



# DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

Kwalitatief onderzoek naar de omgang van professionals met  
bedrijfsmatige sturing bij de uitvoering van hun professie bij het  
wetenschappelijk bureau van de Hoge Raad der Nederlanden.

D.R. (Daniël) Nuijten, BSc, 4298160  
Masterscriptie Publiek Management

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap,  
Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie,  
Universiteit Utrecht

Eerste lezer: dr. Karin Geuijen

maart 2020



## **De weging van professionaliteit en prestatie**

Kwalitatief onderzoek naar de omgang van professionals met bedrijfsmatige sturing bij de uitvoering van hun professie bij het wetenschappelijk bureau van de Hoge Raad der Nederlanden.

### **Colofon:**

Auteur: D. R. (Daniël) Nuijten, BSc  
Studentnummer: 4298160  
Datum: 31 maart 2020  
Contact: d.r.nuijten@students.uu.nl  
Eerste lezer: dr. Karin Geuijen  
Tweede lezer: dr. Stephan Grimmelikhuijsen  
  
Omslagontwerp: Anniek Houwer

Masterscriptie Publiek Management

Universiteit Utrecht

Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap

## Samenvatting

Idealiter heeft een professional de autonomie om naar de eigen professionele standaarden te handelen. Een manager heeft als taak om doelen te realiseren, de meeste managers sturen op bedrijfsmatige (kwantitatieve) aspecten. Dit geeft twee logica's: 1) de professionele logica waar de professionals zich mee identificeren en dus vanuit denken en werken. 2) De prestatie logica, die draait om systematische, kwantitatieve meetbare indicatoren. Deze twee logica's kunnen wrijving veroorzaken tussen professionele standaarden en bedrijfsmatige aspecten.

Deze theorie is onderzocht bij medewerkers van het wetenschappelijk bureau (WB) van de Hoge Raad. De resultaten laten zien dat bij de Hoge Raad van de prestatie logica weinig tot geen sprake is. De organisatie is ingericht op professionals, de medewerkers kunnen vanuit de professionele logica zaken behandelen, zonder daarbij gestuurd te worden op bedrijfsmatige aspecten. Hierbij speelt dat de Hoge Raad als hoogste rechtsorgaan zeer onafhankelijk is en autonoom kan opereren. Van eventuele spanning tussen de logica's is, op basis van dit onderzoek, geen sprake. Wel is het zo dat de medewerkers van het WB zich bewust zijn van de doelstelling, doorlooptijden en de efficiëntie van de organisatie. Dit wordt beargumenteerd vanuit hun professionele identiteit. Namelijk, een zaak moet zowel kwalitatief goed worden afgedaan, maar de betrokken partijen horen ook binnen redelijke termijn een uitspraak te krijgen. Eventuele spanning zou dus vooral kunnen ontstaan tussen de professionele standaarden om enerzijds de professie inhoudelijk goed uit te voeren en anderzijds efficiënte dienstverlening voor de rechtzoekenden.

Bij die bevinding is op te merken dat bedrijfsmatige aspecten van de prestatie logica geïnternaliseerd lijken te zijn in de professionele logica en op die manier tot uiting komen als professionele standaarden. De professionele identiteit is dus enigszins gehybridiseerd. De Hoge Raad werkt met selectie aan de poort en verkorte afdoening om zaken te selecteren. Intern zou bij het WB meer gestuurd kunnen worden op specialisatie van medewerkers en bijbehorende zaken ook door die medewerkers te laten behandelen. Dat kan, indien gewenst, mogelijk de efficiëntie vergroten. Bij de Hoge Raad staat de inhoudelijke kwaliteit voorop en weegt de professionele logica zwaarder dan de prestatie logica.

## Voorwoord

Beste lezer,

Terwijl ik dit voorwoord schrijf en de laatste hand leg aan mijn masterscriptie, schijnen de zonnestralen door mijn raam naar binnen en voelt het haast ongekend warm aan voor maart. De lente lijkt vroeg begonnen. Hoewel het weer een zekere ontspanning doet vermoeden, kan ik niet voorbijgaan aan de gespannen situatie in de wereld buiten mijn raam: de pandemie van SARS-CoV-2, die het leven van veel mensen en organisaties raakt. Ook de Universiteit Utrecht, bijvoorbeeld, deze scriptie publiek verdedigen zoals gebruikelijk is niet mogelijk. Gelukkig zijn digitale oplossingen bij de hand.

Bij Publiek Management heb ik onder andere geleerd om zaken in perspectief te plaatsen, zo zie ik ook mijn eigen scriptie-bubbel ten opzichte van de buitenwereld. Een vraagstuk moet zo groot of klein gemaakt worden als nodig en altijd in context worden bestudeerd. Dat heb ik ook in deze scriptie proberen te doen. De Hoge Raad is een organisatie die ik vanbinnen heb mogen bekijken doordat ik daar mijn onderzoek mocht uitvoeren. De bevindingen zijn geplaatst in een breder raamwerk van literatuur. Zo is de binnenwereld van de Hoge Raad geplaatst in de brede buitenwereld van wetenschappelijke kennis. Binnen en buiten met elkaar in verbinding, zoals een Publiek Management student het graag ziet.

In dit voorwoord wil ik graag mijn eerste lezer Karin bedanken voor de begeleiding. Ook wil ik Adwin Rothscheid in het bijzonder bedanken voor de betrokkenheid bij de opzet van dit onderzoek en de toegang tot de Hoge Raad. Daarbij wil ik al mijn contacten en respondenten bij de Hoge Raad bedanken voor hun medewerking en enthousiasme voor mijn onderzoek. Ik heb in een prettige omgeving mogen onderzoeken, bedankt daarvoor. Tijdens het schrijven van deze scriptie – en mijn hele studie – heb ik mijzelf gelukkig mogen prijzen met hechte vriendschappen, steun van mijn gezin en fijne huisgenoten. Ik wil hen allen bedanken voor advies, feedback, een luisterend oor en, niet onbelangrijk, veel gezelligheid.

Met deze scriptie sluit ik het studeren af, 1 april (al) zet ik mijn eerste stappen op de arbeidsmarkt als werkende *young professional*. Ik kijk er naar uit om 6 jaar kennis van Bestuurs- en Organisatiewetenschap en Publiek Management in praktijk te kunnen brengen.

Daniël Nuijten

31 maart 2020, Utrecht

## Lijst van afkortingen

AG	Advocaat-generaal
Civiel	Sector civiel recht
DB	Dagelijks Bestuur van de Hoge Raad
Fiscaal	Sector fiscaal recht
Hoge Raad	De Hoge Raad der Nederlanden
HWJAO	Hoofd van de wetenschappelijke juridische en administratieve ondersteuning
PG	Procureur-generaal
Straf	Sector strafrecht
WB	Wetenschappelijk bureau
WB'er	Medewerker van het wetenschappelijk bureau

## Inhoud

Samenvatting.....	iii
Voorwoord.....	iv
Lijst van afkortingen.....	v
1. Inleiding.....	1
1.1. Onderzoeksvraag.....	2
1.2. Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.....	2
1.3. Beantwoording vragen.....	3
2. De Hoge Raad.....	4
2.1. Hoe de Hoge Raad publieke prestaties levert.....	4
2.2. De organisatie van de Hoge Raad.....	5
3. Theoretisch Kader.....	6
3.1. Definiëring begrippen.....	6
3.1.1. De klassieke professional.....	6
3.1.2. De manager.....	8
3.2. De logica's.....	9
3.2.1. De prestatie logica.....	9
3.2.2. De professionele logica.....	11
3.3. Wanneer de logica's strijden.....	12
3.3.1. Wrijving veroorzaakt spanning.....	13
3.3.2. Coping.....	14
3.3.3. Interplay.....	16
3.3.4. Hybridisation.....	17
3.4. De logica's in de medische wereld.....	18
3.5. Slot.....	20
4. Methoden en verantwoording.....	22
4.1. Onderzoeksontwerp.....	22

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

4.1.1.	Vooronderzoek.....	23
4.1.2.	Dataverzameling .....	24
4.2.	Operationalisatie.....	25
4.3.	Analyse.....	27
4.4.	Betrouwbaarheid en validiteit .....	28
5.	Resultaten.....	30
5.1.	Bedrijfsmatige sturing .....	30
5.2.	De WB'er als professional .....	32
5.2.1.	Drijfveren van de professionals .....	33
5.2.2.	Professionele identiteit en taal .....	36
5.2.3.	De waarde van autonomie.....	37
5.2.4.	Structuur van de Hoge Raad .....	38
5.2.5.	Werkwijze .....	41
5.3.	De coördinator.....	44
5.4.	Eventuele spanning bij de uitvoering van het werk .....	46
5.4.1.	De zaakinstroom .....	46
5.4.2.	Tijd en kwaliteit .....	48
5.4.3.	Efficiëntie in de zaakstroom .....	49
5.4.4.	Spanningen tussen professionals.....	51
6.	Conclusie.....	54
7.	Discussie .....	58
8.	Literatuurlijst.....	60
9.	Bijlagen .....	i
9.1.	Bijlage 1: topic list .....	i
9.2.	Bijlage 2: topic list voormalig WB'ers .....	iii
9.3.	Bijlage 3: codeboom.....	v
9.4.	Bijlage 4: woordspin codes .....	vii



## 1. Inleiding

In 2012 werd het Leeuwarder manifest van de feitenrechtspraak gelanceerd. Hierin spraken rechters – normaliter niet een groep die zich snel uitsprekt – zich uit tegen de, in hun ogen, uitholling van de rechtspraak door onder andere tekorten in budget en tijd om een zaak kwalitatief goed af te doen (Haenen, 2012). Vijf jaar na dit manifest blijkt vooral de outputfinanciering nog een pijnpunt voor de rechtspraak (Knapen, 2018). Het budget wordt in de feitenrechtspraak bepaald door het aantal vonnissen, niet door de complexiteit en daarmee tijdsduur. Voor sprake was van het Leeuwarder manifest, is al in 2008 een rapport van de Commissie Hammerstein gepubliceerd met aanbevelingen hoe met de toegenomen stroom van cassatiezaken om te gaan (Castermans, Houben, & Memelink, 2009, p. 131).

In het rapport Hammerstein en het Leeuwarder manifest werd gesteld dat de rechtspraak haar taken niet meer goed kan uitvoeren als de problemen in instroom, tijd en dus werkdruk niet worden aangepakt (Castermans et al., 2009; Haenen, 2012; Knapen, 2018). Dat kan problematisch zijn, want prestaties zijn belangrijk voor de legitimiteit van publieke organisaties. Prestaties van publieke organisaties draaien zo om het creëren van publieke waarde (Moore, 2000, 2013). Voor de rechtspraak geldt dat evenzo. Organisaties met publieke doelstellingen kunnen door regelgeving, budgettaire redenen of beleidskeuzes andere afwegingen maken dan gewenst door medewerkers die de doelen moeten realiseren (Tummers, 2012, 2014). Hiervan is sprake in het Leeuwarder manifest waar professionals (rechters) zich uitspreken tegen de, in hun ogen, op prestatie in kwantiteit gerichte bestuursstijl.

Het managen van professionals in het algemeen kan ingewikkeld zijn door hun hoge mate van autonomie. Voor de professional is het opereren binnen door managers ingestelde kaders soms lastig. Duidelijke logica's die meer duiding kunnen geven aan een analyse en oplossingen van deze thematiek zijn: de prestatie logica en professionele logica (Noordegraaf, 2015). Vaak wordt vanuit de perspectieven 'de werkvloer' en 'het management' naar de geleverde (publieke) prestaties gekeken. Het analyseren van het werken in een publieke organisatie aan de hand van duidelijke logica's kan mogelijke onderliggende waardenconflicten blootleggen tussen wat professionals belangrijk vinden en waar managers op willen sturen. Die waardenconflicten kunnen zorgen voor spanning tussen de professionals en hun managers. Dergelijke spanning is niet wenselijk binnen een publieke organisatie.

