and problems’ (Noordegraaf, 2007: 766). Rechters worden tijdens hun opleiding⁴⁰ geleerd om algemene rechtsregels op concrete gevallen toe te passen. De inhoudelijke kennisbasis bestaat uit algemene en abstracte kennis die wordt verkregen door de genoten opleiding, en daarnaast uit een door middel van een door ervaring geschepte intuïtie, ook wel *fingerspitzengefühl* genaamd (Gastelaars, 2003: 76). Loth (1999) omschrijft het rechterlijke *fingerspitzengefühl* wanneer hij het heeft over ‘de rechter die intuïtief, onmiddellijk nadat een zaak aan hem is voorgelegd, de beslissing “ziet”, ook al weet hij nog niet precies hoe hij haar zal motiveren’ (Loth, 1999: 246 in Commissie Deetman, 2006: 18).

Naast inhoud gaat professionaliteit ook om institutionele controle. Professionals hebben een exclusieve door de overheid gegunde jurisdictie die het mogelijk maakt dat professionals zichzelf reguleren (Noordegraaf, 2007: 767). Professionals controleren elkaar en daardoor creëren ze ten opzichte van de buitenwereld een autonome handelingsruimte (Abbott, 1988). Op basis van de institutionele controle zijn rechters de professionals in prima forma. Niet alleen ligt hun onafhankelijkheid grondwettelijk vast⁴¹, ze kunnen ook alleen maar ontslagen worden door een college van collega-professionals (de Hoge Raad) aangezien ze in principe voor het leven benoemd zijn.

De centrale waarde die professionals nastreven is het leveren van professionele kwaliteit aan de klant (Gastelaars, 2003: 37). De klant – die vanuit de professionele logica overigens als cliënt wordt aangeduid (Mintzberg, 1996:77) – ondergaat daarbij een gerichte verandering van ingrijpende aard. De rechter neemt namelijk een beslissing die bijvoorbeeld kan resulteren in vrijheidsontneming van de cliënt. Doel van de vrijheidsontneming is onder meer voor de cliënt dat hij zijn leven betert en voor de samenleving dat deze veiliger is.

De professionele logica is niet alleen van belang voor de rechters, maar ook voor het (juridisch)ondersteunende personeel. De Commissie Deetman geeft bijvoorbeeld aan dat secretarissen en directeuren bedrijfsvoering als ‘professionals’ moeten worden aangesproken (2006: 29). Vermoedelijk is de achterliggende reden dat deze medewerkers in de hoedanigheid van professional een belangrijker plaats krijgen in een organisatie

⁴⁰ Eerst wordt men tot jurist opgeleid en dan is men werkzaam als rechterlijk assistent in opleiding (RAIO) of rechter in opleiding (RIO)

⁴¹ De jurisdictie wordt dus niet door de overheid verleend, zoals bijvoorbeeld bij artsen het geval is, maar licht vast in de grondwet.

die in essentie wordt beheerst door rechters (de 'traditionele' professionals). De secretarissen en directeuren bedrijfsvoering zullen hier worden omschreven als 'moderne' professionals (Noordegraaf, 2007: 773). Ze hebben namelijk wel een zekere autonomie, maar deze is toch aanzienlijk kleiner dan die van de rechters, hetgeen bijvoorbeeld te zien is in de eindverantwoordelijkheid die rechters voor de vonnissen dragen.

Professionals coördineren hun handelen primair door gestandaardiseerde kennis (Gastelaars, 2006: 167). Daarnaast maken ze gebruik van onderling overleg. Dit laatste is bijvoorbeeld terug te zien in het gerechtshof dat als collegiaal wordt omschreven (Boone et al., 2007: 16). De organisatiestructuur is egalitair van aard (Abbott, 1988: 151), maar kan tegelijkertijd ook worden getypeerd als een 'eilandenstructuur' (Gastelaars, 2006: 179). Binnen professionele organisaties bevinden zich namelijk relatief autonome groepen van uitvoerenden die als eilanden op zichzelf zijn gericht. Tussen de beroepsgroepen kan het contact en de samenwerking moeizaam verlopen, maar ook binnen een beroepsgroep verloopt de communicatie niet altijd gemakkelijk. Vooral het geven van inhoudelijke feedback is bij professionals moeilijk omdat dit hun autonomie aan zou kunnen tasten (Witman, 2008: 24). In beleidsdocumenten wordt de beperkte mogelijkheid tot kritiek (tussen en binnen de beroepsgroepen) als één van de grootste risico's voor de kwaliteit omschreven (zie bijvoorbeeld de Commissie Deetman, 2006: 28 en de Rechtspraak, 2007a: 15).

De manager heeft in de professionele logica een belangrijkere rol dan in de rechtsstatelijke logica, hij moet namelijk de professionele autonomie van de rechters beschermen en hij vervult een belangrijke verbindende rol tussen de verschillende beroepsgroepen (Gastelaars, 2003: 143). De beroepsgroepen, en dan in het bijzonder de traditionele professionals, zijn van nature op zichzelf gericht, maar de complexiteit van de dienstverlenende handeling vergt wel dat er verbinding worden gemaakt tussen beroepsgroepen. De manager is als het ware een onderhandelaar (Mintzberg, 1990: 172) tussen de beroepsgroepen. In een functieomschrijving kan bijvoorbeeld worden teruggezien dat de teamvoorzitter de taak heeft om de samenhang en samenwerking binnen het team en met andere teams te bevorderen (Rechtbank Arnhem, 2004: 2). Om onder de (traditionele) professionals voldoende invloed te hebben komt het regelmatig voor dat de manager uit dezelfde professionele groep komt als de mensen die hij managet: hij is een 'primus inter pares' (Gastelaars, 2003: 143).

3.3.3 De logica van het new public management

Het new public management (NPM) vindt zijn oorsprong in de toepassing van een doel-middelrationaliteit op organisatorische processen. Er ligt een bedrijfseconomisch referentiekader aan ten grondslag en zoals Hood (1991) aangeeft gaat het NPM er in essentie van uit dat de publieke sector meer zou moeten worden georganiseerd zoals de private sector (Hood, 1991: 4). Toch is het NPM geen duidelijk afgebakende benadering van publiek management, maar eerder een 'verzameling van inzichten, modellen en vooral praktijken die tot doel heeft publieke organisaties *resultaatgericht*, *gecoördineerder* en *efficiënter* te laten werken' (Noordegraaf, 2004: 86).

Wanneer we de ontwikkelingen in de rechterlijke macht traceren aan de hand van beleidsdocumenten kunnen we zien dat het NPM ook binnen de rechterlijke macht geen

afgebakende benadering is. Vanaf de vroege jaren '80 van de vorige eeuw is te zien dat kostenreductie en het financiële beheer van de rechterlijke organisatie steeds belangrijker worden (Boone et al., 2007: 4). Iets dat zijn toppunt bereikt met de Commissie Meijerink in 1999. Sinds eind jaren '90 krijgt ook een tweede aspect van het NPM steeds meer de aandacht. Dit is de vergroting van de responsiviteit naar buiten toe. Net als bedrijven moet de publieke sector vanuit een NPM-logica naar buiten kijken, een tendens die is terug te zien in de discussie over de maatschappelijke markt die de rechterlijke macht bedient (zie onder meer Commissie Deetman, 2006: 5 en de Rechtspraak, 2007a: 19). De externe oriëntatie is vooral te herkennen in de toegenomen initiatieven om de kwaliteitsbeleving door burgers, ketenpartners en de samenleving te vergroten. Dit uit zich bijvoorbeeld in het schrijven van meer Promis-vonnissen (Rechtspraak, 2007b: 21).

De kerntaak van organisaties is binnen de NPM-logica het produceren van producten. Deze producten zijn grotendeels gestandaardiseerd en kenmerken zich door een kortstondige en weinig ingrijpende transactie met de klant (Gastelaars, 2006: 58). Er kan hier gedacht worden aan verstekvonnissen. Ook het productieproces moet gestandaardiseerd worden om de output zo efficiënt mogelijk te kunnen leveren (de Rechtspraak, 2007: 7). Uitvoerenden beschikken daarom over een beperkte discretionaire ruimte (de vrijheid om in concrete, individuele gevallen beslissingen te maken) en functioneren als radertjes in de organisatie (Gastelaars, 2003: 81).

In de NPM-logica spreekt men van klanten (Mintzberg, 1996:77) en niet van cliënten of burgers, omdat men de keuzevrijheid van de klant en de beleving van kwaliteit door de klant centraal tracht te stellen. Zo wordt de klanttevredenheid onder meer gemeten aan de hand van de begrijpelijkheid van de rechterlijke motivering bij een uitspraak en aan de hand van de snelheid van de rechterlijke procedure (de Rechtspraak, 2006). Dergelijke indicatoren van de klanttevredenheid, maar ook indicatoren van juridische kwaliteit, productie en financiën vormen de zogeheten kengetallen van het project RechtspraakQ (de Rechtspraak, 2006). De kengetallen dienen ter kwantitatieve verantwoording aan externe stakeholders (politiek en samenleving) – iets dat ook wel wordt aangeduid met de term 'accountability' (Gastelaars, 2003: 126). Bovendien dienen de kengetallen, en dan vooral de productie, als een coördinatiemechanisme. Er wordt namelijk in belangrijke mate aangestuurd op gestandaardiseerde output (Gastelaars, 2006: 164). De structuur die daar bij past is machinematig, hetgeen wil zeggen dat doelen en middelen strak gekoppeld zijn (Gastelaars, 2003: 131). De werkprocessen zijn zo precies mogelijk omschreven en sluiten zo nauw mogelijk op elkaar aan met als doel zo efficiënt en doelmatig mogelijk te werken.

De NPM-logica tracht greep te krijgen op organisatorische processen door middel van planning & control (Noordegraaf, 2004: 136). Managers worden verantwoordelijk gehouden voor de output en moeten hier op aansturen. Teamvoorzitters dienen bijvoorbeeld verantwoording af te dragen over 'de afdoening van de afgesproken hoeveelheid zaken' (Rechtbank Arnhem, 2004: 2). In deze rol kan de manager vanuit de NPM-logica worden omschreven als de outputmanager. De managers zelf moeten volgens de NPM-logica wel worden vrijgelaten om op een ondernemende manier te kunnen managen (Hood, 1991: 5). Hij is wat Mintzberg een 'entrepreneur' noemt (1990: 172). Dit laatste is terug te zien in het advies van de Commissie Leemhuis om het budget voor gerechten niet te gedetailleerd vast te stellen 'zodat er prikkels voor doelmatigheid zijn voor de decentrale, integrale manager' (1998: 17).

In onderstaand schema worden de kenmerken van de drie logica's systematisch weergegeven. De logica's zijn statisch, maar de manier waarop mensen betekenis geven aan de logica's is gebonden aan tijd en plaats, en dus dynamisch. Het schema moet dan ook worden gezien als een analytisch kader voor de mogelijke betekenisgeving van teamvoorzitters, en niet als een rigide classificatie.

Logica	Rechtsstatelijkheid	Professionaliteit	New Public Management
Kenmerken			
Centrale waarden	Morele aanvaardbaarheid en rechtszekerheid	Professionele kwaliteit	Efficiëntie en doelmatigheid
Kerntaak	classificeren	Gericht veranderen	Produceren
De uitvoerenden	Rechters/onafhankelijk	Professionals/autonoom	Radertje/ingelijfd
De klant	Burger of onderdaan	Cliënt	Klant
Coördinatie	Standaard procedures	Standaard vaardigheden en onderling overleg	Standaard output
Structuur	Beroepshiërarchie	Eilandenstructuur	Machine
Management	Ondersteuner	Beschermer en verbinder	Outputmanager en ondernemer

Schema 1: Hoofdkenmerken organisatorische logica's (vrij naar Gastelaars, 2003).

3.4 Organisatorische logica's in onderlinge verhouding en de beginnende middenmanager

In de rechterlijke organisatie kunnen op basis van beleidsdocumenten en wetenschappelijke literatuur een drietal organisatorische logica's worden herkend. Er zou ook gezegd kunnen worden dat de organisatie van de rechterlijke macht lijkt te zijn gebaseerd op basis van drie verschillende principes. Hoewel de logica's elkaar op bepaalde punten versterken spreken ze elkaar namelijk ook tegen. In de eerste twee subparagrafen wordt besproken hoe teamvoorzitters gebruik zouden kunnen maken van de organisatorische logica's om betekenis te geven aan (de spanningsvelden in) hun werk. In de volgende twee subparagrafen komt een nog onbesproken onderwerp aan bod: de teamvoorzitter als beginnende middenmanager. Er zal besproken worden hoe de literatuur over het worden van een manager en het bekleden van een middenmanagementfunctie de betekenisgeving van teamvoorzitters inzichtelijker kan maken.

3.4.1 Productie, onafhankelijkheid en autonomie

Uit de geraadpleegde functieomschrijvingen en vacatures blijkt dat teamvoorzitters verantwoordelijk worden gehouden voor de productie (in termen van Lamicie) die binnen hun team tot stand moet komen. De reden dat productie belangrijk is kan worden herleid tot de integrale managementverantwoordelijkheid van het bestuur van gerechten; het bestuur moet namelijk verantwoording afleggen over de gerealiseerde output aangezien het gerecht op basis van die output gefinancierd wordt. Het coördineren van de werkzaamheden op basis van gestandaardiseerde output is op zijn beurt weer geïnspireerd door de NPM-logica.

Omdat de teamvoorzitter verantwoordelijk is voor de productie zal hij waarschijnlijk proberen het gedrag van teamleden zo te sturen dat de afgesproken productie wordt gerealiseerd. Het aansturen van teamvoorzitters op productie kan door de teamleden – in het bijzonder de rechters – als een aantasting van de professionele autonomie en de rechterlijke onafhankelijkheid worden gezien. Het productiestreven kan namelijk betekenen dat de teamleden hun manier van werken moeten aanpassen. Alvorens dit mogelijke spanningsveld uit te diepen zal iets gezegd worden over de relatie tussen professionele autonomie en onafhankelijkheid.

Professionele autonomie betekent dat leden van een professie volgens hun eigen regels hun handelen kunnen bepalen en in eerste instantie ook verantwoording over hun handelen moeten afleggen aan de leden van dezelfde professie. De rechterlijke onafhankelijkheid zal in dit onderzoek worden gezien als een uitbreiding en versterking van de professionele autonomie. Waar professionals hun autonomie onder meer ontleen aan een door de overheid gegunde jurisdictie (die de overheid dus ook weer af kan nemen), ligt de rechterlijke onafhankelijkheid verankerd in de grondwet. De professionele autonomie beslaat wel een breder terrein dan de rechterlijke onafhankelijkheid. De onafhankelijkheid is in Nederland een primair constitutioneel begrip dat betrekking heeft op de bijzondere rechtspositie van individuele rechters (Boone et al., 2007: 16). Deze rechtspositie moet bewerkstelligen dat rechters niet een broodheer dienen, maar het geldende recht toepassen. ‘De toets van rechterlijke onafhankelijkheid is daarmee primair verbonden aan de behandeling van concrete zaken.’ (Ibid.) Stel dat rechters alleen onafhankelijk zouden zijn en dus geen autonomie hadden, dan zouden ze geen enkele invloed hebben over hun handelen buiten de rechtszaal. Dit is echter niet het geval. Rechters hebben zeggingskracht over hun werkprocessen, bijvoorbeeld over hoeveel tijd ze aan een zaak besteden. In beleidsdocumenten wordt deze procedurele zeggingskracht regelmatig gekoppeld aan de rechterlijke onafhankelijkheid (zie bijvoorbeeld Commissie Deetman, 2006: 15 en Commissie Leemhuis, 1998: 11). Vanuit een analytisch oogpunt wordt in dit onderzoek echter beargumenteerd dat het in dit geval gaat over de professionele autonomie die rechters naast hun onafhankelijkheid bezitten.

Wanneer de teamvoorzitter er bij teamleden op aandringt dat zij hun werkwijze moeten veranderen opdat de afgesproken productie wordt gehaald, kan de professionele autonomie, en tot op zekere hoogte ook de rechterlijke onafhankelijkheid, in het geding komen. De NPM-logica is onder meer ontstaan als verzet tegen de moeilijk te controleren, autonome professionals en wordt gebruikt om meer grip te krijgen op hun uitvoeringspraktijk (zie onder meer Clarke en Newman 1997: 13; Berendsen, 2007: 52; Noordegraaf, 2007: 763). Sinds de invoering van het integraal management in 2002

constateert de Commissie Deetman dat er toenemende onvrede is bij het personeel over de grote hoeveelheid werk en het werktempo: de 'productiedruk' neemt toe (2006: 23). Het gevolg is dat er door het personeel van gerechten een afname van de kwaliteit wordt ervaren (Ibid.), en het is nou juist de kwaliteit waar professionals zich verantwoordelijk voor voelen en hun motivatie aan ontlenuen.

Concreet zijn er enkele dingen aan de hand. Allereerst ervaart het personeel minder tijd om een zaak goed voor te bereiden en af te handelen (Commissie Deetman, 2006: 23). Daarnaast is het aantal meervoudige zittingen onder druk komen te staan (Commissie Deetman, 2006: 27) omdat het in termen van productie soms interessanter wordt geacht om enkelvoudig een rechtszaak af te handelen. Tot slot treedt er uit het oogpunt van efficiency (en uniforme rechtstoepassing) een grotere protocollering van het rechterlijke werk op. Zo staat te lezen: 'Besteding van middelen geschiedt zodanig dat het leidt tot protocollering van professionaliteit' (AEF, 2006: 4). Dit komt overeen met wat Freidson aangeeft wanneer hij zegt dat efficiëntie ontstaat door minimalisering van de autonomie en discretie van werknemers (Freidson, 2001: 3).

Bovenstaande drie ontwikkelingen zijn geen directe aantasting van de rechterlijke onafhankelijkheid in engere zin (het onafhankelijk komen tot een vonnis in een concrete zaak), maar door het personeel worden ze wel als een aantasting van de professionele autonomie ervaren (Commissie Deetman, 2006: 15). Op basis van de functieomschrijvingen lijkt het er dan ook op dat teamvoorzitters zich zullen bevinden in een spanningsveld waar ze enerzijds moeten aansturen op productie en anderzijds de autonomie en onafhankelijkheid van de teamleden moeten waarborgen. Interessant is bovendien om te zien of de teamvoorzitters zich vooral op de productie of de bescherming van autonomie en onafhankelijkheid zullen toeleggen. Aangezien de teamvoorzitters zelf rechter zijn kan misschien het laatste worden verwacht.

3.4.2 Professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit en maatschappelijke kwaliteit

De teamvoorzitter wordt mede verantwoordelijk gehouden voor de kwaliteit van dienstverlening (Rechtbank Rotterdam, 2002; Rechtbank Arnhem, 2004). Op basis van de functieomschrijvingen en beleidsdocumenten ontstaat het beeld dat de kwaliteit van dienstverlening in feite tweeledig is. Enerzijds is er de kwaliteit in enge zin, dit is de (juridisch) inhoudelijke kwaliteit zoals deze door de rechters wordt beleefd en tot uitdrukking komt in bijvoorbeeld Artikel 6 EVRM. Anderzijds is er de kwaliteit in brede zin. Dit kan worden gezien als de beleving van de dienstverlening door een divers scala aan groepen mensen die allen betrokken zijn bij de rechterlijke macht. Het betreft de beleving van kwaliteit door de rechters, maar ook door de justitiabele, de ketenpartners (waaronder de advocatuur en het OM) en de samenleving. Bovendien gaat het bij de kwaliteit in brede zin om de bedrijfsvoering binnen gerechten zoals deze door gerechtsbesturen, de Raad en het ministerie van Justitie wordt geëvalueerd. De kwaliteit in brede zin krijgt concrete vorm in het kwaliteitsprogramma RechtspraakQ (zie paragraaf 3.1.3).

In beleidsdocumenten worden deze twee benaderingen van kwaliteit meestal niet expliciet onderscheiden en wordt kwaliteit vooral in de brede zin besproken (zie bijvoorbeeld Commissie Deetman, 2006: 7 en de Rechtspraak, 2007a: 19-21). Met de organisatorische logica's in het achterhoofd heeft de onderzoeker echter sterk de indruk

gekregen dat er in de beleidsdocumenten in feite over twee verschillende soorten van kwaliteit wordt gesproken. Dit onderscheid kan nuttig zijn om het werk van de teamvoorzitters te begrijpen. De kwaliteit in de enge zin vormt een combinatie van de rechtsstatelijke en professionele invulling van kwaliteit. Van der Kam laat zien dat beide logica's elkaar hier versterken: door hun opleiding en socialisatie zijn rechters doordrongen van het belang om op onafhankelijke manier en op basis van het geldende recht te handelen (Van der Kam, 2000: 194). De kwaliteit in de enge zin zal in het vervolg de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit worden genoemd.

De kwaliteit in de brede zin is geïnspireerd op de NPM-logica. Vanuit deze logica moeten publieke organisaties leren om hun blik naar buiten te richten en te kijken hoe zij met hun handelen de omgeving positief kunnen beïnvloeden. Net als dat de NPM-logica niet echt op eenduidige manier kan worden gedefinieerd, is ook de invulling van de kwaliteit in de brede zin eclectisch van aard. Zoals gezegd wordt er gekeken naar de kwaliteitsbeleving door de rechters, maar vooral ook door de verschillende klanten die de rechterlijke macht heeft (justitiabelen, ketenpartners en de maatschappij). Om het allemaal nog iets complexer te maken is ook de organisatorische kwaliteit, in de zin van het voldoen aan bedrijfskundige eisen zoals efficiency en financiële redzaamheid, voor onder meer de gerechtsbesturen en de Raad belangrijk. Toch kan het overkoepelende kenmerk van de kwaliteit in brede zin op basis van de beleidsdocumenten worden omschreven als de snelheid en doelmatigheid van het rechterlijk handelen (zie bijvoorbeeld Commissie Leenhuis, 1998: 25). De kwaliteit in de brede zin zal in het vervolg de maatschappelijke kwaliteit worden genoemd.

Teamvoorzitters moeten zowel de professioneel-rechtsstatelijke als de maatschappelijke kwaliteit bewaken. Dit, zo wordt vermoed, kan tot een drietal spanningsvelden leiden. Allereerst is gebleken dat het streven naar een snellere afhandeling van zaken (kortere doorlooptijden), in de beleving van het gerechtsmedewerkers, op gespannen voet staat met de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit. De Commissie Deetman geeft namelijk aan dat er bij rechters en andere medewerkers het idee leeft 'dat het in 2005 ingevoerde prestatiegerichte financieringssysteem de oorzaak is van kwaliteitsverlies en productiedruk' (2006: 23). Ook Buruma (2006) gelooft dat de juridische kwaliteit als gevolg van de vastgestelde doorlooptijden in gevaar kan komen. Het doorverwijzen van zaken door de politierechter of het horen van getuigen zou namelijk kunnen afnemen omdat dit tijd kost en zodoende de doorlooptijden in gevaar brengt (Buruma, 2006: 9).

Het toenemende belang van de maatschappelijke kwaliteit is, naast de snellere doorlooptijden, ook terug te zien in bijvoorbeeld de veranderde motivering van vonnissen. Artikel 121 van de Grondwet (Gw) bepaalt dat een vonnis gronden moet bevatten waarop het berust (Van der Kam, 2000: 82). Deze wet is in de beleving van de klanten van de rechterlijke macht (in het bijzonder de rechtzoekenden en ketenpartners) een onvoldoende garantie om een helder en goed gemotiveerd vonnis te ontvangen. Om aan de klantbeleving tegemoet te komen is onder meer het project Promis in het leven geroepen (zie paragraaf 3.1.3). De implementatie van Promis geschiedt niet in alle gerechten even voorspoedig (de Rechtspraak, 2007b: 21), iets dat mogelijk te verklaren is uit het feit dat de richtlijnen voor de maatschappelijke kwaliteit stringenter zijn dan die in de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit. Daarnaast zou Promis kunnen worden gepercipieerd als een protocollering en daardoor inperking van de autonomie.

Ten derde kan worden gezegd dat het er op lijkt dat de rechtsstatelijke en NPM-logica elkaar op het punt van feedback binnen de rechterlijke macht versterken. Het personeel van de rechterlijke macht heeft moeite met het geven van onderlinge feedback (Commissie Deetman, 2006: 41). Vanuit de professionele logica is te zien dat feedback al snel als een belediging wordt ervaren (Witman, 2008: 24). Omdat het vanuit de professionele logica aan externe controlemechanismen ontbreekt, kunnen er door een gebrek aan feedback wanpraktijken ontstaan. Dit is schadelijk voor de rechtsstatelijke en maatschappelijke kwaliteit, en uiteindelijk ook voor de professionele kwaliteit. De teamvoorzitter moet de feedback tussen teamleden stimuleren, maar ook zelf feedback geven, bijvoorbeeld in de vorm van functioneringsgesprekken. Het is mogelijk dat teamleden dit als een inbreuk op hun professionele autonomie en onafhankelijkheid zien waardoor individuele relaties en de relatie met het team verstoort raken.

3.4.3 De teamvoorzitter als professional en beginnende manager

De manieren waarop teamvoorzitters mogelijk betekenis geven aan hun werk is op basis van beleidsdocumenten en theorie aanzienlijk verder te exploreren dan de drie organisatorische logica's en de manier waarop deze zich tot elkaar verhouden. Teamvoorzitters zijn beginnende managers en naast manager zijn ook nog rechter. Deze twee zaken, en de later te bespreken positie als middenmanager, worden in wetenschappelijk onderzoek⁴² geassocieerd met verschillende organisatorische processen. De betekenisgeving van teamvoorzitters kan vermoedelijk beter worden begrepen aan de hand van deze processen.

In haar interviews met en observaties van ruim honderd beginnende managers in de financiële dienstverlening constateert Linda Hill dat managers het primaire proces moeten loslaten om op effectieve manier te kunnen managen (Hill, 2003). Ze beschrijft het als de overgang van een 'individual contributor' naar 'getting things done through others' (Hill, 2003: 14). Volgens Hill zijn managers 'primarily responsible for people, not the task' (2003: 15). Ook Watson en Harris benadrukken de verantwoordelijkheid voor hetgeen er in de organisatie als geheel gebeurt – en niet zo zeer de individuele bijdrage van de manager aan het primaire proces – wanneer ze zeggen '[managing is] the directing or steering of the organization as a whole to enable it to continue in its environment' (Watson en Harris, 1999: 15). Op basis van deze beschrijvingen kan het vermoeden worden geuit dat de teamvoorzitters hun managementtaken als fundamenteel anders zien dan hun rechterlijk werk.

Managers, zo schrijft Hill, zien hun verantwoordelijkheden bij aanvang van hun managementtaak vooral als het inhoudelijk ondersteunen van de mensen in hun team (2003: 21). De managers die Hill onderzocht waren zelf eerst werkzaam in de financiële dienstverlening en beginnen hun managementwerk met het idee dat ze de andere dienstverleners inhoudelijk moeten helpen om hun werk beter te doen. Dit heeft een averechts effect, de werknemers willen namelijk niet dat iemand over hun schouder meekijkt. Ondermeer om deze reden concludeert Hill dat beginnende managers zich zo

⁴² In deze en de volgende subparagraaf baseer ik mij voornamelijk op wetenschappelijke literatuur omdat er, afgezien van de functieomschrijvingen, in beleidsdocumenten geen aandacht wordt besteed aan het teamvoorzitterschap. Het teamvoorzitterschap is immers geen bij wet vastgelegde functie en komt ook niet in alle gerechten voor.

snel mogelijk moeten verzoenen met hun nieuwe managementidentiteit en het primaire proces los moeten laten (2003: 176).

Nu is dit voor de managers die Hill heeft onderzocht misschien een oplossing, maar voor teamvoorzitters is het loslaten van het primaire proces niet mogelijk en waarschijnlijk ook niet wenselijk. Op basis van de functieomschrijvingen kan gezegd worden dat teamvoorzitters vijftig procent van hun tijd managen en vijftig procent van hun tijd als rechter werkzaam zijn (Rechtbank Rotterdam, 2002 en Rechtbank Arnhem, 2004). Het combineren van inhoudelijk werk en management is dus onvermijdelijk. Overigens is waarschijnlijk voor deze combinatie gekozen omdat (het hogere management) vermoed wordt dat de inhoudelijke bekwaamheid van een rechter een belangrijke voorwaarde is voor invloed in het team. In de literatuur is in ieder geval terug te zien dat het verkrijgen van invloed en erkenning binnen een groep professionals een hoge mate van vakinhoudelijke kennis vereist (Witman, 2008: 18; Weggeman, 2007: 19; Noordegraaf, 2004: 169).

Het is mogelijk dat het combineren van rechtsprekende taken en managementtaken voor de teamvoorzitters als spanningsvol wordt ervaren. Verschillende onderzoekers merken namelijk op dat managers minder tijd aan het primaire proces kunnen besteden (zie bijvoorbeeld Witman, 2008: 188; Hill, 2003: 62). Niet alleen vinden professionals dit vervelend omdat ze uit het primaire proces vaak grote bevrediging halen (Witman, 2008: 19), het gaat ook ten koste van hun inhoudelijke expertise. Onderzoek onder sectorvoorzitters heeft bijvoorbeeld uitgewezen dat sectorvoorzitters 50-80 % van hun tijd aan managementtaken besteden en dat ze daardoor het idee hebben minder voeling te houden met het rechtsprekende vak en tot op zekere hoogte aan draagvlak bij de medewerkers in te boeten (B&A Groep, 2006: 7). De sectorvoorzitters klimmen in de hiërarchie van de organisatie, maar zien zich met het risico geconfronteerd dat ze dalen in aanzien bij collega-rechters. Dit proces wordt door Van Dijk en Verweel omschrijven als 'de ladder op omlaag' (1997).

In verband met de ontwikkelingen die beginnende managers doormaken is het tot slot nog interessant om stil te staan bij het aansturen van de medewerkers. De door Hill onderzochte managers zagen bij aanvang van hun managementcarrière voor zichzelf vooral een sturende taak weggelegd ten aanzien van hun teamleden (Hill, 2003: 25). Ze zagen zichzelf als de baas: de persoon met de formele macht om belangrijke beslissingen te nemen. Gedurende het jaar waarin Hill de managers volgde, begonnen de managers de beperkingen in te zien van hun formele macht en zich meer te richten op het overtuigen van medewerkers om dingen gedaan te krijgen (Hill, 2003: 100). Tegelijkertijd met deze verandering begonnen de managers ook steeds meer het belang in te zien van het 'getting things done through others' (Hill, 2003: 14) – in tegenstelling tot het zelf leveren van een bijdrage aan het primaire proces. Eerst kreeg het managen van de medewerkers vooral invulling vanuit de autoriteitspositie die de manager heeft, hij kan bijvoorbeeld beslissen of iemand wordt ontslagen, maar 'halfway through the first year, most managers began to talk as if they were in a "support" or "facilitator" position' (Hill, 2003: 66).

Behalve het combineren van rechtsprekende taken en managementtaken en de invulling die aan de managementtaken wordt gegeven is de duiding van de teamvoorzitter als een middenmanager waarschijnlijk ook een nuttig instrument om de betekenisgeving van teamvoorzitters te begrijpen.

3.4.4 De teamvoorzitter als middenmanager

Teamvoorzitters kunnen worden omschreven als middenmanagers. In navolging van White (1981) worden middenmanagers hier gezien als ‘those [managers] whose responsibilities include administrative duties as well as technical work. They are the first line of supervisors, one step removed from consumers by direct service workers’ (White, 1981 in Talbot, 1988: 66). Met een middenmanagementfunctie hangen verschillende dynamieken samen die hier zullen worden geïllustreerd.

Allereerst wordt er ten aanzien van het middenmanagement vaak gewezen op de als conflicterend ervaren loyaliteiten. Enerzijds zijn middenmanagers namelijk verantwoording verschuldigd aan het hogere management en moet de boodschap van het hogere management op de ‘werkvloer’ worden verkondigd. Anderzijds moeten de medewerkers aan wie leiding wordt gegeven beschermd worden tegen het hogere management en dient de middenmanager zo veel mogelijk middelen voor deze medewerkers bij het hogere management vrij te maken (Feldman, 1999; Watson en Harris, 1999: 176; Hill, 2003: 78). Middenmanagers zijn een soort buffer tussen de werkvloer en het hogere management en moeten de wensen van beide groepen mediëren (Watson en Harris, 1999: 180).

Het lijkt er op dat middenmanagers zich vooral met de werkvloer identificeren (Witman, 2008: 196; Hill, 2003: 54). Zeker wanneer de middenmanager ook een (‘traditionele’) professional is, kan dit worden verwacht. Behalve dat deze managers/professionals afkomstig zijn van de werkvloer, hebben ze namelijk ook een loyaliteit aan de op de werkvloer vertegenwoordigde professie. Het kan dan erg moeilijk zijn om beleid in te voeren waarvan men het idee heeft dat het de belangen van de professie schaadt. De middenmanager voelt zich daarom vaak geïsoleerd. Enerzijds wil hij deel uitmaken van de (professionele) groep en de werkvloer beschermen, maar heeft hij het gevoel dat hij zowel de professie als de werkvloer soms verloochend (Witman, 2008: 12). Anderzijds wil de middenmanager ook aansluiting vinden bij de ‘echte’ managers, maar is dit moeilijk omdat hij de (professionals op de) werkvloer wil beschermen en daarnaast over onvoldoende financiële- en managementkennis beschikt om op gelijk niveau met de hogere managers mee te praten (Ibid.). Het moeilijk ergens bij kunnen horen wordt door Watson en Harris omschreven als ‘[being] isolated in the middle’ (199: 176).

Een tweede spanningsveld waar teamvoorzitters aan zouden kunnen refereren is dat middenmanagers vaak het gevoel hebben wel verantwoordelijk te zijn voor hetgeen er in hun afdeling of team gebeurt, maar dat ze hier weinig invloed op hebben (Watson en Harris, 1999: 176; Witman, 2008: 19). Wederom is het denkbaar dat deze dynamiek wordt versterkt wanneer er zich autonome en onafhankelijke professionals in het team bevinden.

Ook met betrekking tot strategie uit dit gevoel van machteloosheid zich. Teamvoorzitters zijn verantwoordelijk voor de ‘operationele strategievorming’ (Rechtbank Rotterdam, 2002: 2), daarbij moet de teamvoorzitter een beeld hebben van de manier waarop de omgeving invloed heeft op zijn team en hoe het handelen van zijn teamleden de omgeving beïnvloeden. Het is mogelijk dat als gevolg van de interne oriëntatie van de professie er vooralsnog weinig door de teamvoorzitters is nagedacht over deze omgeving en hoe de relaties met de omgeving er uit dienen te zien.

Tot slot is het belangrijk om te vermelden dat de positie in het midden zeker niet altijd als onaangenaam wordt beschreven. Sommige managers met wie Watson en Harris hebben gesproken zien het als een voordeel om een middenmanagementfunctie te bekleden (1999: 177). Ze ervaren bijvoorbeeld een minimale hiërarchische afstand naar het team waardoor het makkelijker is om met teamleden te communiceren en relaties te onderhouden.

4. DE MANAGEMENTWERKZAAMHEDEN

Om inzicht te krijgen in de ervaringen en betekenisgeving van beginnende teamvoorzitters is het belangrijk om de vraag te stellen wat het voor teamvoorzitters betekent om een manager te zijn en wat je als manager doet. Met andere woorden: Hoe geven teamvoorzitters inhoud aan hun managementwerkzaamheden? Aan de hand van de verschillende managementrollen die teamvoorzitters voor zichzelf definiëren zal het antwoord op deze vraag worden gegeven. Alvorens in te gaan op de managementrollen wordt echter eerst stilgestaan bij de lokale context waarbinnen teamvoorzitters opereren en de manier waarop teamvoorzitters hun functie zijn komen te bekleden. In de slotparagraaf is bovendien nog aandacht voor de manier waarop de zelf gedefinieerde managementrollen overeenkomen met de formele functieomschrijving zoals in paragraaf 3.2 omschreven.

4.1 De lokale context en werkachtergrond van teamvoorzitters

De manier waarop teamvoorzitters inhoud geven aan hun managementwerkzaamheden vertoont duidelijke patronen, maar is tot op zekere hoogte ook verschillend. Zo worden bepaalde managementrollen als meer of minder belangrijk ervaren en zijn er bij de invulling van de rollen accentverschillen. Om toe te lichten waarom teamvoorzitters hun werk op een bepaalde manier invullen, verwijzen ze regelmatig naar de lokale context waarin ze zich bevinden (Berendsen, 2007: 29). Het leidinggeven aan de administratie is bijvoorbeeld alleen belangrijk als er zich binnen het team ook leden van de administratie bevinden.

Naast de lokale context – hier gedefinieerd als de unieke situatie waarin een teamvoorzitter zich ten tijde van het onderzoek bevindt – zal ook de persoonlijke werkachtergrond van de teamvoorzitters worden besproken. Uit onderzoek blijkt namelijk dat vroegere ervaringen belangrijk zijn voor de huidige betekenisgeving. Preciezer gezegd: ‘(...) people are continuously making sense of what they are doing and where they are going in the light of how they make sense of where they have been’ (Watson en Harris, 1999: 3-4). Ook de teamvoorzitters koppelen de huidige invulling van hun werk aan hun vroegere ervaringen. Eén teamvoorzitter geeft bijvoorbeeld aan dat hij een productiegerichte werkbenadering vanzelfsprekend vindt omdat hij deze in de advocatuur ook al kende.

Ten aanzien van de tekst in het rapport dient hier de opmerking te worden gemaakt dat alle tekst tussen aanhalingstekens, waar geen referentie bij staat, een citaat is uit een interview of zelfanalyse. Ook de iets kleiner afgedrukte tekst die van de overige tekst wordt gescheiden door een halve witregel is een citaat.

4.1.2 Lokale context

Een drietal verschillende aspecten van de lokale context zijn door teamvoorzitters verbonden aan invulling van hun werk: de omvang van het team, de samenstelling van het team en de sector waarin men werkzaam is.

Het aantal mensen waaraan door participanten leiding moet worden gegeven varieert van vijf tot honderdenvijf⁴³. Beide zijn echter extremen en het merendeel van de teamvoorzitters geeft leiding aan een team dat uit twintig tot dertig mensen bestaat. De omvang van het team wordt door teamvoorzitters onder meer in verband gebracht met de hoeveelheid werk die het teamvoorzitterschap met zich meebrengt, maar ook met de mogelijkheid om mensen persoonlijke aandacht te geven en als manager toegankelijk te zijn.

Een tweede punt van relevantie is de samenstelling van het team. Dit vinden teamvoorzitters bijvoorbeeld belangrijk omdat men het gevoel had dat er aan verschillende beroepsgroepen op een andere manier leiding moet worden gegeven en omdat de relaties tussen beroepsgroepen moeten worden gemanaged. Net als de omvang van de teams is ook de samenstelling van de teams redelijk divers. Voor de helderheid zal daarom de opbouw een ‘gemiddeld’ team worden weergegeven⁴⁴. Een team is naast de teamvoorzitter opgebouwd uit:

- *Rechters*: De rechter is een onafhankelijke ambtsdrager die op grond van wettelijke bepalingen geschillen beslecht⁴⁵.
- *Secretarissen*: De secretaris verleent juridische en organisatorische ondersteuning bij de voorbereiding, ter zitting en bij de nabewerking van zaken⁴⁶. Tijdens de zitting bevindt de secretaris zich in de rol van griffier en maakt ter ondersteuning van de rechter aantekeningen van hetgeen er wordt gezegd⁴⁷. Tussen secretarissen wordt er een onderscheid gemaakt in junior, medior en senior secretarissen⁴⁸. Waar een hogere beroepsopleiding (HBO) voor junior secretarissen kan volstaan, zijn medior en senior secretarissen in principe academisch geschoold.
- *Administratief medewerkers*: De administratief medewerker zorgt voor de administratieve voorbereiding, bewerking en verwerking van zaken⁴⁹. Een middelbare beroepsopleiding is een vereiste, maar aangezien administratief medewerkers juridisch inhoudelijk geen taken bezitten hoeven ze geen juridische achtergrond te hebben.

⁴³ De verantwoordelijkheid voor de honderdenvijf mensen wordt tot op zekere hoogte wel tussen de sectorvoorzitter en de participant verdeeld, bijvoorbeeld ten aanzien van het voeren van functioneringsgesprekken.

⁴⁴ Hierbij baseer ik mij primair op (beleids)documenten, eventueel aangevuld met informatie uit de interviews.

⁴⁵ <http://www.rechtspraak.nl/Wat+is+rechtspraak/Hoofdrospelers+in+het+recht.htm>, geraadpleegd op 27 februari 2009

⁴⁶ <http://www.rechtspraak.nl/Gerechten/Rechtbanken/Utrecht/Werken+bij/Competentieprofiel+gerechtssecretaris.htm>, geraadpleegd op 27 februari 2009.

⁴⁷ Afhankelijk van de rechtbank kunnen behalve secretarissen soms ook administratief medewerkers de rol van griffier op zich nemen.

⁴⁸ De senior secretarissen worden regelmatig als stafjurist aangeduid.

⁴⁹ http://www.rechtspraak.nl/NR/rdonlyres/B9DDCC41-382E-42BA-89A0-C4BA640923/0/administratief_medewerker.pdf, geraadpleegd op 27 februari 2009.

- *Hoofd juridische ondersteuning (HJO) en hoofd administratie (HA)*: De HJO en HA hebben beiden naast hun functie als secretaris, respectievelijk administratief medewerker, ook coördinerende taken, bijvoorbeeld ten aanzien van de roostering⁵⁰. Ze zijn verantwoording verschuldigd aan de teamvoorzitter.

Alle teams bestaan uit een combinatie van rechters en secretarissen. Aan de rechters wordt meestal direct leiding gegeven door de teamvoorzitter, maar soms gebeurt dit door de sectorvoorzitter. De secretarissen staan meestal onder directe leiding van een HJO, maar in verschillende gevallen is dit de taak van de teamvoorzitter. Voor zover de administratie deel uitmaakt van het team (bij iets meer dan de helft van de teamvoorzitters) is er over het algemeen ook een HA aanwezig. Tot slot kan nog worden opgemerkt dat er in verschillende teams ook nog andere functies aanwezig zijn, zoals die van secretaresse, managementassistent, medewerkers bestuurlijke informatiesystemen (BIF-medwerker) en de functie van opleidingscoördinator.

Ten derde merken teamvoorzitters op dat er belangrijke verschillen zijn tussen sectoren. Dit punt komt op diverse vlakken naar voren, bijvoorbeeld ten aanzien van de beoordelingscriteria van kwaliteit. Zo is meermalen aangegeven dat teamvoorzitters in de strafsector zich meer op de zittingsvaardigheden moeten concentreren dan in de civiele sector. Kort zal per sector worden weergegeven op welke manieren deze door de teamvoorzitters zijn omschreven:

- *Civiel*: De civiele sector is meermalen als de meest prestigieuze sector getypeerd. De oorzaak hiervoor is dat het rechterlijke werk in juridisch-inhoudelijke zin erg uitdagend is en dat niet alle rechters dit aankunnen. Qua persoonlijkheid beschrijft een teamvoorzitter de civiele rechters als ‘elitair’.
- *Straf*: In de strafsector is er een grotere interactie met de justitiabele dan in de civiele sector, waardoor de zittingsvaardigheden van rechters als erg belangrijk worden gezien. Juridisch-inhoudelijk zou het werk minder uitdagend zijn. Een teamvoorzitter merkt daarom op dat er naar zijn mening een beetje wordt neergekeken op straf, terwijl een andere teamvoorzitter zegt dat het een redelijk prestigieuze sector is. Qua persoonlijkheid hebben de strafrechters meer ‘de voeten in de klei’.
- *Kanton*: De kantonsector wordt als hectisch en dynamisch omschreven. Het is een sector waar rechters een hoge zittingsfrequentie hebben. Qua persoonlijkheid zijn de kantonrechters enkele malen als ‘eigenwijs’ omschreven en daardoor moeilijk aan te sturen. Eén teamvoorzitter merkt op dat er vroeger soms minder goede rechters in de kantonsector zijn ‘geparkeerd’ en dat de sector onder meer daarom niet erg hoog in aanzien staat.
- *Bestuur*: In de bestuurssector lost men juridisch ingewikkelde zaken op, maar omdat de bestuurssector pas sinds 1994 onderdeel is gaan uitmaken van de rechtbanken omschrijft een teamvoorzitter de sector als een ‘buitenbeetje’ dat ook niet erg hoog in aanzien staat. Qua persoonlijkheid noemt een teamvoorzitter de bestuursrechters ‘een beetje stoffig’.

⁵⁰<http://www.rechtspraak.nl/Gerechten/Rechtbanken/Utrecht/Werken+bij/Competentieprofiel+gerechtssecrataris.htm>, geraadpleegd op 27 februari 2009.

4.1.2 Persoonlijke werkachtergronden

Er zijn een tweetal aspecten van de persoonlijke werkachtergrond die door één of meerdere teamvoorzitters zijn gekoppeld aan de manier waarop er betekenis wordt gegeven aan het werk. Enerzijds gaat het om de manier waarop men rechter is geworden⁵¹ en anderzijds om de managementervaring die men heeft.

De basis voor het rechterschap is een studie rechtsgeleerdheid. Na deze te hebben voltooid kan een jurist op een tweetal manieren rechter worden. Hij kan direct na zijn studie RAIO (Rechterlijk ambtenaar in opleiding) worden, of hij kan ervaring opdoen als jurist en dan het RIO-traject (RIO staat voor 'rechter in opleiding') volgen. Op één participant na hebben alle gesproken teamvoorzitters het RIO-traject gevolgd. Alvorens rechter te worden waren deze participanten bijvoorbeeld als secretaris werkzaam binnen een rechtbank. Iets meer dan de helft van de teamvoorzitters werkte echter buiten de rechterlijke macht, voornamelijk in de advocatuur, maar bijvoorbeeld ook in het onroerend goed en bij de politie.

Enkele participanten die werkzaam zijn geweest buiten de rechterlijke macht geven aan dat dit invloed heeft op de manier waarop zij naar de rechterlijke organisatie kijken. Door de positie van relatieve buitenstaander geeft iemand aan dat hij zich 'verbaast' over de manier waarop bepaalde dingen binnen de rechterlijke macht functioneren. Iemand anders beschrijft de invloed als volgt:

De andere teamleiders die daar zitten zijn net als ik oud-advocaten terwijl [namen leidinggevend] allebei RAIO's zijn. Die kennen alleen die ambtelijke organisatie. En dat maakt ook uit. Die advocaten zijn wat lossier, wat minder bang, heb ik vaak het gevoel.

Ook de werkervaring speelt een rol. Een van de participanten is nog geen teamvoorzitter, terwijl een andere participant ten tijde van het interview al vier jaar de functie van teamvoorzitter bekleedt. Gemiddeld bedraagt de werkervaring van de teamvoorzitters ongeveer anderhalf jaar. Daarnaast geven diverse teamvoorzitters aan dat ze ook voor hun teamvoorzitterschap al coördinerende taken vervulden, bijvoorbeeld ten aanzien van productie. Een participant sprak zelfs over het teamvoorzitterschap als een formele titel voor iets dat hij in feite al langere tijd deed. Deze participant illustreert de constatering van Watson en Harris dat er geen duidelijk punt is waarop iemand manager wordt (1999). Het is eerder een proces van 'continually becoming' (Watson en Harris, 1999: 2), zelfs wanneer men in formele zin al manager is.

Toch is er bij de participanten unanimitieit over het fundamentele verschil tussen management en het zijn van rechter. Management wordt als een nieuwe rol omschreven waarvoor je 'niet bent opgeleid'. Het is een 'nieuw vak dat je moet leren' en het is in het kader van deze verandering dat managementervaring een rol speelt in de manier waarop invulling wordt gegeven aan het teamvoorzitterschap. Op welke manieren ervaring een rol speelt wordt op verschillende plaatsen in dit rapport onder de aandacht gebracht.

⁵¹ Eén van de participanten is geen rechter. Hij is werkzaam als coördinerend stafjurist.

4.2 Het worden van teamvoorzitter

De participanten hebben verschillende paden bewandeld naar het teamvoorzitterschap. In deze paragraaf wordt allereerst uiteengezet op welke manieren participanten hun keuze voor het teamvoorzitterschap onderbouwen en vervolgens wordt stilgestaan bij de manieren waarop ze daadwerkelijk teamvoorzitter zijn geworden.

De stap naar het teamvoorzitterschap wordt door participanten op een drietal, veelal met elkaar samenhangende, manieren gemotiveerd. Ten eerste is men op zoek naar een nieuwe uitdaging in het werk. De participanten hebben allemaal een aanzienlijke juridische ervaring en zijn vaak al meer dan tien jaar rechter. Hoewel bijna alle participanten aangeven het rechterswerk niet te willen opgeven, biedt het soms onvoldoende uitdaging. Zo zegt iemand: 'Dit werk doe ik met mijn ogen dicht.' De managementfunctie moet deze nieuwe uitdaging bieden.

De tweede reden voor het teamvoorzitterschap is dat participanten meer invloed willen hebben op de organisatie van de rechtbank. Het teamvoorzitterschap geeft de formele autoriteit om invloed uit te oefenen op de werkkwaliteiten en capaciteiten van mensen binnen het team. Soms is ook opgemerkt dat de vorige leidinggevenden het niet zo goed deed en dat men het nu zelf anders wil doen, vooral om de teamleden beter te kunnen ondersteunen en beschermen.

Ten derde is het worden van manager omschreven als een stap voorwaarts in de carrière. Door teamvoorzitter te worden hebben verschillende participanten de overstap kunnen maken naar het vice-presidentschap. Deze titel neemt meer aanzien met zich mee en betekent een salarisverhoging⁵². Belangrijker dan het vice-presidentschap lijkt echter dat, wanneer men zich binnen de rechterlijke macht door wil ontwikkelen, het management een van de weinige mogelijkheden is. 'Als je binnen de rechterlijke macht verder groeit, dan is het toch vaak zo dat je vanzelf een leidinggevende taak gaat krijgen.' Dit is overigens een verschijnsel dat veel voorkomt binnen professionele organisaties (zie bijvoorbeeld Witman, 2008: 192; Watson en Harris, 1999: 46). Professionals die willen doorgroeien moeten als het waren een keuze maken tussen een verticale carrière in het management, of een horizontale carrière binnen de eigen professie.

Misschien is het op dit punt belangrijk om een zekere tegenstrijdigheid te bespreken. Management wordt unaniem beschreven als iets dat significant verschilt van het rechterlijk inhoudelijk werk. Je zou dan kunnen verwachten dat de stap om manager te worden als een redelijk radicale breuk met het verleden wordt gezien, wat Watson en Harris 'moving in [to management]' noemen (1999: 33). Verschillende participanten omschrijven dit ook zo, maar deze participanten zeggen vaak tegelijkertijd dat zij in essentie nog gewoon rechters zijn en het management 'erbij' doen. Iets dat kenmerkend is voor 'moving up' (Watson en Harris, 1999: 32). De managers die de spreekwoordelijke hiërarchische ladder opklimmen houden vaak vast aan hun (professionele) identiteit waardoor de overstap naar het management niet zo zeer een radicale breuk is met het verleden als wel een continuering van de eerdere werkzaamheden. Zoals we later zullen zien is de overstap naar het management als 'moving up' een belangrijk theoretisch concept om de betekenisgeving van de teamvoorzitters inzichtelijk te maken.

⁵² Het merendeel van de participanten was echter al vice-president. Het aannemen van managementtaken aan zich neemt geen salarisverhoging met zich mee.

Overigens valt op dat veel participanten de keuze voor het management verbinden aan hun persoonlijkheid. Ze omschrijven zichzelf als ‘nieuwsgierig’, een ‘regelaar’ of ‘bemoeiziek’. Ze zien zichzelf als van nature bezig met management, en het ‘dingen regelen’ ook leuk te vinden. De formele stap naar het management wordt door deze teamvoorzitters als een logische consequentie van hun persoonlijkheid beschreven. Toch beschouwen ze het doorstromen naar een managementfunctie vaak als een toevalligheid. Het ‘ging allemaal een beetje vanzelf’ en ‘ik ben erin gerold’. Zoals Watson en Harris aangeven presenteren deze teamvoorzitters verhalen van ‘emergence’, in tegenstelling tot een duidelijk geplande carrière⁵³ (1999: 28). Het worden van manager is tijdens het begin van het rechterschap ook door weinigen overwogen: ‘Je bent rechter geworden omdat je zittingen wilt doen, en een rechter, die gaat niet managen.’

Op basis van de behoefte aan een nieuwe uitdaging, meer invloed op de organisatorische processen en het doorgroeien in hun carrière verklaren participanten waarom ze oorspronkelijk teamvoorzitter wilden worden. Om deze functie te krijgen hebben diverse participanten gereageerd op een vacature. Ze zijn toen via een sollicitatieprocedure – waarbij overigens slechts enkele of zelfs geen andere sollicitanten zich hadden aangemeld – aangenomen. Iets meer dan de helft van de participanten geeft echter aan dat zij op informele wijze (door de sectorvoorzitter) zijn gevraagd om de functie te vervullen. ‘Hij [de sectorvoorzitter] heeft gewoon twee mensen uitgezocht waarvan hij dacht: “Die kunnen dat.”’ Het selecteren van managers op een dergelijke wijze is kenmerkend voor een professionele organisatie (Witman, 2008: 189).

Nu de lokale context en de verschillende stappen naar het teamvoorzitterschap zijn omschreven kunnen we onze aandacht richten op wat het in de eigen woorden van de teamvoorzitters betekent om teamvoorzitter te zijn. De rolomschrijving in de titels van de paragrafen is soms gebaseerd op de letterlijke bewoording van de participanten en in de andere gevallen heeft de onderzoeker de woordkeuze gemaakt. Er is in ieder geval altijd getracht om zo dicht mogelijk bij de eigen bewoording van de participanten te blijven. Bovendien dient te worden opgemerkt dat er in de toelichting van de door de teamvoorzitters geïdentificeerde managementrollen verscheidene malen wordt verwezen naar in de literatuur onderscheiden managementrollen. Om te voorkomen dat de termen uit de literatuur en de termen afkomstig van de teamvoorzitters door elkaar worden gehaald zal er bij de theoretische concepten altijd worden verwezen naar de bron waaruit ze afkomstig zijn.

4.3 De teamvoorzitter als organisator

I: En wat is nou het belangrijkste [in je werk als teamvoorzitter]?

P: Nou gewoon: ‘The show must go on!’ Het primaire proces moet doordraaien en daar moet ik toch wat in bewaken.

Veel teamvoorzitters omschrijven zichzelf in de eerste plaats als regelaars en organisatoren binnen het team. ‘Praktische dingen regelen’ en ‘organisatorische

⁵³ Dit woord werd door sommige participanten gebruikt, maar ze gaven daarbij zelf vaak aan dat ze niet van het woord houden.

problemen oplossen' zijn twee uitspraken die regelmatig werden gebruikt om de aard van het werk te omschrijven. Teamvoorzitters moeten 'brandjes blussen' en tal van praktische dingen regelen om ervoor te zorgen dat het primaire proces, het rechtspreken, kan geschieden.

In theoretische zin kan 'de teamvoorzitter als organisator' worden geduid als een operationele managementrol (Floyd en Wooldridge, 2000: 40). Het operationele management heeft namelijk betrekking op het managen van het primaire proces. Deze operationele rol wordt opgesplitst in enerzijds de rol van aanstuurder van productie en doorlooptijden en anderzijds in de rol van kwaliteitsbewaker.

4.3.1 De teamvoorzitter als aanstuurder van productie en doorlooptijden

Menig teamvoorzitter geeft in gesprekken aan dat het 'sturen van productie en doorlooptijden' een belangrijk, zo niet het belangrijkste, onderdeel is van zijn werk. In sommige interviews is een half uur of drie kwartier alleen over productie en doorlooptijden gesproken. Ook in de zelfanalyses zijn de verantwoordelijkheid voor productie en doorlooptijden vaak een van de eerste zaken die worden genoemd.

Productie en doorlooptijden hangen met elkaar samen en worden door de teamvoorzitters vaak niet van elkaar onderscheiden. Toch is het belangrijk om het verschil en de samenhang tussen beide zaken te belichten. Productie refereert aan de output die (binnen een team) wordt gerealiseerd, gemeten aan de hand van Lamicie. De doorlooptijd is de tijd tussen het aannemen van een zaak door een gerecht en het komen tot een uitspraak. De doorlooptijd kan worden gezien als de snelheid van de rechtspraak. Doorlooptijden worden door teamvoorzitters gekoppeld aan de productie omdat snellere doorlooptijden leiden tot een hogere productie.

In deze paragraaf zal eerst worden toegelicht hoe het sturen op productie en doorlooptijden concreet vorm krijgt en vervolgens bespreek ik de verklaringen die teamvoorzitters geven voor het belang dat het sturen van productie en doorlooptijden in hun werk heeft.

Het sturen van productie en doorlooptijden

Het sturen van productie en doorlooptijden wordt ook wel de 'harde kant' van het werk genoemd. Deze harde kant uit zich op verschillende manieren in de dagelijkse werkzaamheden van de teamvoorzitter. Zo maakt de teamvoorzitter de werkroosters voor de teamleden: hij verdeelt de binnenkomende zaken over de rechters en secretarissen. Daarbij wordt bijvoorbeeld besproken of de zaak door middel van een rechtszitting zal worden behandeld of dat hij op papier kan worden afgedaan. Het maken van roosters heeft tevens betrekking op het bepalen van de werklast. Hoeveel zaken kan een rechter of secretaris aan en welke norm dient daarbij te worden gehanteerd? Zoals we later zullen zien is dit niet altijd een eenvoudige vraag om te beantwoorden.

Het maken van roosters zou vanuit de rechtsstatelijke logica als een ondersteunende rol kunnen worden omschreven. Door een dergelijk praktisch iets te regelen ondersteunt de teamvoorzitter immers het primaire proces. Teamvoorzitters geven ook aan dat teamleden zich liever bezighouden met het inhoudelijke werk en dat zij als managers de randvoorwaarden garanderen waardoor dit inhoudelijke werk kan worden gedaan. Hoewel sommige teamvoorzitters hun rol ook op een dergelijke ondersteunende manier

omschrijven, valt tegelijkertijd op dat het maken van roosters over het algemeen als een beheersinstrument wordt gepresenteerd.

Door middel van de formele bevoegdheid om roosters te maken proberen verschillende teamvoorzitters greep te krijgen op het handelen van hun teamleden. Het gaat hier vooral om de teamleden die niet efficiënt genoeg werken. Door bij de inroostering een bepaalde norm te stellen ten aanzien van het aantal zaken dat moet worden afgehandeld, heeft de teamvoorzitter een instrument in handen om teamleden te stimuleren efficiënter te werken. Bovendien geven de cijfers over productie, doorlooptijden, instroom, et cetera een gevoel van houvast en controle. Zo zegt een teamvoorzitter:

Een ander ding dat mij veel heeft beziggehouden is het grip houden op het hele zakenpakket. Je hebt een afdeling met bijvoorbeeld duizend lopende zaken. In al die zaken moeten bepaalde dingen gebeuren. Nou, en het is wel prettig om dat overzicht te behouden. (...) En als je het idee hebt dat je niet precies weet wat er allemaal ligt, dus dat de cijfers die je krijgt die uit het systeem worden gedraaid, dat die niet betrouwbaar zijn, of het systeem bepaalde informatie niet geeft die je wel wilt hebben, dat houdt mij ook wel behoorlijk bezig. Ik wil overzicht hebben. Ik wil weten wat er binnen de afdeling gebeurt met zaken.

Het maken van de roosters en het beheren van de cijfers krijgt op deze manier een invulling die past bij de NPM-logica. De manager is verantwoordelijk voor de output en probeert deze output te managen.

Overigens wordt het sturen van productie en doorlooptijden over het algemeen omschreven als een stimulerende rol. Men tracht de teamleden te stimuleren om op een andere manier naar hun werkwijze te kijken.

Het is zo grappig wat je merkt! Rechters zijn zo op de inhoud gericht dat ze helemaal niet nadenken hoe ze hun werkportie efficiënt kunnen organiseren! Dan zeg ik bijvoorbeeld: 'die zaken, die zou je in plaats van te schuiven kunnen compareren, dat gaat sneller. Bepaalde zaken kun je aan plaatsvervangers geven. Plaatsvervangers die ook als rechter werken. Of je kunt bepaalde zaken wellicht alsnog aan het secretariaat geven?'

Overigens zijn er verschillen in de mate waarin participanten zich verantwoordelijk voelen voor de productie en doorlooptijden. Iedereen geeft aan dat ze beide zaken proberen te simuleren, maar slechts een minderheid zegt ook daadwerkelijk aansprakelijk te worden gehouden voor de productie. Zoals we hebben gezien is in juridische zin het bestuur van de rechtbank namelijk aansprakelijk voor de productie (Boone et al., 2007: 25).

Waarom sturen op productie en doorlooptijden?

Waarom houden teamvoorzitters zich met de productie en doorlooptijden bezig? Net is beargumenteerd dat het sturen van productie en doorlooptijden een bron van invloed is, maar dit is niet de reden dat productie en doorlooptijden een plaats hebben gekregen in het werk van teamvoorzitters. De vraag verwijst naar verklaringen die teamvoorzitters geven waarom productie en doorlooptijden überhaupt belangrijk zijn.

Teamvoorzitters verantwoorden het belang van productie en doorlooptijden vaak door te verwijzen naar een druk 'van boven'. Het sturen op productie en doorlooptijden wordt omschreven als een voldongen feit dat nou eenmaal van de Raad en het gerechtsbestuur

moet. Ook naar de teamleden verantwoordelijk verschillende teamvoorzitters het belang van productie en doorlooptijden als iets dat er eenvoudigweg bij hoort.

I: En hoe beargumenteer je dan dat er een hogere zittingsfrequentie moet plaatsvinden?

P: Door te wijzen naar het financiële plaatje en te zeggen: ‘Jongens, we draaien verlies. We moeten eigenlijk meer eindproducten leveren en die eindproducten komen voor het grootste deel uit de zittingen, dus dat betekent dat we die zittingen in aantal moeten ophogen.’

Aan de teamleden wordt een beeld gepresenteerd waarin de teamvoorzitters laten zien dat zij zich niet voor hun plezier verantwoordelijk stellen voor de productie, maar dat dit door hogere hand wordt verplicht.