## 1.1. Onderzoeksvraag

Bovenstaande prikkelt mijn nieuwsgierigheid naar hoe sturing ervaren wordt in een publieke organisatie met veel hooggeschoolde medewerkers en hoe een leidinggevende stuurt, om de publieke prestatie te behalen waar de organisatie verantwoordelijk voor is. Specifiek wil ik onderzoeken hoe dit in de rechtspraak tot uiting komt. De rechtspraak in Nederland bestaat voor strafrechtelijke, civiele en fiscale zaken uit rechtbanken, gerechtshoven en de Hoge Raad der Nederlanden (hierna: Hoge Raad) (De Rechtspraak, 2020; Hoge Raad, 2020). Dit onderzoek voer ik uit bij de Hoge Raad. Hier werken veelal professionals, zowel bij het parket en de raad, als bij het wetenschappelijk bureau (hierna: WB) (Feteris, 2018, p. 349). Het WB bestaat uit hooggeschoolde juristen die voor ongeveer zes jaar aan de Hoge Raad verbonden zijn. Zij hebben geen rechterlijke functie – zoals een advocaat-generaal (hierna: AG) of raadsheer – zodoende werken zij onder de directie bedrijfsvoering als medewerker bij de Hoge Raad. Wel zijn zij professionals en vaak excellent in hun rechtsgebied. Medewerkers van het WB (hierna: WB'er) lijken op het snijvlak tussen de professionele en prestatie logica te werken, wat een interessante, maar ingewikkelde omgeving kan zijn om te werken.

Zo kom ik tot de volgende hoofdvraag: *in hoeverre is sprake van spanning tussen bedrijfsmatige sturing en professionele standaarden bij medewerkers van het wetenschappelijk bureau van de Hoge Raad bij de uitvoering van hun werk?*

Hierbij heb ik de volgende deelvragen geformuleerd:

- A. Wat is bedrijfsmatige sturing?
- B. Wat zijn professionele standaarden?
- C. Hoe wordt eventuele spanning veroorzaakt?
- D. Hoe is die spanning weggenomen of voorkomen?

## 1.2. Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Het beantwoorden van de hoofdvraag helpt (de directeur bedrijfsvoering van) de Hoge Raad inzicht te verkrijgen in mogelijke spanningen die leven bij het wetenschappelijk bureau en wat hier eventueel aan gedaan kan worden. Tevens streef ik ernaar om in kaart te brengen wat medewerkers van het WB belangrijk vinden in hun werk en zien als de doelstelling van hun werk. Dit kan de Hoge Raad helpen om medewerkers intern meer tot bloei te laten komen en verder te ontwikkelen (Tummers & Knies, 2013). Een WB waar prestatie en professionaliteit

congruent zijn, levert idealiter kundige(re) conceptconclusies aan, wat in potentie kan bijdragen aan een publiek instituut welke actief meerwaarde levert aan de samenleving door haar prestaties te leveren (Castermans et al., 2009; Moore, 2013). In het geval van de Hoge Raad, het nemen van arresten. Het is in het belang van publieke waarde om inzicht te hebben in de organisatie van instituties die daaraan bijdragen en op welke manier (Moore, 2013).

Breder dan indirect eventueel bijdragen aan de publieke waardecreatie van de Hoge Raad, hoop ik het spel van de eerdergenoemde logica's in een andere casus te presenteren dan tot nu toe gangbaar in literatuur. Over hoe artsen en managers soms met elkaar kunnen botsen of elkaars taal niet lijken te spreken is in de medische wereld al eerder geschreven in (wetenschappelijke) vakbladen. Het kan nuttig zijn om binnen de rechtswereld te onderzoeken hoe deze werkt en of eventueel geleerd kan worden van de voorbeelden uit de medische wereld in het werken met verschillende logica's. De rechtspraak, specifiek de Hoge Raad, lijkt nog niet eerder op een vergelijkbare manier onderzocht. Castermans et. al. (2009) hebben een uitgebreide bundel over het functioneren van de Hoge Raad in 2009 gepubliceerd. Mijn onderzoek is een meer recente blik op de organisatie. Daarnaast is de bundel van Castermans et. al. (2009) geschreven op basis van juridische literatuur en kwantitatief onderzoek. In mijn onderzoek gebruik ik geen juridische literatuur en verbind ik de concepten met kwalitatieve gegevens. Dat geeft een ander perspectief op de Hoge Raad en een nieuwe context om de literatuur in de plaatsen.

### **1.3. Beantwoording vragen**

Alvorens de vragen te beantwoorden, beschrijf ik de Hoge Raad als organisatie. Die casusbeschrijving geeft context aan de beantwoording van de deelvragen en hoofdvraag. Om de vragen te beantwoorden definieer ik in hoofdstuk 3 eerst de voor mijn onderzoek relevante begrippen op basis van literatuuronderzoek. De deelvragen beantwoord ik vervolgens deels vanuit literatuuronderzoek en, later, deels empirisch op basis van interviews. Het literatuuronderzoek geeft een raamwerk waarmee ik bij het WB kan onderzoeken of de ervaringen van medewerkers overeenkomen of verschillen met de antwoorden die de literatuur geeft. Het hoofdstuk daarna heb ik gewijd aan de uitleg hoe ik de literatuur wil gebruiken in mijn dataverzameling en het verantwoorden van gekozen methodes. De empirische data presenteer ik daarna in hoofdstuk 5. Op basis van de antwoorden van de deelvragen beantwoord ik de hoofdvraag in de conclusie. Tot slot reflecteer ik op de conclusies van mijn onderzoek.

## 2. De Hoge Raad

In dit hoofdstuk geef ik een beknopt overzicht van de organisatie van de Hoge Raad. Dit doe ik op basis van een analyse van beleidsstukken van de Rijksoverheid, documenten van de Hoge Raad zelf – zoals een publicatie van president Feteris – en de bundel van Castermans et. al. (2009). Als eerste ga ik in op de doel- en taakstelling van de Hoge Raad. Vervolgens beschrijf ik globaal het proces van een zaak. Ten derde laat ik de structuur van de Hoge Raad naar voren komen. Afsluitend geef ik de bedrijfsmatige context waarin het instituut opereert, bijvoorbeeld hoe de Hoge Raad gefinancierd wordt.

### 2.1. Hoe de Hoge Raad publieke prestaties levert

De Hoge Raad is het hoogste rechtsorgaan in het koninkrijk en doet niet aan feitenrechtspraak, maar aan cassatierechtspraak (Rijksoverheid, 2019). Het instituut beoordeelt de procesgang en interpretatie van wetten en jurisprudentie en niet de directe toepassing daarvan. De Hoge Raad is een instituut met een duidelijke doelstelling, de publieke prestatie die zij willen bereiken. Die prestaties van de Hoge Raad zijn (1) om door het beantwoorden van rechtsvragen rechtsvormend bezig te zijn, tevens zorgt (2) zij door het nemen van arresten voor (individuele) rechtsbescherming en (3) rechtseenheid. De Hoge Raad focust de laatste jaren meer op haar rechtsvormende taak, om zo bij te dragen aan het stelsel van wet- en regelgeving en jurisprudentie en daarmee de rechtseenheid (Castermans et al., 2009, p. 4; Feteris, 2018).

Om de prestaties te leveren en zo aan de doelstelling te voldoen is een goed proces nodig. Dit proces eindigt met een arrest van de Hoge Raad. Bij de totstandkoming van arresten worden conclusies gebruikt, dat zijn onafhankelijke juridisch wetenschappelijke adviezen van een advocaat-generaal (hierna: AG) van het parket. Die conclusies worden voorbereid door medewerkers van het wetenschappelijk bureau. Na het nemen van een conclusie gaat dit document naar de raadkamer, waar een medewerker van het WB een raadsheer ondersteunt met aanvullend onderzoek en het schrijven van het concept arrest. Over dit concept arrest buigt de raadkamer zich, deze neemt het arrest en hiermee is de uitspraak definitief. Ik focus mij in dit onderzoek op het proces bij het WB. Hoe de medewerkers daar hun werk ervaren en hoe sturing feitelijk plaats vindt en de organisatie toewerkt naar het bereiken van de prestaties.

### 2.2. De organisatie van de Hoge Raad

Het organogram van de Hoge Raad is specifiek dat van de directie bedrijfsvoering. De raadkamers en het parket zijn hier niet in meegenomen. De directeur bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de organisatie die raadsheren en AG's ondersteunt op wetenschappelijk, administratief en facilitair gebied. Tevens is hij verantwoordelijk voor het budget en de daarover afgelegde verantwoording naar de minister van Justitie en Veiligheid – die het budget beschikbaar stelt (Hoge Raad, 2019). De medewerkers van het WB vallen onder de directeur bedrijfsvoering, tussen de directeur en medewerkers in staan drie hoofden wetenschappelijke, juridische en administratieve ondersteuning (HWJAO). Eén per sector: strafrecht, civiel recht en fiscaal recht (Hoge Raad, 2018). Dat zijn de hiërarchisch leidinggevenden van de medewerkers van het WB.

De Hoge Raad heeft in het verleden te maken gehad met een groeiende instroom aan zaken, die de organisatie overbelastte, daarom is de organisatie anders gaan werken en gaan zij op een andere manier om met de instroom (Castermans et al., 2009, p. 131). Hoe de Hoge Raad anno 2020 omgaat met de zaakstroom wordt duidelijk in het resultatenhoofdstuk. Sturing op basis van instroomindicatoren door de directeur bedrijfsvoering en HWJAO's, lijkt voor de hand liggend, aangezien de instroom van zaken in grote mate bepalend is voor de financiering (Rijksoverheid, 2015). Daarnaast kan sprake zijn van sturing op basis van doorlooptijd, die is vastgesteld op één jaar (Rijksoverheid, 2015). De feitenrechtspraak wordt gefinancierd op basis van het aantal vonnissen, de Hoge Raad is gefinancierd op basis van instroom van zaken, die financieringsafspraken zijn meerjarig van aard. Daarbij is een bandbreedte in acht genomen om het goed functioneren van het instituut te waarborgen (Rijksoverheid, 2015).

### 3. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk leg ik als eerste uit wat ik versta onder de begrippen professional en manager en hoe deze samenhangen met de professionele en prestatie logica. Vervolgens beschrijf ik hoe strijd tussen deze logica's voor spanning kan zorgen en, belangrijker, hoe dit voorkomen of opgelost kan worden. Omdat deze thematiek in de medische wereld eerder en meer onderzocht is kan de theorie meer tot leven komen met voorbeelden uit de medische sector. Daarom zal ik ingaan op hoe de theorieën in praktijk terugkomen in de medische wereld. Tot slot voorzie ik de deelvragen van een verwacht antwoord op basis van literatuuronderzoek. Antwoorden uit de literatuur gebruik ik vervolgens om empirische data te interpreteren, wat later in dit onderzoek naar voren komt.

#### 3.1. Definiëring begrippen

Voor mijn onderzoek zijn twee begrippen heel belangrijk: 'de professional' en 'de manager' en daarbij komende professionaliteit en management. Ik zal toelichten op hoe deze begrippen in mijn onderzoek gelezen moeten worden en waarop mijn definitie is gebaseerd.

##### 3.1.1. De klassieke professional

De term 'professional' is in het dagelijks taalgebruik toepasbaar op iedereen die zijn tegen een vorm van betaling zijn of haar beroep uitoefent. De definitie van professional volgens de Van Dale ("Professional," 2019) luidt dan ook als volgt: "iemand die een tak van sport als beroep beoefent of een activiteit beroepsmatig verricht". Deze definitie is alleen niet te gebruiken voor dit onderzoek, want iedere werkende is dan een professional en ik wil juist de professionals als groep onderscheiden van andere medewerkers. De definitie van Wilensky (1964) biedt meer houvast. De professional is door Wilensky in 1964 uitvoerig gedefinieerd, hij komt tot de conclusie dat met name de *technical base* en de *service ethic* de belangrijkste pijlers zijn voor het definiëren van een professional (Wilensky, 1964). Hierbij zorgt de *technical base* voor het weten wat te doen: het is systematische kennis en doctrines die verkregen worden door langdurige en intensieve training (Wilensky, 1964, p. 138). Daarnaast zijn de professionele normen en waarden belangrijk, hieronder valt onder andere de *service ethic*. Hieruit valt af te leiden dat een ongelijkwaardige relatie bestaat tussen professionals en hun cliënten. De cliënt moet vertrouwen op de kennis, vaardigheden en goede intenties van de professional bij het (ver)helpen bij problemen. De *service ethic* van professionals geeft legitimiteit aan het handelen. Men kan erop vertrouwen dat de professional zich houdt aan de normen en waarden van de beroepsgroep en

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

professionals zullen dus werken om hun cliënten te helpen volgens de beroepsstandaarden (Wilensky, 1964).