Productie en doorlooptijden worden niet alleen maar omschreven als iets dat ‘van boven’ moet. Het belang van productie en doorlooptijden wordt ook met eigen argumenten onderbouwd. Zo geven diverse teamvoorzitters aan dat het meten van productie en doorlooptijden een einde heeft gemaakt aan een onwenselijke situatie waarin te veel tijd en geld werd verkwist door inefficiëntie. Ook zijn de doorlooptijden van belang voor de rechtzoekenden. Een participant geeft het voorbeeld van een familie die in scheiding is en dat je daar zo snel mogelijk wilt bepalen wie de voogdij krijgt.

Niet alleen is het sturen van productie en doorlooptijden tot op zekere hoogte wenselijk, het is ook mogelijk. Zeker wanneer het werk te standaardiseren is, zoals in een ‘zittingssector’.

‘(...) bij die bulksectoren, om het zo maar even te zeggen, bij de zittingssectoren... Ja, dat is een productieproces. Dat kan ik niet mooier maken dan het is, en dat betekent dat je het moet organiseren. Maar het is wel een slim productieproces, en dat betekent dat je op meerdere momenten en op meerdere niveau’s mensen hun slimme werk moet kunnen laten doen.’

Toch presenteren teamvoorzitters de productie en de doorlooptijden vooral als iets dat van hogere hand moet. Dit kan worden begrepen vanuit de professionele achtergrond die teamvoorzitters hebben. Het sturen op productie is belangrijk voor de externe verantwoording en voor de financiën van de rechtbank, maar de juridische kwaliteit wordt er niet direct door gediend. Sterker nog, zoals later duidelijk zal worden gemaakt staan deze soms op gespannen voet met elkaar. Bij de doorlooptijden ligt het enigszins anders omdat er juridische termijnen zijn voor de geschillenbeslechting (onder meer op basis van artikel 6 EVRM) en participanten vanuit het gezichtspunt van de rechtzoekenden begrijpen dat deze graag niet te lang op een uitspraak willen wachten. Een te grote verkorting van de doorlooptijden kan echter wel weer de juridische kwaliteit in de weg staan omdat een vonnis niet goed wordt voorbereid en uitgewerkt. Veel teamvoorzitters geven dan ook – impliciet en expliciet – te kennen het dat het aansturen van de doorlooptijden en vooral de productie niet echt past bij hun achtergrond als rechter. Dit is waarschijnlijk een reden dat het belang van productie en doorlooptijden wordt verduidelijkt door naar het hogere management te verwijzen.

4.3.2 De teamvoorzitter als bewaker van kwaliteit

Hoewel kwaliteitsbewaking unaniem als onderdeel wordt gezien van het teamvoorzitterschap is de invulling verschillend van wat kwaliteit nou eigenlijk is en hoe deze dient te worden beschermd. Allereerst wordt stilgestaan bij twee verschillende

omschrijvingen van kwaliteit en vervolgens wordt besproken op welke manieren teamvoorzitters de kwaliteit bewaken.

Twee benaderingen van kwaliteit

In de interviews is diverse keren op directe en indirecte wijze aan participanten gevraagd wat kwaliteit voor hun inhoudt. De antwoorden op deze vraag kunnen in een tweetal categorieën worden ondergebracht. De eerste categorie heeft enerzijds betrekking op wat verschillende participanten de ‘juridische kwaliteit’ noemen en anderzijds op de zogenaamde ‘zittingsvaardigheid’. Bij de juridische kwaliteit gaat het om de vraag of een uitspraak van een rechter gegrond is in het geldende recht en de bestaande jurisprudentie. Met andere woorden, klopt de uitspraak in juridische zin? Een indicatie hiervan is of een uitspraak in hoger beroep al dan niet wordt vernietigd. Naast de juridische kwaliteit is er de zittingsvaardigheid. De zittingsvaardigheid wordt omschreven als de manier waarop een rechter zich ter zitting, vooral ten overstaan van de rechtzoekende, gedraagt. Belangrijke aspecten van de zittingsvaardigheid zijn het slagvaardig optreden ter zitting en het respectvol bejegenen van rechtzoekenden. Een participant licht toe:

Binnen strafrecht moet je het niet altijd hebben van je juridische kennis, maar is het zo dat de manier waarop de zitting gedaan wordt, voor de mensen die het aangaat, vaak erg belangrijk is. Soms nog belangrijker dan de uitspraak. Ik merkte dat bij familiezaken uit mijn advocatentijd ook wel eens. Dan was de wijze waarop mensen op zitting bejegend werden, soms naar elkaar toegepraat en soms ook wel even de wacht aangezegd, af en toe veel belangrijker dan wat de uitslag ooit zou zijn.

Het is u wellicht opgevallen dat de zittingsvaardigheid veel overeenkomsten vertoont met de in paragraaf 3.3.2 geïdentificeerde professionele kwaliteit en dat de juridische kwaliteit overeenkomt met de rechtsstatelijke kwaliteit. In de bewoording van de participanten, evenals op basis van literatuur (Van der Kam, 2000: 194), lijken beide soorten van kwaliteit elkaar te versterken en daarom zullen ze tezamen worden omschreven als de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit.

Er is ook een tweede categorie van antwoorden op de vraag wat kwaliteit inhoudt. Binnen deze categorie gaat het allereerst om de manier waarop rechtzoekenden, ketenpartners en de samenleving, de rechtspraak ervaren. De aandacht licht dus niet zo zeer op de waardering van de kwaliteit door de rechters zelf⁵⁴, maar hoe de klanten van de rechterlijke macht de kwaliteit ervaren. Indicatoren voor kwaliteit zijn hier bijvoorbeeld een goede motivering van uitspraken, rechtseenheid en korte doorlooptijden. ‘Het is voor de burger ook kwaliteit als hij niet een jaar op zijn vonnis hoeft te wachten!’ De ketenpartners, die ook als klanten worden gezien, hechten ook aan een snelle afhandeling: ‘De snelheid waarmee een vonnis weg is zodat het openbaar ministerie ermee aan de gang kan en de reclassering ermee aan de gang kan. Daar is allemaal kwaliteitswinst te maken.’

Naast de kwaliteit in de beleving van de rechtzoekenden, ketenpartners en samenleving gaat het in de tweede categorie van kwaliteitsindicatoren ook over de

⁵⁴ De kanttekening die hier moet worden geplaatst is dat er bij de zittingsvaardigheid en juridische kwaliteit weldegelijk oog is voor de klant, maar dat het mogelijk gaat om wat Van der Kam de ‘fictieve klant’ (2000: 197) noemt. De kwaliteitsbeleving van de klant wordt namelijk gezien door de juridische en professionele ‘bril’ van de rechter.

vergroting van de doelmatigheid en efficiëntie. 'Efficiëntie is ook kwaliteit', zegt een participant uitdrukkelijk. Deze participant heeft het over de verbetering van organisatorische processen om zo arbeidskracht en kosten te besparen. Hij ziet het versterken van de organisatie an sich dus ook als kwaliteit.

De tweede categorie van kwaliteitsindicatoren heeft door de klantgerichtheid en aandacht voor de verbetering van organisatorische processen een duidelijke relatie met de NPM-logica (Noordegraaf, 2004: 187). In vervolg zal deze vorm van kwaliteit de maatschappelijke kwaliteit worden genoemd.

Bijna alle teamvoorzitters voelen zich verantwoordelijk voor zowel de bewaking van de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit als de maatschappelijke kwaliteit. Hoewel er onderlinge verschillen zijn in het soort kwaliteit waar men zich vooral verantwoordelijk voor voelt, voert de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit toch de boventoon. Hetgeen waarschijnlijk verband houdt met het feit dat teamvoorzitters zelf ook rechter zijn. Overigens neemt dit niet weg dat ook de maatschappelijke kwaliteit een belangrijke plaats inneemt in het werk van de teamvoorzitter. Zoals in het volgende hoofdstuk namelijk duidelijk zal worden, wordt de maatschappelijke kwaliteit in de beleving van teamvoorzitters vaak onvoldoende door de teamleden onderschreven en moet deze vorm van kwaliteit daarom door de teamvoorzitter worden bewaakt.

Nu zou het vermoeden kunnen ontstaan dat teamvoorzitters die langer als manager werkzaam zijn, in sterkere mate een kwaliteitsperspectief hebben dat overeenkomt met de NPM-logica dan de teamvoorzitters die relatief recentelijk deze functie zijn gaan bekleden. De meer ervaren teamvoorzitters moeten immers al langere tijd in hun managementwerkzaamheden – die in belangrijke mate geïnspireerd zijn door het NPM – de maatschappelijke kwaliteit bewaken. Een dergelijke uitspraak wordt door de empirie echter niet bekrachtigd.

Het bewaken van twee soorten kwaliteit

Teamvoorzitters voelen zich verantwoordelijk voor de bewaking van een tweetal soorten kwaliteit, maar dit betekent niet dat zij de enige verantwoordelijken zijn voor de kwaliteit. Met name met betrekking tot de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit benadrukken teamvoorzitters dat dit allereerst en op de belangrijkste plaats de verantwoordelijkheid is van de onafhankelijke rechter.

Het is natuurlijk de verantwoordelijkheid van elke rechter om een kwalitatief goed product af te leveren. Maar daarnaast heb je – behalve dat een rechter zich goed moet verdiepen in een zaak, een goed vonnis moet schrijven en goede motivering moet geven, dat is allemaal de verantwoordelijkheid van de rechter – ook een soort van bredere verantwoordelijkheid als afdelingsvoorzitter om instrumenten te geven aan de rechters zodat zij goed werk leveren.

Allereerst zal worden besproken hoe participanten de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit proberen te bewaken en vervolgens is er aandacht voor de handhaving van de maatschappelijke kwaliteit.

Ten aanzien van de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit profileren teamvoorzitters zich vooral in een ondersteunende rol. Dit doen ze door momenten in te bouwen waarop rechters moeten reflecteren op hun eigen handelen. Daarbij kan het gaan om jurisprudentieoverleg of groepjes van rechters (en senior secretarissen) die vonnissen meelesen, maar is er ook een belangrijke rol voor de teamvoorzitter zelf weggelegd. In

functioneringsgesprekken en tijdens informele besprekingen geven teamvoorzitters te kennen dat zij rechters aanspreken op hun juridisch handelen en hun optreden ter zitting. De teamvoorzitters zien zichzelf als de meest aangewezen persoon om hun 'collega's' hierover te benaderen. Ze zijn zelf ook rechter, en de functie van teamvoorzitter geeft hen net wat extra zeggenschap. De managementfunctie leidt, althans voor sommigen, tot een autoriteitspositie die zij zelf regelmatig omschrijven als de 'meewerkende voorman'. Op theoretische wijze kan een dergelijke positie worden omschreven als de 'primus inter pares' (Gastelaars, 2003: 143).

Ten aanzien van de maatschappelijke kwaliteit tekent zich vaak een meer sturende rol af, mogelijk omdat veel aspecten van de maatschappelijke kwaliteit voor de rechters relatief nieuw zijn en niet als onderdeel van de voor hen belangrijke professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit wordt gezien. Verschillende kwaliteitsinstrumenten die op nationaal niveau zijn ontwikkeld proberen de participanten binnen hun teams te implementeren. Allereerst is er de betere motivering van uitspraken in het strafrecht aan de hand van Promis.

De strafvonnissen zijn, als je de standaard strafvonnissen ziet, uitermate matig gemotiveerd. Daar staat niet zo veel in. Daar staat helemaal niet in hoe wij tot de overtuiging komen dat hij [de verdachte] het gedaan heeft of niet. Daar staat dan een standaardriedel en soms motiveer je dat wel wat beter, want dat moet allemaal tegenwoordig van de Hoge Raad. Maar dan gebeurt het nog vaak heel summier. Terwijl als je een civiel vonnis bekijkt, daar heb je twintig pagina's over een klein... Nou, ik chargeer hoor, maar we zouden er misschien wat dat betreft wel wat dichter tegenaan kunnen groeien.

Daarnaast zijn er nationale richtlijnen om de rechtseenheid te bevorderen. Een teamvoorzitter omschrijft het als: 'Hoe krijgen we de neuzen van al die rechters dezelfde kant op? Want je kunt het natuurlijk niet maken dat als een partij bij rechter Pietje komt deze een heel andere behandeling krijgt in dezelfde zaak dan bij rechter Marietje.' Zoals besproken trachten ook veel rechters op de doorlooptijden te sturen en is er daarnaast aandacht voor de organisatorische kwaliteit (in de zin van productie).

Hoewel de teamvoorzitters ten aanzien van zowel de professioneel-rechtsstatelijke als maatschappelijke kwaliteit een beschermende rol voor zichzelf omschrijven, zal in het volgende hoofdstuk duidelijk worden dat beide soorten kwaliteit ook op gespannen voet met elkaar kunnen staan.

4.4 De teamvoorzitter als manager van relaties

'Managen is mensenwerk', zo geeft een teamvoorzitter aan. Iemand anders zegt: 'Alles doe je via contacten met mensen. Hoe je het ook wendt of keert.' Deze teamvoorzitters lijken Hill's bewering te ondersteunen dat management moet worden gezien als 'getting things done through others' (2003: 14). De participanten zijn het er over eens dat zij als manager een rol hebben te vervullen ten opzichte van de mensen in hun team. Over welke rol dit moet zijn blijken de meningen van teamvoorzitters te verschillen.

Allereerst zal worden stilgestaan bij het personeelsmanagement. Hoewel alle teamvoorzitters taken hebben op dit gebied, zien deze taken er gedeeltelijk anders uit. Ten tweede komt de rol van beschermer en ondersteuner aan bod. Vervolgens is er

aandacht voor de groepsdynamiek binnen het team, en ten slotte staat de relatie tussen de teamvoorzitter en de andere leidinggevendenden in de schijnwerpers.

4.4.1 De teamvoorzitter als personeelsmanager

Unaniem geven de teamvoorzitters aan dat zij taken voor zichzelf zien weggelegd op het gebied van personeelsmanagement. Een van de belangrijkste taken op dit gebied is het voeren van functioneringsgesprekken, of 'voortgangsgesprekken', zoals ze ook wel worden genoemd. Met wie de teamvoorzitters de functioneringsgesprekken voeren is verschillend. Iets meer dan de helft van de participanten voert functioneringsgesprekken met de rechters (en secretarissen) uit zijn team. De overige teamvoorzitters houden alleen met de secretarissen functioneringsgesprekken⁵⁵. Bij deze teams is het de sectorvoorzitter die de functioneringsgesprekken met de rechters voert. Overigens merkt een teamvoorzitter uit de laatste groep wel op dat er een verandering merkbaar is. Omdat sectorvoorzitters het erg druk hebben en vooral op bestuurlijk niveau werkzaam zijn verwacht hij dat hij binnenkort ook met de rechters in gesprek zal treden over de manier waarop zij functioneren.

Behalve functioneringsgesprekken onderscheiden teamvoorzitters ook verantwoordelijkheden in de loopbaanbegeleiding van de teamleden. Concreet kan gedacht worden aan het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan en het samen nadenken over opleidingstrajecten en doorgroeimogelijkheden. Daarnaast zijn diverse teamvoorzitters eindverantwoordelijk voor het aannemen van ondersteunend personeel, al wordt deze verantwoordelijkheid vaak gedeeld met het hoofd juridische ondersteuning (HJO) of het hoofd administratie (HA).

Hill laat zien hoe beginnende managers hun taken ten aanzien van het personeel vooral definiëren op basis van de formele autoriteit die zijn als manager hebben om beslissingen te maken, bijvoorbeeld ten aanzien van het aannemen en ontslaan van medewerkers (2003: 37). Enkele teamvoorzitter leggen (in delen van het interview en de zelfanalyse) de nadruk op hun formele autoriteit in personele aangelegenheden. Het managen van relaties beperkt zich voor hen primair tot het personeelsmanagement. Zoals we zullen zien definiëren anderen zichzelf vooral als beschermer of ondersteuner in relatie tot de teamleden.

4.4.2 De teamvoorzitter als beschermer en ondersteuner

Het managen van relaties beperkt zich niet tot het personeelsmanagement. Uit de gesprekken en zelfanalyses blijkt dat de contacten tussen teamvoorzitters en teamleden meer om het lijf hebben dan het jaarlijkse functioneringsgesprek of de opstelling van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Veel teamvoorzitters tonen een grote persoonlijke betrokkenheid bij de teamleden. Daarbij leggen sommige teamvoorzitters de nadruk op het beschermen van de teamleden; andere teamvoorzitters bespreken vooral hun ondersteunende taak naar de teamleden toe.

De beschermende rol die teamvoorzitters aannemen krijgt op een tweetal manieren invulling. Ten eerste proberen teamvoorzitters hun teamleden te behoeden voor een te

⁵⁵ Geen van de teamvoorzitters heeft functioneringsgesprekken met de administratie.

grote productiedruk. Vele malen komt naar voren dat teamvoorzitters zich verantwoordelijk voelen voor de werkvreugde van teamleden en of de teamleden al dan niet met plezier naar hun werk blijven komen. Een participant merkt ook op dat hij denkt dat hij de baan van teamvoorzitters heeft gekregen omdat hij ‘achter de medewerkers staat’.

Ten tweede, en hiermee samenhangend, proberen teamvoorzitters de professionele autonomie en de rechterlijke onafhankelijkheid van hun teamleden te beschermen, onder meer ten aanzien van productie-eisen die het hogere management stelt. Zaken als productie-eisen en doorlooptijden kunnen er namelijk toe leiden dat teamleden onvoldoende tijd hebben om een rechtszaak goed voor te bereiden en af te handelen. De behandelingstijd is een organisatorische randvoorwaarde die invloed heeft op de dienstverlening die tot stand komt. Daardoor is het mogelijk dat de veranderingen in de behandelingstijd de rechterlijke onafhankelijkheid en professionele autonomie aantasten. Wanneer teamvoorzitters het idee hebben dat organisatorische veranderingen een bedreiging vormen voor de onafhankelijkheid en autonomie, trachten ze de teamleden (en zichzelf) hiertegen te beschermen. Een dergelijke beschermende rol is kenmerkend voor de professionele logica (Gastelaars, 2003: 143).

Samenhangend met de beschermerrol onderscheidt een meerderheid van participanten ook een ondersteunende taak ten aanzien van de teamleden. Enerzijds gaat het daarbij om het bieden van ondersteuning wanneer er een probleem of vraag is en anderzijds om het stimuleren van teamleden om zichzelf verder te ontwikkelen⁵⁶. Bij het bieden van ondersteuning rond problemen en vragen is diverse malen aangegeven dat je als teamvoorzitter een luisterend oor moet bieden aan de teamleden.

Ook al kun je er niets aan doen, luister naar wat voor klachten de mensen hebben. Luister naar ze! Gewoon begrip! Als je laat zien dat je luistert en begrijpt waar ze het over hebben, dan is dat al de helft van de pijn. En de helft van de oplossing.

Teamleden moeten volgens teamvoorzitters het gevoel hebben dat ze de teamvoorzitter kunnen benaderen. In dit verband wordt meermalen gesproken over het open houden van de kantoordeur. Maar als teamvoorzitter moet je ook zelf actief de teamleden tegemoet treden, zo merken enkele participanten op, bijvoorbeeld door iedere ochtend een rondje te lopen over de afdeling.

Het ondersteunen van teamleden wordt door twee participanten gekoppeld aan het kunnen realiseren van de productie-eisen. Teamleden die beter ondersteund worden hebben meer plezier in hun werk en zijn daarom productiever. ‘Maar het is niet zo dat het dan een trucje is van: “Goh, zorgen dat mensen lekker in hun vel zitten, want dan kan ik er nog een zitting op schuiven.”’ Beide participanten zeggen dat het belangrijk is dat de teamvoorzitter zich oprecht betrokken voelt bij het team.

Behalve het bieden van ondersteuning bij problemen en vragen wordt door sommige participanten ook opgemerkt dat zij de teamleden proberen te stimuleren om zich verder te ontwikkelen. Ze beschrijven zichzelf bijvoorbeeld als een ‘coach’ die mensen spreekwoordelijk wakker maakt en een zetje geeft in de juiste richting. Een teamvoorzitter heeft het over het ‘Erika Terpstra-effect’:

⁵⁶ Merk op dat dit niet hetzelfde is als de ondersteunende rol die vanuit de rechtsstatelijke logica wordt geïdentificeerd.

Het enthousiastmeren van mensen, dat vind ik heel belangrijk. Het Erika Terpstra-effect. [Erika Terpstra] Die, om het maar zo te zeggen, zelfs een groep huisvrouwen nog de guerrilla in kan krijgen. Ik heb ontzettend veel respect voor die vrouw, omdat zij op een zo enthousiaste manier mensen kan stimuleren om zich verder te ontwikkelen en die filosofie heb ik zelf ook.

De beschermende en coachende rollen die teamvoorzitters aan zichzelf toeschrijven zijn ook terug te zien in het onderzoek van Hill (2003). Ze schrijft: 'About halfway through the first year, most managers began to talk as if they were in a "support" or "facilitator" position' (Hill, 2003: 66). Waar de door haar onderzochte managers bij aanvang van hun managementwerkzaamheden nog de nadruk legden op hun formele autoriteit bij het maken van beslissingen over medewerkers, veranderden ze geleidelijk in wat Hill 'people managers' noemt (2003: 69). Net als de door Hill onderzochte managers voelen ook teamvoorzitters zich in belangrijke mate verantwoordelijk voor de mensen in hun team. Deze verantwoordelijkheid reikt verder dan het formele personeelsmanagement. Een teamvoorzitter heeft het over een 'mensgerichtheid' die belangrijk is en geeft aan een betrokkenheid bij de teamleden te hebben die verder gaat dan wat de teamleden de organisatie kunnen opleveren.

4.4.3 De teamvoorzitter als bouwer van een team

In de vorige twee paragrafen stond het managen van de relatie tussen de teamvoorzitter en individuele medewerkers centraal. Bij de teamvoorzitter als bouwer van een team verschuift de aandacht naar het managen van de relatie tussen de teamvoorzitter en teamleden als groep.

Lang niet alle participanten praten over hun managementwerk in termen van verantwoordelijkheden voor het hele team. De nadruk ligt vooral op het managen van individuele relaties. Toch wordt er door enkelen gesproken over de versterking van banden binnen het team. In een zelfanalyse omschrijft een teamvoorzitter het als het 'bevorderen van een goede sfeer en samenwerking binnen de afdeling' en iemand anders heeft het over 'de boel bij elkaar houden'. Ook de metafoor van de 'familie' wordt gebruikt om de relaties binnen het team te duiden:

Ik zie het [team] als een soort familie. Je bent deelgenoot in de familie, maar je wilt wel je eigen ding blijven doen: waar je goed in bent en waar je ook voor bent aangesteld. Dat zie je op allerlei niveau's terugkomen. En de kunst is om van al die individuen een organisatie te maken.

Waarom is het creëren van een team belangrijk? Het zijn van een team wordt door verschillende participanten geassocieerd met een goede onderlinge verstandhouding en werksfeer. Dit wordt an sich als een belangrijke reden genoemd om een hecht team te willen vormen. Enkele teamvoorzitters trekken de redenering echter verder door en geven aan dat, hoewel een goede werksfeer een intrinsieke waarde heeft, de sfeer ook belangrijk is omdat teamleden afhankelijk zijn van elkaar bij de totstandbrenging van de dienstverlening. Een participant illustreert dit door te vertellen over een team waarin het 'fout' ging:

De sfeer werd slecht, de medewerkers, die heel nauw moeten samenwerken om een product tot stand te brengen vanuit een delegatiemodel, daar wou niemand meer samenwerken. Die konden niet meer met de neuzen dezelfde richting op.

Het delegatiemodel wordt ook door een andere teamvoorzitter genoemd als reden dat goede samenwerking binnen het team belangrijk is. Hij beschrijft het delegatiemodel door te zeggen dat de rechters de zittingen doen en de beslissingen nemen, maar dat het voorbereiden, het begeleiden en het uitwerken van de vonnissen door secretarissen wordt gedaan. Door het toenemende belang van productie moeten de rechters volgens hem ook steeds meer werk aan de secretarissen gaan delegeren. Daarnaast zijn ook de rechters op elkaar aangewezen, bijvoorbeeld bij ziekte van een rechter. Een andere rechter moet dan bereid zijn om bij te springen.

In hun rol van bouwer van een team nemen de teamvoorzitters een managementrol aan die past binnen de professionele logica. De managers zijn een verbindend element tussen professionals onderling en tussen professionals en andere beroepsgroepen, omdat professionals van nature vooral op zichzelf zijn gericht (Noordegraaf, 2004: 190). Professionals ervaren vooral een loyaliteit aan de eigen professie en niet aan de organisatie. Daarom ontbreekt het vaak aan de spreekwoordelijke lijm in professionele organisaties. De organisatie valt dan uiteen in losse groepjes en eilanden. De bewerkstelling van sterkere onderlinge banden in een team kan worden geduid als de overgang van een organisatie van professionals naar een professionele organisatie (Noordegraaf, 2004: 195).

Het identificeren van een verbindende rol op het niveau van de groep is iets dat de managers in Hill's onderzoek pas tegen het einde van hun eerste jaar begonnen te doen (2003: 111). Zoals we hebben gezien besteden de teamvoorzitters allen (tot op zekere hoogte) aandacht aan het managen van individuele relaties, zij het vooral in de vorm van personeelsmanagement, of meer als beschermer en ondersteuner. De rol van personeelsmanager ziet Hill bij de door haar onderzochte managers terug vanaf het begin van hun managementloopbaan, en de beschermende en ondersteunende rol doet zich voor vanaf halverwege het eerste jaar. Maar: 'The new managers did not come to appreciate the distinction between managing the individual and managing the group until near the end of the year' (Hill, 2003: 106). Hoewel in het hier gepresenteerde onderzoek de teamvoorzitters niet door de tijd zijn gevolgd, valt wel op dat de vier teamvoorzitters die enigszins uitgebreid aandacht besteden aan de groepsprocessen dezelfde teamvoorzitters zijn die een relatief langere werkervaring hebben.

4.4.4 De teamvoorzitter als collega-leidinggevende

Andere leidinggevendens spelen in het werk van teamvoorzitters een belangrijke rol. Zo zegt een participant: 'Je moet het als manager hebben van de mensen met wie je leidinggeeft.' Teamvoorzitters hebben vaak dagelijks contact met hun hoofd juridische ondersteuning (HJO), hoofd administratie (HA), andere teamvoorzitters en met de sectorvoorzitter⁵⁷. De relaties met deze andere leidinggevendens moeten worden gemanaged. Het gaat enerzijds om de verwachtingen ten aanzien van de leidinggevendens en anderzijds om de eigen rol in relatie tot de leidinggevendens.

⁵⁷ Voor zover er een HJO, HA of andere teamvoorzitter aanwezig is.

Ten aanzien van de HJO en de HA merken diverse teamvoorzitters op dat zij van hen ondersteuning verwachten. De HJO en de HA moeten hun 'ontlasten'. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het onderhouden van het persoonlijke contact met de secretarissen en administratie. 'Mij ontbreekt het daar de tijd voor', geeft een participant aan. Ook wordt er gewezen op de rol van HJO als verbinder tussen de secretarissen en rechters.

Van de andere teamvoorzitters binnen de sector verwacht men ook ondersteuning, maar dan meer als een 'klankbord' en 'sparringpartner'. Verschillende teamvoorzitters geven aan dat ze met hun collega-teamvoorzitters willen kunnen praten over de moeilijkheden die zij in hun werk tegenkomen. Eén teamvoorzitter beschrijft deze relatie echter als vrij zakelijk: 'Ik ging er altijd vanuit: "Dat zijn ook leidinggevend dus daarmee moet ik snel snel dingen kunnen regelen."'

Ook ten aanzien van de sectorvoorzitter wordt vaak gezegd dat deze een ondersteunende rol zou moeten vervullen. Net als dat de teamvoorzitters aangeven dat zij een luisterend oor moeten bieden aan de medewerkers, zo verwachten verschillende participanten ook van hun sectorvoorzitter een luisterend oor. Adviezen zijn daarbij welkom, maar het gaat vooral om de tijd die de sectorvoorzitter vrijmaakt om naar de participanten te luisteren. Bovendien merkt een teamvoorzitter op dat hij zich soms achter de sectorvoorzitter kan verschuilen: 'Ik kan vrij gemakkelijk zeggen: "Ja, dat moet nu eenmaal, dat heeft de sectorvoorzitter besloten." Daar kun je je soms nog een beetje stiekem achter verschuilen.' Deze mogelijkheid is al eerder besproken met betrekking tot de productie die soms als een voldongen feit aan de teamleden wordt gepresenteerd.

De rol die teamvoorzitters aannemen in relatie tot de HJO en de HA komt weinig onder de aandacht, maar de paar teamvoorzitters die er wel iets over zeggen, bespreken vooral de ruimte die aan de HJO en de HA moet worden gelaten. Iets dat de participant in het volgende citaat ook graag doet.

P: Als ik mijn HJO niet allerlei belangrijke personeelsbeslissingen ten aanzien van die secretarissen laat maken denk ik dat je snel je leidinggevend systeem kwijt bent.

I: Waarom is die eigen ruimte dan belangrijk?

P: Nou, omdat iedere leidinggevende... Het hoofd administratie is daar een heel goed voorbeeld van, die moet [aantal] administratieve mensen aansturen. Dat is allemaal schaal vijf/zes, daar hoort een bepaald niveau bij. Het is eigenlijk slecht betaald, laten wij daar heel eerlijk over zijn, dus daar krijg je ook niet echt een hoog niveau bij. En een niveau heeft allemaal zijn eigen problemen. En voor mij is dat vanuit de wat hogere positie wat moeilijk aan te sturen. Het is soms onbegrijpelijk waarom bepaalde roddelcircuits... Waarom bepaalde zaken mislopen. Maar hij heeft daar feilloos kijk op, zit dicht bij zijn mensen en kan dat heel goed herstructureren.

Er wordt door enkele teamvoorzitters gepraat over hun relatie met andere teamvoorzitters. Ten opzichte van de andere teamvoorzitters wil men toegankelijk zijn en als klankbord kunnen dienen. Maar waar de participanten nog de meeste aandacht aan besteden is de rol die zij hebben ten overstaan van hun sectorvoorzitter. Ten aanzien van de sectorvoorzitter kunnen een tweetal rollen worden onderscheiden. Ten eerste beschrijven enkele teamvoorzitters zich als een tussenpersoon tussen de werkvloer en de sectorvoorzitter. De sectorvoorzitter weet namelijk niet goed wat er op de werkvloer gebeurt. Zoals een participant aangeeft:

Wat je dus wel veel hoort van de mensen op de werkvloer is dat ze de sectorvoorzitter niet zien. Die is ergens mee bezig, allemaal druk, maar ze zien hem niet. Hij komt nooit langs. Ik begrijp dat wel, hij kan ook niet bij [aantal] mensen allemaal langs. De sectorvoorzitter heeft ook een heel andere functie. Ik ben er om het gevoel in mijn afdeling een beetje te proberen te doorgronden en daarvan de pieken en de dalen met de sectorvoorzitter te bespreken. Tot op zekere hoogte ben ik een soort buffer tussen de werkvloer en de sectorvoorzitter.

De teamvoorzitter zorgt voor de 'afstemming' en 'vertaalslag' tussen de visie van de sectorvoorzitter (en het rechtbankbestuur in zijn geheel) en hetgeen de werkvloer verlangt. Concreet hebben teamvoorzitters het hier vooral over het communiceren van de door teamleden ervaren productiedruk naar de sectorvoorzitter toe. De sectorvoorzitter maakt de productieafspraken, maar ziet hiervan niet altijd de gevolgen voor de medewerkers, zo vertelt een teamvoorzitter. Tot welke productie het team in staat is en hoe de productie kan worden beïnvloed zijn dan ook terugkerende gespreksonderwerpen tussen sectorvoorzitters en teamvoorzitters.

Er kan ook een tweede rol worden geïdentificeerd, maar teamvoorzitters spreken deze rol vaak niet expliciet uit of lijken erover te twifelen. Het gaat om het aanspreken van de sectorvoorzitter op zijn handelen. Sommige teamvoorzitters geven aan dat zij het niet eens zijn met het handelen van hun sectorvoorzitter. Over de vraag of de teamvoorzitters daarover iets tegen de sectorvoorzitters moet kunnen zeggen komt geen duidelijk antwoord. Enkele teamvoorzitters lijken dit wel te willen, maar weten niet echt hoe ze dat het beste kunnen doen. Iets dat wordt bemoeilijkt doordat de sectorvoorzitter voor sommige teamvoorzitters op verschillende terreinen een voorbeeldrol vervult.

Opvallend aan de manieren waarop teamvoorzitters praten over het managen van hun contacten met andere leidinggevenden is dat deze contacten voor een meerderheid van de teamvoorzitters vanzelfsprekend lijken. In de bespreking van wat het betekent om teamvoorzitter te zijn, nemen de leidinggevenden om de teamvoorzitter heen in bijna alle gesprekken en zelfanalyses een redelijk onbelangrijke plaats in, soms met uitzondering van de sectorvoorzitter. Dit is ook iets dat Hill terugziet in haar onderzoek: beginnende managers zijn in hun relaties met anderen primair gericht op de werknemers (2003: 83). Wellicht komt dit doordat de teamvoorzitters zelf ook als rechter deel uitmaken van het team.

4.5 De teamvoorzitter als lokale strateeg

Strategie, zo wordt door een meerderheid van teamvoorzitters opgemerkt, hoort bij management. De strategische rol krijgt een voornamelijk lokale invulling. Dat wil zeggen, strategie houdt voor teamvoorzitters in dat zij afstand nemen van hun alledaagse werkzaamheden om zo te kunnen zien welke ontwikkelingen er in het team en in de omgeving van het team gaande zijn. De teamvoorzitter kan dan op deze ontwikkelingen anticiperen en er zo nodig invloed op uitoefenen. Concreet gaat het daarbij vooral om veranderingen binnen de sector, maar tot op zekere hoogte ook om processen binnen de rechtbank en de maatschappelijke omgeving in zijn geheel.

Strategie heeft dus betrekking op het nemen van enige afstand. Een participant heeft het in dit verband over het hebben van een 'helikopterview'. De rol van lokale strateeg

valt in twee rollen uiteen: de teamvoorzitter als beleidsontwikkelaar en de teamvoorzitter als maker van verbindingen. Aan beide rollen zal hieronder invulling worden gegeven.

4.5.1 De teamvoorzitter als beleidsontwikkelaar

Als lokale strateeg ontwikkelt de teamvoorzitter beleid. Het beleid is de meer concrete uitwerking van de richting die de teamvoorzitter met zijn team en met de sector uit wil gaan. Een meerderheid van de teamvoorzitters geeft te kennen dat zij een rol dienen te vervullen in de ontwikkeling van het beleid. Zoals het volgende citaat duidelijk maakt wordt de beleidsontwikkeling, net als de strategie, op lokale manier benaderd.

P: Ik vind het leuk om het beleid [op sectorniveau] dat er is, of de eventuele plannen, om die op haalbaarheid te toetsen en om mee te werken aan de eventuele uitvoering. Om de vertaalslag dus te maken naar het concrete, naar de inhoudelijke praktijk, maar ik ben niet de eerste man die zegt: 'Jongens, we gaan allemaal die kant op!' Dat zit niet in mij.

I: Dat wordt ook niet verwacht van je?

P: Nee, wel meedenken. En dat doe ik ook wel. Af en toe heb ik heel leuke discussies, ook met de sectorvoorzitter van: 'Goh, we zouden ook dat eens een keer kunnen gaan doen.' Maar het wordt niet echt verwacht dat ik een koers ga uitzetten.

De teamvoorzitter staat als manager aan het hoofd van het team en als rechter bevindt hij zich in het team. In overeenstemming hiermee lijkt het beleidsperspectief van een meerderheid van de teamvoorzitters zich vooral te richten op ontwikkelingen binnen het eigen team en de eigen sector.

De ontwikkeling van beleid heeft betrekking op verschillende zaken. Het gaat bijvoorbeeld om de structurering van het opleidingsaanbod voor medewerkers en over de (professioneel-rechtsstatelijke) kwaliteit, bijvoorbeeld de juridische specialisatie binnen de sector. Echter, beleidsontwikkeling heeft in de woorden van de teamvoorzitters toch vooral betrekking op de bedrijfsvoering. Teamvoorzitters proberen bijvoorbeeld inzicht te krijgen in de bedrijfsvoering van de sector en de rechtbank in zijn geheel, om zo te zien hoe ontwikkelingen in de productie en de financiële situatie van de rechtbank hun team kunnen beïnvloeden. Ook geven verschillende teamvoorzitters aan dat er van hen verwacht wordt dat ze nadenken over hoe zij, binnen hun eigen team, de productie kunnen vergroten om zo de sectorale productieafspraken te kunnen realiseren.

Hoewel de rol van beleidsontwikkelaar inhoudt dat men concrete plannen voor het eigen team moet ontwikkelen en mee moet denken over plannen voor de hele sector, is het ook wat Mintzberg een 'informational role' noemt (1990: 169). Deze rol heeft betrekking op de manier waarop managers overzicht proberen te krijgen. Door betrokken te zijn bij beleid kan de teamvoorzitter als 'monitor' (Ibid.) zien wat er allemaal in de omgeving van het team gebeurt. Zoals een participant zegt: 'Je moet lijnen uitzetten en ze in de gaten houden zodat je weet wat er speelt'. Een deel van deze informatie geeft de teamvoorzitter vervolgens door aan de teamleden. Het lijkt daarbij vooral te gaan om informatie over de bedrijfsvoering. Hier hebben de teamleden anders geen toegang toe en ze hebben de teamvoorzitter nodig om de bedrijfsvoering te 'vertalen' naar hun dagelijkse werkrealiteit.

Nu rijst de vraag waarom beleidsontwikkeling door teamvoorzitters überhaupt belangrijk wordt gevonden. Dat beleid ergens een plaats heeft in het zijn van manager

wordt algemeen onderschreven door de teamvoorzitters, maar waarom strategie er eigenlijk toe doet wordt aanzienlijk minder vaak uitgelegd. Toch hebben enkele participanten geëxpliciteerd wat voor hun een vanzelfsprekendheid lijkt te zijn; inzicht in het beleid en het leveren van een bijdrage aan het beleid is belangrijk om invloed te kunnen uitoefenen. Het gaat daarbij enerzijds om invloed die teamvoorzitters nodig hebben om hun rol van beschermer en ondersteuner te kunnen volbrengen, en anderzijds om de eigen handelingsruimte, ook wel aangeduid als 'speelruimte', te vergroten. Deze twee zaken zullen achtereenvolgens worden besproken.

Het afstand kunnen nemen om te zien wat er in het eigen team, de sector en daarbuiten gebeurt, bijvoorbeeld op het gebied van productie, is een voorwaarde om de belangen van de teamleden te behartigen. Vooral de relatie met de sectorvoorzitter wordt in dit verband genoemd. De sectorvoorzitter maakt met de andere bestuursleden afspraken over de verdeling van het geld. Om de teamleden te kunnen ondersteunen en beschermen is het belangrijk dat de teamvoorzitter begrijpt wat er op bestuursniveau gaande is en dat hij daarop probeert in te spelen. Met deze kennis kan bijvoorbeeld worden geprobeerd om meer geld voor het team vrij te maken. Een andere mogelijkheid die is genoemd, is dat de teamvoorzitter de productieafspraken naar beneden kan bijstellen wanneer hij op kwantitatieve manier inzichtelijk kan maken dat zijn team een bepaalde productie niet kan halen.

Behalve dat de teamleden kunnen worden beschermd door actief betrokken te zijn bij de ontwikkeling en invulling van beleid, is een betrokkenheid bij beleid ook nuttig om de eigen handelingsruimte te vergroten, zowel ten opzichte van het team als ten opzichte van de sectorleiding. Ten opzichte van de sectorleiding geeft betrokkenheid bij de beleidsontwikkeling vrijheid, omdat de teamvoorzitter begrijpt wat er binnen de sector en het rechtbankbestuur gebeurt. Zoals een participant aangeeft: 'Wil ik mijn eigen speelruimte benutten, dan moet ik wel weten wat er speelt en wat ze [het bestuur] belangrijk vinden.' Immers, zonder bij het beleid betrokken te zijn kan de teamvoorzitter moeilijk aangeven wat hij wel en niet wil. Ten opzichte van de werkvloer geeft de betrokkenheid bij beleid vrijheid omdat de teamleden over het algemeen redelijk weinig inzicht hebben in de beleidsontwikkelingen rond de bedrijfsvoering. Dit biedt teamvoorzitters enige handelingsruimte om, in overleg met de sectorvoorzitter, een koers te bepalen.

4.5.2 De teamvoorzitter als de maker van verbindingen

De rol van lokale strateeg krijgt behalve in het ontwikkelen van beleid ook invulling in het maken van verbindingen. Zoals we al hebben gezien omschrijven verschillende teamvoorzitters zich als bouwers van een team: ze proberen de relaties tussen de beroepsgroepen binnen het team te managen zodat de teamleden een onderlinge binding ervaren. Ook buiten het team onderscheiden diverse teamvoorzitters een verbindende rol voor zichzelf, en wel op een drietal manieren: ten eerste zijn teamvoorzitters het verbindende element tussen de werkvloer en het hogere management, ten tweede maken ze horizontale verbindingen binnen de rechtbank en ten derde maken ze verbindingen met de omgeving buiten de rechtbank. Deze verbindende rollen hebben alledrie te maken met wat een teamvoorzitter omschrijft als het zijn van 'omgevingsbewust', waarmee hij

bedoelt dat je verder moet kijken dan je eigen team om te zien wat er binnen en buiten de rechtbank gaande is.

De verbinding tussen de werkvloer en het hogere management is in paragraaf 4.4.4 al aan de orde gekomen. We zagen dat de teamvoorzitter fungeert als verbindend element tussen de sectorvoorzitter en de werkvloer – in managementtermen wordt wel van de ‘linking pin’ gesproken (Bolman en Deal, 2003: 96).

Het maken van horizontale verbindingen heeft betrekking op de contacten met andere teamvoorzitters binnen de sector, maar vooral ook met mensen buiten de eigen sector. Een teamvoorzitter omschrijft het als ‘rechtbankbreed kijken’. Het over de grenzen van het eigen team en de eigen sector heen kunnen kijken, om zo contacten binnen de rechtbank te leggen, is volgens een teamvoorzitter één van de redenen dat hij is gevraagd om teamvoorzitter te worden. Hij, en enkele andere teamvoorzitters, omschrijven voor zichzelf wat Mintzberg de ‘liaison’ rol noemt. Dit is een rol in welke ‘the manager makes contacts outside the vertical chain of command’ (Mintzberg, 1990: 169). Echter, hoewel de door Mintzberg onderzochte managers meer tijd aan deze rol besteden dan aan het leggen van verbindingen met het hogere management, is voor veel teamvoorzitters, in ieder geval ten tijde van de interviews, het contact met de sectorvoorzitter belangrijker dan de contacten met andere teamvoorzitters.

Ten derde ervaren diverse teamvoorzitters ook een rol met betrekking tot de wereld buiten de rechtbank. Daarbij gaat het om ketenpartners zoals het Openbaar Ministerie (OM) en de advocatuur, maar ook de samenleving in zijn algemeenheid. Zo heeft de media invloed op de publieke beeldvorming en daardoor ook op het rechterlijke werk. Het voorbeeld van de Schiedammer parkmoord wordt meermalen genoemd: ‘Die stomme Schiedammer parkmoord! Wat dat allemaal voor invloed heeft op de verdeling tussen enkelvoudig zitten en meervoudig zitten!’ Deze participant geeft aan dat hij over een dergelijke impact van de media mee moet kunnen denken.

De relatie met de buitenwereld komt ook concreet terug in het werk van teamvoorzitters wanneer zij afspraken moeten maken met ketenpartners⁵⁸. Een teamvoorzitter uit de strafsector geeft bijvoorbeeld aan dat hij overleg voert met het OM over het tot stand komen van convenanten aangaande de instroom van zaken. Een andere participant noemt het overleg met het OM over de voorwaarden voor voorwaardelijke veroordeling en voorlopige hechtenis, ‘en dan blijkt het een heel ketenproces te zijn waarin je gaat afstemmen’.

In de literatuur krijgt de manager als maker van verbindingen vooral aandacht vanuit de professionele logica (zie bijvoorbeeld Gastelaars, 2003; Noordegraaf, 2004). De manager moet dan verbindingen maken tussen de beroepsgroepen (de eilanden) in de eigen afdeling. Zoals we hier hebben gezien identificeren verschillende teamvoorzitters ook een verbindende rol ten aanzien van de rest van de organisatie en de buitenwereld. Dit kan worden gezien vanuit de middenmanagementfunctie die teamvoorzitters hebben. Floyd en Wooldridge hebben het bijvoorbeeld over de verbindende rol van de middenmanager in dat de middenmanagers de verschillende onderdelen van de organisatie bij elkaar houden (2000: 40). Het is vooral op deze manier dat de rol van verbinder moet worden gezien.

⁵⁸ Een meerderheid van de teamvoorzitters geeft echter aan dat de relaties met de ketenpartners niet door hun, maar door de sectorvoorzitters worden onderhouden.

4.6 De formele functieomschrijving en de managementrollen van de teamvoorzitters vergeleken

In paragraaf 3.2 is de formele functieomschrijving van teamvoorzitters weergegeven, zowel wat betreft hun verantwoordelijkheden als wat betreft de competenties die teamvoorzitters geacht worden te bezitten. In deze slotparagraaf van hoofdstuk 4 wordt de formele functieomschrijving gecontrasteerd met de rollen die teamvoorzitters zelf zeggen dat ze vervullen.

Hoewel de categorisering van verantwoordelijkheden en competenties in de formele functieomschrijvingen aanzienlijk verschilt van de rollen die teamvoorzitters zelf onderscheiden, kan worden gezegd dat de invulling van de functie in grote lijnen overeenstemt. Zo neemt het operationele leiderschap ten aanzien van de productie en doorlooptijden in zowel de functieomschrijvingen als in de roloppvatting van de teamvoorzitters een centrale plaats in. In de zelfanalyses en gesprekken wordt vaak uitgebreid stilgestaan bij het sturen van productie en doorlooptijden, en ook in de functieomschrijving is het 'sturen op resultaten' (Rechtbank Arnhem, 2004) en het coördineren van de werkprocessen aangaande de bedrijfsvoering een fundamenteel taakaspect. Enig verschil is er ook. Zo zijn er enkele teamvoorzitters die aangeven wel bezig te zijn met de roostering en zich ook enigszins verantwoordelijk te voelen voor de productie, maar dat ze de productie niet hoeven te sturen (dit doet de sectorvoorzitter). Bovendien benadrukken diverse andere participanten dat ze wel een verantwoordelijkheid voelen voor de productie, maar dat zij daar niet door de sectorvoorzitter op worden afgerekend.

De teamvoorzitter in zijn rol van kwaliteitsbewaker is terug te zien in de verantwoordelijkheid voor het juridisch-inhoudelijke beleid (Rechtbank Arnhem, 2004 en Rechtbank Rotterdam, 2002). Toch lijken de onderzochte teamvoorzitters hun rol al kwaliteitsbewaker breder in te vullen en er meer gewicht aan te geven dan in de functieomschrijvingen. De functieomschrijvingen suggereren een teamvoorzitter die op enige afstand de kwaliteit ondersteunt, terwijl de teamvoorzitters zich (vanuit hun eigen professionaliteit) nauw betrokken voelen bij de kwaliteit. Ze hebben zelf een mening over de (professioneel-rechtsstatelijke) kwaliteit die teamleden leveren en proberen de kwaliteit die teamleden leveren tot op zekere hoogte te beïnvloeden. Dit gebeurt, zoals ook in de functieomschrijvingen terugkomt, aan de hand van kennisbevordering en het organiseren van (jurisprudentie)overleggen, maar ook op een meer directe manier door middel van het geven van feedback.

In de formele functieomschrijvingen is het managen van relaties een thema dat kan worden teruggezien. Zo wordt er gesproken over 'personeelszorg' en besteed de functieomschrijving van de Rechtbank Arnhem aandacht aan 'coaching'. Enkele zaken vallen op. Zo wordt de rol van ondersteuner en beschermer in de functieomschrijvingen niet genoemd. In de vacature van de Rechtbank Amsterdam staat wel dat de teamvoorzitter 'oog voor mensen' moet hebben (2009), maar de persoonlijke betrokkenheid bij de teamleden en het verlangen om te hen beschermen (tegen productiedruk) is wel een aanzienlijk zwaardere invulling van de managementrol dan de vacature van de Rechtbank Amsterdam doet vermoeden. Ten tweede is het 'samenbindend leiderschap' (Rechtbank Rotterdam, 2002) heel iets anders dan de rol die

verschillende teamvoorzitters voor zichzelf zien weggelegd als bouwer van een team. Het samenbindend leiderschap gaat over het 'geven van concrete instructies aan een groep medewerkers' en het stimuleren van 'individuele teamleden tot samenwerking' (Rechtbank Rotterdam, 2002: 5), maar besteed eigenlijk geen aandacht aan de vorming van een samenhangend team. En er wordt al helemaal niet gerept over het managen van relaties tussen beroepsgroepen. Ten derde wordt er over de relatie met de sectorvoorzitter gezegd dat deze bestaat uit de 'verdeling en inzet van personeel, de zaken, doorlooptijden en loopbaanontwikkeling' (Rechtbank Arnhem, 2004: 1). De Rechtbank Rotterdam voegt hier ook de afstemming over de dagelijkse gang van zaken en het teambeleid aan toe, maar zoals we hebben gezien is het contact met de sectorvoorzitters voor veel teamvoorzitters diepgaander van aard. Teamvoorzitters verwachten veelal persoonlijke ondersteuning van de sectorvoorzitter en hebben daarnaast een mediërende rol tussen de sectorvoorzitter en de werkvloer.

Tot slot is de rol van lokale strategie geïntegreerd in de wat in de Rechtbank Rotterdam de 'operationele visievorming' wordt genoemd. Echter, hoewel verschillende teamvoorzitters zich met de strategische en beleidsmatige ontwikkeling bezighouden, zijn er ook teamvoorzitters die hier weinig of geen aandacht aan besteden.

Concluderend kan gezegd worden dat de verantwoordelijkheden en competenties uit de formele functieomschrijvingen, in ieder geval op hoofdlijnen, door de teamvoorzitters worden onderkend, maar dat de invulling die de teamvoorzitters aan hun werk geven aanzienlijk breder is dan de functieomschrijvingen doen vermoeden.

5. SPANNINGSVELDEN

De invulling die teamvoorzitters aan hun werk geven roept voor henzelf verschillende spanningsvelden op. Een spanningsveld ontstaat wanneer er twee of meer zaken belangrijk worden gevonden, maar dat deze zaken elkaar in de beleving van de teamvoorzitters uitsluiten. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag: Welke spanningsvelden ervaren teamvoorzitters in hun werk? Daarnaast zullen deze spanningsvelden⁵⁹ in het kader van de derde deelvraag inzichtelijk worden gemaakt.

5.1 Spanningsvelden rond productie en doorlooptijden

Teamvoorzitters voelen zich over het algemeen sterk verantwoordelijk voor de productie en doorlooptijden die binnen het team worden gerealiseerd. Vanuit de NPM-logica kan worden gezegd dat ze de rol van outputmanager op zich nemen. Tegelijkertijd gaat het sturen van de output met een tweetal spanningsvelden gepaard: de sturende rol van de teamvoorzitter versus de onafhankelijkheid van de rechters enerzijds en de productienormen en doorlooptijden versus de professionele inzet anderzijds. Achtereenvolgens zullen deze twee spanningsvelden worden besproken. In de laatste paragraaf komt aan bod hoe teamvoorzitters leren omgaan met de organisatorische randvoorwaarden en zo het sturen van productie en doorlooptijden voor zichzelf vergemakkelijken.

5.1.1 Sturing versus onafhankelijkheid: ‘Je kunt op je hoofd gaan staan, ik ben onafhankelijk’

Teamvoorzitters geven aan dat het moeilijk is om de rol van productie leider aan te nemen omdat ze, als gevolg van de rechterlijke onafhankelijkheid, naar eigen zeggen geen ‘gereedschap’ hebben om de productie en doorlooptijden te sturen. Na te hebben besproken waarom de onafhankelijkheid het opleggen van sancties erg moeilijk maakt, zal stil worden gestaan bij de manier waarop teamvoorzitters het oneigenlijke gebruik van de onafhankelijkheid proberen tegen te gaan. Tot slot wordt gekeken naar bronnen van invloed die teamvoorzitters wel hebben.

⁵⁹ De paragrafen waarin de spanningsvelden worden gepresenteerd hebben een hoofd- en een subtitel. De hoofdtitel geeft weer hoe de onderzoeker (onder meer op basis van theoretische noties) het spanningsveld duidt. In de subtitel wordt door middel van een citaat aangegeven hoe participanten het spanningsveld omschrijven.

In de hoofdtitel wordt regelmatig door middel van het woord ‘versus’ een tegenstelling weergegeven. Dit kan een verhelderende werking hebben, maar het is ook een vereenvoudiging. Wanneer de vereenvoudiging te groot is en niet meer overeenkomt met de beleving van de participanten is voor een titel zonder tegenstelling gekozen.

Onafhankelijkheid en de afwezigheid van sancties

De rechterlijke macht is uniek, zo wordt meermalen opgemerkt. Om dit toe te lichten maken teamvoorzitters regelmatig een vergelijking met de gezondheidszorg. De rechterlijke macht en gezondheidszorg lijken op elkaar omdat er in beide organisaties professionals werkzaam zijn. Maar toch, zo vertelt men, is er een belangrijk verschil. De rechterlijke macht dient namelijk op onafhankelijke wijze te opereren:

Het is nou eenmaal een feit dat wij binnen die trias politica een bijzondere rol hebben. Burgers moeten echt het gevoel hebben dat ze, als ze nergens meer terecht kunnen, altijd nog naar een onafhankelijke rechter kunnen gaan. Dat is een heel wezenlijk iets. Super wezenlijk! Dus daar moet je altijd over nadenken als je met het management in de rechterlijke macht bezig bent.

Zoals we hebben gezien kan de verantwoordelijkheid voor productie en doorlooptijden worden herleid tot de NPM-logica; een logica waarin de manager een invloedrijke persoon is die geacht wordt de output te kunnen sturen. Echter, de onafhankelijkheid van rechters is een terugkerende reden die wordt genoemd waarom het sturen van productie en doorlooptijden soms moeilijk is. Een participant licht toe:

Als een rechter voor zichzelf oprecht vind dat hij voor een zaak drie weken de tijd moet nemen, dat is heel extreem, dan kan ik wel zeggen: 'Ja, luister eens! Dat gaat niet lukken! Dan doen we niet de zaken die we moeten doen.' Maar dan kan hij tot op zekere hoogte, of eigenlijk tot op hele grote hoogte zeggen: 'Dat [productie] is jouw probleem. Ik doe het zo!'

Ook een andere participant geeft aan dat, wanneer hij de productie wil stimuleren, er rechters zijn die min of meer zeggen: 'Je kunt op je hoofd gaan staan, ik ben onafhankelijk'.

Als gevolg van de onafhankelijkheid hebben teamvoorzitters geen 'sancties' – het woord 'wapens' is ook wel gebruikt – om het gedrag van de rechters te sturen. Vooral de onmogelijkheid om rechters te ontslaan is vaak genoemd⁶⁰. De afwezigheid van formele machtsmiddelen doet een participant soms verlangen naar een hiërarchische organisatie: 'Waar je gewoon zegt: "Ik ben de baas! En jij doet dat en dat en dat." Je doet het? Prima! Doe je het niet, dan vlieg je eruit!' Ook binnen de rechterlijke macht zou het volgens deze persoon soms goed zijn wanneer je 'met de vuist op tafel kunt slaan':

Soms heb je dat nodig, of in ieder geval een setting nodig waarin iedereen weet dat dat 'the last resort' is. Nog los van de vraag of je er wel of geen gebruik van maakt, maar dat mis je bij deze organisatie. Dat weet ook iedereen.

Niet alleen deze teamvoorzitter, maar ook anderen verlangen naar meer invloed. Zoals we hieronder zullen zien ervaren sommige teamvoorzitters dat er naast formele autoriteit ook invloed kan worden uitgeoefend op basis van gezag. Eerst wordt echter besproken hoe teamvoorzitters proberen af te tasten wat precies de rechterlijke onafhankelijkheid inhoudt en dus op welke gebieden de teamvoorzitters wel en geen zeggenschap hebben.

⁶⁰ Rechters zijn namelijk voor het leven benoemd, en hoewel een ongeschiktheidontslag bij de Hoge Raad kan worden ingediend, is een lage productie geen grond voor ontslag.

Het aftasten en definiëren van de onafhankelijkheid

Hoewel de rechterlijke onafhankelijkheid een wezenlijk kenmerk is van de rechterlijke macht, wordt deze onafhankelijkheid in de beleving van diverse teamvoorzitters ook oneigenlijk gebruikt. ‘Rechters verschuilen zich achter hun onafhankelijkheid’, is een uitspraak die meermalen is gehoord. De onafhankelijkheid, zo geeft een participant aan, ‘is in het verleden vaak een soort excuus geweest om allerlei ontwikkelingen die broodnodig waren tegen te houden’. De kritiek die teamvoorzitters hebben is dat sommige rechters zich op hun onafhankelijkheid beroepen terwijl in de beleving van de teamvoorzitters de onafhankelijkheid helemaal niet wordt aangetast.

Wat is dan wel de rechterlijke onafhankelijkheid? Zowel rechters als teamvoorzitters lijken het erover eens te zijn dat de teamvoorzitter in concrete zaken de inhoud van de rechterlijke uitspraak niet mag proberen te beïnvloeden⁶¹. Een dergelijke terughoudendheid komt overeen met de grondwettelijke onafhankelijkheid (Boone et al., 2007: 16). Waar de meningen van elkaar gaan verschillen is over de vraag of teamvoorzitters mogen sturen op de wijze waarop rechters hun werk organiseren. Deze vraag spitst zich toe op de hoeveelheid tijd die rechters (en ondersteuners) nodig hebben om een zaak voor te bereiden en uit te werken.

Als gevolg van Lamicie en de doorlooptijden zeggen verschillende rechters dat ze minder tijd hebben om op kwalitatief goede manier recht te spreken. Hoewel diverse teamvoorzitters het hier tot op zekere hoogte wel mee eens zijn en zich met het professionele standpunt identificeren, proberen ze toch de efficiëntie van de rechterlijke werkprocessen te vergroten. Dit doen de teamvoorzitters onder meer door rechters te helpen het werk te delegeren, maar ook door sommige rechters te remmen in hun professionele behoefte om alles heel precies uit te zoeken. De extra uren werk zouden voor de kwaliteit van de dienstverlening (vanuit het perspectief van de klant) namelijk weinig of geen toegevoegde waarde hebben.

Het ingrijpen van de teamvoorzitters in de manier waarop rechters hun werk doen wordt door sommige rechters per definitie beschouwd als een inbreuk op de onafhankelijkheid, terwijl teamvoorzitters op dit gebied bij de rechters een grotere speelruimte proberen te creëren. De organisatie van het rechterlijke werk kan invloed hebben op de onafhankelijkheid, hier zijn de teamvoorzitters het over eens. Wat verschillende teamvoorzitters echter proberen te doen is om samen met de rechters te kijken op welke punten de veranderingen van de werkprocessen wel en geen bedreiging vormen voor de onafhankelijkheid.

De rechterlijke onafhankelijkheid is niet meer veranderd sinds de grondwet van 1848, zo merkt een teamvoorzitter tijdens de presentatie van het onderzoek op, maar de manier waarop aan de onafhankelijkheid invulling wordt gegeven is naar zijn mening door de tijd wel aan verandering onderhevig geweest. De teamvoorzitters bevinden zich ook in het proces van invulling geven aan de onafhankelijkheid. Enerzijds proberen ze de totalitaire invulling van de onafhankelijkheid door bepaalde rechters tegen te gaan en anderzijds zijn ze samen met de rechters (en voor zichzelf) voortdurend aan het kijken wat er in de werkprocessen wel en niet onderdeel uitmaakt van de onafhankelijkheid. De

⁶¹ Er is wel verschil van mening tussen teamvoorzitters of een rechter in zijn algemeenheid mag worden aangesproken wanneer de teamvoorzitter de indruk heeft dat de rechter regelmatig inhoudelijke fouten maakt of te zwaar straft.

teamvoorzitters lijken de onafhankelijkheid daarbij overwegend iets nauwer te definiëren dan de rechters, maar er zijn weldegelijk verschillen tussen teamvoorzitters.

Bronnen van invloed

Omdat teamvoorzitters zich verantwoordelijk voelen voor de productie en doorlooptijden, maar een gebrek aan formele macht (de mogelijkheid sancties op te leggen) ervaren, trachten teamvoorzitters enerzijds om het (in hun ogen) oneigenlijke gebruik van de rechterlijke onafhankelijkheid tegen te gaan en anderzijds proberen verschillende teamvoorzitters andere bronnen van invloed te ontwikkelen.

De mogelijkheid tot het opleggen van sancties is bij het sturen van rechters vrijwel geheel afwezig, iets dat door diverse teamvoorzitters als problematisch wordt ervaren. Met andere woorden, teamvoorzitters hebben weinig formele autoriteit over de rechters. Het definiëren van de managementrol in termen van formele autoriteit is volgens Hill (2003: 99) kenmerkend voor beginnende managers. Zij omschrijft deze managementbenadering als 'the manager as boss' (Ibid.). De door Hill onderzochte managers ervoeren minder formele autoriteit dan ze hadden verwacht – een formele autoriteit die overigens nog steeds aanzienlijk groter is dan die van de teamvoorzitters – maar gedurende het jaar begonnen ze het belang in te zien van leidinggeven 'by persuasion and not by directive' (Hill, 2003: 100). Het leren overtuigen van teamleden is een uitdaging die ook verschillende teamvoorzitters voor zichzelf forumleren, want: 'dwingen kun je ze [rechters] uiteindelijk tot niks. Je kunt ze alleen maar overtuigen dat het handig is, dat het nodig is dat ze het anders doen.' De manieren waarop teamvoorzitters zelf aangeven dat ze hun teamleden kunnen overtuigen zal nu worden besproken.

Allereerst wijzen teamvoorzitters er op dat het belangrijk is om een sterke persoonlijkheid te hebben en het nodige zelfvertrouwen te bezitten. In een zelfanalyse heeft een teamvoorzitter het ook over natuurlijk gezag: 'Het geeft mij voldoening dat ik de kans krijg en kan nemen om dingen te bewerkstelligen door natuurlijk gezag in situaties waarin ik eigenlijk helemaal geen macht heb.'