Hoewel de *technical base* en *service ethic* grotendeels bepalend zijn voor de uitvoering van een professie, vat dit nog niet samen waarom niet elk beroep ook daadwerkelijk een professie is. De klassieke professional zoals Wilensky (1964) omschrijft kent ook meerdere specifieke kenmerken die een professie vormen en bewaken. Ten eerste moet datgene wat gedaan moet worden, fulltime gedaan worden. Wilensky (1964) gaat verder: zo is het ten tweede van belang dat opleiding verzorgd wordt. Dit zal in eerste instantie misschien via de beroepsgroep zelf gaan, maar uiteindelijk gaat dit gepaard met universitaire scholing. De beroepsgroep vormt daarnaast, ten derde, een (geïnstitutioniseerd) netwerk. Vanuit dit netwerk wordt druk uitgeoefend op politici en beleidsmakers om ook wettelijke bescherming te genieten van hun beroepsgroep, met eigen kennis, normen en waarden. Dit laatste benoemt Wilensky (1964 p. 145), ten vierde, ook expliciet. Een formele door de beroepsgroep vastgestelde code is een kenmerk van professionals. Die code kan namelijk gebruikt worden om aan te wijzen wie geen professional is en wie zich niet houdt aan de regels die geldend zijn binnen de uitvoering van de professie.

Concluderend op Wilensky (1964), professionals hebben zelf macht over hun normen en waarden en organisatie, maar zij zijn van universiteiten afhankelijk voor scholing en voor de staat van vastgestelde bevoegdheden. Interessant voor dit onderzoek is, dat hij expliciet advocaten – opgeleid als jurist – als professionals ziet. Hij stelt vervolgens dat advocaten die zelfstandig werken en via een (groot) bedrijf, een vergelijkbare uiting van hun professionaliteit hebben. Hiermee wordt bedoeld dat de socialisatie binnen de beroepsgroep belangrijker is dan die op de werkvloer en werkomgeving (Wilensky, 1964, p.153). Op basis hiervan neem ik aan dat de professionele identiteit van medewerkers van het wetenschappelijk bureau van de Hoge Raad ook grotendeels bepaald wordt vanuit het feit dat zij in de eerste plaats jurist zijn en in de tweede plaats werkzaam zijn voor de Hoge Raad.

Noordegraaf (2015, p. 126) beschrijft verschillende type professionals en hun kenmerken. Rechters en openbaar aanklagers zijn gedefinieerd als *independent professionals* (Noordegraaf, 2015). Dit zijn hoog professionele beroepsbeoefenaars met een vrij grote mate van autonoom handelen, maar minder vrijgevestigd dan bijvoorbeeld artsen of advocaten – de *liberal professionals*. Rechters werken voor het rechtssysteem en openbaar aanklagers voor het Openbaar Ministerie. Er is dus sprake van een zekere binding aan een organisatie die anders is

dan hun beroepsgroep. Verder komt de beschrijving die Noordegraaf (2015) geeft aan de *liberal* en *independent* professionals overeen met de voorwaarden die Wilensky (1964) geeft voor een klassieke professional. De medewerkers van het wetenschappelijk bureau van de Hoge Raad definieer ik op basis van het voorgaande als *independent* professionals.

### 3.1.2. De manager

Het is voor mijn onderzoek niet alleen belangrijk te definiëren wat ik onder professionals versta, maar ook wie in de casus dus als zodanig geclassificeerd zijn. In hoofdstuk 2 staat beschreven wat de hiërarchische structuur van de organisatie is. Naast het Hoofd wetenschappelijke, juridische en administratieve ondersteuning (HWJAO) kent elke sector twee coördinatoren die deels werken als medewerker van het wetenschappelijk bureau (WB'er), maar daarnaast organisatorische taken hebben, dit is verteld in voorgesprekken bij de Hoge Raad en zal nader aan de orde komen in het resultatenhoofdstuk. Het management van de Hoge Raad definieer ik dus als volgt: de directeur bedrijfsvoering met de drie HWJAO's en zes coördinatoren.

Nu bepaald is wie de managers zijn, rijst de vraag wat een manager is. Dit is relevant om te begrijpen in welke wereld de manager leeft ten opzichte van de professional. Het management bestaat uit medewerkers die de instellingsdoelen moeten afstemmen met de professionele waarden. Aangezien middelen – tijd, geld, ruimte – vrijwel altijd schaars zijn, is de belangrijkste uitdaging voor het management: maximalisatie van prestaties te genereren, gegeven schaarse middelen (Koopmans & Bosch, 2016). Het is in de eerste plaats vooral een functieaanduiding van iemand. Daarbij kan 'management' duiden op procesmatige activiteiten of op het vakgebied van managers en management (Koopmans & Bosch, 2016, p. 17). Dit werken zij verder uit door de activiteiten en functie te combineren: wat doet een manager? Hier geven Koopmans en Bosch (2016) drie kerntaken voor.

Zo is een manager in de eerste plaats bezig met strategie, dit is "het afstemmen van de interne organisatie op de externe omgeving" (Koopmans & Bosch, 2016, p. 20). Daarnaast moet een manager bezig zijn met de organisatiestructuur, het is belangrijk om een goede vorm te creëren, want "in een goed gestructureerde organisatie worden doelen op tijd gehaald tegen de laagst mogelijke kosten" (Koopmans & Bosch, 2016, p 23). De derde taak die Koopmans en Bosch (2016) beschrijven is het feitelijk leidinggeven aan medewerkers. Hierin is het belangrijk om te erkennen dat verschil bestaat tussen erover gaan (bijvoorbeeld hoe werk verdeeld wordt) en hoe medewerkers functioneren, de menselijke factor is heel belangrijk. Dat betekent dat de



manager verantwoordelijkheden heeft voor zowel de doelen die behaald moeten worden, alsook de manier hoe ze gehaald worden (Koopmans & Bosch, 2016). Aansluitend bij deze taken geeft Noordegraaf (2015, p. 47) zijn definitie over publiek management. Dit is het gebruiken van organisatorische middelen door publieke of non-profit organisaties om werkzaamheden voor de samenleving te sturen en daarmee doelen te halen om zo te voorzien in publieke behoefte. Specifiek gaat het om het aanspreken van systematisch en precies gebruik van financiële middelen en mankracht gepaard met duidelijke planning, monitoring en eventuele interventies gevolgd door transparante resultaten die aan duidelijke doelen zijn gekoppeld (Noordegraaf, 2015, p. 43).

Een manager is dus niet zozeer een persoon, het is een rol die vervuld wordt binnen de organisatie. Hierin bestaat het belangrijkste verschil met professionals. Zij identificeren zich met hun vakgebied, zij zijn hun professie. De manager pakt een rol op teneinde doelen te behalen. De opvatting die hier interessant is, is die van de manager die kwantitatief stuurt en beoordeelt (Koopmans & Bosch, 2016; Noordegraaf, 2015).

### **3.2. De logica's**

Het verschil tussen professionals en managers begint zich na definiëring duidelijk af te tekenen. De twee groepen werken elk volgens een eigen denkpatroon conform hun identiteit en/of taakstelling. Dit kan ook wel hun eigen logica genoemd worden. Noordegraaf (2015) beschrijft die logica's: de prestatie, professionele en politieke logica (Noordegraaf, 2015). Voor het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek zijn de prestatie en professionele logica relevant, de politieke logica past niet bij de opzet. De relevante logica's houden grofweg in: het meten en controleren van prestaties op een rationele manier en het opereren als professional binnen een (semi) publieke organisatie (Noordegraaf, 2015).

#### **3.2.1. De prestatie logica**

Prestaties in de publieke sector zijn altijd lastig te meten en het begint bij de vraag wat een publieke prestatie is (Moore, 2013). Moore (2013) beschrijft de trend van een bureaucratische overheid naar een bedrijfsmatige overheid, dit is algemeen bekend als de tijd van New Public Management (NPM). De definitie van publieke prestatie is afhankelijk van het geldende paradigma (Moore, 2013). NPM is in het verleden onder andere gedefinieerd door Hood (1991) op kenmerken en manieren van sturing. NPM geeft meer ruimte aan managers, zodat zij de ruimte hebben om resultaten te boeken en daarop te sturen. Die resultaten zijn vooral kwantitatief in beoordeling en monitoring (Hood, 1991). Hoewel de hoogtijdagen van NPM

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

schijnbaar achter ons liggen, werkt de overheid nog steeds veel volgend de principes van NPM. Zowel traditionele vormen van (hiërarchisch) bureaucratisch bestuur als NPM sturing werkt niet goed voor huidige complexe materie waar publieke organisaties voor staan (Head & Alford, 2015). Dat komt omdat publieke instellingen en bedrijven in essentie andere typen organisaties zijn (Moore, 2000). Dit komt naar voren in de paradoxen van NPM in publieke instellingen (Hood & Peters, 2004). NPM kan bijvoorbeeld goed werken om budgetten te controleren en stroperigheid in dienstverlening tegen te gaan door met strikte indicatoren te meten. Alleen een focus op kwantitatieve targets is lastig als het gaat om sociale uitkomsten, die vaak in een ambigu proces tot stand komen (Hood & Peters, 2004; Noordegraaf, 2015).

Moderne sturing op uitkomsten vanuit NPM perspectief komt naar voren in de prestatie logica. Noordegraaf (2015) beschrijft drie vormen van mogelijke prestatie sturing: *business-like*, *entrepreneurial* en *contractual*. In de eerste vorm gaat de publieke organisatie lijken op een bedrijf met meer focus op sturen met geld, meetbare resultaten en doelen die afgestreept kunnen worden op basis van die resultaten. Bij de tweede variant is het doel om innovatie te stimuleren door te denken in klanttevredenheid en intern leiderschap dus aan te moedigen om tot betere dienstverlening te komen, flexibiliteit en leren staat centraal. De derde variant gaat uit van een grotere rol voor marktpartijen in het publieke werk. Door aanbestedingen worden publieke taken tegen betaling bij private partijen neergelegd (Noordegraaf, 2015, p. 73-75).

Het denken vanuit de prestatie logica sluit aan bij de voorwaarde van impact maken door (semi) publieke organisaties: geld is nodig om te sturen (Moore, 2000). Impact maken in de samenleving geldt als doel, om dat te bereiken is geld nodig (Moore, 2000, p. 188-189). Het geld voor publieke instellingen wordt niet vrijwillig gedoneerd en vloeit voort uit belastinginkomsten. Daarom is het belangrijk om de doelen te behalen om zo legitimiteit te behouden voor de publieke organisatie (Moore, 2000). Die doelen zijn het creëren van publieke waarde, wat publieke waarde is, is afhankelijk vanuit de geldende logica (Moore, 2000, 2013; Noordegraaf, 2015). De prestatie logica gaat uit van een spaarzame houding ten opzichte van uitgaven. Prestaties moeten meetbaar zijn en uitgaven beheersbaar (Hood, 1991; Noordegraaf, 2015). *Business-like* publiek management gaat daarbij ook uit van verbetering van dienstverlening. Een methode die daarom veel gebruikt wordt is de zogenoemde *plan, do, check, act* – cyclus. Een doorlopend gebruik van deze methode zorgt uiteindelijk voor een systeemoptimalisatie met een gestroomlijnde *input-throughput-output-outcome* – keten waarbij kwantitatieve data leidend is (Noordegraaf, 2015, p. 111).

De prestatie logica is, samengevat, een perspectief van redeneren en werken volgens bedrijfsmatige methoden die we, logischerwijs, kennen uit de private sector. Sturing op basis van duidelijke concrete doelen met bijbehorende geldstromen. Het sluit aan bij de neoliberale gedachte dat kosten van de overheid tot een minimum gebracht moeten worden (Noordegraaf, 2015). Effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit staan centraal bij bedrijfsmatige sturing vanuit de prestatie logica.

Deelvraag A is hiermee deels beantwoord vanuit de literatuur: wat is bedrijfsmatige sturing? Het werken op een rationele en systematische manier om in een cyclus doelen en resultaten te behalen en geldstromen beheersbaar te houden met als centrale uitgangspunten effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit. Gezien de aard van de taakstellingen van managers zoals eerder beschreven op basis van onderzochte literatuur, kan gesteld worden dat managers werken vanuit de prestatie logica. Immers, hun rol is om doelen te realiseren, vaak gebruiken zij hier kwantitatieve systematiek voor. Deze aanname wordt versterkt doordat de managers en medewerkers van het WB onder de directie bedrijfsvoering vallen. Een meer kwantitatieve focus ligt bij prestaties van de organisatie ligt dan voor de hand.

### **3.2.2. De professionele logica**

De managers van het WB van de Hoge Raad werken, zo is mijn verwachting, vanuit de prestatie logica. De bijkomende verwachting is dat de *independent professionals* (medewerkers) van het WB volgens de professionele logica werken. Om dat te bewijzen is empirisch onderzoek nodig. Voordat ik dat onderzoek is het belangrijk om de professionele logica uit te leggen en in te gaan op professionele standaarden. Zo creëer ik een kader voor mijn empirisch onderzoek.