Het zijn van rechter, en in het bijzonder het hebben van inhoudelijke kennis van een bepaald rechtsgebied, wordt ook als een voorwaarde gezien voor het hebben van zeggingskracht binnen het team. Op basis van inhoudelijke kennis en ervaring kan de teamvoorzitter namelijk als 'primus inter pares' opereren (Gastelaars, 2003: 143). Aan dit onderwerp zal later nog uitgebreid aandacht worden besteed (zie paragraaf 5.3.3).

Ten derde is het hebben van collegiale relaties een bron van invloed: '(...) zeker met de rechters. Ze moeten je toch accepteren op een soort voet van gelijkwaardigheid. Natuurlijk heb je wel zeggenschap, maar omdat het professionals zijn kun je het niet van je autoriteit hebben.' Je moet er als teamvoorzitter 'niet boven willen staan', zo geeft een participant aan, rechters hebben namelijk 'niets met autoriteit'. De teamvoorzitter dient dan ook nauwe banden met de werkloer en dus ook dicht bij de collega-professionals te staan aan wie een zekere loyaliteit moet worden getoond. Ook in de medische wereld is het hanteren van de collegiale omgangsvormen belangrijk in het uitoefenen van invloed (Witman, 2008: 205). Expliciete druk (door middel van formele autoriteit) werkt vaak alleen maar averechts omdat dit niet binnen de professionele logica past.

Daarnaast wordt benadrukt dat het onderhouden van goede persoonlijke contacten invloed kan geven. Zo zegt een participant het volgende wanneer hem gevraagd wordt

waarom teamleden, ondanks zijn gebrek aan formele autoriteit, toch bepaalde dingen doen die hij wil:

Ja, maar dat heeft puur met persoonlijke 'good will' te maken. Dus zij vinden mij aardig en we hebben een soort van basaal vertrouwen over en weer, zij weten dat ik mijn best doe om hun belangen te behartigen, ook naar boven toe. En ze weten dat ik zelf hard werk, dat scheelt denk ik ook heel veel. Ja, en er is gewoon een goede onderlinge verstandhouding. Ik denk dat dat toch wel heel belangrijk is.

De afwezigheid van mogelijkheid om sancties te kunnen opleggen wordt door de teamvoorzitters soms als een (groot) gemis gezien. Maar het is mogelijk dat juist de afwezigheid van die formele machtsinstrumenten het mogelijk maakt dat teamvoorzitters zich als collega kunnen opstellen en dicht bij de werkvloer kunnen staan.

5.1.2 Productienormen en doorlooptijden versus de professionele inzet: 'meer doen in minder tijd'

Er bestaat in onze sector nu een behoorlijke werkdruk en daar wordt ook best veel over gemopperd, al op het moment dat ik kwam, [datum]. Ik wil dus aan de ene kant proberen om iedereen heel goed gemotiveerd te houden en aan de andere kant wil ik zo veel mogelijk productie leveren, want ja, dat is gewoon nodig voor de centen. We zitten ook in een financieel slechte situatie. En die combinatie, die vind ik heel moeilijk.

De productie legt druk op de relatie tussen medewerkers en teamvoorzitters, tussen medewerkers onderling (in het bijzonder de relatie tussen secretarissen en rechters) en op het zakenpakket dat teamvoorzitters zichzelf toebedelen (delegatie). In deze paragraaf wordt het eerste spanningsveld besproken: het stimuleren van de productie en doorlooptijden versus de professionele inzet van teamleden. De rol van aanstuurder van productie enerzijds en beschermer en ondersteuner anderzijds komen hier tegenover elkaar te staan.

Zoals we hebben gezien wordt de rol van aanstuurder van productie en doorlooptijden (vanuit de NPM-logica omschreven als de outputmanager) vaak gepresenteerd als iets dat de teamvoorzitters niet uit zichzelf willen doen, maar dat hen dit van buiten wordt opgelegd (in het bijzonder de sectorvoorzitter, maar ook de Raad of het Ministerie van Justitie). Dit houdt waarschijnlijk verband met dat de productie en doorlooptijden die niet bij de rechtsstatelijke en professionele logica passen van waaruit veel teamvoorzitters hun werk benaderen. Bovendien geven teamvoorzitters zelf veelvuldig aan dat vergroting van de productie leidt tot een toenemende werkdruk. De werkdruk leidt enerzijds tot een lagere inzet en motivatie van de teamleden en kan anderzijds ten koste gaan van de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit en de rechterlijke onafhankelijk. De aantasting van de motivatie van teamleden staat in de betekenisgeving van de teamvoorzitters centraal en het is aan dit spanningsveld waar in deze paragraaf aandacht aan wordt besteed.

De Commissie Deetman geeft aan dat rechters het idee hebben dat de ingevoerde prestatiegerichte financiering de oorzaak is van productiedruk (2006: 23). Ook veel teamvoorzitters koppelen de financieringssystematiek aan een grotere productiedruk voor de teamleden. Dit komt doordat het aantal Lamicie-minuten niet altijd overeenkomt met de werkelijke tijd die medewerkers met een zaak bezig zijn. Soms is Lamicie te ruim en

kost de behandeling van een zaak minder tijd dan de norm, maar vaak ook zijn deze overschotten volgens een participant een 'doekje voor het bloeden', waarmee hij bedoelt dat mensen meer tijd bezig zijn met een zaak dan de tijd die er volgens Lamicie voor staat. Het gevolg is dat de gemaakte productieafspraken met de Raad niet geheel kunnen worden nagekomen en er dus minder geld binnenkomt.

Het merendeel van de participanten geeft aan dat hun sector in een financieel moeilijke situatie verkeerde. Medewerkers worden niet ontslagen, maar er kunnen geen nieuwe medewerkers worden aangetrokken om het natuurlijke verloop tegen te gaan. 'Je moet het doen met de mensen die je hebt' geeft een teamvoorzitter aan. Verschillende teamvoorzitters beschrijven dan ook situaties waarin het aantal medewerkers is teruggelopen. Het aantal zaken dat moet worden weggewerkt blijft echter gelijk of groeit. In combinatie met kleiner wordende teams zorgt dit voor grotere productiedruk.

De situatie wordt nog bemoeilijkt doordat er al langere tijd een extra grote inspanning van de teamleden wordt gevraagd. In een zelfanalyse wordt het geformuleerd als: 'Mensen die al veel moeten doen vragen om er nog iets bij te doen.' Doordat deze mensen al langere tijd hard moeten werken ontstaat er uitval door ziekte. Verschillende teamvoorzitters zeggen dat zij één of meerdere teamleden hebben die met een burnout thuis zitten. Teamvoorzitters willen dit kosten wat kost voorkomen. Enerzijds om de geplande productie te kunnen blijven realiseren, en anderzijds, en dit is het belangrijkste, omdat de teamvoorzitters zo veel mogelijk de teamleden willen beschermen tegen de productiedruk.

In de zelfanalyses en interviews leggen teamvoorzitters een grote betrokkenheid met hun teamleden aan de dag. Verschillende teamvoorzitters waren bijvoorbeeld aangedaan toen ze zich op een gegeven moment realiseerden dat ze hun teamleden onvoldoende hadden beschermd. Een participant geeft aan dat hij, voordat hij als teamvoorzitter begon, eigenlijk een paar dagen rust had willen nemen om goed te overwegen wat hij nou precies wel en niet in zijn rol van teamvoorzitter wou gaan doen.

Dan was ik a) veel rustiger, en b) nog veel belangrijker, dan had ik mijn medewerkers niet aangedaan wat ik ze nu heb aangedaan. Namelijk, dat ze zo hard zo lang hebben moeten werken tegen de klippen op. Want die zaken blijven doorstromen; alsof er een dijkdoorbraak is die je met te weinig mensen moet stelpen.

Een specifiek onderdeel van het beschermen van de teamleden is de bescherming van de professionele inzet. Professionals, en dus ook de teamvoorzitters zelf, halen vaak bevrediging uit het grondig en op precieze wijze behandelen van een zaak (Noordegraaf, 2007: 769). Over rechters wordt door de teamvoorzitters bijvoorbeeld verteld dat zij een zaak liefst zo precies mogelijk uitzoeken en er de meest recente jurisprudentie bijhalen. Wanneer daar de tijd niet meer voor is, als gevolg van productie en doorlooptijden, kan dit ten koste gaan van de professionele inzet.

In het zoeken van een balans blijkt uit de gesprekken dat teamvoorzitters zich sterk verbonden voelen met het team. Een participant merkt bijvoorbeeld op: 'Ik voel me nog steeds gewoon rechter'. En ook het gebruik van de term 'meewerkende voorman' is een indicatie voor de verbondenheid met het team. Over de relatie met het hogere management wordt overwegend gesproken alsof de teamvoorzitter vooral de belangen van het team ten overstaan van het hogere management moet behartigen, en niet zo zeer dat de belangen van het hogere management in het team moeten worden verdedigd.

Overigens schetsen slechts enkel teamvoorzitters een (licht) gepolariseerde verhouding met het hogere management.

Het voelen van een sterke verbondenheid met de werkvloer (en de professionals aldaar) lijkt kenmerkend te zijn voor professionals die gaan managen (Witman, 2008: 209). Hoewel een sterke binding met de teamleden wordt ervaren, betekent dit niet dat teamvoorzitters het belang van de professionele inzet en werkmotivatie altijd laten prevaleren boven het vergroten van de productie en doorlooptijden. Hier bevindt zich nou juist het spanningsveld. De teamleden besteden zelf slechts zijdelings aandacht aan de productie en doorlooptijden en daarom zien teamvoorzitters een rol voor zichzelf weggelegd om deze twee zaken in het team te stimuleren. De teamvoorzitters moeten hier zoeken naar een evenwicht, want als ze te zwaar leunen op de productie en doorlooptijden gaat dit waarschijnlijk ten koste van zowel de werkbeleving van teamleden als de positie van de teamvoorzitter binnen de groep. Immers, wanneer de teamvoorzitter zich enkel als manager (vanuit een NPM-logica) opstelt tegenover het team, zal hij moeilijk nog aanspraak kunnen maken op een plaats (tussen de rechters) binnen het team.

5.1.3 Spelen met de organisatorische randvoorwaarden

Als aanstuurder van productie en doorlooptijden zien teamvoorzitters zich geconfronteerd met de moeilijkheid om de onafhankelijke rechters aan te sturen en om een afweging te maken tussen productie en doorlooptijden enerzijds en de professionele inzet van teamleden anderzijds. Toch is de rol van aanstuurder van productie en doorlooptijden niet altijd spanningsvol. In deze slotparagraaf wordt besproken op welke manieren het sturen van de output wordt vergemakkelijkt. Zoals duidelijk zal worden leren teamvoorzitters om te spelen met de organisatorische randvoorwaarden.

Bijna alle teamvoorzitters hebben het gevoel dat ze meer moeten leren over de bedrijfsvoering van hun rechtbank en dan vooral de financieringssystematiek⁶². Toch leggen verschillende participanten al het nodige inzicht in de financieringssystematiek aan de dag. Enkelens bespreken tot in redelijk detail hoe Lamicie in elkaar steekt en wat de sterke en zwakkere kanten van dit financieringssysteem zijn. Het is volgens teamvoorzitters belangrijk om de financieringssystematiek goed te kennen, inclusief de uitwerking van het systeem op de dagelijkse praktijk, omdat de output door het bestuur aan de hand van Lamicie wordt gestuurd⁶³. Daarnaast is begrip van de

⁶² Teamvoorzitters geven regelmatig te kennen zichzelf primair als rechter te zien en dat ze vanuit hun rechterlijke achtergrond weinig ervaring (en affiniteit) hebben met cijfers. 'Rechters en cijfers, dat gaat meestal niet zo goed samen', merkt een teamvoorzitter op. Bijna alle teamvoorzitters willen daarom meer kennis hebben van de bedrijfsvoering en financieringssystematiek.

Ook de door Witman onderzochte afdelingshoofden in een academisch ziekenhuis ervaren een gebrek aan kennis en ervaring op het gebied van financiën (Witman, 2008: 208). De afdelingshoofden hebben hierdoor het gevoel onvoldoende aansluiting te vinden bij het hogere management (het hogere management heeft deze kennis en ervaring wel). Door teamvoorzitters is eveneens gesproken over het nut dat kennis van de financieringssystematiek kan hebben om beter te begrijpen wat er binnen het bestuur van de rechtbank gebeurt en om hier op in te kunnen spelen.

⁶³ Iets dat overigens niet de bedoeling was van Lamicie. Het systeem moet de bekostiging van gerechten inzichtelijk maken en koppelen aan de geleverde prestaties, het is geen instrument om de werkzaamheden van individuele medewerkers te coördineren.

financieringssystematiek een vereiste omdat aan de teamleden moet kunnen worden uitgelegd op welke wijze hun werk bijdraagt aan de algehele productie.

Ten aanzien van het sturen van de output zegt een teamvoorzitter: 'Het is goed om dat systeem [Lamicie] goed te kennen. We hebben er mee te maken en je moet er ook een beetje mee kunnen spelen.' Er wordt gevraagd wat hij met 'spelen' bedoelt, waarop de participant antwoordt:

Nou, je kan... Met elk systeem met cijfers kun je manipuleren. Daar moet je mee uitkijken, want... Je moet proberen gewoon je werk te doen als rechter. Je moet de zaken die binnenkomen zo goed mogelijk afdoen en je niet te veel laten leiden door het systeem dat daar aan financiering achter zit. Maar tot op zekere hoogte kan je wel eens denken...

We hebben bijvoorbeeld een tekort bij de rechtbank. Nou, we kunnen twee soorten zaken afdoen. De ene soort levert meer op dan de andere soort. Om dat tekort een beetje bij te bosseren kun je er voor kiezen om de zaken die relatief weinig tijd kosten en veel opleveren, om daar eenmalig wat meer aandacht aan te geven. Maar daar moet je heel erg voorzichtig mee zijn.

Ook andere teamvoorzitters geven aan dat ze het financieringssysteem op strategische wijze gebruiken. Zo kan het nuttig zijn om de productie iets gunstiger te prognosticeren want als de prognoses niet worden gehaald hoeft je niet alles terug te betalen, zo merkt een participant op. Deze verhalen wijzen erop dat deze teamvoorzitters, nu ze de productie beter beginnen te begrijpen, ook gaan inzien hoe er met de financieringssystematiek (een organisatorische randvoorwaarde) kan worden 'gespeeld', zodat er toch voldoende geld binnenkomt.

Naast het beter leren omgaan met de 'harde' outputcriteria, wordt het sturen op doorlooptijden soms vergemakkelijkt door de juridische termijnen. De juridische termijnen, zoals bijvoorbeeld vastgelegd in Artikel 6 EVRM, hebben betrekking op de doorlooptijden. In sommige rechtsgebieden zijn de juridische termijnen al dermate strikt dat teamvoorzitters het gevoel hebben dat ze niet of in mindere mate hoeven te sturen op de doorlooptijden. Iemand die bijvoorbeeld voor een omgangsregeling naar de rechter gaat, kan per slot van rekening niet de deur worden gewezen. Een andere participant geeft het volgende voorbeeld:

Voor mijn eigen afdeling, ik deed de insolenties⁶⁴, is het eigenlijk vrij overzichtelijk qua Lamicie, we kunnen namelijk niets aan de instroom en de uitstroom doen. Je kan er gewoon niet op sturen. Ook de uitstroom kan je niet sturen. En dat is vrij uniek. Je kan wel een beetje op de uitstroom sturen, maar in beginsel werd er wat er binnenkwam onmiddellijk gedaan, omdat de termijnen in het faillissementsrecht over het algemeen heel kort zijn.

De juridische termijnen ondersteunen hier als het ware de doorlooptijden.

Tot slot kan worden opgemerkt dat teamvoorzitters de verantwoordelijkheid voor productie en doorlooptijden vaak niet geheel zelf hoeven te dragen: er zijn ook andere mensen binnen het team of de sector die taken op het gebied van productie en doorlooptijden op zich nemen. Het gaat bijvoorbeeld om het hoofd juridische ondersteuning, de adviseur bedrijfsvoering of de managementassistent. Deze personen helpen bij het maken van roosters, het bijhouden van de productie en het analyseren van statistieken. Unaniem zijn de teamvoorzitters positief gestemd over de ondersteuning die

⁶⁴ Dit is een afdeling (binnen de sector civiel) waar men zich toelegt op de beoordeling in en begeleiding van faillissementen.

deze personen bieden. Zo merkte een participant op: ‘Ik moet er niet aan denken dat hij [de adviseur bedrijfsvoering] er niet is.’

5.2 Spanningsvelden rond kwaliteit

Teamvoorzitters zien zichzelf als bewakers van zowel de professioneel-rechtsstatelijke als maatschappelijke kwaliteit. Rond het bewaken van kwaliteit doen zich een tweetal spanningsvelden voor. Allereerst is er een groep teamvoorzitters die een bedreiging van de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit ziet als gevolg van de beperkte feedback die teamleden elkaar geven. Daarnaast ervaren teamleden op bepaalde punten een botsing tussen de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit en de maatschappelijke kwaliteit.

5.2.1 Professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit versus een gesloten cultuur

Rechters zijn primair verantwoordelijk voor de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit. Zoals een teamvoorzitter opmerkt: ‘Het is natuurlijk de verantwoordelijkheid van elke rechter om een kwalitatief goed product af te leveren.’ Toch identificeert een meerderheid van de teamvoorzitters voor zichzelf een takenpakket om de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit te borgen. Het centrale argument dat hiervoor wordt aangedragen is dat er binnen verschillende (sectoren in) rechtbanken een ‘gesloten cultuur’ is waardoor de teamleden geen of weinig feedback geven op elkaars functioneren. Zo zegt een teamvoorzitter:

Wat wij in de rechterlijke macht hebben is een soort natuurlijke neiging om niet naar onze fouten te kijken. Rechters aanspreken op fouten, dat ligt heel gevoelig. En dat heeft alles te maken met de bijzondere positie die een rechter toch heeft in dat hele staatsbestel. Een rechter is onafhankelijk. Als je hem gaat aanspreken op zijn werk, dan zou dat wel eens invloed kunnen hebben op zijn onafhankelijkheid. Nou, dat is voor een deel wel waar, maar aan de andere kant, en dat is inmiddels ook wel geaccepteerd, als je mensen niet aanspreekt op hun werk kan dat tot uitwassen leiden. Mensen moeten gewoon als ze niet goed werk leveren daarop kunnen worden aangesproken, of ze nou rechter zijn of niet. (...) Het is van de gekken dat mensen voor het leven worden benoemd en nooit op hun functioneren zouden worden aangesproken.

Met ‘uitwassen’ refereert deze participant aan juridische fouten (de aantasting van de rechtsstatelijke kwaliteit) maar andere participanten wijzen ook op onprofessioneel gedrag ter zitting. Zo zouden sommige rechters zich onfatsoenlijk gedragen, grove taal gebruiken of van weinig respect uiting geven. De professionele kwaliteit kan dus, naast de juridische kwaliteit, te lijden hebben onder de geslotenheid.

Dat feedback tussen teamleden onderling (en van de teamvoorzitter naar de teamleden toe) moeilijk wordt geaccepteerd verbinden participanten, zoals bovenstaande citaat ook illustreert, vaak aan de rechterlijke onafhankelijkheid. Net als bij het aanspreken van rechters op de productie, ervaren verschillende teamvoorzitters dat rechters zich soms ‘verschuilen achter hun onafhankelijkheid’. Daarnaast wordt er door een tweetal teamvoorzitters gesproken over een ‘afrekencultuur’ binnen het eigen team, waardoor het stellen van een vraag aan een collega als een afgang zou worden gezien

(een gebrek aan kunde). Ook deze afrekencultuur bemoeilijkt volgens hen de onderlinge feedback.

Toch is feedback niet geheel uit den boze, vooral wanneer het via de professionele hiërarchische lijn geschiedt (Witman, 2008: 24). Hoewel de teams door de participanten vooral als ‘plat’ worden omschreven, merken enkelen toch op dat er een bepaald hiërarchisch element in het team aanwezig is waardoor feedback alleen via de hiërarchische lijn wordt geaccepteerd. Een participant licht toe:

Op het moment dat ik als meervoudige kamervoorzitter vind dat een van de bijzitters iets niet goed doet, of het beter anders kan doen, spreek ik hem daarop aan: ‘Goh, zou je het niet zus doen of zou je het niet zo doen?’ Maar andersom, is het mijn heilige overtuiging dat ik ook heel veel dingen zou kunnen leren van wat collega’s zeggen. Zowel de bijzittende rechters als ook de griffier. En in zoverre wordt het toch wel als hiërarchisch gevoeld dat zij het heel moeilijk vinden om tegen mij te zeggen: ‘[naam participant], je hebt het nou wel op die manier gedaan, maar ik vraag me af of je het niet beter zus of zo had kunnen doen?’

Wanneer teamvoorzitters zeggen dat ze de feedback willen bevorderen gaat dat dan ook vooral om de feedback naar mensen die in de (informele) hiërarchie hoger geplaatst zijn.

De geslotenheid binnen professionele organisaties is een mogelijk bijeffect van de professionele logica. Verschillende teamvoorzitters zien het als hun taak om die geslotenheid te doorbreken. Een participant motiveert dit als volgt: ‘Hij [de teamvoorzitter] zit dicht bij de praktijk, wordt gezien als een van ons en kan misschien net wat verder gaan dan een sectorvoorzitter, zonder dat je over die grens [onafhankelijkheid] gaat.’ Deze, en verschillende andere teamvoorzitters, stellen zich op als een meewerkende voorman die door de collegiale banden, maar ook door de formele – aan de NPM-logica ontleende – autoriteit, in de positie verkeren om zelf feedback te geven en de feedback tussen de teamleden te stimuleren. Ook de teamvoorzitters lopen tegen de rechterlijke onafhankelijkheid en geslotenheid aan, maar diverse teamvoorzitters geven toch aan dat hun handelingen om de feedback te bevorderen en zelf feedback te geven meer worden geaccepteerd dan van andere teamleden.

Het doel waar een teamvoorzitter ten aanzien van de feedback naar streeft, omschrijft hij door een vergelijking te maken met vliegtuigmaatschappijen: ‘(...) daar wordt elke fout gemeld en komt er ook geen sanctie. Want als er een sanctie komt, wordt het daarna niet meer gemeld’. Hij wil dat mensen fouten (van zichzelf) aan de orde kunnen stellen zonder gestraft te worden. Nu geven sommige teamvoorzitters aan dat het openlijk geven van feedback, zonder dat het als beledigend of bedrijgend wordt ervaren, in de laatste jaren al beter aan het gaan is. Maar dit beeld dragen niet alle participanten uit. In sommige sectoren was feedback, bijvoorbeeld tussen rechters en secretarissen, een tiental jaar geleden gebruikelijk. Voor een meerderheid van de teamvoorzitters is het bevorderen van de feedback en het zelf geven van feedback een van de belangrijker taken die ze voor zichzelf onderscheiden en tevens een taak die als gevolg van de rechterlijke onafhankelijkheid niet altijd eenvoudig is.

5.2.2 Maatschappelijke kwaliteit versus professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit: ‘confectie in plaats van haute couture’

Naast de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit benadrukken verschillende teamvoorzitters dat ook het bewaken van de maatschappelijke kwaliteit hun

verantwoordelijkheid is. Concreet krijgt deze kwaliteit vorm in het verkorten van de doorlooptijden, het versterken van de organisatorische kwaliteit, het beter motiveren van uitspraken en het stimuleren van de rechtseenheid. Ondanks dat de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit in beleidsdocumenten als onderdeel van de maatschappelijke kwaliteit wordt geportretteerd⁶⁵ zien teamvoorzitters op diverse punten een spanningsveld tussen het bewaken van de maatschappelijke kwaliteit en de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit.

Allereerst ervaren bijna alle teamvoorzitters een spanningsveld tussen de doorlooptijden en organisatorische kwaliteit (in de zin van productie) enerzijds en de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit (vooral in de zin van juridische kwaliteit) anderzijds. Het stimuleren van productie en het verkorten van doorlooptijden leidt bij teamleden tot het gevoel dat ze minder tijd hebben om het rechterlijke werk goed uit te voeren.

Die [rechter] zegt: 'Ik ben te zwaar ingeroosterd. Als ik dat allemaal moet doen lever ik geen kwaliteit meer.' Het is een soort dreigement, maar dat is wel moeilijk. Moet ik dan zeggen: 'Dan maar minder kwaliteit.' Ja, dat gaat dus niet.

Ook in hun eigen werk geven verschillende teamvoorzitters aan een strijd te ervaren 'tussen kwaliteit en kwantiteit'.

(...) je moet een goed vonnis maken, dat kost gewoon tijd. En in de voorbereidingstijd zijn we de laatste jaren ook een stapje achteruit gegaan. Dus vroeger had je als voorzitter vier dagen voor een meervoudige kamerzitting, dat gaat teruggebracht worden naar drie dagen en nu zitten we zo een beetje op drie en een half. Dus dat geeft druk.

Er is hier duidelijk sprake van een spanningsveld, want de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit kan niet worden verzaakt ten behoeve van de maatschappelijke kwaliteit (in de zin van productie en doorlooptijden). Beide zijn belangrijk en de meeste teamvoorzitters voelen zich ook voor beide verantwoordelijk.

Teamvoorzitters moeten de teamleden (en zichzelf) overtuigen dat naast de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit ook de doorlooptijden en productie belangrijk zijn, een verandering die in een gesprek wordt verwoord als de overgang van 'haute couture' naar 'confectie'. Deze herdefiniëring van kwaliteit wordt volgens verschillende teamvoorzitters bemoeilijkt doordat de teamleden in belangrijke mate hun motivatie ontlenen aan de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit van het werk:

Als je een rechter zijn gang laat gaat kan het best zo zijn dat hij een week lang met een vonnis bezig is wat ook in twee dagen zou kunnen. Want het is zo leuk om alles nog een keer uit te zoeken. Je wilt het graag helemaal perfect hebben.

Teamleden (en teamvoorzitters) worden in belangrijke mate gemotiveerd door de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit van het werk. De waardering van de kwaliteit door de juridische professionals hoeft daarbij niet altijd overeen te komen met de waardering van de kwaliteit door de klant (Van der Kam, 2000: 197). Zo kan een rechter het in het kader van de juridische correctheid en volledigheid belangrijk vinden om een paar uur meer aan een zaak te besteden terwijl een rechtzoekende deze juridische verfijning niet ziet, maar wel last heeft van de langere doorlooptijden. Welke belangen moeten hier

⁶⁵ Dit wordt het duidelijkste weergegeven in het kwaliteitsprogramma RechtspraakQ (de Rechtspraak, 2006).

prevaleren? Dit is voor de teamvoorzitters niet altijd een eenvoudige vraag om te beantwoorden.

Overigens wordt enkele keren door teamvoorzitters opgemerkt dat zij in het spanningsveld tussen de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit enerzijds en de doorlooptijden en productie anderzijds niet alleen maar de doorlooptijden en productie verdedigen ten overstaan van de teamleden. Er zijn (steeds meer) medewerkers die het belang van productie en doorlooptijden onderkennen, met in sommige gevallen het gevolg dat teamvoorzitters het productiestreven van teamleden proberen af te remmen. Zo zegt een participant: ‘Als iemand vijf politierechterzittingen in de week doet, dan denk ik: “Daar kun je je niet goed op voorbereiden. Dat bestaat niet!”’ De teamvoorzitter beschermt hier de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit ten opzichte van een aspect van de maatschappelijke kwaliteit.

Een tweede spanningsveld tussen de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit en maatschappelijke kwaliteit uit zich ten aanzien van de motivering van uitspraken. Artikel 121 van de Grondwet (Gw) bepaalt dat een vonnis gronden moet bevatten waarop het berust (Van der Kam, 2000: 82). Toch worden vonnissen soms maar matig gemotiveerd⁶⁶. In de strafsector heeft dit ertoe geleid dat rechters een bepaald percentage van hun uitspraken moeten schrijven aan de hand van de Promis-richtlijnen (de Rechtspraak, 2007b: 21). Volgens de Commissie Deetman is het motivering van vonnissen een kwaliteitsnorm die juridische professionals moet aanspreken (2006: 16). Enkele teamvoorzitters merken echter op dat het moeilijk is om rechters zover te krijgen dat zij de Promis-richtlijnen gebruiken. De rechters blijven op dezelfde manier hun vonnissen motiveren. Iets dat overigens behalve voor de rechtzoekenden ook vervelend kan zijn voor de secretarissen, aangezien het de secretarissen zijn die het vonnis (voor zover mogelijk) moeten herschrijven zodat het binnen de Promis-richtlijnen past.

Mogelijk kan de terughoudendheid in het gebruik van Promis-richtlijnen worden begrepen vanuit de rechterlijke professionaliteit. Protocollering van het handelen van professionals, zeker wanneer de protocollen niet geheel aansluiten bij de eigen professionele logica, wordt namelijk al snel gezien als een inperking van de autonomie (Noordegraaf, 2007: 772).

Behalve dat verschillende teamvoorzitters aangeven dat er niet goed genoeg wordt gemotiveerd door rechters, is ook enkele keren gezegd dat er door teamleden – in het kader van de productiebevordering – te veel wordt gemotiveerd.

Wij [managementteam] merkten dat die goede mensen [secretarissen] steeds langere beslissingen gingen schrijven en dat rechters dat ook deden. Dat ging van vier kantjes naar negen kantjes, om maar eens wat te noemen.

De behoefte van deze teamleden om uitgebreid te motiveren kan wederom vanuit hun professionaliteit worden begrepen. Een uitgebreide, langs professioneel-rechtsstatelijke maatstaven goede motivering is voor de professionals bevredigend. Maar dat ze zo uitgebreid motiveren betekent nog niet dat het per definitie een duidelijkere motivering is voor de rechtzoekenden. Juist om de kwaliteitsbeleving van de rechtzoekenden te vergroten worden systemen als Promis ingevoerd, maar dit systeem sluit in de beleving van diverse rechters niet aan bij hun professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit.

⁶⁶ Dit is een constatering van beleidsdocumenten (zie bijvoorbeeld de Rechtspraak, 2007a en de Commissie Deetman, 2006) die door verschillende teamvoorzitters wordt beaamd.

Een soortgelijk mechanisme doet zich voor ten aanzien van het derde spanningsveld: de spanning tussen de rechtseenheid en de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit. De uniformering van de rechtstoepassing vergroot de rechtszekerheid en dit is voor de rechtzoekenden (de klanten) een groot goed. Ook vanuit de rechtsstatelijke logica is de uniforme rechtstoepassing nastrevenswaardig. De Commissie Deetman constateert dan ook dat rechtseenheid iets is dat juridische professionals belangrijk vinden (2006: 16). Toch merken teamvoorzitters op dat sommige rechters zich verzetten tegen de oriëntatiepunten die ten behoeve van de rechtseenheid worden gebruikt. Vanuit een NPM-logica is dit verzet moeilijk te begrijpen, maar vanuit de professionele logica worden de teamvoorzitters hier weer geconfronteerd met een mogelijke inperking van hun professionele autonomie. Zoals de Commissie Deetman aangeeft zien juridische professionals het hoogstwaarschijnlijk als een groot goed wanneer de rechtseenheid toeneemt, de manier waarop dit moet gebeuren staat echter ter discussie en het is deze discussie waar de teamvoorzitters zich mee zien geconfronteerd wanneer ze de rechtseenheid willen vergroten.