De professionele logica is gebaseerd op kennis en het verlenen van diensten op basis van die kennis (Noordegraaf, 2015). Hiermee raakt de logica aan de definiëring van de professionals: autonomie om de eigen professie uit te voeren is heel belangrijk (Noordegraaf, 2015; Wilensky, 1964). Die autonomie is nodig, omdat professionals zogenoemde *tacit knowledge* bezitten (Polanyi, 1996 in: van Daal, de Haas, & Weggeman, 1998). Die kennis is lastig te ontsluiten en expliciet te maken (Noordegraaf, 2015; van Daal et al., 1998). Onderdeel van de kennis is onder andere de werkwijze van professionals, routines ontstaan, deze kunnen zowel expliciet benoemd worden, als impliciet worden overgedragen en gedeeld worden (Kuiper, 2018). De kennis van professionals wordt overdragen in het proces van professionaliseren, het totaal van trainingen, scholing en socialisatie. De kennis is geworteld in iemand door zijn of haar eigen ervaringen en

acties (en reacties daarop). De ‘stille’ kennis is dus net als de professie erg persoonlijk (Noordegraaf, 2015, p. 123).

De identificering van professie met persoon wordt ook beschreven door Witman, Smid, Meurs, & Willems (2011). Het socialiseren binnen de eigen professionele wereld creëert een habitus waarvan uit gehandeld wordt. Dit zorgt, zelfs in een veranderende omgeving, vaak voor een herhaling van hetzelfde handelen (Witman et al., 2011). De habitus van professionals betekent niet dat zij nooit veranderen. Routines kunnen veranderen door externe factoren, bijvoorbeeld: nieuwe overheidsregelgeving, nieuwe kennis en technologie, cliënt voorkeuren en budget kortingen (Kuiper, 2018, p. 1). Tegelijkertijd is het zo dat de sterke eigen professionele identiteit en socialisatie binnen de professie ertoe kan leiden dat de nadruk op ligt waarin zij – de professionals – verschillen van buitenstaander, de niet-professionals (Kuiper, 2018). De habitus betekent enerzijds dat stabiliteit en voorspelbaarheid in het handelen verwacht kan worden in positieve zin, doordat de professionals altijd volgens hun eigen standaarden werken. Anderzijds laat dat ook zien hoe sterk het socialisatieproces is en hoe onveranderlijk daarmee handelen kan zijn, zelfs als externe factoren daarom vragen (Kuiper, 2018; Witman et al., 2011).

De professionele standaarden zijn niet expliciet te benoemen voor professionals vanuit de professionele logica. Wat vooral duidelijk wordt door de bestudeerde literatuur dat het een standaard is om autonoom te doen waarvoor de professional is getraind. Juist het feit dat de professional – zoals in de definiëring al naar voren kwam – vaak een cliënt-relatie heeft waarbij hij of zij de enige deskundige is, zorgt dat een groot verschil ontstaat tussen mensen van binnen de professie en daarbuiten. De buitenmensen zijn afhankelijk van de kennis van professionals. Omdat deze kennis vaak lastig expliciet te maken en de professional zich als persoon vaak identificeert met de professie zelf, draait de professionele logica om handelingsvrijheid. De autonomie om te handelen naar eigen inzicht.

### **3.3. Wanneer de logica's strijden**

Het centraal stellen van de professional kan vanuit de prestatie logica een onwenselijke gedachte zijn. Immers, een manager heeft duidelijk taak- en doelstellingen is verantwoordelijk voor de geleverde prestaties. Als deze daarbij te veel vanuit de professionals moet denken kan dit voor de manager niet altijd goed werken. Omgekeerd heeft een professional geen boodschap aan het handelen buiten zijn eigen code en kennis. Als beide groepen vooral werken vanuit hun eigen logica, kan dat spanning geven (Noordegraaf, 2015; Numerato, Salvatore, & Fattore, 2012). Daarbij komt dat de logica's grofweg neerkomen op een strijd tussen kwaliteit en efficiëntie.

Twee begrippen die in organisaties vanzelfsprekend belangrijk zijn, maar snel in botsing kunnen komen (Noordegraaf, 2015, pp. 72–73). Daarom ga ik in op de vraag hoe eventuele spanning veroorzaakt wordt en nog belangrijker, hoe kan dergelijke spanning worden voorkomen of weggenomen.

### 3.3.1. Wrijving veroorzaakt spanning

Vanuit het perspectief van managers kan een *independent* professional lastig zijn om te sturen of te controleren (Noordegraaf, 2015, p. 123). Hiervoor geeft Noordegraaf (2015) drie belangrijke redenen, die aansluiten bij wat andere auteurs schrijven, onder andere Wilensky (1964). Ten eerste, de opleiding en training van professionals heeft als resultaat dat professionele rollen, identiteit en daarmee een habitus gecreëerd wordt. Dit sociaal effect kan vervolgens op een volgende manier tot uiting komen, een verschuiving van: “ik handel als een professional”, naar “ik ben een professional”. Sturing kan daarmee snel persoonlijk worden opgevat door de professional (Kuiper, 2018; Noordegraaf, 2015, p. 124; Witman et al., 2011). Daarbij komt, ten tweede, dat een professional – zoals eerder toegelicht – een mate van vrijheid heeft. Hij of zij is niet specifiek gebonden aan één organisatie waardoor de professional ook kan vertrekken, met alle bijbehorende kennis (Noordegraaf, 2015; Wilensky, 1964). Tot slot is het werk van een professional persoonlijk en sociaal van betekenis. Dat wil zeggen dat het eigen ideaal (of dat van de beroepsgroep) zwaarder weegt dan doelen van de organisatie. Noordegraaf (2015, p. 124) schrijft dat dit één van de belangrijkste oorzaken is van conflicten tussen professionals en hun managers. De strijd gaat voor de één over heel persoonlijke aspecten en voor de ander over bedrijfsmatige rationaliteit (Noordegraaf, 2015; Numerato et al., 2012). Eigenlijk spreken ze dus twee verschillende talen, elk vanuit hun eigen belevingswereld. Die botsing tussen capaciteit en kwaliteit, levert voor (publieke) managers een lastige klus op.

Naast het spreken van twee verschillende talen, is ook verschil in de interpretatie van de betekenis van prestaties. Het is dus belangrijk dat organisatie breed dezelfde betekenis wordt gegeven aan de prestaties (Noordegraaf, 2015). Dit geldt eveneens voor te nemen stappen in de richting van prestaties (Kuiper, 2018). Betekenisgeving is heel belangrijk en sluit aan bij de ervaring of het werk zinvol is. Als een professional het idee heeft dat werk(processen) niet van betekenis zijn voor de cliënt of de samenleving in het algemeen, kan dat negatieve gevolgen hebben. Zowel voor de werkhouding van de professional zelf, als voor de medewerking bij invoeren van nieuw beleid (Tummers, 2012, 2014). Uit onderzoek van Tummers en Knies (2013) blijkt dat in de relatie tussen leidinggevende en resultaten, de *meaningfulness* een belangrijke schakel is, de betekenis die gegeven wordt aan resultaten. Betekenisgeving en zingeving is

minstens zo belangrijk als autonomie, het is dus belangrijk dat een manager hier aan denkt (Tummers & Knies, 2013). Het kan dus zijn dat een manager die professionals louter stuurt op basis van resultaten, vanuit het idee autonomie te geven hoe die te bereiken, alsnog een botsing veroorzaakt. Dit wordt ook beaamt door Noordegraaf (2015), die stelt dat managers die teveel prestatie sturing geven aan professionals conflicten kunnen veroorzaken.

### 3.3.2. Coping

Spanning tussen de logica's kan zorgen dat medewerkers, de professionals in dit geval, last krijgen van die spanning. Spanning kan stress geven, dat wil de manager vermijden bij medewerkers (Tummers, Bekkers, Vink, & Musheno, 2015). Tummers et. al. (2015) beschrijven mechanismen die bij werknemers in hun gedrag en gedachten naar voren kunnen komen om met stress om te gaan, zij noemen dit *coping*. Coping kan zowel probleemgericht (assimilerend) als emotiegericht (accomoderend) geuit worden (Noordegraaf, van Loon, Heerema, & Weggemans, 2015). In het eerste geval “probeert het individu de interactie tussen zichzelf en de omgeving te veranderen, of de bron van de negatieve situatie te veranderen. Bij emotiegerichte coping probeert een individu zijn eigen emotionele reactie op de situatie te reguleren” (Noordegraaf et al., 2015, pp. 293–294).

Een uiting van coping kan zijn het breken van regels om werkzaamheden naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren. Dat betekent dus vooral dat procedures en regels van de eigen organisatie genegeerd worden ten behoeve van het werk (Tummers et al., 2015). Opvallend aan die studie is, dat zorgprofessionals, evenals docenten, vaker regels breken voor hun werk dan sociaal werkers en politieagenten (Tummers et al., 2015, p. 1113). Dit is relevant omdat medewerkers van het WB vergelijkbaar met artsen in de definiëring van professional. Dit roept de assumptie op dat zij ook sneller regels zouden breken ten behoeve van hun werkuitvoering. Tummers et. al. (2015) schrijven wel dat de mate van professionalisering en de aard van het werk en de organisatorische omgeving ook van invloed zijn op coping gedrag. Het is dus te simpel om medisch en juridisch professionals te vergelijken zonder aanvullende context en nuances.

Breken van regels heeft een negatieve klank, terwijl dit niet per definitie zo is. Professionals zijn nu eenmaal autonoom en kennen een andere positie in het werkveld met andere verantwoordelijkheden dan niet of minder geprofessionaliseerde organisatiemedewerkers. Noordegraaf et. al. (2015) verwijzen naar het eerder door mij aangehaalde onderzoek van Tummers en Knies (2013). Zij benadrukken de focus op positieve aspecten, bijvoorbeeld kijken wat wel werkt binnen de organisatie en wat voor de professional als zinvol wordt beschouwd.

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

Indien vanuit die zingeving wordt gewerkt kan negatieve coping vermeden worden (Noordegraaf et al., 2015; Tummers et al., 2015; Tummers & Knies, 2013). Professionals kunnen gegeven hun aard het heft in eigen hand nemen en de situatie of organisatie zo proberen te vormen dat zij beter gedijen en hun werk beter uit kunnen voeren – en hier zelf meer welzijn bij ervaren. Dit heet proactieve coping (Noordegraaf et al., 2015). Een voorbeeld hiervan beschrijft Kuiper (2018, p. 1): “Routines were mostly associated with stability and inertia, but a more recent perspective in the literature explicitly focuses on routines as a source for coping with complexity and change”. Het gebruiken van routines kan dus een vorm van coping zijn waar professionals hun eigen werk vormgeven en inrichten om met bepaalde situaties om te gaan.

Hoe professionals zich kunnen opstellen en waarop ze dan kunnen terugvallen is te vinden in tabel 1 (Noordegraaf et al., 2015, p. 300). Zo valt het zelfstandig creëren van routines onder de hulpbron ‘autonomie’ en deze routine kan door ‘training en opleiding’ worden overgedragen. Het aanspreken van hulpbronnen kan helpen om een houding te creëren die leidt tot proactieve coping. De hulpbronnen zijn voor professionals in principe aanwezig, al eerder in dit hoofdstuk heb ik laten zien dat autonomie, een professioneel netwerk en training en opleiding bepalend zijn bij professionalisering. Expliciet benoemen Noordegraaf et. al. (2015, p. 300) dat een goede relatie met de leidinggevende belangrijk is en hoort bij een sterk netwerk. Zo’n netwerk geldt zowel binnen als buiten de organisatie. Medewerkers van het WB zouden dus een goede relatie moeten onderhouden met hun leidinggevend, zowel het HWJAO als de AG of raadsheer met wie zij werken. Persoonlijkheid is logischerwijs per individu verschillend, niet elke professional heeft behoefte aan veel contact. Onder openheid wordt leergierigheid verstaan en het open staan voor nieuwe inzichten. Emotionele stabiliteit kan van invloed zijn op hoe snel een professional gebruik maakt van bepaalde coping strategieën en of dit sneller negatief of proactief kan zijn (Noordegraaf et al., 2015, pp. 300–302). Proactieve coping kan eventueel bestaande spanningen wegnemen of kan spanningen voorkomen doordat uitingen van wrijving tussen logica’s snel aangepakt worden.