5.3 Spanningsvelden rond het managen van relaties

Management vindt in belangrijke mate plaats door middel van de relaties die de teamvoorzitter heeft met de teamleden en andere leidinggevenden. Zoals we hebben gezien is het managen van de relaties met anderen voor veel teamvoorzitters belangrijker dan de formele functieomschrijvingen zouden doen vermoeden. Waarschijnlijk omdat het een belangrijk onderdeel is van het werk, identificeren teamvoorzitters ook verschillende spanningsvelden met betrekking tot het managen van deze relaties. Deze spanningsvelden hebben betrekking op het aanspreken van mensen, het managen van de relaties tussen secretarissen en rechters en de manier waarop de teamvoorzitters zichzelf managen.

5.3.1 Mensen aanspreken versus mensen ontwijken: ‘Hoe ga je om met moeilijke mensen?’

Teamvoorzitters zien zich regelmatig geconfronteerd met ‘moeilijke mensen’, vooral in de vorm van teamleden, maar ook in de vorm van collega-leidinggevenden. Menig teamvoorzitter vraagt zich af hoe er het beste met deze personen kan worden omgegaan. Een afweging waarover in dit verband wordt gesproken is of men de ‘moeilijke mensen’ direct aanspreekt (en hoe dit dan moet gebeuren) of dat men een confrontatie ontwijkt omdat deze onnodige schade aan zou kunnen richten.

In deze paragraaf staat de manier waarop teamvoorzitters omgaan met conflicten met individuele en kleine groepjes medewerkers centraal. Allereerst wordt de aard en de aanleiding van de conflicten besproken en vervolgens komt het spanningsveld tussen het aanspreken en ontwijken van mensen aan bod.

Persoonlijke conflicten en hun aanleidingen

Bijna alle teamvoorzitters vertellen tijdens de interviews één of meerdere verhalen over aanvaringen die ze hebben gehad met een teamlid of een klein groepje teamleden. Er worden voorbeelden genoemd van teamleden waarmee de communicatie niet goed verloopt of groepjes teamleden die zich afsluiten van de aansturing door de teamvoorzitter. Soms ook identificeert de teamvoorzitter een bemiddelende rol voor zichzelf en probeert hij conflicten tussen individuele teamleden of tussen een teamlid en een ander persoon op te lossen. Maar de aanvaringen hebben in de woorden van de participanten toch vooral betrekking op de relatie tussen de teamvoorzitter en een teamlid.

In feite noemen teamvoorzitters een tweetal directe aanleidingen voor de aanvaringen met teamleden. Enerzijds spreken teamvoorzitters hun teamleden aan, bijvoorbeeld op de kwaliteit van hun werk of de productie die zij leveren, en het aanspreken van de teamleden resulteert regelmatig in een conflict. Anderzijds worden persoonlijke irritaties als een directe aanleiding voor een aanvaring omschreven. Het gaat bijvoorbeeld om een medewerker die de neiging heeft om dingen persoonlijk op te vatten 'en meteen mogelijke oorzaken buiten zichzelf te leggen.'

Behalve spanningsvolle relaties met teamleden wijzen enkele teamvoorzitters ook op de soms problematische contacten met collega-leidinggevenden. Een participant geeft het volgende voorbeeld:

Ik heb wel eens een clash gehad met iemand, ook een teamvoorzitter, waar ik de toon zo onacceptabel van vond dat ik dacht: 'Ik moet gaan praten.' Maar dat was met knikkende knieën hoor! Maar ik ben gaan praten en ik heb gezegd: 'Ik heb daar last van.' En hij herkende dat helemaal niet en gaf terug: 'Als jij daar last van hebt is dat jouw probleem.' 'Ik heb er last van en ik wil toch graag dat je er rekening mee houdt. Want ik accepteer het niet en ik spreek met je af dat als er nog een keer zo'n mailtje komt, en ik vind het niet acceptabel, dat ik gewoon geen antwoord geef. Ik doe er niets mee!' Het is niet meer gebeurd. Maar dat zijn heel spannende gesprekjes.

Net als bij de teamleden omschrijven teamvoorzitters de directe aanleiding voor de aanvaringen met collega-leidinggevenden enerzijds als een persoonlijke irritatie en het ontbreken van een 'click'. Anderzijds wordt er gewezen op een gebrek aan managementkunde aan de kant van de andere leidinggevende. De teamvoorzitter is niet verantwoordelijk voor het handelen van de andere leidinggevende (afgezien van de HJO en de HA), maar met name het handelen van de sectorvoorzitter beïnvloedt hem wel. Wanneer de sectorvoorzitter niet tegemoetkomt aan de verwachtingen van de teamvoorzitter, bijvoorbeeld doordat de sectorvoorzitter de teamvoorzitter niet steunt, kan dit tot een spanningsvolle relatie leiden.

De persoonlijke confrontaties met teamleden of met collega-leidinggevenden houden de teamvoorzitters veel bezig. Meermalen is tijdens gesprekken gevraagd waar participanten over nadenken als ze 's avonds nog thuis aan hun werk denken. De persoonlijke contacten met teamleden en collega-leidinggevenden namen in de antwoorden op deze vraag een prominente plaats in. Een teamvoorzitter licht dit toe door de vergelijking te maken tussen het inhoudelijke rechterswerk en het managementwerk:

P: Maar dat management... Én daar heb je minder ervaring in, want daar begin je pas aan, hoewel ik er al wel een aantal jaren in zit, maar ook de uitdagingen die je daar hebt, de dingen

waar je voor staat, die hebben de neiging om ook meteen op je bord te liggen. Daar is misschien wat minder makkelijk aan te wennen dan aan de impact die zaken hebben. Daar is toch sowieso wat meer afstand.

I: Meer afstand in de zin van?

P: Nou, dat je makkelijker afstand kan nemen van dingen. Dat je het makkelijker loslaat als je bijvoorbeeld de deur dicht doet. En die managementdingen, ja, daar ben je constant mee bezig en op een heel directe manier. Vaak is het een medewerker, als dat bijvoorbeeld het probleem is, die zie je de hele tijd op de gang lopen of daar heb je net een vervelend gesprek mee gehad. Dat laat je minder snel los en dat went ook minder snel.

De aanvaringen met anderen raken teamvoorzitters op een directe en persoonlijke manier. Ze zijn niet langer alleen de rechter die een professionele distantie moet betrachten ten aanzien van de rechtzoekenden, nu worden ze heel direct met zichzelf en hun persoonlijke relaties met anderen geconfronteerd.

Ook Hill geeft aan dat persoonlijke aanvaringen een belangrijke bron van stres zijn voor managers. 'When asked to identify what was most stressful about their jobs, most new managers replies without hesitation that it was the problem subordinate' (Hill, 2003: 133). Een opvallend verschil is dat Hill de directe aanleiding voor conflicten eigenlijk alleen omschrijft in termen van het inhoudelijk niet goed functioneren van teamleden (2003: 135) en hogere managers (2003: 107). De meer persoonlijke irritaties die teamvoorzitters ook als aanleiding omschrijven komen in haar onderzoek niet aan bod. Een belangrijkere constatering is echter dat Hill er van uit lijkt te gaan dat inhoudelijke tekortkomingen van mensen automatisch leiden tot conflicten. Verschillende teamvoorzitters volgen deze redenering, maar er zijn ook teamvoorzitters die een andere mogelijkheid zien. Deze andere mogelijkheid zal hieronder worden verduidelijkt.

Verschillende manieren van mensen aanspreken

Het mensen aanspreken op hun onwenselijke handelen wordt door Hill en diverse teamvoorzitters gelijk gesteld aan het ontstaan van een conflict. Aangezien teamvoorzitters aangeven het liefst een harmonieuze relatie met de teamleden te willen hebben is het dan ook niet verwonderlijk dat menig teamvoorzitter vertelt dat hij het voeren van functioneringsgesprekken en het geven van (negatieve) feedback niet makkelijk vindt. Het stevig aanspreken van mensen wordt daarom vaak uitgesteld; de 'moeilijke mensen' worden tijdelijk vermeden. Een uitdaging die sommige teamvoorzitters dan ook expliciet voor zichzelf formuleren is om mensen eerder aan te spreken: 'Als je weet dat er brandjes zijn en ze dan laat voortbestaan, dat is wel een valkuil, voor mij in ieder geval, want het is toch vervelend om mensen tot de orde te roepen.'

Er zijn meer mogelijkheden dan het enerzijds hard aanspreken van mensen waardoor er een conflict ontstaat of het anderzijds vermijden van de confrontatie waardoor het conflict waarschijnlijk groter wordt. Impliciet identificeren teamvoorzitters ook een derde mogelijkheid: het zo aanspreken van moeilijke mensen dat er geen conflict hoeft te ontstaan. Participanten geven verschillende voorbeelden van manieren waarop ze dit proberen te doen. Een participant maakt het onderscheid tussen reageren op de inhoud of de emotie. We pakken het gesprek op na de vraag hoe de teamvoorzitter omgaat met een rechter die zich verzet tegen de aan hem gestelde productie-eisen.

Dat hangt een beetje af van wat je proeft. Je kan op de inhoud ingaan van: ‘Nou, je krijgt meer assistentie’, en beargumenteren waarom het wel moet lukken. Je kan ook ingaan op de emotie die erachter zit en zeggen: ‘Je bent bang dat je klem komt te zitten.’ En afhankelijk van de persoon die tegenover me zit kies ik voor het ene of voor het andere.

Verschillende malen wordt ook gesproken over het belang van ‘tactisch handelen’ in relatie tot teamleden en collega-leidinggevenden. Soms is het beter om bepaalde onderwerpen ‘met zalvende woorden’ te introduceren of bepaalde mensen niet (of wel) in een bepaalde discussie te betrekken.

Je moet doortastend zijn als teamvoorzitter, iets dat niet altijd makkelijk is: ‘Ik denk dat mijn makke is dat ik gewoon te primair ben en mijn emoties te veel laat gaan. Ik moet gewoon wat meer leren dat binnen te houden.’ Het voorkomen dat conflicten ontstaan heeft in de woorden van sommige participanten dan ook veel te maken met de manier waarop zij zichzelf en hun eigen voor- en afkeuren kunnen managen. Zoals Hill aangeeft kom je veel over jezelf te weten als je manager bent (2003: 149).

Er zijn geen panklare oplossingen voor het managen van de potentieel spanningsvolle relaties met anderen. Zoals de eerder geciteerde participant aangeeft, hangt het er vanaf wat je ter plekke ‘proeft’. Toch, zo is beargumenteerd, zijn er in de beleving van diverse teamvoorzitters wel manieren om mensen hard aan te spreken en om met persoonlijke irritaties om te gaan zonder dat er een conflict ontstaat. In paragraaf 6.2.2 wordt hier opnieuw op teruggekomen.

5.3.2 Het managen van relaties tussen beroepsgroepen: ‘wegnemen van wantrouwen’

De teamvoorzitters die zichzelf als bouwers van een team zien, nemen de verbindende managementrol aan die kenmerkend is voor de professionele logica (Noordegraaf, 2004: 190). Deze verbindende rol groeit in belang omdat het werk binnen het team als gevolg van de productie-eisen en kortere doorlooptijden steeds meer moet worden gedelegeerd van de rechters aan de secretarissen (en de administratie). Dit gaat niet altijd vlekkeloos. De verhouding tussen rechters en secretarissen – die in verschillende rechtbanken al geladen was – zou door het toegenomen belang van delegatie verder onder druk worden gezet. In een viertal gesprekken wordt uitgebreid stilgestaan bij de werkrelatie tussen rechters en secretarissen – de administratie komt nauwelijks aan bod – en dat de teamvoorzitters een rol hebben in het managen van deze relatie.

In de vorige paragraaf werd het managen van individuele conflicten besproken. Hier wordt onder de aandacht gebracht hoe de teamvoorzitters spanningen tussen groepen in het team proberen te managen. De paragraaf zal worden begonnen met een schets van de door sommige teamvoorzitters als spanningsvol ervaren relatie tussen rechters en secretarissen. Vervolgens komt de manier waarop teamvoorzitters dit spanningsveld proberen te managen aan bod.

De verhouding tussen rechters en secretarissen

In het beschrijven van de verhouding tussen rechters en secretarissen proberen teamvoorzitters zich zowel in de secretarissen als rechters te verplaatsen. Vanuit het gezichtspunt van de secretarissen schetsen de teamvoorzitters een (stereotype) beeld van de werkverhouding met rechters. Het overkoepelende kenmerk is een gebrek aan

vertrouwen van de secretarissen naar de rechters toe. Zo zegt een teamvoorzitter dat hij in de rechtbank waar hij nu werkt, in tegenstelling tot een eerdere rechtbank, een duidelijke scheidslijn tussen rechters en secretarissen voelt en ook een wantrouwen van de secretarissen naar de rechters. De secretarissen zouden zich gepasseerd en niet erkend voelen in hun werk. Dit uit zich bijvoorbeeld in dat vonnissen op een bepaalde manier dienen te worden geschreven, maar rechters dit niet altijd doen.

Nou, er zijn rechters die verdommen het om zich aan de modellen te houden. En je ziet dus dat ze in al die bestanden de vonnissen zitten aan te passen. Ja, dat kan niet! Dan kun je dat gewoon niet verwerken! Dan ben je gewoon een uur met zo'n zaak bezig terwijl Lamicie zegt dat je daar vijf minuten voor krijgt.

De metafoor van het 'koninkrijk' is in dit verband enkele malen gebruikt. Zo heeft een teamvoorzitter het over het 'koninklijke gedrag van rechters' om aan te geven dat de rechters zich van de ondersteuning weinig aantrekken. Hij licht dit in de trant van bovenstaand citaat toe. Tot slot zouden rechters door secretarissen een te beperkt inzet worden verweten. De secretarissen 'werken zich uit de naad' en zitten van negen tot vijf uur of half zes op kantoor terwijl de rechters om half tien binnenkomen en na de zitting weer naar huis gaan. De secretarissen kunnen vervolgens het vonnis gaan schrijven, iets dat wordt bemoeilijkt doordat er weinig ondersteuning is van de rechter die al naar huis is gegaan.

Vanuit de professionele logica kan er meer licht worden geworpen op de gepercipieerde houding van de rechters naar de secretarissen (en andere mensen in de organisatie). Professionals voelen zich primair verantwoordelijk voor het op professionele wijze afhandelen van het inhoudelijke werk (Gastelaars, 2003: 37). De functie van de rest van de organisatie is vanuit de professionele logica een dienende: de andere organisatieleden (waaronder de manager) moeten het de professionals mogelijk maken om hun werk naar eigen inzicht te doen. Deze dienende rol blijkt bijvoorbeeld uit dat de secretarissen en administratie vaak als 'de ondersteuning' worden aangeduid. Professionals zijn vooral gericht op hun eigen beroepsgroep en de binding die met de organisatie wordt gevoeld is vaak beperkt (Noordegraaf, 2004: 190).

Om de tegenstelling tussen secretarissen en rechters te schetsen geven de participanten niet alleen weer hoe zij denken dat de secretarissen naar de rechters kijken, maar beschrijven ze daarnaast hoe bepaalde rechters naar de secretarissen kijken. Ook vanuit de rechters is er wantrouwen naar de secretarissen. Niet zo zeer omdat ze zich miskend voelen door de secretarissen, maar omdat er soms onvoldoende vertrouwen is in de kwaliteit van de secretarissen. Rechters zouden het gevoel hebben niet de ondersteuning te krijgen waar ze recht op hebben.

I: En waarom vinden ze dat [het delegeren van werk aan secretarissen] moeilijk?

P: Omdat ze de kwaliteit van de ondersteuning niet goed genoeg vinden. Dus dan vinden ze wat er gedaan wordt net niet goed genoeg. Ik denk dat rechters over het algemeen gesproken, en daar maak ik zelf ook deel van uit hoor, behoorlijk perfectionistisch zijn. Dat is niet altijd een goede eigenschap, maar tegelijkertijd denk ik dat als wij heel suffe fouten gaan maken in vonnissen, rare rekenfouten of het ziet er te slordig uit, ja, dan boet je aan vertrouwen in [bij de rechtzoekenden]. 'Ja zeg, als ze dat al niet goed doen dan zullen ze de rest ook wel niet goed hebben bekeken.' Dus ik denk wel dat het terecht is dat wij heel zorgvuldig zijn bij het maken van een vonnis.

Vanuit de professionele logica kan hier wederom worden gewezen op het vasthouden aan de professionele kwaliteit. De verantwoordelijkheid die door sommige rechters wordt gevoeld voor de dienst die zij leveren belet hun om het werk te willen delegeren.

Behalve een soms aanwezig gebrek aan vertrouwen is er ook een gevoelsmatig (status) verschil tussen rechters en secretarissen. Dit verschil komt expliciet op de voorgrond wanneer er met een participant wordt gesproken over het delen van een kamer. De participant geeft aan dat het delen van een kamer tussen een rechter en stafjurist (senior secretaris) nog 'een brug te ver' is. Er wordt gevraagd waarom dat zo is:

P: Ja, het zou denk ik onverteerbaar zijn voor de rechters om samen een kamer te moeten delen met een stafjurist. En een stafjurist zou dat vervelend vinden, want dan kan hij niet meer even onderons praten met een collega. Er is toch nog een groot verschil gevoelsmatig tussen de rechter en de stafjurist.

Volgens verschillende teamvoorzitters is de samenwerking tussen rechters en secretarissen moeilijk als gevolg van de beeldvorming die beide beroepsgroepen van elkaar hebben. Overigens komt de administratie, die soms ook deel uitmaakt van het team, nauwelijks in beeld. Een uitzondering is een enkele teamvoorzitter die aangeeft dat er ook ten aanzien van de administratie een zekere afstand bestaat. Zo zouden de secretarissen zich 'te goed voelen' om met de administratie samen te werken. Echt problematisch vindt deze participant dit echter niet omdat de administratie geen juridisch inhoudelijk werk doet waardoor er meestal ook niet nauw met de administratie hoeft te worden samengewerkt.

Zeker niet alle teamvoorzitters hebben het idee dat er binnen hun team spanningen zijn tussen rechters en secretarissen (of de administratie). Sommigen teamvoorzitters die dit spanningsveld wel ervaren geven ook aan dat het er niet altijd is geweest of dat het per rechtbank (en sector) verschilt of de rechters en secretarissen goed kunnen samenwerken. Zo zegt een teamvoorzitter over een rechtbank waar hij eerste werkte:

Ja, daar had je toch allemaal het idee dat je verantwoordelijk was voor het eindproduct. Je sprak ook onderling over het werk. De secretarissen wisten drommels goed dat ze geen rechter waren, dat uiteindelijk bij de rechter de eindverantwoordelijkheid lag, maar die samenwerking was op veel gelijkwaardigere basis en veel prettiger.

Toch hebben diverse teamvoorzitters het idee dat ze de relatie tussen de secretarissen en rechters moeten managen. Ze proberen wederzijds begrip te creëren. Zoals we hieronder zullen zien proberen enkele teamvoorzitters dit te doen door het verschil tussen de beroepsgroep te duiden, maar tegelijkertijd ook de rechters aan te sporen om meer organisatiegericht te zijn.

Het differentiëren van beroepsgroepen en het vergroten van organisatorische binding

Secretarissen en rechters beoordelen elkaar op basis van hun eigen maatstaven. Voor de secretarissen is dit bijvoorbeeld dat iemand een hele dag op kantoor zit en rekening houdt met het model aan de hand waarvan vonnissen worden geschreven. Voor de rechters gaat het vooral om inhoudelijke kennis en precisie. Teamvoorzitters proberen het wederzijdse begrip voor elkaars zienswijze te vergroten. In de manier waarop ze hierover praten lijken de teamvoorzitters niet zo zeer een uniforme manier van werken aan beide beroepsgroepen te willen opleggen, maar proberen de teamvoorzitters de verschillen tussen de beroepsgroepen inzichtelijk te maken.

Aan de rechters tracht men duidelijk te maken wat secretarissen wel en niet kunnen. Volgens de teamvoorzitters kunnen de secretarissen vaak meer dan wat sommige rechters denken. Om dit toe te lichten wordt er bijvoorbeeld geëxperimenteerd met het koppelen van secretarissen aan specifieke rechters. Niet alleen leren ze elkaars werkwijze beter kennen, dit kan ook de inhoudelijke kennis van de secretaris van een bepaald rechtsgebied vergroten (dit laatste is het geval wanneer de rechter zich binnen de sector heeft gespecialiseerd). Aan de secretarissen tracht men duidelijk te maken dat rechters op een andere manier werken en door hun zaakgebonden verantwoordelijkheid bijvoorbeeld ook thuis kunnen werken.

Zelf maken teamvoorzitters ook een onderscheid tussen rechters en secretarissen. De verwachtingen van de teamvoorzitters zijn verschillend ten aanzien van de rechters en de secretarissen. Van rechters wordt een grotere inzet verwacht omdat zij de eindverantwoordelijk hebben voor een zaak. Bijvoorbeeld, als een rechtszaak voor de volgende dag nog niet goed is voorbereid wordt van de rechter verwacht dat hij deze zaak desnoods naar huis meeneemt om de voorbereiding te voltooien. Maar: 'Je kunt niet tegen een secretaris zeggen: "Dit is jouw portie en als je het niet af hebt doe je het maar 's avonds."' De teamvoorzitters differentiëren dus in de manier waarop zij medewerkers uit verschillende beroepsgroepen leidinggeven, al wordt er soms getwijfeld over welke differentiatie gepast is.

Ondanks dat teamvoorzitters de verschillen tussen de beroepsgroepen inzichtelijk willen maken en in die zin waardering willen creëren voor hetgeen de mensen uit de verschillende beroepsgroepen doen, gaat er ook een zekere uniformerende werking uit van het handelen van de teamvoorzitter: niet alle diversiteit wordt geaccepteerd. Nu zou verwacht kunnen worden dat omdat de teamvoorzitters zelf ook rechter zijn, zij in grote lijnen het perspectief van de rechters overnemen. Het tegendeel lijkt het geval. De teamvoorzitters lijken de 'koninklijke' houding van sommige rechters als ongeoorloofd te zien. Niet alleen is dit slecht voor de bevrediging die secretarissen uit hun werk halen, het is ook slecht voor de productie, de doorlooptijden en uiteindelijk de kwaliteitsbeleving van de rechtzoekenden.

In de interviews en zelfanalyses besteden teamvoorzitters relatief weinig aandacht aan de secretarissen en administratieve medewerkers in hun team – de teamvoorzitters hebben het vooral over leidinggeven aan collega-rechters. Hoewel bij het bouwen van een team deze andere beroepsgroepen wel worden besproken is het ook hier weer vooral de rechter die centraal staat. Het is koninklijke houding van de rechter die moet veranderen omdat deze de maatschappelijke kwaliteit schaadt.

5.3.3 Management versus rechtspreken: 'de spagaat van primair proces en management'

Teamvoorzitters hebben zowel managementtaken als rechtsprekende taken. Het combineren van de twee wordt niet altijd als eenvoudig ervaren. In het bijzonder spreken teamvoorzitters regelmatig het gevoel uit dat hun managementtaken het rechterlijke werk verdringen. Dit wordt niet zo zeer gezien als een spanningsveld ten aanzien van de teamleden of andere leidinggevenden, maar eerder als een spanningsveld in het managen van de eigen tijd. Daarom wordt er in dit rapport gesproken over het leren managen van jezelf. Zoals we zullen zien levert het blijven doen van rechterswerk niet alleen een

bijdrage aan het primaire proces, het is in de beleving van een meerderheid van de teamvoorzitters ook een voorwaarde om effectief te zijn als manager.

De verhouding tussen management en rechtspreken

In een functieomschrijving is te lezen dat teamvoorzitters vijftig procent van hun tijd besteden aan managementwerkzaamheden en vijftig procent aan rechtspreken (Rechtbank Rotterdam, 2002). Tijdens gesprekken is zowel gevraagd wat de 'objectieve'⁶⁷ verhouding is tussen management en rechtspreken, en wat de beleefde verhouding is tussen beide. De objectieve verhouding varieert van twintig procent management en tachtig procent rechtspreken tot zeventig procent management en dertig procent rechtspreken, maar door de bank genomen is de tijd evenredig over het managementwerk en het rechtspreken verdeeld. Daarbij valt op dat de omvang van het team waaraan leiding wordt gegeven nauwelijks van invloed lijkt te zijn op de verhouding tussen de tijd die besteed wordt aan de twee activiteiten. Het is vooral de invulling die teamvoorzitters aan hun managementwerk geven die lijkt te bepalen hoeveel tijd een teamvoorzitter zich met het management bezighoudt.

In de beleving van teamvoorzitters ligt de verhouding tussen rechtspreken en management anders. Het management heeft hier het overwicht. Dit komt, zo geven verschillende participanten aan, doordat je als manager minder je werkritme kunt bepalen.

Je moet [als manager] snel kunnen schakelen, je moet aan meerdere dingen tegelijkertijd denken. Terwijl als je een zitting moet voorbereiden doe je de deur dicht en zit je het ene dossier na het andere te lezen.

Teamvoorzitters doen de zittingsvoorbereiding dan ook regelmatig 's avonds en in het weekend. Gevraagd naar de verhouding is meerdere keren aangegeven dat deze 65/65 is, of zelfs 100/100. De tijd die aan rechtspreken en management wordt besteed is dan wel gelijkmatig verdeeld, maar teamvoorzitters proberen er met dergelijke getallen op te wijzen dat ze te veel van beide doen.

Het combineren van management en rechtspreken is voor verschillende teamvoorzitters een uitdaging. Zo zegt een teamvoorzitter dat hij het moeilijk vindt om 'een goede balans te vinden tussen enerzijds het rechtspreken en anderzijds de managementtaken'. Iemand anders omschrijft het als 'de spagaat van primair proces en management'. De reden dat sommige de combinatie als een 'spagaat' ervaren wordt vooral beargumenteerd vanuit een aantasting van het rechterswerk. Het management 'belast' de teamvoorzitter, waardoor de voorbereiding van zaken er 'tussendoor' moet plaatsvinden. Managementactiviteiten hebben over het algemeen een grotere urgentie waardoor het rechtsprekende werk 'versnipperd'.

De reden dat het rechtsprekende werk – dat overigens vaak als het 'inhoudelijke werk' wordt beschreven – belangrijk is voor de teamvoorzitters zal hieronder worden uiteengezet. Allereerst is het nog belangrijk om op te merken dat niet alle teamvoorzitters een spanningsveld tussen beide ervaren. Enkele teamvoorzitters benoemen dit spanningsveld niet in de zelfanalyses of interviews. Daarnaast ervaren enkele

⁶⁷ Het betreft hier de verhouding tussen het aantal uren dat men aan beide bezigheden besteedt. Het woord 'objectief' staat daarbij tussen aanhalingstekens omdat alle teamvoorzitters aangeven dat hun uitspraken berusten op vermoedens – er heeft geen tijdschrijfonderzoek plaatsgevonden.

teamvoorzitters wel een spanning, maar geven ze tegelijkertijd aan dat de combinatie van rechtspreken en managen wel aangenaam is: 'Ik zou nooit alleen maar willen managen, denk ik, maar alleen maar zitten, dan heb ik op een gegeven moment ook onvoldoende uitdaging. Dus die combinatie vind ik heel leuk.'

De inhoud als voorwaarde om te managen en als motivatie

Er wordt door de teamvoorzitters een viertal redenen genoemd waarom het belangrijk is dat het managementwerk niet te veel de plaats inneemt van rechterlijk werk. Ten eerste wordt vaak aangegeven dat rechtspreken leuk is, zowel de inhoudelijke 'puzzel' als het contact met mensen.

Ik heb gekozen voor het rechtersvak. Daarvoor zit ik hier. Niet voor het zijn van manager. Dat doe ik er wel een beetje bij, zo zie ik dat echt, maar het rechtersvak, dat vind ik het leukste.

Ook geven op twee participanten na alle teamvoorzitters aan dat zij geen sectorvoorzitter willen worden, juist omdat er dan minder tijd is voor het rechterlijk werk. Een dergelijke inhoudelijke motivatie is kenmerkend voor professionals (Gastelaars, 2003: 76). Het management is ook wel motiverend, maar het wordt daarnaast ook regelmatig omschreven als iets dat moeilijk is en frustraties kan opleveren. Verhoudingsgewijs is rechtspreken eenvoudiger en minder belastend. Soms wordt er dan ook met enige nostalgie gesproken over de tijd dat er alleen maar rechtszittingen hoefden te worden gedaan.

Ten tweede geven teamvoorzitters aan dat bekwaamheid als rechter een belangrijke voorwaarde is voor hun acceptatie als manager/leidinggevende. Autoriteit onder professionals wordt in belangrijke mate bepaald door inhoudelijke kunde (zie ondermeer Gastelaars, 2003: 143; Witman, 2008: 18; Noordegraaf, 2004: 187). In de vacatures (Rechtbank Rotterdam en Rechtbank Amsterdam, 2009) is bijvoorbeeld terug te zien dat men op zoek is naar ervaren rechters. Ook de teamvoorzitters zelf geven te kennen dat juridisch-inhoudelijke kennis een centrale rol speelt in de acceptatie van hun leiderschap. Een participant omschrijft dit door de vergelijking te maken met 'echte managers':

P: Ik denk dat echte managers... Ik weet niet precies wat een echte manager is, maar een echte manager maakt het niet uit of hij nou een ziekenhuis runt of Schiphol managet. Wat doet die man tegenwoordig?

I: Cerfontaine?

P: Ja. Dan maakt het niet uit wat voor bedrijf hij heeft, hij managet dat. Zo extreem moet je dat niet in de rechterlijke macht gaan doen want dat pikt de werkvloer niet. Dat is ook weer iets eigenaardigs van de rechterlijke macht. Want een groot deel van je gezag als afdelingsvoorzitter ontleen je aan het feit dat je zelf ook een goede rechter bent: zelf ook weet hoe dingen werken. Ik heb verstand van strafrecht en niet van civiel recht. Dan kun je mij afdelingsvoorzitter maken van civiel recht, maar dat gaat niet werken.

Enkele teamvoorzitters geven aan dat ze, ondanks hun naar eigen zeggen relatief beperkte ervaring⁶⁸, toch de nodige zeggingskracht hebben binnen het team. Zij verwijzen naar

⁶⁸ Toch waren alle teamvoorzitters, afgezien van de participant die nog geen teamvoorzitter is, al voorzitter van meervoudige kamers voordat zij rechter werden en een meerderheid was al vice-president.

andere bronnen van invloed, bijvoorbeeld het hebben van een sterke persoonlijkheid (zie paragraaf 5.1.1).

Naast autoriteit als manager en motivatie worden er nog twee andere redenen genoemd waarom inhoudelijke kennis en ervaring belangrijk zijn voor het teamvoorzitterschap. Allereerst is een onderdeel van de managementtaak inhoudelijk van aard. Teamvoorzitters moeten functioneringsgesprekken voeren, feedback geven en rechters komen soms met inhoudelijke vragen naar de teamvoorzitter. Om iemands functioneren te beoordelen en feedback te kunnen geven is het belangrijk om 'voeling te houden' met het werk en 'dat je weet waar men het over heeft'. Ook het kunnen geven van antwoorden op inhoudelijke vragen is belangrijk. Een teamvoorzitter licht toe:

Wanneer rechters naar de teamvoorzitter toestappen voor een inhoudelijk advies, is het ook belangrijk dat de teamvoorzitter dit advies goed kan geven, omdat het vragen om inhoudelijke feedback tot op zekere hoogte toont dat een rechter een gebrek aan kennis en ervaring heeft. Hij of zij geeft zich bloot.