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

Tabel 1: mogelijke bronnen van professioneel vermogen, naar Noordegraaf et. al. (2015, p. 300)

<b>Bron</b>	
<b>Houding</b>	<i>Persoonlijkheid</i>
	1. Extraversie
	2. Openheid
	3. Emotionele stabiliteit
	<i>Motivatie</i>
	1. Autonome motivatie
	2. Public service motivation
<b>Hulpbronnen</b>	<i>Autonomie</i>
	<i>Netwerk</i>
	<i>Training en opleiding</i>

### 3.3.3. Interplay

Afhankelijk van een aantal *settings* kan de manager kiezen welke logica – gegeven strijdigheid van bijvoorbeeld de professionele met de prestatie logica – hij meer van invloed laat zijn op de besluitvorming en werkwijze in de organisatie. Zo zijn van invloed (1) de institutionele context, (2) de organisatie setting en (3) de management situatie (Noordegraaf, 2015, p. 188). Vervolgens kan de publieke manager op vier manieren omgaan met de mogelijk strijdende logica's: combineren, verbinden, conflicteren of contrasteren (Noordegraaf, 2015, pp. 198–199). Uitgewerkt voor de Hoge Raad betekent de institutionele context dat men rekening moet houden met hun positie in de samenleving. Het is het hoogste rechtsorgaan en heeft daardoor een hoge mate van onafhankelijkheid. Het is voor financiering daarentegen wel afhankelijk van de politiek (ministerie van Justitie en Veiligheid) en vervult met haar taken een prestatie van grote juridische en maatschappelijke betekenis.

Het diagnosticeren van de organisatie setting kan aan de hand van standaarden, culturen en loyaliteit (Noordegraaf, 2015, p. 193). De management situatie gaat over de manier van controle, hoe gestuurd wordt op dienstverlening en hoe dit te meten is (Noordegraaf, 2015, p. 195). Ook dit kan uit het empirisch onderzoek duidelijk worden. Als de drie parameters in kaart gebracht zijn, kan de omgangsvorm met de spelende logica's gekozen worden. Hoe om te gaan met logica's afhankelijk van de parameters noemt Noordegraaf (2015, p. 215) *interplay*. Interplay kan zorgen voor een passende logica per situatie, of een leidende logica in de organisatie, waardoor op die manier de manager spanning kan wegnemen of voorkomen. Verschillen in werkwijze worden als het ware productief gemaakt door de manager, doordat werknemers kunnen doen waar zij logicawijs het beste in zijn (Noordegraaf, 2015).



### 3.3.4. Hybridisation

Coping en interplay gaan beide nog steeds uit van scheiding tussen de managementfunctie en de professional met het eigen takenpakket. Coping is hierbij meer gericht op hoe de professional kan handelen. Interplay is een managementvaardigheid die kan worden toegepast. Een andere mogelijkheid om strijdigheid van de professionele en prestatie logica's te voorkomen of spanningen als gevolg daarvan aan te pakken is het integreren van managementtaken bij de professional. Numerato et. al. (2012) en Witman et. al. (2011) geven voorbeelden van integratie van managementtaken bij arts taken in de medische sector en enkele nadelen hiervan. Een zeer belangrijk nadeel is het gebrek aan scholing en training op het gebied van leiderschap en management bij een klassieke professional opleiding, zoals geneeskunde in dit geval (Voogt, Van Rensen, Noordegraaf, & Schneider, 2015). Meer aandacht zou dus in de professionele scholing moeten komen voor niet-professie taken zoals management.

Tegelijkertijd professionaliseert management als vak, met name publieke managers ontwikkelen zich steeds meer als professionals (Noordegraaf, 2015). Evetts (2009) heeft al eerder geschreven over het veranderen van de definitie van professionals en de opkomende professionalisering van brede beroepsgroepen, zoals managers. Een combinatie van managen en werkuitvoering is op termijn onvermijdelijk (Evetts, 2009). Dit komt door de (prestatie) verwachtingen waar managers aan moeten en de roep van professionals om meer vrijheid te hebben in het doen van hun werk (Ackroyd, Kirkpatrick, & Walker, 2007; Evetts, 2009). De combinatie van taken en functies heet ook wel *hybridisation*, een trend die kan leiden tot de hybride professional (Numerato et al., 2012, p. 630). Professionalisering van brede beroepsgroepen, met name binnen de publieke sector, komt voor een deel door blijvende NPM werkstructuren (Ackroyd et al., 2007; Evetts, 2009; Noordegraaf, 2015). Zo wordt een situatie gecreëerd waar professionals moeten blijven leveren, maar wel binnen de gestelde kaders met middelen die managers bedenken (Evetts, 2009). Dergelijke werkstructuren zijn onder andere terug te vinden in de prestatie logica.

Hybride professionals kunnen een brug slaan tussen de wereld van managers en professionals, omdat zij in beide werelden werken, dit beschrijft ook Kuiper (2018). Het betrekken van professionals bij inrichten van werkstructuren en -omgeving wordt breder geadviseerd. Numerato et. al. (2012) waarschuwen voor verlies aan vertrouwen vanuit de eigen beroepsgroep wanneer een professional alleen (nog) maar als manager werkt. Hybriditeit kan dus zorgen voor het behoud van legitimiteit binnen de professie, maar aandacht voor professionele waarden bij management-besluiten. Tummers (2014, p. 10) beschrijft dat bij invoering van

nieuw beleid een manager aandacht moet geven aan de zinvolheid hiervan – eerder heb ik beschreven hoe belangrijk zinvolheid is voor professionals. Ik veronderstel dat een hybride professional ook bij zingeving van werk de oplossing kan zijn. Immers, een dergelijke professional moet zelf ook nog aan het werk met de nieuwe werkwijze of structuur. Hybriditeit is dus terug te zien in de wens van medische professionals en lijkt op basis van de literatuur te kunnen werken om in de publieke sector professionaliteit met prestatie sturing te kunnen verbinden.

### 3.4. De logica's in de medische wereld

De prestatie logica is concreet te maken door bijvoorbeeld kwantitatieve indicatoren aan te wijzen. De professionele logica daarentegen is veel meer een abstract raamwerk om te begrijpen hoe een professional gevormd wordt. Andersom is het definiëren van 'een professional' eenvoudiger dan het aanwijzen van 'het management' of 'de manager' buiten een functieomschrijving van een persoon om. Hoe een *independent* professional opereert en daarin soms strijdigheid kan ervaren met een manager is daarom nog niet direct duidelijk. In de medische sector zijn enkele voorbeelden over interactie tussen deze twee groepen. Deze voorbeelden uit de medische wereld hoe de literatuur in de praktijk naar voren komt, kunnen dus illustreren hoe de logica's samengaan. De literatuur zoals gepresenteerd in dit hoofdstuk lijkt namelijk nog niet op een dergelijke manier toegepast binnen de rechtspraak.

Witman et. al. (2011, p. 487) beschrijven een situatie waarin een arts om specifieke materialen vroeg voor de volgende dag. De manager – zonder medische achtergrond – vond dat “waanzin”, omdat deze onderdelen vele malen duurder waren en alleen in sets gekocht konden worden. De arts realiseerde zich dat niet, want hij is niet bezig met welke kosten hij maakt. Artsen zullen namelijk alles in hun macht doen om de individuele patiënten beter te maken, daar ligt ook hun verantwoordelijkheid naar zichzelf en hun *peers* toe (Kuiper, 2018; Noordegraaf, 2015; Witman et al., 2011). Professionals verantwoorden zich idealiter naar elkaar en dus niet naar managers die op, bijvoorbeeld, kosten sturen. Door financiële aspecten mee te wegen in hun keuzes, maken zij eigenlijk verkeerder keuzes op het gebied van verantwoordelijkheid – een belangrijke grondslag vanuit hun habitus (Witman et al., 2011, p. 487). Medisch personeel en met name medisch afdelingshoofden nemen hun niet medische evenknieën – de managers – pas serieus als zij wijs bevonden worden. Daarmee wordt ervaring in het veld en niet onnodig tegen de medische habitus in strijken bedoeld: dus de medisch professionals niet te veel in de weg zitten. Dan kan de manager als het ware krediet opbouwen en daadwerkelijk zaken beïnvloeden

op de afdeling zonder conflict op te roepen. Soms zijn namelijk keuzes nodig die tegen de habitus van artsen in gaan (Witman et al., 2011).

Numerato, Salvatore en Fattore (2012) schrijven over verschillende werkstructuren die in de zorg kunnen optreden waarbij manager en professional meer of minder met elkaar verweven zijn of strijd leveren. De mogelijke verweving van management en arts die zij beschrijven is interessant. Want een afdelingshoofd in een ziekenhuis is een lastige positie: “*‘Janus-faced’ they look at two worlds with two different logics*” (Witman et al., 2011, p. 491). Een arts die ook tegelijk manager is kan ook nadelig zijn voor de arts, dan ontstaat namelijk een scheiding tussen praktiserende en niet praktiserende artsen (Numerato et al., 2012). Toch lijkt het vanuit doktersperspectief wenselijker om een arts als leidinggevende te hebben. Artsen vonden dat zij te veel buitenspel stonden bij veranderingen in hun eigen sector. Zij konden wel patiënten helpen, maar het inrichten van de zorg deden ‘de anderen’ (Voogt et al., 2015). Tegelijk concluderen Voogt et. al. (2015) dat leiderschap en organisatorische vaardigheden niet expliciet in de opleiding en socialisatie zitten. Zij spreken over een cultuur waarbij vooral medische kennis wordt overgedragen. Wil een arts effectief kunnen managen, dan zal ook binnen de beroepsgroep een verandering moeten ontstaan.

Een manier van sturing door een manager is om nieuwe routines of procedures te introduceren of bestaande te wijzigen. Dat kan door de handelingen te wijzigen, maar het idee achter de routine blijft dan ongewijzigd (Kuiper, 2018). Zoals eerder gesteld hebben professionals – in dit geval artsen – vanuit hun beroepsgroep sterke eigen procedures gebaseerd op hun eigen kennis. Het standaardiseren of proberen grip te krijgen op professionele routines van buitenaf is niet effectief. Professionals zullen niet bereid zijn om hierin mee te gaan, omdat externe controle over hun handelingen conflicteert met hun professionele waarden (Kuiper, 2018, p. 4). Om toch invloed te hebben als manager op professionals suggereren Numerato et. al. (2012) om te focussen op de meerwaarde voor de professional van eventuele gewenste veranderingen. Managementtools ten behoeve van sturing werken het beste als ze ook helpen bij het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening. Bijvoorbeeld bijdragen aan betere medische beoordelingen en patiënttevredenheid. Als bedrijfsvoering en professie beide kunnen profiteren van prestatiesturing, dan is het makkelijker om de afdeling in beweging te krijgen (Numerato et al., 2012).

Het is duidelijk dat bovenstaande voorbeelden illustreren dat de professional centraal staat in de medische wereld en managers als het ware om hen heen bewegen met eventuele

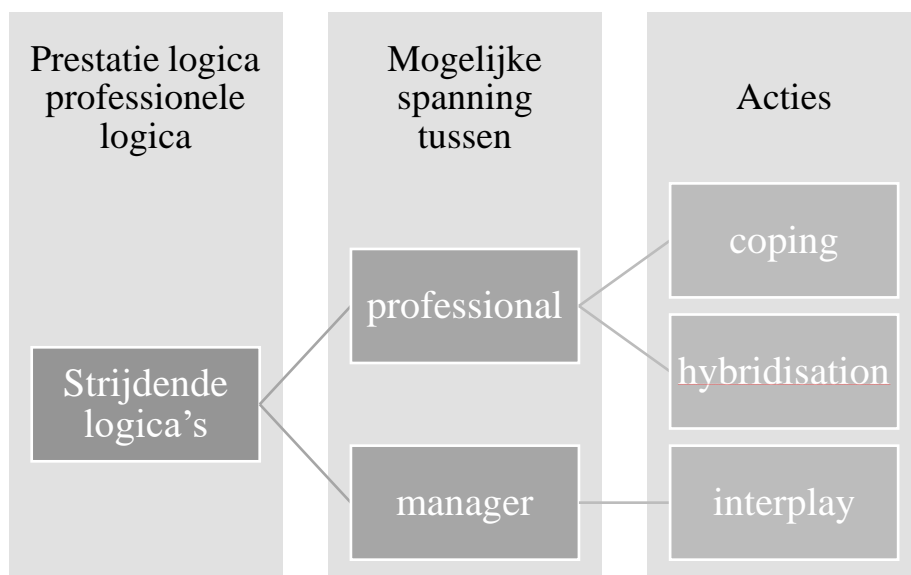
## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

sturing. Het advies is om te denken vanuit de wereld van de arts om beweging te krijgen in de organisatie. Beter zou zijn om een medisch professional als manager aan te stellen, deze zou zich beter kunnen verplaatsen in de wereld van de artsen. Bovendien wordt gesuggereerd dat deze in beginsel meer autoriteit krijgt van de afdeling. Voordat een dergelijk manager als effectief leidinggevende zou functioneren, moet ook binnen de professie meer nadruk komen op het trainen van managementvaardigheden in plaats van louter medische.