Het naar een collega-rechter stappen zou volgens deze teamvoorzitter moeilijker zijn dan om de vraag aan de teamvoorzitter te stellen. Overigens wordt door iemand anders ook het tegenovergestelde opgemerkt: naar de teamvoorzitter toestappen is moeilijker omdat deze ook de functioneringsgesprekken doet. Beide redeneringen komen er wel op neer dat het antwoord kunnen geven op inhoudelijke vragen belangrijk is.

Tot slot is het inhoudelijk bijblijven en ervaring als rechter blijven opdoen relevant in verband met de productie. Om teamleden, en dan vooral de rechters, te kunnen sturen in de manier waarop zij hun werkprocessen vormgeven is kennis van deze werkprocessen belangrijk. Een participant geeft in dit verband aan dat er een groepje rechters binnen zijn team zit dat actief is op een rechtsgebied waarvan hij weinig kennis heeft. Wanneer deze rechters zeggen dat zij niet meer productie kunnen realiseren weet de teamvoorzitter niet hoe hij dit kan weerleggen. Hij kan hun werkprocessen en de mogelijke verbeteringspunten daarin namelijk moeilijk doorgronden.

Het zoeken naar een balans

Volgens Hill moeten managers zo snel mogelijk het primaire proces loslaten om effectief invulling te geven aan hun managementtaken (2003: 176). Vooral beginnende managers zouden zich te veel op de inhoud van het primaire proces richten waardoor ze hun centrale managementtaak ('getting things done through others') zouden verzaken. Ook Watson en Harris geven aan dat management en het leveren van een bijdrage aan het primaire proces twee zeer verschillende zaken zijn en dat je het beste voor het één of het andere kunt kiezen (1999: 46).

Deze auteurs houden echter geen rekening met de positie waarin de teamvoorzitters – en andere professionals die binnen hun professionele organisatie gaan managen – zich bevinden: management is slechts een deel van het werk en inhoudelijke kennis en ervaring zijn een voorwaarde om effectief te zijn als manager. Teamvoorzitters zien vooral een verdringing van het juridisch-inhoudelijke werk door het management. In de eigen beleving lijkt dit er (nog) niet toe te leiden dat teamvoorzitters 'de ladder op omlaag' gaan (Van Dijk en Verweel, 1997), maar er zijn wel geluiden te horen dat je als 'inhoudelijk vp [vice-president]' eigenlijk hoger in aanzien staat dan als managend vice-

president. De teamvoorzitters moeten, zoals ze zelf ook aangeven, een balans vinden tussen management en rechtspraak.

5.4 Spanningsvelden rond het ontwikkelen van lokale strategie

Een meerderheid van de teamvoorzitters geeft aan dat het ontwikkelen van strategie onderdeel is van hun managementtaak. Zoals we hebben gezien krijgt strategie daarbij vooral een lokale invulling in dat de teamvoorzitter afstand neemt van zijn alledaagse werkzaamheden om te kunnen zien welke ontwikkelingen er in het team en in de omgeving van het team gaande zijn. Op deze ontwikkelingen wil de teamvoorzitter kunnen anticiperen en er zo mogelijk invloed op uitoefenen.

Het vervullen van de rol van lokale strateeg gaat gepaard met bepaalde spanningsvelden. Verschillende teamvoorzitters onderscheiden expliciet, maar het merendeel toch vooral impliciet, een spanningsveld tussen hun huidige, vooral operationele, benadering van het werk, en de meer strategische rol op het gebied van beleidsontwikkeling. Na dit spanningsveld te hebben toegelicht wordt in paragraaf 5.4.2 besproken dat sommige teamvoorzitters zich een ‘doorgeefluik’ voelen tussen de werkvloer en het hogere management en dat ze een grotere eigen handelingsruimte willen ontwikkelen. In de laatste paragraaf wordt de verbinding gemaakt tussen een operationele benadering van het werk en dat dit samenhangt met het moeilijk kunnen delegeren van taken in het primaire proces.

5.4.1 Operationele leiding versus beleidsontwikkeling: ‘Waarom laat ik mij leven door de waan van de dag?’

De teamvoorzitters met wie is gesproken zien zichzelf vooral als een organisator. Zij zijn er om op organisatorisch niveau allerlei praktische dingen te regelen, variërend van het maken van roosters tot het opzetten van feedbackstructuren. Ten aanzien van de strategische dimensie van het werk is minder consensus. Hoewel het merendeel opmerkt dat strategie, in de zin van beleidsontwikkeling, een plaats inneemt in het werk van de teamvoorzitter, zijn er slechts enkele die aangeven actief met beleidsontwikkeling bezig te zijn.

De accounts die teamvoorzitters geven over hun rol als beleidsontwikkelaar zijn in een drietal groepen in te delen. Allereerst zijn er enkele teamvoorzitters die in hun zelfanalyses en de interviews beleid niet noemen. Voor hen is beleidsontwikkeling geen onderdeel van het teamvoorzitterschap. Ten tweede, en dit is de grootste groep, noemen participanten wel het belang van beleid, maar blijkt uit het interview en de zelfanalyse dat er in de dagelijkse praktijk nog weinig aan beleidsontwikkeling wordt gedaan. Deze teamvoorzitters geven bovendien regelmatig aan niet goed te begrijpen wat er buiten het eigen team – in het bijzonder binnen het rechtbankbestuur – gaande is. Ten derde zijn er teamvoorzitters die een groot belang hechten aan de beleidsontwikkeling en ook aangeven een deel van de beleidsontwikkeling te begrijpen.

Het spanningsveld dat verschillende teamvoorzitters uit de laatste twee groepen formuleren is om naast het operationele handelen ook strategisch actief te zijn. Zo schrijft een teamvoorzitter in zijn zelfanalyse:

Ik wil mij graag verder ontwikkelen in de beleidsmatige aspecten. Mijn affiniteit ligt vooral bij het oplossen van problemen. Ik realiseer mij dat het ook goed is om meer naar het grote geheel te kijken, maar ik vind dat in de praktijk toch vaak lastig.

Dit licht deze participant toe door te zeggen:

Ik weet van mijzelf, ik ben vrij praktisch ingesteld, eigenlijk heel praktisch ingesteld. Ik wil ook direct met oplossingen komen terwijl ik wel weet, en ook begrijp, dat je soms wat abstracter naar dingen moet kijken en meer erboven moet zweven om zo de grote lijnen te gaan zien.

Het nadenken over beleid en het leveren van een bijdrage aan de beleidsontwikkeling is belangrijk omdat dit enerzijds mogelijkheden biedt om de teamleden te beschermen (tegen een te grote productiedruk) en anderzijds ook de eigen handelingsruimte van de teamvoorzitter kan vergroten. Het leveren van een bijdrage aan de beleidsontwikkeling binnen het team en binnen de sector staat in de beleving van verschillende teamvoorzitters echter op gespannen voet met de operationele rollen die ze hebben. Ten eerste wordt bijvoorbeeld door diverse teamvoorzitters gewezen op de hectiek van het alledaagse managementwerk. Zo zegt iemand dat hij wordt 'geleefd door incidenten'. Dit citaat verwijst naar een redenering die meermalen en in verschillende bewoordingen naar voren is gebracht, namelijk dat je als manager zo druk bezig bent met het oplossen van alledaagse problemen dat je de grotere oorzaken van die problemen niet boven water krijgt, laat staan dat je in staat bent om de oorzaken weg te nemen. Toch merkt een teamvoorzitter (die van zichzelf aangeeft een voornamelijk operationele werkbenedering te hebben) op dat de alledaagse hectiek geen excuus mag zijn. Wanneer iemand zich door de waan van de dag laat leiden moet hij leren om andere prioriteiten te stellen:

Waarom laat ik mij leven door de waan van de dag? Omdat dat hetgeen is waar ik goed in ben en wat ik leuk vind. Het werkt natuurlijk twee kanten op. Als je dat goed verdeelt en je prioriteiten soms wat anders maakt, dan moet een goede afdelingsvoorzitter in staat zijn om ook dat onderdeel [beleidsontwikkeling] te kunnen beheersen. Dus ook hier geldt weer het oude verhaal van: 'Geen tijd is geen prioriteit'. Of dat nou bewust is of onbewust.

De tweede toelichting die is gegeven voor het spanningsveld tussen de operationele rollen en de beleidsontwikkende rol heeft te maken met het eerst leren van de operationele managementtaken alvorens naar de lokale beleidsontwikkeling kan worden gekeken. Aan het einde van een interview vertel ik dat ik de indruk heb dat verschillende teamvoorzitters op een hoofdzakelijk operationele manier invulling geven aan hun werk. De gesprekspartner vindt dit een interessante constatering en herkent dit bij zichzelf en om zich heen. Volgens deze participant zijn het vooral de beginnende teamvoorzitters die een operationele managementbenadering hebben. In tegenstelling tot Hill (2003) en de hierboven geciteerde teamvoorzitter is hij niet zo zeer van mening dat de operationele oriëntatie het gevolg is van een affiniteit met het primaire proces, maar dat het komt doordat er op een alledaags niveau nog veel door beginnende managers moet worden geleerd over het uitvoeren van hun operationele managementtaken. Management verschilt in de beleving van deze participant sterk van het rechterlijke werk. Eerste willen

de beginnende teamvoorzitters om kunnen gaan met de dagelijkse problemen waar ze als manager mee worden geconfronteerd en als ze dit eenmaal onder de knie krijgen is er aandacht voor de wereld buiten het team.

Mensen geven betekenis aan hun huidige werksituatie op basis van eerdere ervaring, zo constateert Hill (2003). De beginnende managers in haar onderzoek waren eerst zelf werkzaam in het primaire proces en geven daarom vooral inhoud aan het managementvak in termen van de inhoudelijke ondersteuning die zij aan hun medewerkers kunnen geven. Deze onderzoeksbedingung van Hill komt overeen met de manier waarop een participant verklaart waarom het zo moeilijk kan zijn om naast operationeel ook strategisch te handelen.

P: Ik denk dat het [de operationele benadering] te maken heeft met het feit dat we managers zijn die uit de praktijk komen. Ik denk dat het daarmee te maken heeft. Want we weten natuurlijk precies hoe we de dingen op moeten lossen.

I: Inhoudelijk gezien?

P: Ja, inhoudelijk. Dat is ook hetgeen waar je goed in bent en wat zeg maar in je ruggengraat zit. Dat is denk ik een beetje het lastige binnen de rechterlijke macht, en dat heb je in meerdere beroepsgroepen waar op een gegeven moment de handwerkers gaan managen.

Het opvallende is echter dat de beginnende managers in Hill's onderzoek, ondanks hun gerichtheid op het primaire proces, geen spanningsveld lijken te ervaren tussen hun werkinhoudelijke oriëntatie en het nadenken over strategie- en beleidsontwikkeling. In tegendeel: 'The new managers wholeheartedly accepted setting the organization's long-term goals, seeing this as a quintessential managerial task; it had originally attracted many of them to management' (Hill, 2003: 108). Ook de beginnende managers in het onderzoek van Watson en Harris hebben volop ideeën over waar zij met hun afdeling naartoe willen en hoe ze dit kunnen realiseren (1999: 181).

Waarom zijn de beginnende managers uit deze twee onderzoeken wel duidelijk op beleid en strategie gericht en waarom ervaren deze managers naar het lijkt geen spanningsveld tussen hun operationele en strategische invulling van het werk? Het antwoord op deze vraag kan mogelijk worden gevonden in de werkachtergronden van de managers die Hill en Watson en Harris hebben onderzocht. In beide onderzoeken is er niet gekeken naar managers die kunnen worden getypeerd als traditionele professionals⁶⁹. De teamvoorzitters zijn waarschijnlijk door hun rechtersopleiding en hun vaak lange werkervaring als rechter beïnvloedt in dat ze hun werk onder meer bezien vanuit een rechtsstatelijke en professionele logica⁷⁰. Doordat teamvoorzitters als rechter blijven werken is het goed mogelijk dat de band met de professie, en de rechtsstatelijke en professionele logica die daarmee samenhangen, sterker is dan bij de beginnende

⁶⁹ Hill heeft managers in de financiële dienstverlening onderzocht (2003: 346). Mogelijk hebben zij een academische opleiding genoten of zijn lid van een bepaalde beroepsvereniging (dit wordt niet besproken), maar zij hebben in ieder geval niet de geïnstitutionaliseerde autonomie die kenmerkend is voor traditionele professionals. Hoewel Watson en Harris enkele mensen hebben geïnterviewd die meer kenmerken vertonen van de traditionele professional, zoals een ingenieur, een onderwijzeres en een verpleegster (1999: 25), komt de echte traditionele professionals zoals de arts of rechter in hun onderzoek niet terug.

⁷⁰ Zoals Robroek (2008) overtuigend laat zien betekent het zijn van professional niet per definitie dat men primair betekenis geeft aan het werk door middel van de professionele logica. Net zo min als dat alle managers alleen vanuit een NPM-logica hun werk kijken.

managers die Hill en Watson en Harris hebben onderzocht. Zoals al meermalen is besproken lijkt de blik die teamvoorzitters hebben op hun managementrol in belangrijke mate verbonden met hun rechterschap. Rechters, en andere traditionele professionals, hebben de neiging om zich primair te oriënteren op de eigen professie. Dit staat op gespannen voet met beleidsontwikkeling aangezien het nadenken over beleid impliceert dat er ook een blik buiten de eigen professie moet worden geworpen.

Overigens lijkt het er op dat teamvoorzitters met meer managementervaring eenvoudiger los kunnen komen van het operationele werk en inhoud kunnen geven aan hun rol van beleidsontwikkelaar dan relatief onervaren teamvoorzitters. Wellicht wordt het vinden van een balans makkelijker naarmate men meer managementervaring opdoet?

5.4.2 Het definiëren van een eigen handelingsruimte: ‘Hoe word je meer dan een doorgeefluik?’

Als lokale strateeg identificeren teamvoorzitters voor zichzelf een verbindende rol. Deze rol heeft onder meer betrekking op het maken van verbindingen tussen de werkvloer en het hogere management (de sectorvoorzitter). Om er voor te zorgen dat enerzijds het beleid dat de sectorvoorzitter en zijn collega-bestuursleden maken goed wordt ontvangen op de werkvloer, en anderzijds dat de verlangens van de werkvloer aan de sectorvoorzitter kenbaar worden gemaakt, geeft een meerderheid van de teamvoorzitters aan dat zij een verbindende rol moeten vervullen. Een dergelijke verbindende rol is kenmerkend voor middenmanagers (Floyd en Wooldridge, 2000: 38). In deze paragraaf zal worden besproken hoe teamvoorzitters een eigen handelingsruimte willen definiëren in de verbindingen die zij maken, maar dat dit op gespannen voet staat met de ruimte die ze hiervoor ervaren.

De teamvoorzitter als maker van verbindingen krijgt een negatieve connotatie wanneer participanten het over zichzelf hebben als zijnde een ‘scharnierpunt’, ‘speelbal’ of ‘doorgeefluik’. Dit zijn metaforen die wijzen op machteloosheid. Een machteloosheid waaraan een teamvoorzitter expliciet uitdrukking geeft door te zeggen: ‘Je zwalkt tussen de bestuurlijke kant en de werkvloer in.’ De uitdaging die een teamvoorzitter voor zichzelf definieert is dan ook: ‘Hoe wordt je meer dan een doorgeefluik?’

Verschillende participanten geven aan dat zij in de verbindende rol tussen de sectorvoorzitter en de werkvloer (en de daarmee samenhangende rol van beleidsontwikkelaar) ook een eigen handelingsruimte willen ontwikkelen⁷¹. Het hogere management zou hier echter niet de gelegenheid toe geven. Zo vertelt een participant dat hij, toen hij teamvoorzitter was geworden, ook een eigen budget wou hebben, ‘maar dat werd onmiddellijk afgeschoten. Daar was geen budget voor.’ Ook andere teamvoorzitters

⁷¹ Het zijn vooral de teamvoorzitters die zeggen dat ze zich actief bezighouden met de beleidsontwikkeling die een grotere eigen handelingsruimte willen. Verschillende teamvoorzitters hebben echter geen verlangen naar een grotere handelingsruimte. Zo zegt een participant: ‘Ik moet er nog aan wennen dat mijn mening belangrijk gevonden wordt. Ik heb soms nog last van niet willen storen als de leiding het druk heeft, waardoor ik te lang met iets zit, terwijl telkens blijkt dat het punt waar ik mee kom relevant gevonden wordt.’

Veel teamvoorzitters lijken op strategisch valk een afhankelijke houding aan te nemen ten aanzien van het hogere management. Deze observatie wordt bekrachtigd wanneer in ogeschouw wordt genomen dat teamvoorzitter voornamelijk een harmonieuze relatie lijken te hebben met het hogere management. Er is enkele malen aangegeven dat de sectorvoorzitter zelfs een voorbeeldrol vervult voor de teamvoorzitter.

geven in de interviews aan dat er maar weinig ruimte is om zelf plannen te initiëren. Zo moet je: 'loyaal zijn aan het beleid, ook al heb je zo je bedenkingen'. Interessant in dit verband is wel dat er tijdens de presentatie van dit onderzoek één participant was die aangaf dat hij vooralsnog redelijk weinig invloed heeft, maar dat deze invloed er voor hem, en voor andere teamvoorzitters binnen zijn rechtbank, wel steeds meer komt. Het rechtbankbestuur ziet naar zijn mening steeds meer het belang in van de verbindende rol die teamvoorzitters hebben ten aanzien van de werkvloer. In de toekomst worden teamvoorzitters bijvoorbeeld bij de opstelling van het sectorplan door middel van geïstitutionaliseerde overleggen geconsulteerd. De sectorleiding lijkt daarmee een belangrijk argument uit 'Building Strategy from the Middle' (Floyd en Wooldridge, 2000) te onderkennen. De auteurs van dit boek benadrukken de rol die middenmanagers hebben in het ontwikkelen van strategieën die door de werkvloer gedragen worden en de kennis die aanwezig is op de werkvloer benutten (Floyd en Wooldridge, 2000: 38).

Behalve dat de eigen handelingsruimte van teamvoorzitters in de toekomst mogelijk groeit, geven verschillende teamvoorzitters ook nu al aan dat zij niet alleen maar een doorgeefluik zijn. Zo omschrijft een participant zichzelf als een 'buffer' tussen de werkvloer en de sectorvoorzitter. Als 'buffer' doet hij meer dan het enkel doorgeven van informatie. Zo selecteert hij tot op zekere hoogte de informatie die hij met het team en de sectorleiding deelt. Om het team te beschermen kan de ervaren werkdruk van de teamleden bijvoorbeeld enigszins worden aangezet. Het zijn van een buffer is echter niet helemaal hetzelfde als het hebben van een eigen (dus autonome) ruimte om een eigen koers te bepalen. We hebben gezien dat niet alle teamvoorzitters behoefte hebben aan een dergelijke ruimte, maar naarmate de managementervaring toeneemt lijkt de belangstelling voor beleidsontwikkeling toe te nemen.

5.4.3 Overnemen versus delegeren: 'Kom maar hier, dan doe ik hem wel!'

Leren om het werk te delegeren is een thema dat veelvuldig de revue passeert. Delegeren wordt door een teamvoorzitter omschreven als '(...) dingen bij mensen neerleggen waar die horen [te liggen] of kunnen liggen.' Concreet betekent delegeren voor de meeste teamvoorzitters dat zij zichzelf beperken in het aantal rechtszaken dat zij van andere rechters overnemen. Net als de managers die Hill (2003: 139) onderzocht is het leren delegeren van werkzaamheden één van de grootste uitdagingen die teamvoorzitters onderscheiden. De reden dat het een uitdaging is, is dat er een spanningsveld kan optreden tussen het controle willen houden over het werk van de teamleden en de teamleden willen beschermen enerzijds, en het besef van teamvoorzitters dat ze zichzelf moeten beperken in hun rechterlijk werk anderzijds. Er is in het kort een spanningsveld tussen het werk overnemen en het werk delegeren. Dit spanningsveld zal worden toegelicht door eerst stil te staan bij de redenen waarom teamvoorzitters werk willen delegeren en door vervolgens te beschrijven waarom het delegeren van werk soms spanningsvol is.

Er kunnen een drietal redenen worden onderscheiden waarom het delegeren van werk belangrijk is. De reden die teamvoorzitters zelf het meeste aandragen is dat je zonder het werk te delegeren 'bezwijkt onder het werk'. Verschillende participanten merken op dat één van de redenen dat de teamvoorzittersfunctie door hun als (redelijk) zwaar wordt ervaren, is dat ze als gevolg van hun grote bijdrage aan het primaire proces lange dagen

maken. Ten tweede is delegeren belangrijk omdat de teamleden zich zo beter kunnen ontwikkelen. Zo zegt een participant dat hij delegeert '(...) omdat je daarmee toch de anderen de mogelijkheid kunt geven zijn grenzen te verleggen en te vergroten.' Hill merkt bovendien op dat het delegeren van het primaire proces de effectiviteit als manager vergroot (2003: 141). Hoewel de teamvoorzitters niet expliciet aangeven dat een grote bijdrage aan het primaire proces ertoe leidt dat ze hun managementtaken minder goed kunnen uitvoeren, wordt wel regelmatig de verbinding gemaakt tussen het werken aan een rechtszaak en dat men dan niet toegankelijk is voor de teamleden die hulp nodig hebben.

Het delegeren van werk is dus een belangrijke taak, maar waarom wordt dit door een meerderheid van de teamvoorzitters als spanningsvol ervaren? De verklaring die het overwegend wordt gegeven is dat teamvoorzitters zich sterk verantwoordelijk voelen voor de werkbeleving en professionele inzet van de teamleden.

Mijn valkuil is, of was, het is wel een beetje aan het veranderen, dat ik zelf die zitting maar ga doen omdat ik wil dat diegene die daar zit nog wel met plezier zijn werk doet en niet met gebogen schouders van moeheid 's avonds weer naar huis gaat.

Een andere teamvoorzitter heeft het over bijspringen om er zo voor te zorgen dat teamleden op vakantie kunnen gaan:

Vorige zomer was blijkbaar een drama, want mensen gingen op vakantie en degenen die bleven hebben keihard moeten werken, met als gevolg dat ze na de vakantie helemaal over de rooie waren. Nu hebben we een vakantierooster gemaakt en gaan we gewoon zeggen: 'Jij kan niet op vakantie in die tijd.' En dan denk ik toch: 'Als ik nu net nog die zitting doe, dan kan hij nog in die periode op vakantie.' Nou, dan zie je dat ik nu voor tachtig procent ben ingedeeld. Maar dat heb ik zelf gedaan!

Vanuit hun rol als ondersteuner en beschermer geven veel teamvoorzitters aan dat ze het moeilijk vinden om teamleden zwaar in te roosteren en het extra werk daarom maar op zichzelf overhevelen. De uitdaging die een teamvoorzitter dan ook voor zichzelf formuleert is: 'Proberen meer bij andere mensen neer te leggen die het al zo druk hebben.'

Overigens vertellen verschillende teamvoorzitters ook dat de rechters gemakkelijk rechtszaken bij hen neerleggen. Een participant zegt oneerbiedig over zichzelf: 'Mijn ervaring is toch dat de manager vaak het afvoerputje van het primaire proces is.' De rechters, zo wordt verteld, voelen zich vaak slechts in beperkte mate verantwoordelijk voor de kwantiteit. Interessant is wel dat er ook een teamvoorzitter is die aangeeft dat de rechters in zijn team 'de rechtszaken bijna van mijn bureau aftrekken'. De verklaring die hij hiervoor geeft is dat hij een goede verstandhouding heeft met de rechters en dat de rechters hem daarom proberen te ontlasten.

De tweede reden die teamvoorzitters geven ten aanzien van het moeilijk delegeren is dat ze greep willen houden op de kwaliteit van het werk. Het delegeren van de eigen zaken aan vooral de secretarissen, maar ook aan andere rechters is daarom niet eenvoudig. Een teamvoorzitter die zichzelf als perfectionistisch omschrijft licht dit als volgt toe:

Het punt bij mij is ook dat ik het lastig vindt om te delegeren, omdat ik zo eigenwijs ben om te denken dat ik het allemaal beter kan. Dat heb je natuurlijk wel vaker bij professionals. Die denken: 'Ik doe het het beste.' Dat is een valkuil waar je uit moet.

Ik heb bijvoorbeeld toen ik [rechterlijke functie] was gemerkt dat... Daar heb je een griffier die één op één dingen voor je uitzoekt, brieven schrijft, dat soort dingen. Dan kwam hij met brieven en zei ik: 'Dit moet anders, dit moet anders en dit moet anders', met als gevolg dat ik op een gegeven moment zei: 'Goh, laat mij die brieven maar doen.'

Het vast willen houden aan de eigen professionele standaarden is een fenomeen dat regelmatig bij professionals kan worden teruggezien en dat in relatie tot professionals uit de eigen professie, en zeker in relatie tot andere beroepsgroepen, de samenwerking kan bemoeilijken (Gastelaars, 2006: 179).

Iets dat de teamvoorzitters niet expliciet koppelen aan het delegeren van werk, maar dat wel een reden kan zijn voor de moeite die sommigen ervaren in het neerleggen van een deel van hun rechterlijke werk, is dat het rechterlijke werk een zekere status en autoriteit oplevert onder de teamleden. Hill heeft het over persoonlijke onzekerheid die beginnende managers weerhoudt van het neerleggen van taken uit het primaire proces (2003: 140). Bij professionals gaat het echter om meer dan deze onzekerheid. Zoals eerder besproken hebben professionals inhoudelijke kennis en ervaring nodig om in aanzien te staan bij de collega's. Het op peil houden van deze kennis en ervaring kan een reden zijn die teamvoorzitters weerhoudt van het delegeren van een deel van het rechterlijke werk.

Hoewel delegeren ten tijde van de interviews voor een meerderheid van de teamvoorzitters om bovenstaande redenen spanningsvol was, vertelden diverse teamvoorzitters ook dat delegeren hun steeds beter afgaat.

In het begin zij ik: 'Kom maar hier, dan doe ik hem wel!' Ja, dat doe ik niet meer. Dat gaat niet, want dan is er straks geen afdelingsvoorzitter meer. Want dan ben ik over de kop.

Het is daarom ook interessant om tot besluit kort stil te staan bij de manieren waarop het teamvoorzitters naar eigen zeggen toch lukt om delen van het werk te delegeren.

Allereerst geeft een teamvoorzitter aan dat je genoeg moet nemen 'met minder dan een tien' en dat je voor ogen moet houden dat 'de één een andere manier heeft om dingen aan te pakken dan de ander' en dat dit niet wil zeggen 'dat die manier fout is'. Daarnaast is ook het voeren van overleg belangrijk. Door naar anderen te communiceren dat niet al het werk door de teamvoorzitter kan worden gedaan ontstaat er begrip: 'Dus zeg op tijd de dingen die jij belangrijk vindt over de onderwerpen die jij belangrijk vindt tegen de persoon die jij belangrijk vindt.'

Met deze woorden komen we aan het einde van het tweede empirische hoofdstuk. We hebben gezien dat teamvoorzitters verschillende spanningsvelden in hun werk ervaren en dat men daar op diverse manieren mee tracht om te gaan. In het volgende hoofdstuk worden de empirische bevindingen, de theoretische noties en beleidsdocumenten opnieuw, maar nu op een hoger niveau van abstractie, met elkaar in verband gebracht om antwoord te geven op de vraagstelling van het onderzoek.

6. CONCLUSIE

In dit slothoofdstuk worden de conclusie en de mogelijke implicaties van de bevindingen besproken. De conclusie bestaat uit het antwoord op de vraagstelling, welke luidt: Op welke manieren geven beginnende teamvoorzitters in de rechterlijke macht betekenis aan hun werk en hoe kan deze betekenisgeving inzichtelijk worden gemaakt? De invulling die teamvoorzitters aan hun managementwerkzaamheden geven en de spanningsvelden die ze in hun werk ervaren zijn in de voorgaande twee hoofdstukken in detail beschreven. Deze uiteenzetting zal hier niet worden herhaald (zie daarvoor de samenvatting). Om het inzicht te vergroten in de betekenisgeving van teamvoorzitters zal in de eerste paragraaf worden stilgestaan bij de managementrollen zoals deze op basis van theorie en beleidsdocumenten in hoofdstuk drie zijn geïdentificeerd. In de tweede paragraaf ben ik als onderzoeker aan het woord. De implicaties van de bevindingen worden hier weergegeven aan de hand van een drietal uitdagingen waarvoor de teamvoorzitters zich naar mijn mening geplaatst zien.

6.1 De betekenisgeving van teamvoorzitters in relatie tot verschillende managementrollen

Teamvoorzitters verwijzen in hun betekenisgeving regelmatig naar de context waarin zij werken. De context wordt al dan niet bewust gebruikt om de invulling van het werk en de ervaren spanningsvelden te verduidelijken en het handelen te legitimeren. Bij de beschrijving van de organisatorische logica's zijn verschillende managementrollen geïdentificeerd. De betekenisgeving van de teamvoorzitters zal hier expliciet aan deze managementrollen worden gekoppeld. Daarbij is ook aandacht voor de duiding van de teamvoorzitters als beginnende middenmanagers.

6.1.1 Managementrollen vanuit de drie logica's

Vanuit de rechtsstatelijke logica is er nauwelijks aandacht voor het management. Alles draait om de beslechting van geschillen door onafhankelijke rechters. De rol die managers hebben wordt dan ook gedefinieerd in relatie tot het primaire proces en de onafhankelijke rechters: de managers dienen de rechters te ondersteunen⁷².

Teamvoorzitters presenteren hun organisatorische werkzaamheden regelmatig op een ondersteunende manier, evenals hun beleidsmatige activiteiten. Het organiseren van het werk, zoals het maken van roosters en het ontwerpen van overlegstructuren, is iets dat teamleden niet graag doen. Het beeld dat veelvuldig wordt geschetst is dat de teamleden bij voorkeur alleen met het primaire proces bezig zijn en dat zij de afhandeling van allerlei praktische, organisatorische dingen graag aan iemand anders overlaten. De

⁷² Merk op dat de ondersteunende rol van de manager vanuit de rechtsstatelijke logica een enigszins andere invulling krijgt dan wanneer teamvoorzitters zich zelf als ondersteuner omschrijven (zie paragraaf 4.4.2).

teamvoorzitter springt hier in de bres. Hetzelfde geldt voor de beleidsmatige activiteiten. Vooral wanneer beleid betrekking heeft op de bedrijfsvoering is dit iets waar de teamleden liever niet te veel tijd mee kwijt zijn. Er moet voldoende geld zijn om het rechterlijke werk uit te voeren, maar hoe dat geld er precies komt is voor de teamleden van secundair belang.

De manager heeft in de professionele logica een belangrijkere rol dan in de rechtsstatelijke logica, hij moet namelijk de professionele autonomie van de rechters beschermen en hij vervult een belangrijke verbindende rol tussen de verschillende beroepsgroepen (Gastelaars, 2003: 143). De verbindende rol is bij verschillende teamvoorzitters duidelijk terug te zien wanneer zij het over zichzelf hebben als bouwers van een team. Zoals we hebben gezien omschrijven diverse teamvoorzitters zich ook als een horizontaal verbindingselement binnen (en soms ook buiten) de rechtbank en als een verticale verbinder tussen de werkvloer en het hogere management. Deze twee verbindende rollen dienen eerder in het licht van de middenmanagementfunctie (Floyd en Wooldridge, 2000: 40) te worden gezien dan vanuit de professionele logica.