### 3.5. Slot

In dit hoofdstuk heb ik de belangrijkste begrippen voor dit onderzoek toegelicht en een bredere literatuurstudie uitgevoerd om de deelvragen van een voorlopig antwoord te voorzien. De belangrijkste concepten zijn in figuur 1 gevisualiseerd.

*Figuur 1: visualisatie theoretische kernconcepten*



Als eerste is duidelijk geworden wat ik versta onder een professional en manager. Vervolgens beargumenteer ik dat bedrijfsmatige sturing wordt gezien als het gebruiken van de prestatie logica om de werkomgeving van medewerkers, in dit geval professionals, vorm te geven door managers. Dit is een logica die veelal draait om NPM waarden als controle op tijd, geld en duidelijk meetbare doelen. Professionele standaarden zijn niet eenduidig te beschrijven en per beroepsgroep verschillend. Belangrijk is hierbij dat de standaarden die binnen de professie voor de collegae zijn vastgesteld leidend zijn voor het werk van de professional. Zij zijn loyaal aan hun eigen beroepsgroep en identificeren zichzelf met hun werk. Autonomie en zinvolheid zijn overkoepelde steeds terugkerende waarden.

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

Spanning kan ontstaan tussen doordat managers en professionals vanuit hun eigen logica werken. Als zij op die manier langs of tegen elkaar blijven werken kan spanning ontstaan. Professionals kunnen het gevoel van zingeving en autonomie verliezen en stress krijgen, managers verliezen controle. Dit is een situatie die voor de organisatie niet gezond is en het bereiken van publieke prestaties in de weg staat. Spanning kan worden weggenomen, maar het liefst voorkomen.

Het omgaan met de verschillende logica's (en eventuele spanning) kan op verschillende manieren. Professionals kunnen binnen de mogelijkheden die zij hebben zelf hun werk anders inrichten en met hun collega's zorgen voor nieuwe routines of aanpak, dit heet coping. Managers kunnen zichzelf trainen om te herkennen welke logica's strijdig kunnen zijn in de organisatie en afhankelijk van situaties kiezen welk frame zij van toepassing laten zijn. Het werken met de verschillende logica's heet interplay. Tot slot, de beste oplossing lijkt om hybride professionals te ontwikkelen. Dit zijn professionals die niet alleen hun professie beoefenen, maar ook managementtaken uitvoeren. Doordat zij met beide benen in een andere wereld staan is de verwachting dat zij de twee logica's snappen en ze goed kunnen toepassen, omdat zij zelf in beide logica's tegelijk moeten werken.

In het empirische deel van het onderzoek beschrijf ik deze concepten in de casus. Zo onderzoek ik in welke logica de medewerkers van het WB werken. Het is interessant om te zien of hun ervaringen overeen komen met wat de literatuur stelt over hun functie. De inhoud van hun werkzaamheden en welke betekenis zij daaraan geven helpt om dit te duiden. Hoe medewerkers sturing ervaren en managers sturen kan laten zien welke logica prevaleert of conflicteert boven of met de andere. Logischerwijs beschrijf ik vervolgens of sprake is van spanning tussen de logica's en waarom wel of niet. Tevens zal ik onderzoeken of in de organisatie de omgangsvormen – coping, interplay en hybridisation – te herkennen zijn die eventuele spanning voorkomen of wegnemen.

## 4. Methoden en verantwoording

In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe ik mijn onderzoek uitgevoerd heb en verantwoord ik mijn gemaakte keuzes. Daarbij benadruk ik het empirisch deel van mijn onderzoek. Allereerst ga ik in op het onderzoeksontwerp, vervolgens beschrijf ik de operationalisatie en analyse. Dit hoofdstuk sluit ik af met de uitwerking van de betrouwbaarheid en validiteit.

### 4.1. Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek is een beschrijvende kwalitatieve case study. Namelijk, de hoofdvraag is beschrijvend van aard en wordt onderzocht bij een specifieke casus (Creswell, Hanson, Clark Plano, & Morales, 2007, p. 239). In dit geval is die casus een organisatie: het wetenschappelijk bureau (WB) van de Hoge Raad der Nederlanden (Hoge Raad). De hoofdvraag is:

In hoeverre is sprake van spanning tussen bedrijfsmatige sturing en professionele standaarden bij medewerkers van het wetenschappelijk bureau van de Hoge Raad bij de uitvoering van hun werk?

De volgende deelvragen zijn bij de hoofdvraag geformuleerd:

- A. Wat is bedrijfsmatige sturing?
- B. Wat zijn professionele standaarden?
- C. Hoe wordt eventuele spanning veroorzaakt?
- D. Hoe is die spanning weggenomen of voorkomen?

De Hoge Raad is als instituut met bijbehorende organisatie uniek in Nederland en niet vergelijkbaar met rechtbanken en gerechtshoven, dit is in hoofdstuk 2 toegelicht. Daarnaast is het ook niet vergelijkbaar met een Hoog College van Staat, aangezien elk van die Colleges anders van opzet, aard en rechtspositie zijn. Daarom is dit onderzoek opgezet als een “extreme of unieke casus” (Bryman, 2012, p. 70). Dit onderzoek biedt een unieke kans voor een wetenschappelijk onderzoek in een organisatie die daar normaal niet toegankelijk voor is. Dit type case study is een “*revelatory case*” (Bryman, 2012, p. 70). Goede contacten met de voormalig directeur Bedrijfsvoering maakten de medewerking van de Hoge Raad aan dit onderzoek mogelijk. Na het vertrek van de voormalig directeur bedrijfsvoering heeft het Dagelijks Bestuur (DB), verder bestaand uit de President en Procureur-Generaal, opnieuw toestemming gegeven voor dit onderzoek.

### 4.1.1. Vooronderzoek

Voorafgaand aan dataverzameling heb ik een literatuurstudie uitgevoerd om relevante concepten en begrippen uit te werken om de praktijk van het WB mee te beschrijven. Dit vooronderzoek definieert de benodigde begrippen. Daarbij heb ik breed beschreven wat de literatuur schrijft over de thematiek en hoe dit eventueel bij andere organisaties speelt. Dit levert een raamwerk van concepten vanuit diverse invalshoeken op die ik bij het WB van de Hoge Raad in praktijk onderzocht heb. In dit onderzoek beschrijf ik fenomenen uit de literatuur in een specifieke context. Dit levert meer informatie op over de casus en hoe de literatuur in praktijk naar voren kan komen, daarom is het gekozen ontwerp – een case study – passend (Creswell et al., 2007, p. 245). Het doen van literatuuronderzoek en het gebruiken van theoretische concepten tijdens de dataverzameling draagt bij aan betekenisgeving – de interpretatie – van empirische bevindingen (van Staa & de Vries, 2014, p. 47).

De case study heb ik voorbereid met twee oriënterende interviews van circa 60 minuten. Mogelijke waardenconflicten met strijdende logica's als onderliggende oorzaak manifesteren zich in elke organisatie verschillend. De Hoge Raad is een toonaangevend instituut met een unieke structuur. Omdat geen vergelijkbare organisaties zijn waar de thematiek is onderzocht, is het onderzoek relevant, maar de organisatie en context redelijk onbekend. Daarom heb ik besloten om na een eerste literatuurverkenning twee oriënterende interviews af te nemen. Eén interview met de (toenmalig) directeur Bedrijfsvoering en één met een coördinator. De informatie uit die interviews heb ik gebruikt om mijn onderzoek verder vorm te geven. Daarbij gaven zij informatie over de structuur van de organisatie. Ook heb ik op basis van die interviews bewust gekozen voor het interviewen van medewerkers van het WB. Zij zijn de professionals die zich op het snijvlak van prestatie en professionaliteit bevinden. Zij hebben geen rechterlijke positie die onafhankelijkheid met zich mee brengt, vallen officieel onder de directie bedrijfsvoering, maar zijn hooggeschoolde juristen. Zij zijn dus als professional te onderzoeken.

In het eerste oriënterende interview heb ik drie veronderstellingen geformuleerd die de directeur Bedrijfsvoering relevant achtte om te gebruiken voor onderzoek binnen de organisatie. Die veronderstellingen zijn:

1. Hiërarchisch leidinggevenden werken vooral vanuit de prestatie logica.
2. Functioneel leidinggevenden werken vooral vanuit de professionele logica.

3. Medewerkers van het WB ervaren spanning bij het uitvoeren van hun werkzaamheden bij een verhoogde instroom van zaken of toename in complexiteit van zaken – in de normale situatie zou kwaliteit en kwantiteit in balans moeten zijn.

Het tweede oriënterende interview is gebruikt om te bevragen of de veronderstellingen inderdaad te onderzoeken waren bij het WB. De veronderstellingen sluiten aan bij de deelvragen en zijn zo verwerkt in mijn onderzoek. Na de oriënterende interviews ben ik verder gegaan met mijn literatuurstudie en de theoretische beantwoording van de deelvragen.

Voorafgaand aan de presentatie van de theorie is de casus beschreven aan de hand van informatie uit begrotingen, het organogram, een gepubliceerde redvoering en een bundel uit 2009. Het past bij een kwalitatief onderzoek, met name bij een case study, om meer dan alleen interviews af te nemen. Door de bondige documentenanalyse heb ik informatie gekregen over de context geven waar de ervaringen van respondenten vandaan komen (Bryman, 2012; Creswell et al., 2007).

### **4.1.2. Dataverzameling**

Naast de documentenanalyse, heb ik interviews afgenomen voor mijn data. Dit vormt verreweg het grootste deel van de informatie voor mijn resultaten en is leidend in mijn onderzoek. De data voor mijn case study heb verzameld door semigestructureerde interviews van circa 45 tot 60 minuten af te nemen bij medewerkers van het WB. Deze medewerkers participeerde op eigen bereidwilligheid en hebben de interviews gegeven op persoonlijke titel. Interviews afnemen is een gebruikelijke methode bij een kwalitatieve case study (Bryman, 2012, p. 469; Creswell et al., 2007, p. 241). De selectie van respondenten was “*fixed en a priori*”, de vooraf vastgestelde casus geeft specifieke kenmerken waaraan respondenten moeten voldoen (Bryman, 2012, p. 422). De selectie van medewerkers binnen het WB lag buiten mijn invloedssfeer. De organisatie heeft op basis van mijn verzoek en de bereidwilligheid van medewerkers respondenten aangedragen. De contactpersonen en respondenten zelf hebben wel duidelijk gemaakt dat zij vooraf niet geïnstrueerd waren en open de interviews in gingen. Dat is belangrijk vanwege de betrouwbaarheid van data, hier ga ik verder in het hoofdstuk nader op in.

In totaal werken ongeveer honderd professionals bij het WB, waarvan grofweg 20 voor Fiscaal, en tweemaal 40 voor de andere sectoren. Indien een *sample* te groot wordt – veel respondenten en interviews – is het lastiger om diepgaande analyses te maken van de ervaringen in relatie tot de casus (Onwuegbuzie & Collins, 2007 in: Bryman, 2012, p. 425). Het aantal van twaalf interviews is bewezen voldoende om de benodigde informatie op te halen. Meer



## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

interviews geven dan geen nieuwe informatie meer, maar bezorgen de onderzoeker wel meer werk voor verwerking (Bryman, 2012, p. 426). Daarom heb ik ook voor dit aantal als streven gekozen. Dit zorgde ook dat ik niet een onnodige belasting neerlegde bij het WB van de Hoge Raad.

De Hoge Raad heeft het WB per juridische sector (Straf, Civiel en Fiscaal) ingedeeld, bij elke sector streefde ik om drie interviews af te nemen. Dit is bij elke sector gelukt, behalve bij Fiscaal, dit is tevens de kleinste sector. Daarnaast heb ik van elke sector een oud medewerker geïnterviewd. Die respondenten kunnen – zo is het idee – meer van een afstand reflecteren en hun eigen ervaringen vergelijken met andere werkomgevingen. Ook kan dit relevante informatie opleveren over hoe de organisatie zich door de tijd heen ontwikkeld heeft. De oud medewerkers van het WB zijn niet in dezelfde periode werkzaam geweest bij de Hoge Raad. Zo is de oud medewerker van Straf meer dan tien jaar niet meer bij het WB werkzaam, bij Fiscaal is dat een paar maanden. In Tabel 2 is het overzicht gegeven van de respondenten. De respondenten hebben willekeurig nummers toegewezen gekregen om de anonimiteit te waarborgen. De volgorde in tabel 2 is dus niet gelijk aan het respondentnummer.