De beschermende rol van de professionele manager wordt ook door de teamvoorzitters onderschreven. Teamvoorzitters proberen de professionele autonomie en de rechterlijke onafhankelijkheid van hun teamleden te beschermen, bijvoorbeeld ten aanzien productie-eisen die het hogere management stelt. Preciezer gezegd, de teamvoorzitters beschermen de autonomie en onafhankelijkheid zoals deze door henzelf wordt gedefinieerd. Wanneer de teamvoorzitters het idee hebben dat teamleden zich achter hun onafhankelijkheid (die dan dus eigenlijk geen onafhankelijkheid is) verschuilen proberen ze alsnog om bijvoorbeeld de efficiëntie van het werk te vergroten.

Vanuit de NPM-logica worden ook een tweetal managementrollen onderscheiden. Enerzijds wordt de manager in de rol van outputmanager verantwoordelijk gehouden voor de output die het team levert. Anderzijds is de manager een ondernemer die de vrijheid moet hebben om op een creatieve en innovatieve manier de output te realiseren (Noordegraaf, 2004: 136). De rol van outputmanager is bij de teamvoorzitters terug te zien in hun handelen als organisator. Teamvoorzitters presenteren verschillende organisatorische handelingen, zoals het maken van roosters en organiseren van overleggen, op een ondersteunende manier, maar tegelijkertijd wordt ook duidelijk dat deze handelingen op een meer sturende manier invulling krijgen. De teamvoorzitters worden niet altijd afgerekend op de gerealiseerde productie of de andere indicatoren voor maatschappelijke kwaliteit, maar ze voelen zich er wel verantwoordelijk voor. Daarom proberen ze greep te krijgen op het handelen van de teamleden.

De ondernemende rol wordt door teamvoorzitters in mindere mate onderschreven, maar komt wel terug wanneer teamvoorzitters het hebben over lokale strategie. Diverse teamvoorzitters geven aan dat ze bewust bezig zijn met het scannen van de ontwikkelingen in en om het team. Op deze ontwikkelingen willen zij op een assertieve manier kunnen reageren en hieruit spreekt een ondernemende rol.

6.1.2 Managementrollen en de spanningsvelden

De managementrollen staan niet los van elkaar. Ze worden vaak door één en dezelfde persoon verenigd. In deze paragraaf wordt ingegaan op de manier waarop het combineren van de managementrollen leidt tot spanningsvelden, maar ook hoe de rollen elkaar versterken.

De ondersteunende, beschermende en verbindende rol versterken elkaar in belangrijke mate. Het ondersteunen van de teamleden door het organiseren van praktische aangelegenheden en het vergaren van (financiële) middelen wordt door teamvoorzitters verbonden aan het beschermen van de professionele autonomie en de rechterlijke onafhankelijkheid van hun teamleden. Vooral ten overstaan van het rechtbankbestuur proberen teamvoorzitters de autonomie en onafhankelijkheid van hun teamleden, zoals deze autonomie en onafhankelijkheid door de teamvoorzitters zelf wordt gedefinieerd, te beschermen.

Het ondersteunen van het werk en het verbinden van de rechters met de andere beroepsgroepen in het team wordt door de teamvoorzitters niet met elkaar in relatie gebracht, maar er lijkt ook hier sprake te zijn van wederzijdse versterking. Wanneer we de ondersteunende rol namelijk verder trekken dan alleen de ondersteuning van de rechters, wordt duidelijk dat de verbindende activiteiten van de teamvoorzitters ten bate kunnen komen alle beroepsgroepen binnen het team.

De managementrollen vanuit de rechtsstatelijke en professionele logica versterken elkaar dus in de dagelijkse werkpraktijk van de teamvoorzitters. Maar om de betekenisgeving van de teamvoorzitters inzichtelijk te maken is het misschien nog wel belangrijker om erop te wijzen dat teamvoorzitters zich regelmatig in de eerste plaats niet als manager, maar als rechter zien. De rechters binnen het team zijn de ‘collega’s’ en het management doet men ‘erbij’. Diverse teamvoorzitters kijken dan ook niet zo zeer als manager naar hun werk, maar als rechter. Het management in zichzelf, onafhankelijk van de logica van waaruit dit wordt bekeken, lijkt hier op gespannen voet staan met het rechterswerk.

Hill (2003) geeft aan dat beginnende managers zo snel mogelijk het primaire proces moeten loslaten om een effectieve manager te worden. Teamvoorzitters willen dit niet omdat het blijven werken als rechter een belangrijke bron van motivatie is, maar ook omdat het rechterschap onder de collega-rechters voor gezag zorgt. Toch is het moeilijk om zowel te managen als recht te spreken. Alleen al qua tijdverdeling moeten er bijvoorbeeld compromissen worden gemaakt. In de beleving van veel teamvoorzitters gaat het managementwerk ten koste van het rechterlijke werk.

Wanneer het management bovendien invulling krijgt vanuit de NPM-logica en de manager als een middenmanager moet opereren, is het mogelijk dat teamvoorzitters de binding met de professie verliezen. De interne oriëntatie van de professie moet immers worden overkomen en tot op zekere hoogte worden verlogend om aansluiting te kunnen vinden bij andere beroepsgroepen en bij het hogere management⁷³. Sommige

⁷³ Overigens kan worden opgemerkt dat managers ook vanuit de professionele logica moeten leren om verder te kijken dan de grenzen van de dominante professie. Daarom wordt er vanuit deze logica een verbindende rol tussen de aanwezige beroepsgroepen onderscheiden. De verbindende rol beperkt zich vanuit de professionele logica tot de interne organisatie van het team (zie bijvoorbeeld Gastelaars, 2003: 143). Het kan echter beargumenteerd worden dat het maken van horizontale en verticale verbindingen

teamvoorzitters geven dan ook te kennen dat ze nog wel een collega zijn, maar toch ook weer niet helemaal. Ze voelen zich enigszins geïsoleerd tussen de verschillende partijen binnen en buiten het team.

Daarnaast lijkt het gebruiken van de rol van outputmanager soms op gespannen voet te staan met de binding die teamvoorzitters hebben met het team. Als organisator refereren teamvoorzitters zowel aan de ondersteunende rol uit de rechtsstatelijke logica als aan de rol van outputmanager die kenmerkend is voor de NPM-logica. De NPM-logica wordt toegepast om meer greep te krijgen op het handelen van de teamleden. Het meten van de productie wordt namelijk niet alleen gebruikt om als ondersteuner voldoende middelen voor het team te genereren, het is ook een instrument om te sturen op de output. Wanneer het sturende handelen weerstand oproept bij de teamleden kan dit de binding met het team verzwakken.

Ook ten aanzien van de maatschappelijke kwaliteit in brede zin (die naast de productie bijvoorbeeld ook bestaat uit de doorlooptijden, rechtseenheid en de motivering van vonnissen) kan de rol van outputmanager op gespannen voet staan met de wensen van de teamleden. Teamvoorzitters portretteren hun teamleden (en zichzelf) als mensen die in essentie vanuit een rechtsstatelijke en professionele logica hun werk benaderen. Als outputmanager zijn de teamvoorzitters echter ook verantwoordelijk voor de verschillende indicatoren van maatschappelijke kwaliteit. Het stimuleren van de maatschappelijke kwaliteit kan bij de teamleden (en bij de teamvoorzitters zelf) leiden tot weerstand omdat de professionele behoefte om rechtszaken in detail voor te bereiden en de rechterlijke onafhankelijkheid onder druk kunnen komen te staan. Vanuit de professionele logica trachten teamvoorzitters de professionele inzet van de teamleden en de rechterlijke onafhankelijkheid te beschermen, maar tegelijkertijd proberen ze het oneigenlijke gebruik hiervan in hun rol als outputmanager aan de kaak te stellen.

Zoals Robroek (2008) bemerkt, wordt aan managers vaak automatisch een NPM-denkkader toegeschreven. Zijn onderzoek, en ook het hier gepresenteerde onderzoek, laten zien dat dit zeker niet altijd het geval hoeft te zijn. Managers kunnen ook vanuit een andere logica invulling geven aan hun werk en deze andere logica's kunnen zelfs dominant zijn. Bovendien combineren de hier onderzochte teamvoorzitters managementrollen uit verschillende logica's met elkaar. Dit is een interessante constatering omdat in de literatuur de NPM-logica vaak als onverenigbaar met de professionele en rechtsstatelijke logica wordt geportretteerd (zie bijvoorbeeld Mak, 2007 en Witman, 2008). Hoewel de teamvoorzitters op verschillende punten een spanningsveld zien tussen de NPM-logica enerzijds en de professionele en rechtsstatelijke logica anderzijds, zijn ze op verschillende punten ook complementair. Zo worden de rol van ondersteuner en outputmanager met elkaar gecombineerd om aan de rol van outputmanager meer legitimiteit te geven.

buiten het team ook bij de professionele logica hoort. In die zin is er een wederzijdse versterking tussen de externe oriëntatie van het NPM en de verbindende rol die managers vanuit de professionele logica hebben.

6.2 Drie uitdagingen

In deze paragraaf zullen de implicaties van de manieren waarop teamvoorzitters betekenis geven aan hun werk worden besproken. Dit gebeurt aan de hand van drie uitdagingen die ik als onderzoeker onderscheid. De uitdagingen kunnen worden gezien als suggesties voor de manier waarop er met enkele centrale spanningsvelden kan worden omgegaan.

6.2.1 De maatschappelijke kwaliteit verbinden aan de professionaliteit

Teamvoorzitters zien zichzelf als bewakers van de maatschappelijke kwaliteit. Het sturen op productie en doorlooptijden, maar ook het bevorderen van de rechtseenheid en het beter motiveren van vonnissen staat daarbij soms op gespannen voet met de professioneel-rechtsstatelijke kwaliteit en de rechterlijke onafhankelijkheid. Wat opvalt, is dat teamvoorzitters in de interviews slechts zelden toelichten waarom de maatschappelijke kwaliteit belangrijk is. Vooral de reden dat er productie moet worden gerealiseerd wordt niet of sporadisch beargumenteerd. Er wordt meestal alleen gezegd dat de productie ‘van boven’ moet.

Nu had ik het vermoeden dat teamvoorzitters niet alleen aan mij op summiere manier beargumenteerden waarom de maatschappelijke kwaliteit belangrijk is, maar ook naar de teamleden het belang van de maatschappelijke kwaliteit vooral als een vaststaand gegeven presenteren door te verwijzen naar het hogere management. Tijdens de presentatie van het onderzoek is gevraagd of dit inderdaad het geval is en verschillende teamvoorzitters reageerden bevestigend.

Wanneer aan de teamleden wordt verteld dat maatschappelijke kwaliteit nou eenmaal moet omdat het hogere management dit belangrijk vindt, kan vanuit de professionele en rechtsstatelijke logica verwacht worden dat teamleden zich verzetten tegen de maatschappelijke kwaliteit. De uitdaging die ik daarom zou willen formuleren is om de maatschappelijke kwaliteit niet als een voldongen feit weer te geven, maar om te expliciteren waarom de verschillende aspecten van de maatschappelijke kwaliteit er eigenlijk toe doen.

Er zijn namelijk mogelijkheden om de maatschappelijke kwaliteit, in de zin van doorlooptijden, rechtseenheid en de motivering van vonnissen, te verbinden aan de professionaliteit van de teamleden. Het verbindende element tussen beide is de rechtzoekende. De doorlooptijden, rechtseenheid en de motivering van vonnissen moeten de kwaliteit van dienstverlening vanuit het perspectief van de rechtzoekende versterken, en ook vanuit het professionele verantwoordelijkheidsgevoel van teamleden nemen de rechtzoekende een belangrijke plaats in. Anders gezegd, er is een sterk professioneel besef dat het handelen van de rechterlijke macht ingrijpende gevolgen kan hebben voor de rechtzoekenden (en de samenleving in zijn geheel) en dat er daarom rekening moet worden gehouden met de manier waarop de dienstverlening tot stand komt, ook vanuit het oogpunt van de burger of andere rechtspersoon die als klant bij de rechterlijke macht aanklopt. Wellicht kunnen teamvoorzitters door de rechtzoekende centraal te stellen en concreet uit te leggen op welke manier de indicatoren voor maatschappelijke kwaliteit effect hebben op de rechtzoekende, bij de teamleden een grotere binding bewerkstellingen met de maatschappelijke kwaliteit.

De tweede suggestie om het spanningsveld hanteerbaarder te maken heeft betrekking op de productie en de financiering. De productie heeft van zichzelf geen directe invloed op de kwaliteit van dienstverlening zoals die door de rechtzoekende ervaren wordt, maar de productie is voor de samenleving in zijn geheel wel belangrijk. Aan de hand van de financieringssystematiek wordt namelijk inzichtelijker gemaakt hoe de gemeenschappelijke middelen worden besteed. De productiemeting is als het ware een kwantitatieve manier om aan de samenleving te verantwoorden hoe er binnen de rechterlijke macht wordt gewerkt. Dit is een wezenlijk iets. Vanuit de professionaliteit van de teamleden is de verantwoording van het handelen aan de samenleving waarschijnlijk een minder bevredigend argument dan de directe impact op de verschillende partijen die bij een rechtszaak zijn betrokken, maar misschien is het toch nuttig om de productie niet alleen als een vaststaand gegeven te presenteren maar ook uit te leggen hoe de productie van belang is voor de samenleving.

6.2.2 Professioneel gezag combineren met de managementfunctie

Beginnende teamvoorzitters hebben de neiging om het handelen van teamleden te willen beïnvloeden op basis van de formele autoriteit die zij als manager hebben. De teamvoorzitters zijn zich er echter pijnlijk van bewust dat het hun ontbreekt aan de mogelijkheid om op basis van hun titel als manager sancties op te leggen aan teamleden (vooral de rechters). Toch merken verschillende teamvoorzitters dat ze wel invloed hebben op wat er binnen het team gebeurt. Een belangrijke bron van invloed is het feit dat men zelf ook rechter is, maar daarnaast geeft ook de managementfunctie volgens diverse teamvoorzitters de nodige invloed.

De uitdaging die ik zou willen formuleren is om het professionele gezag te combineren met de invloed ontleend aan de managementfunctie, zonder door middel van expliciete druk leiding te geven. Door expliciete druk uit te oefenen plaatst de teamvoorzitter zich namelijk buiten de groep van collega-rechters. Bovendien kan worden opgemerkt dat als rechters zich verzetten en echt op hun strepen gaan staan, het erg moeilijk is om ze dan alsnog te bewegen hun handelingswijze te veranderen. Om de autoriteit die voortvloeit uit het zijn van een collega-rechter te borgen is het enerzijds belangrijk om een bijdrage te blijven leveren aan het primaire proces en anderzijds om omgangsvoren te hanteren die passen bij de professionele en rechtsstatelijke logica. Concreet kan bij dit laatste gedacht worden aan het geven van advies in plaats van kritiek en het op een verzoekende manier stellen van een vraag in plaats van het geven van een opdracht.

6.2.3 Op een lokaal niveau strategische ruimte ontwikkelen

De laatste uitdaging die ik formuleer heeft betrekking op het ontwikkelen van een lokale strategische ruimte. Bezig zijn met lokale strategie kan een bijdrage leveren in de bescherming van de teamleden en kan ook de eigen handelingsruimte als manager vergroten. Deze potentiële waarde van het nadenken over strategie en het leveren van een bijdrage aan bijvoorbeeld het sectorplan lijkt echter slechts door weinigen te worden bemerkt. Men ziet wel dat beleidsmatige afspraken binnen het bestuur en op nationaal niveau invloed hebben op werkzaamheden in het team, maar welke rol men zelf kan

vervullen in het mediëren en beïnvloeden van de strategie is voor diverse teamvoorzitters onduidelijk.

Twee zaken zou ik in dit verband willen bespreken. Allereerst hoeven teamvoorzitters niet zelf op rechtbankbreed of nationaal niveau vorm te geven aan strategie, dit is de taak van de sectorvoorzitters en de president van de rechtbank. De kracht van het teamvoorzitterschap zit in de verbindende rol die zij vervullen tussen de werkvloer en het hogere management. Het is niet altijd een eenvoudige of comfortabele rol, maar het rechtbankbestuur heeft de teamvoorzitter nodig om haar beleid naar de werkvloer te vertalen en om te horen wat mensen op de werkvloer belangrijk vinden. Zeker in de grote rechtbanken, waar bestuursleden nog maar weinig contact hebben met de werkvloer, vervullen teamvoorzitters hier een cruciale functie. Om met de sectorvoorzitter in discussie te gaan moet men wel in grote lijnen weten wat er binnen de rechtbank en op nationaal niveau gaande is, maar hoe dit alles precies in elkaar steekt is uiteindelijk het werkterrein van het bestuur. Het is dan ook op het niveau van het team en de eigen sector waar de teamvoorzitter zijn bijdrage kan leveren.

Het tweede punt heeft betrekking op de ruimte die er is om op lokaal niveau strategie te ontwikkelen. Verschillende teamvoorzitters die aangeven dat ze zich met strategie bezighouden, vertellen tegelijkertijd dat de ruimte om strategie te ontwikkelen beperkt is. Wat opvalt, is dat hoewel er door de sectorvoorzitters niet altijd veel strategische ruimte wordt geboden, de teamvoorzitters vaak voor zichzelf ook slechts een kleine strategische ruimte definiëren. Het is waarschijnlijk als eerste de strategische ruimte die men zichzelf toedicht die moet veranderen alvorens ook van de sectorvoorzitter meer ruimte kan worden verwacht.

6.3 Tot slot

In dit onderzoek is getracht om inzicht te geven in de manieren waarop beginnende teamvoorzitters betekenis geven aan hun werk. De relevantie hiervan is dat het teamvoorzitterschap een belangrijke functie is, maar er vooralsnog geen systematisch onderzoek naar deze functie is verricht. Door de betekenisgeving van beginnende teamvoorzitters te beschrijven en inzichtelijk te maken hoop ik dat de mensen die nu al teamvoorzitter zijn, maar ook degenen die overwegen teamvoorzitter te worden, meer greep kunnen krijgen op hun werkpraktijk.

Vanuit een wetenschappelijke invalshoek is de relevantie van het gedane onderzoek dat er maar weinig bekend is over de manier waarop managers zelf naar hun werk kijken. Zeker ten aanzien van beginnende middenmanagers die zelf afkomstig zijn uit een traditionele professie is er slechts beperkt onderzoek verricht. De bevindingen van dit onderzoek kunnen gebruikt worden als aanleiding om een grootschalig onderzoek op te zetten in verschillende soorten professionele organisaties (zoals de advocatenkantoren, zorginstellingen en ingenieursbureaus) naar de manier waarop beginnende middenmanagers die zelf afkomstig zijn uit een traditionele professie betekenis geven aan hun werk.

Ter afsluiting kan met betrekking tot de rechterlijke middenmanagers gezegd worden dat het teamvoorzitterschap geen eenvoudige functie is. Het is een functie die wordt doorweven met spanningsvelden. Sommige spanningsvelden verliezen in de loop van de

tijd aan belang, maar er zullen ook weer nieuwe spanningsvelden bijkomen: het voor eens en altijd elimineren van spanningsvelden is niet mogelijk. De overkoepelende uitdaging is om de aanwezigheid van de spanningsvelden te onderkennen en er als een evenwichtskunstenaar op bewuste manier mee om te gaan.

Referenties

- Abbott, A. (1988) *The System of Professions*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Agar, M.H. (1996) *The Professional Stranger*, San Diego: Academic Press.
- Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J. en Lofland, L. (2007) Editorial Introduction, in: *Handbook of Ethnography*, Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J. en Lofland, L. (red), pp 1-7.
- Berendsen, L. (2007) *Bureaucratische drama's* Publieke managers in verhouding tot verzekeringsartsen, proefschrift verdedigd aan de Universiteit van Tilburg.
- Blommaert, J. en Bulcaen, C. (2000) Critical Discourse Analysis, in: *Annual Reviews Antropology*, Vol. 29, pp 447-466.
- Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek* Denken en doen, Amsterdam: Boom onderwijs.
- Boone, M., Langbroek, P., Kramer, P., Olthof, S. en Ravesteyn, J. (2007) *Financieren en verantwoord* Het functioneren van de rechterlijke organisatie in beeld, Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Bolman, L.G. en Deal, T.A. (2003) *Reframing Organizations* Artistry, Choice and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowen, G.A. (2006) Grounded Theory and Sensitizing Concepts, in: *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 5 (3), pp 1-9.
- Buruma, Y. (2006) De ongehoorzame rechter: Inleiding, hoofdstuk 1 in: *De ongehoorzame rechter*, Groot-van Leeuwen, de, L.E., Bosche, van den, A.M., Buruma, Y. (red.), Kluwer, pp 1-11.
- Charmaz, K., Mitchell, R.G. (2007) 'Grounded Theory in Ethnography', in: *Handbook of Ethnography*, Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J. en Lofland, L. (red), pp 160-174.
- Clarke, J. en Newman, J. (1997) From the Cradle to the Grave: The Crises of Postwar Welfare Settlements, hoofdstuk 1 in *The Managerial State*, pp 1-17.
- Corbin, J., Strauss, A. (2008) *Basics of Qualitative Research* Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, Londen: Sage Publications.
- Dijk, van A. en Verweel, P. (1997) *De ladder op omlaag? een psychologie van besturen*, Assen: Van Gorcum.
- Feldman, S. (1999) The Middle Management Muddle, in: *Administration and Policy in Mental Health*, Vol. 24 (4), pp 281-290.
- Floyd, S.W., Wooldridge, B. (2000) *Building Strategy from the Middle* Reconceptualizing Strategy Process, Londen: Sage.
- Freidson, E. (2001) *Professionalism* The Third Logic, Cambridge: Polity Press.
- Gastelaars, M. (2006) *Excuses voor het ongemak* De vele gevolgen van klantgericht organiseren, Amsterdam: SWP.
- Gastelaars, M. (2003) *'Human Service' in veelvoud* Een typologie van dienstverlenende organisaties, derde ongewijzigde druk, Amsterdam: SWP.
- Hill, L.A. (2003) *Becoming a Manager* How New Managers Master the Challenges of Leadership, Boston (MA): Harvard Business School Press.

- Hood, C. (1991) A Public Management for all Seasons?, in *Public Administration*, Vol. 69, pp 3-19.
- Kam, van der, E. (2000) *Kwaliteit gewogen* Verschillende perspectieven op kwaliteit van civiele rechtspleging, proefschrift verdedigd te Utrecht.
- Kwak, A.J. (2006) 'De meervoudige rechter: gezaghebbend, neutraal, efficiënt en coöperatief', in: *Rechtstreeks*, (3), pp 7-60.
- Kwak, A.J. (2005) *The Legal Junction* The complex promise of modern legal professionalism, proefschrift.
- Mak, E. (2008) *De rechtspraak in balans*, proefschrift.
- Maxwell, J.A. (2005), *Qualitative Research Design* An Interactive Approach, tweede editie, Londen: Sage Publications.
- McMillan, J.H. and Schumacher, S. (2001) Introduction to the Field of Educational Research, in: *Research in Education*, New York: Longman.
- Mintzberg, H. (1996) 'Managing Government, Governing Management', in: *Harvard Business Review*, pp 75-83.
- Mintzberg, H. (1990) 'The Manager's Job: Folklore and Fact', in: *Harvard Business Review*, March-April (reprint), pp163-176.
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of Managerial Work*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Noordegraaf, M. (2004) *Management in het publieke domein* Issues, instituties en instrumenten, Bussem: Coutinho.
- Noordegraaf, M. (2007) 'From "Pure" to "Hybrid" Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains', in: *Administration & Society*, Vol. 39, pp 761-784.
- Robroek, R. (2008) *Managers en professionals binnen de rechterlijke macht* Een empirische studie naar hun verhouding, masterscriptie.
- Talbot, J.F. (1988) Middle Managers in Mental Health: A Study of Management Tasks, in: *Administration and Policy in Mental Health*, Vol. 16 (2), pp 65-77.
- Voermans, W.J.M. (1999) 'De opkomst van Raden voor de rechtspraak in de Europese Unie', in: *Organisatie van de rechtspraak*, Koekkoek, A.K. (red), pp 37-64.
- Watson, T. en Harris, P. (1999) *The Emergent Manager*, Londen: Sage Publications.
- Weber, M. (1997) Bureaucracy, in: *From Max Weber: Essays in Sociology*, vierde ongewijzigde druk, Cornwall: TJ International Ltd.
- Weggeman, M. (2007) *Leidinggeven aan professionals?* Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie, Schiedam: Scriptum.
- Wilensky, H.L. (1964) The Professionalization of Everyone?, in: *The American Journal of Sociology*, Vol. 70 (2), pp 137-158.
- Witman, Y. (2008) *De medicus maatgevend* Over leiderschap en habitus, proefschrift.
- Yanow, D. (1996) *How Does a Policy Mean?*, Washington: Georgetown University Press.

Adviesrapporten en beleidsdocumenten

- Andersson Elffers Felix (2006) *Bekostiging, doelmatigheid, kwaliteit rechtspraak* Verslag symposium bekostiging commissie Deetman, Utrecht.
- B&A Groep (2006) *Gerechtsbesturen, integraal management en MD-beleid*, Den Haag.
- Commissie Leemhuis (Adviescommissie toerusting en organisatie zittende magistratuur) (1998) *Rechtspraak bij de tijd*, Den Haag.

Commissie Deetman (Commissie evaluatie modernisering rechterlijke organisatie) (2006) *Rechtspraak is kwaliteit*, Den Haag.
KPMG Business Advisory Services B.V. (2006) *Het functioneren van de Rechtspraak in beeld*.
Rechtbank Arnhem (2004) *Functieprofiel teamleider*.
Rechtspraak, de (2006) *Kengetallen Gerechten*.
Rechtspraak, de (2007a) *Agenda van de Rechtspraak 2008-2011 Onafhankelijk en betrokken*.
Rechtspraak, de (2007b) *Jaarplan Rechtspraak 2008*.

Internetbronnen

Functieomschrijving Rechtbank Rotterdam (2002) [http://www.rechtspraak.nl/ Gerechten/ Rechtbanken/Rotterdam/Voor+juristen/functie/teamvoorzitter/+rechtbank+Rotterdam.htm](http://www.rechtspraak.nl/Gerechten/Rechtbanken/Rotterdam/Voor+juristen/functie/teamvoorzitter/+rechtbank+Rotterdam.htm), geraadpleegd op 14 januari 2009.
Vacature Rechtbank Amsterdam (2009) <http://www.binnenlandsbestuur.nl/acatures/vacature/290959/Rechtbank%20Amsterdam/Teamvoorzitter>, geraadpleegd op 14 januari 2009.
Vacature Rechtbank Rotterdam, http://www.werkenbijhetrijk.nl/vacatures/index.cfm?fuseaction=get-resultaatbyadm_pin&adm_pin=01700, geraadpleegd op 14 januari 2009.

Bijlag 1: Interviewonderwerpen

In de semi-gestructureerde interviews zijn verschillende onderwerpen aan bod gekomen. Wat het weergeven van deze onderwerpen enigszins compliceert is dat de interviews gedurende het onderzoek geleidelijk zijn veranderd. De eerste vier à vijf interviews waren zeer open van aard – in feite is er alleen naar de twee hoofdonderwerpen van het onderzoek gevraagd – maar in latere interviews zijn de participanten op meer gerichte wijze bevraagd. Zo droeg ik zelf concrete onderwerpen aan waarop ik participanten vroeg te reflecteren. De twee hoofdonderwerpen, inclusief enkele veelgestelde vragen⁷⁴, zullen eerst worden weergegeven. Vervolgens bespreek ik de meer uitgebreide lijst aan interviewonderwerpen die in de latere interviews door mij aan de orde zijn gesteld.

Onderwerpen eerste interviews:

- De inhoud van het teamvoorzitterschap.
 - Waarom bent u teamvoorzitter geworden?
 - Waarom denkt u dat u bent aangenomen voor de functie van teamvoorzitter?
 - Wat zijn de verschillen tussen rechtspreken en managen?
 - Hoe ziet een ‘gemiddelde’ dag er voor u uit?
 - Wat doet de perfecte teamvoorzitter?
- Spanningsvelden in het werk van teamvoorzitters.
 - Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van medewerkers en leidinggevendend? Worden deze verwachtingen gerealiseerd?
 - Wat vindt u moeilijk in uw werk?
 - Als u zich zorgen maakt over uw werk, bijvoorbeeld in het weekend, wat zijn dan terugkerende zorgen?

Onderwerpen latere interviews:

- De inhoud van het teamvoorzitterschap.
 - Welke werkzaamheden er worden gedefinieerd rond productie.
 - Welke werkzaamheden er worden gedefinieerd rond kwaliteit.
 - Wat kwaliteit en productie inhouden.
 - Hoe er leiding wordt gegeven aan de teamleden.
 - De contacten die er met andere managers worden onderhouden.
 - De plaats die lokale strategie en beleid in het werk innemen.
- Spanningsvelden in het werk van teamvoorzitters.
 - Het combineren van rechtsprekende taken en managementtaken.
 - De invloed die teamvoorzitters hebben over hun collega-rechters.
 - De manier waarop teamleden met elkaar samenwerken.
 - De positie tussen de werkvloer en het hogere management.
 - Hoe de teamleden kunnen worden beschermd.
 - Hoe teamleden kunnen worden gestimuleerd om productiever te zijn.
 - Omgaan met weerstand uit het team tegen het management in het algemeen.

⁷⁴ Deze vragen zijn vaak ook nog tijdens de latere interviews gesteld.

Bijlage 2: Format zelfanalyse

In deze bijlage vindt u het format van de zelfanalyse die teamvoorzitters voorafgaand aan de leergang hebben ingevuld.

Logboek leergang “Leidinggeven tussen beleid en autonomie” 2008-2009

A ZELFANALYSE

Ter voorbereiding van blok 1

Naam:

Functie:

Persoonlijk leertraject

1. Algemeen: huidige taakaspecten in rol van leidinggevende

In mijn rol als leidinggevende heb ik de volgende taken:

Gezien de eisen die vanuit de organisatie aan deze taken gesteld worden kan ik het volgende goed of minder goed:

2. Plezier en voldoening

Leuke aspecten van de rol van leidinggevende zijn:

Minder leuke aspecten van de rol van leidinggevende zijn:

3. Toekomstige taakaspecten:

In de (nabije) toekomst (ongeveer 2 jaar) worden de volgende nieuwe taken voor mij relevant:

Voor deze taakonderdelen wil ik de volgende elementen nog verder ontwikkelen:

4. Voorlopige conclusies met betrekking tot mijn leervragen

Probeer de antwoorden bij 1 t/m 3 te vertalen in leerdoelen/leervragen die betrekking hebben tot de volgende drie aspecten:

Weten (kennis)

Ik vind het lastig om hier in de praktijk mee om te gaan omdat:

Ik heb het volgende nodig om in de praktijk beter met dit thema om te kunnen gaan:

Kunnen (vaardigheden: technisch-inhoudelijk/sociaal communicatief)

Ik vind het lastig om hier in de praktijk mee om te gaan omdat:

Ik heb het volgende nodig om in de praktijk beter met dit thema om te kunnen gaan:

Zijn (attitude/houding)

Ik vind het lastig om hier in de praktijk mee om te gaan omdat:

Ik heb het volgende nodig om in de praktijk beter met dit thema om te kunnen gaan:

5. Wensen rond intervisie