Tabel 2: overzicht respondenten

	<b>Sectie</b>	<b>Functie</b>	
<b>Oriënterend</b>	n.v.t.	Directeur Bedrijfsvoering	
	Straf	Coördinator	
<b>Dataverzameling</b>	Civiel	Coördinator	
		Coördinator	
		Medewerker	
		Oud medewerker	
	Straf	Medewerker	
		Medewerker	
		Medewerker	
		Oud medewerker	
		Fiscaal	Medewerker
			Oud medewerker

### 4.2. Operationalisatie

Het literatuuronderzoek en de theoretische beantwoording van de deelvragen geeft een aantal concepten. De belangrijkste zijn gevisualiseerd in figuur 1 (zie hoofdstuk 3.5). Deze en enkele andere samenhangende concepten vormen een topic list. Die topic list is het vertrekpunt voor de semigestructureerde interviews die ik bij de respondenten heb afgenomen.

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

Semigestructureerde interviews zijn gebruikelijk in kwalitatief onderzoek, zeker als sprake is van een bepaald idee wat de onderzoeker wil bestuderen (Bryman, 2012, p. 472). Omdat ik zeker wil weten dat ik mijn deelvragen kan beantwoorden en data kan plaatsen in het licht van de door mij bestudeerde literatuur, heb ik gekozen voor semigestructureerde interviews. De theorie heb ik omgezet in concepten, waarbij ik voorbeeldvragen heb geformuleerd. Deze zijn vrij algemeen en niet vaststaand hoe ze in het interview terugkomen (Bryman, 2012). Het semigestructureerde karakter geeft naast meer zekerheid voor de onderzoeker, meer vrijheid aan de respondent en onderzoeker (Bryman, 2012). De respondent is vrijer om te antwoorden en de onderzoeker vrij om daarop door te vragen, zodat de respondent kan uitweiden. Dit geeft de onderzoeker meer inzicht in het perspectief van de respondent (Bryman, 2012, p. 470). In mijn interviews heb ik respondenten dan ook actief aangemoedigd om veel te vertellen zodat ik uitgebreid kon doorvragen.

De topic list die voor de interviews gebruikt is, is te vinden in bijlage 1. De concepten waar ik de respondenten naar gevraagd heb dragen onder andere bij aan het begrip kweken over de logica waarin respondenten werken. De manier waarop ze hun werk doen, aangestuurd worden, hun werk ervaren en sturing ervaren waren bijvoorbeeld thema's waar ik naar vroeg. Die concepten sluiten goed aan bij de eerste twee deelvragen over bedrijfsmatige sturing en professionele standaarden. Daarnaast heb ik gevraagd of er spanningen zijn en hoe de werkstructuur is vormgegeven. Dit sluit aan bij deelvraag C, of spanning veroorzaakt wordt. De mogelijke acties om spanning te voorkomen of tegen te gaan – coping, hybridisation en interplay – zijn ook getoetst. Bijvoorbeeld door te vragen of sprake was van stress, de eventuele oorzaak en hoe daarmee omgegaan wordt. De werkstructuur, organisatiestructuur en verhoudingen tussen management en professionals kunnen illustreren in hoeverre sprake is van interplay of hybridisatie.

Bij de concepten zijn dus samenhangende begrippen en vragen geformuleerd die als vertrekpunt dienden in het interview. De topic list uit de bijlage 1 is dan ook geen vaststaande vragenlijst, maar gaf mij als onderzoeker houvast in de interviews, een *interview guide* (Bryman, 2012, p. 471). Een dergelijk houvast zorgt dat in elk interview globaal dezelfde onderwerpen ter sprake komen. Dit geeft een betrouwbare basis om de deelvragen en hoofdvraag te beantwoorden. Voor oud medewerkers van het WB heb ik een aparte topic list gemaakt, deze is te vinden in bijlage 2. De concepten zijn hetzelfde, de vragen als uitgangspunt zijn meer reflectief van aard. Bedoeld om vanaf een afstand naar de organisatie en het werken daar te kijken.

Om de concepten concreet in de praktijk te zien heb ik de respondenten gevraagd voorbeelden te noemen hoe bepaalde fenomenen zich in de praktijk manifesteren. Hierbij heb ik mij gebaseerd op de STAR-methodiek, die ook veel gebruikt wordt voor sollicitatiegesprekken. STAR staat voor situatie, taak, actie, reactie (Savelsbergh & Nauta, 2014). De helpt aan de hand van een specifieke gebeurtenis of ervaring concreet te krijgen hoe de respondent wanneer en waarom handelde (Savelsbergh & Nauta, 2014). Door de vraag reflecteerde de respondent op het eigen gedrag in context. Dat gaf mij als onderzoeker dus meer informatie over specifieke voorbeelden, maar ook over de ervaringen van de respondent.

### 4.3. Analyse

De interviews zijn opgenomen met de Dictafoon applicatie van mijn iPhone 8 en vervolgens bewaard op de Google Drive omgeving beschikbaar voor studenten van de Universiteit Utrecht. De audiofragmenten van de interviews zijn uitgewerkt tot transcripten die gecodeerd zijn met behulp van het programma NVivo Pro versie 12 van QSR International. Coderen is het centrale en meest belangrijke proces van de analyse. Data wordt opgebroken in stukjes en omgevormd tot concepten, die stukken tekst en concepten worden continue met elkaar vergeleken zolang het coderingsproces voortduurt. Dat proces kan op drie manieren: open, axiaal of selectief (Bryman, 2012, pp. 568–569; Creswell et al., 2007, p. 249). Open coderen gaat uit van een inductieve benadering, dat wil zeggen dat vanuit de data thema's worden gevormd (Bryman, 2012; van Staa & de Vries, 2014). Die methode heb ik toegepast bij het coderen van de oriënterende interviews. Open coderen bij de data-interviews is eigenlijk niet correct uit te voeren. Literatuuronderzoek vooraf en het gebruik van een topic list bij de dataverzameling stuurt de gedachten van een onderzoeker onbewust of bewust altijd. Het coderen van de data is daarmee grotendeels deductief, de theoretische concepten komen vaak terug als codes waarmee de data geordend is (Creswell et al., 2007; van Staa & de Vries, 2014).

Omdat de theoretische concepten leidend waren bij dataverzameling, is de data direct axiaal gecodeerd. Dat wil zeggen dat niet alleen grote concepten uit de data gehaald worden, maar verfijning, groepering en meer specifieke codes worden toegekend aan fragmenten (Bryman, 2012; Creswell et al., 2007). In dit proces ben ik zoveel mogelijk inductief te werk gegaan, om ruimte te laten voor informatie die de casus gaf, zonder het direct in theoretische modellen te plaatsen. Maar, zoals bovenstaand beargumenteerd, opereerde ik hiermee tussen inductief en deductief in. Na het axiaal coderen heb ik selectief gecodeerd. Dat betekent dat de codes eventueel verder gespecificeerd worden, maar vooral dat de onderzoeker selecteert welke

fragmenten nodig zijn om de casus te beschrijven en zo de onderzoeksvragen te beantwoorden (Bryman, 2012; Creswell et al., 2007). Alle codes en hun onderlinge samenhang vormen een zogenoemde codeboom en woordspin, mijn codeboom is te vinden in bijlage 3 en de woordspin in bijlage 4. De data die aan de hand van het coderingsproces is geselecteerd wordt in het hoofdstuk hierna gepresenteerd.

#### **4.4. Betrouwbaarheid en validiteit**

De betrouwbaarheid van een onderzoek gaat over de mate waarin het onderzoek transparant en integer is uitgevoerd en of de resultaten door de tijd heen hetzelfde zullen zijn (Bryman, 2012, p. 390). Validiteit betreft de betekenis van wat het onderzochte en welke conclusies daarop gebaseerd zijn (Bryman, 2012, p. 47). De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek geven het academische meerwaarde, daarom ga ik in op beide begrippen en hoe ik dit gewaarborgd heb in mijn onderzoek.

De externe betrouwbaarheid van dit onderzoek is hoog. Zo zijn alle stappen zorgvuldig gedocumenteerd en beschreven. Dat bevordert replicatie van dit onderzoek. Daarbij moet rekening gehouden worden dat de casus en (sociale) context niet te bevriezen is over tijd heen (Bryman, 2012, p. 390). Exact vergelijkbare uitkomsten zijn daarmee dus niet gegarandeerd. Wel heb ik zo goed mogelijk de casus beschreven, zodat duidelijk is hoe de casus in elkaar steekt op het moment van onderzoek doen. In dit onderzoek is geen sprake van inter-observator en inter-codeur betrouwbaarheid. Dat is erg belangrijk, want mogelijk bestaan interpretatieverschillen van persoon tot persoon in het geval van meerdere onderzoekers (Bryman, 2012). In mijn onderzoek is daar geen sprake van, omdat alle data is door mijzelf verzameld, gecodeerd en verwerkt. De interne betrouwbaarheid is daardoor hoog, evenals de waarneembare consistentie. Dat wil zeggen dat ik door de tijd van dit onderzoek op een vergelijkbare manier met data, analyse en interpretatie ben omgegaan. Wel heb ik de data en gemaakte onderzoekskeuzes om de data te presenteren met de eerste lezer besproken. Om over dat proces ook transparant te zijn is de codeboom – zoals eerder benoemd – bijgevoegd in de bijlagen. Zo kan aan de hand van de literatuur, de topic list, codeboom en gepresenteerde resultaten bestudeerd worden of mijn interpretatie juist is.

Validiteit is net als betrouwbaarheid te beschrijven als intern en extern. Interne validiteit gaat over de aansluiting van de theorie bij de casus, of de juiste conclusies wel getrokken kunnen worden. Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van de conclusies, wat de conclusies van het onderzoek betekenen (Bryman, 2012, p. 390). De interne validiteit is hoog. De

hoofdvraag is beschrijvend van aard en niet causaal, het is dus niet mogelijk om een verkeerd verband te concluderen, omdat geen verband is onderzocht. Daarbij ben ik van mening dat de literatuur breed genoeg is opgezet met meerdere concepten die in de praktijk voorkomen om de casus te beschrijven. Dat blijkt onder andere uit de voorbeelden van de medische wereld. Tevens is de ecologische validiteit hoog. Dat wil zeggen dat dit onderzoek uitgevoerd is in een natuurlijke omgeving, zonder dat de onderzoeker experimenten heeft opgezet of aangezet heeft tot actie (Bryman, 2012, p. 48). De verzamelde data is dus zuiver en zorgt voor betrouwbare conclusies over de casus. Zoals ik eerder benadrukte zijn de respondenten ook niet geïnstrueerd door de organisatie – zij participeerde op persoonlijke titel, daarmee is de validiteit niet aangetast. Om zeker te weten dat informatie niet foutief is, heb ik gebruik gemaakt van de methode respondent validatie. Hierbij krijgen respondenten een concept versie van de resultaten op basis van de data waar zij op kunnen reageren (Bryman, 2012, p. 391). Het nadeel van deze methode zou in het meest extreme geval censuur kunnen zijn. Mildere reacties kunnen defensief van aard zijn, of respondenten zwakken hun woorden af (Bryman, 2012). Die nadelen heb ik voorkomen door van tevoren aan te geven dat het feitelijke onjuistheden betreft en niet elke opmerking over interpretatie wordt meegenomen. De voordelen van respondent validatie wegen daarnaast zwaarder voor mij. Het zorgt dat ik als onderzoeker meer zekerheid heb dat ik de juiste interpretatie heb van de data, of de woorden en gedachten erachter van de respondenten congruent zijn met elkaar. Dit helpt de onderzoeker om de casus beter naar voren te brengen en meer valide conclusies te trekken (Bryman, 2012, p. 391).

De externe validiteit van dit onderzoek is zowel hoog als laag. De conclusies die casus specifiek worden getrokken, zijn lastig te generaliseren of met andere casussen te vergelijken. De literatuur van dit onderzoek daarentegen is algemeen en breed van aard. Daarmee is dit onderzoek sterk genoeg om conclusies te trekken over klassieke professionals. Tevens ben ik van mening dat de thematiek achter de conclusie breder toepasbaar is op vergelijkbare casussen. Dit onderzoek draagt daarmee zeker bij aan uitleg en reflectie van de literatuur door toepassing in de praktijk. Die informatie is breder te interpreteren dan specifiek deze casus en daarmee is dit onderzoek niet alleen relevant, maar ook meer valide.

## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk presenteer ik de resultaten van mijn empirisch onderzoek. Dit doe ik aan de hand van de vooraf opgestelde deelvragen. Allereerst laat ik zien hoe de respondenten bedrijfsmatige sturing ervaren bij de Hoge Raad. Vervolgens ga ik in op de medewerker van het wetenschappelijk bureau (WB) als professional. Ten derde beschrijf ik kort de functie van de coördinator, die zowel professional is, als extra organisatorische taken heeft. Tot slot beschrijf ik welke factoren eventueel spanning kunnen geven in de organisatie en werkwijze van het WB.

### 5.1. Bedrijfsmatige sturing

Sturing bij de Hoge Raad gebeurt op verschillende manieren door verschillende mensen. Dit heb ik in hoofdstuk 2 en 3 al beschreven, de respondenten bevestigden dit. Alle respondenten gaven aan dat zij in een “matrix structuur” (respondent 6) werken. Daarmee bedoelen zij een structuur waarbij het WB staat tussen hiërarchisch leidinggevenden en functioneel leidinggevenden. Dat dit ingewikkeld lijkt op het oog verwoordde respondent 5 als volgt: “dat maakt ook dat ik het een hele - toen ik hier voor het eerst kwam - een hele aparte constructie vond. (...) Want aan de ene kant je hebt de HWJAO (...) je hebt je AG (...), die ook eigenlijk jouw leidinggevende is. Maar omdat die op papier geen leidinggevende mag zijn was dat dan weer je HWJAO die overall weer toestemming voor moet geven. En dan heb je ook nog de coördinator. En als ik dat thuis ga uitleggen dan vinden ze dat een heel raar systeem van leidinggevenden”. Deze structuur werd ook zo door alle andere respondenten beschreven, bijvoorbeeld: “wij hebben eigenlijk een duaal leidinggevend systeem” (respondent 11). De coördinator is geen leidinggevende, maar staat tussen zijn collega’s in met extra taken (respondent 1, 2, 4 en 11). Dit geeft ze een bijzondere positie heeft door de aard van de functies. Daar kom ik in paragraaf 3 op terug.

Bedrijfsmatige sturing – meer aandacht voor kwantitatieve prestatie indicatoren – zou naar verwachting van de hiërarchisch leidinggevende komen, het HWJAO (respondent 1). De verwachting van respondent 1 was dan ook dat er wordt “gestuurd binnen de Hoge Raad dat alle zaken in beginsel binnen een jaar moeten worden afgedaan (...). “Ik heb de indruk dat de sectormanager op dat soort variabelen stuurt”. Respondent 2 gaf daarbij aan dat de sectormanagers ook meer zullen sturen op personeelszaken zoals mutaties. Die verwachte sturing blijkt niet uit wat de respondenten vertelden, de rol van het HWJAO is meer op de achtergrond: “eerlijk gezegd bemoeide die zich ook niet heel erg met ons, met ons werk. Niet veel gezien,

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

althans. Dus kennelijk was dat ook niet echt zijn taak om ons echt aan te sturen” (respondent 10). De personeelszaken werden wel vaak genoemd, bijvoorbeeld door respondent 3: “de hiërarchisch leidinggevende (...) hebben voor mijn gevoel meer eigenlijk een soort faciliterende rol. Ze zijn wel bezig met bijvoorbeeld de roulatie, hè voor wie je werkt. Je werkplek, je kantoor, maar dat zijn meer de praktische kanten van het verhaal”. De medewerkers ervaarden geen sturing door het HWJAO, zij zagen deze manager vooral als iemand die op de achtergrond de randvoorwaarden regelden om hun werk mogelijk te maken. Diezelfde manager is wel hun formeel leidinggevende en voert ook de functioneringsgesprekken.

De functioneringsgesprekken worden jaarlijks gevoerd door de HWJAO's met de medewerkers van het WB. Het is gebruikelijk dat de AG of raadsheer voor wie de WB'er op dat moment werkt, aanschuift voor de inhoudelijke beoordeling: “er is een jaarlijks personeelsgesprek waarbij ook de die raadsheer of AG aanschuift. Dus dat een formeel moment”, aldus respondent 12. Daarbij vertelde respondent 3: “je raadsheer die werkt elke dag met je. Dus uiteindelijk bestaat het functioneringsgesprek er vooral uit dat de raadsheer gaat zeggen ook hoe jij functioneert”. Respondent 1 en 2 verklaarden dit als volgt: de AG of raadsheer is de functioneel leidinggevende en zal als eerste iets zal merken over de kwaliteit van het werk. De functioneringsgesprekken dragen voor het HWJAO bij aan een overzicht van het werk van de WB'ers. Respondent 11 gaf aan dat een HWJAO wel een beeld kan vormen hoe de medewerkers in de verschillende teams opereren, mocht ooit wrijving ontstaan, dan kan het HWJAO dus ook naar het verleden kijken, om een oordeel te vormen en de situatie op te lossen.

Het HWJAO stuurt niet actief op de doorlooptijd van zaken. Respondent 4 vertelde dat bij de civiele sector het wel de bedoeling is dat je een zakenlijst mee stuurt bij het functioneringsgesprek. Dat is vooral bedoeld om te kijken welke zaken je hebt gedaan, hoe zwaar die waren en hoe lang dat duurde. De beoordeling van het werken in een functioneringsgesprek bestaat dus uit inhoudelijke input van de raadsheer of AG. Daarbij wordt wel gemonitord hoeveel zaken afgedaan worden. Het HWJAO gebruikt de zakenlijsten om jaarplannen mee te maken. Dit zijn plannen waarmee de Hoge Raad inschat hoeveel zaken op jaarbasis afgedaan kunnen worden en is voor de directie bedrijfsvoering van belang om financiering mee te krijgen (respondent 1, 2 en 4). Geen van de respondenten hebben daar sturing op ervaren. Respondent 5 beargumenteerde als volgt waarom dat goed is: “omdat dat [de Hoge Raad, auteur], een belangrijke functie heeft in de maatschappij vind ik dat dat niet ondergesneeuwd mag worden. We niet zekere druk krijgen vanuit financiering waar we ons dan aan moeten houden. (...) [N]atuurlijk moeten we een bepaald aantal zaken doen, maar ik voel

daar niet heel erg veel druk van op dit moment. (...) Het blijft wel bij de inhoud, dat die ook goed is. Dat de kwaliteit daarvan optimaal is”. De inhoud is dus leidend boven doorlooptijden, ook als het gaat om aantallen zaken die wel of niet gehaald worden.

Het HWJAO heeft geen inhoudelijke rol in de aansturing van de medewerkers en werkt niet juridisch inhoudelijk. Respondent 5 gaf als volgt aan waarom combineren van inhoud en bedrijfsvoering voor het HWJAO niet wenselijk is: “dat heb ik gezien ook bij de feitenrechtspraak. Dan verliezen ze vaak de aandacht voor de management kant. Dan slokt het feit- het werk zoveel aandacht op, (...). Dat zou ik niet aanraden in ieder geval”. Dat WB’ers de positie van het HWJAO op de achtergrond als prettig ervaren blijkt ook uit de andere interviews. Deze kan het beste bezig zijn met “werkprocessen” (respondent 1) en “organisatorische dingen” (respondent 9). Het HWJAO stuurt als “klassieke manager” (respondent 11) niet merkbaar op bedrijfsmatige aspecten voor WB’ers.

Samenvattend, de respondenten ervaren geen bedrijfsmatige sturing bij hun werk. Het HWJAO stuurt voor de respondenten dan niet merkbaar op kwantitatieve aspecten, het HWJAO voldoet wel aan de definitie van manager zoals in hoofdstuk 3 gegeven op basis van Koopmans en Bosch (2016) en Noordegraaf (2015). Het HWJAO stuurt niet merkbaar op de jaarplannen, maar verzameld wel de gegevens om deze te maken ten behoeve van financiële middelen. Als manager is hij of zij dus wel degelijk bezig met bedrijfsmatige indicatoren. Daarbij heeft het HWJAO de leiding over de personeelszaken. Dat uit zich in de verantwoordelijkheid voor het beoordelingsproces, daarbij vraagt hij of zij inhoudelijke input van de functioneel leidinggevende. Het HWJAO is ook bezig met het werk mogelijk maken en het zorgen voor de medewerkers. Dit wordt direct gemerkt in de organisatie in praktische zin (werkkamers en werkplekken, teamleden). Het HWJAO heeft dus wel bedrijfsmatige taken, maar stuurt hier niet merkbaar op.

### **5.2. De WB’er als professional**

Hoe WB’ers werken, wat zij belangrijk vinden en hoe dit in de structuur van de organisatie zichtbaar is laat ik in de komende paragraaf naar voren komen. Zo beschrijf ik als eerste de drijfveren die de medewerkers van het WB hebben voor de uitoefening van hun vak. Vervolgens ga ik in op het belang van taal, voor de drijfveren en de professie. Ten derde komt de waarde van autonomie voor het werken bij het WB naar voren. Ten vierde beschrijf ik de structuur van de organisatie zoals de respondenten deze zien. Afsluitend laat ik zien hoe de medewerkers van het WB werken.



## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

De werkzaamheden van het WB zijn samengevat door respondent 1: “zij ondersteunen raad en parket heel erg inhoudelijk bij het voorbereiden van nemen van arresten en conclusies”. Dat komt in de praktijk bij het parket vooral neer op het leeuwendeel van het onderzoek doen en op basis daarvan een concept conclusie van maken. Het werken bij het parket heeft “een hoog academisch gehalte. Wat je maakt is eigenlijk in wezen een heel lang artikel” (respondent 3). Het werk bij het parket is over de drie sectoren vergelijkbaar, zo blijkt uit wat de respondenten over hun werkzaamheden vertelden. Bij de raad verschilt dit per sector. Primair omdat de aard van de zaken anders is, waardoor een andere bezetting van WB’ers per raadsheer geldt. Daarnaast neemt de raad ook een andere positie in, binnen de Hoge Raad: “als een zaak hier binnenkomt wordt er eerst een advies geschreven door een advocaat-generaal en mede op basis van dat advies [en eigen onderzoek] komt de uitspraak” (respondent 8). De WB’ers bij de raad bereiden concept arresten voor op basis van de conclusie en relevante jurisprudentie van de raad.

De professie van de medewerkers van het WB is in de eerste plaats jurist. De achtergrond is divers en verschillend per persoon, maar in grote lijnen vergelijkbaar. De respondenten zijn vrijwel gelijk verdeeld over wat zij voor de Hoge Raad gedaan hebben, dit is weergegeven in tabel 3. Respondent 1 gaf vooraf ook aan: WB’ers “dat zijn (...) allemaal afgestudeerden juristen (...). Een groot deel is cum laude, summa cum laude afgestudeerd of heeft zelfs proefschrift geschreven”. Deze informatie sluit aan bij kenmerken over professionaliteit zoals gedefinieerd in hoofdstuk 3. De medewerkers zijn *independent professionals*, wel vrij als jurist, maar werkzaam voor de Hoge Raad onderdeel van een organisatie (Noordegraaf, 2015).

Tabel 3: achtergrond respondenten

<b>Voor het WB</b>	<b>Aantal respondenten</b>
<i>Proefschrift</i>	3
<i>Rechts- of adviespraktijk</i>	3
<i>Rechterlijke instantie</i> (rechtbank, hof of klachtencommissie)	4

### 5.2.1. Drijfveren van de professionals

Het goed uitvoeren van hun werkzaamheden is voor WB’ers één van de drijfveren voor hun werk, respondent 2: “het idee van een concept schrijven is dat je de advocaat-generaal in mijn geval, werk uit handen neemt”. Respondent 6 en 11 gaven aan dat het aanleveren van bruikbare concepten die deels of geheel worden overgenomen ook bijdraagt aan zingeving en betekenis: “in die zin is de betekenisvolheid vrij voor de hand liggend als WB’er” (respondent 11). Het schrijven voor de raad, het werken aan concept arresten, zei respondent 3 het volgende

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

over: “het is wel een soort van ambacht om een arrest te schrijven”. Deze drijfveer is kenmerkend voor de werkhouding die binnen het WB heerst. De respondenten gaven in de eerste plaats een functionele beschrijving van zingeving voor het werk: de taak goed uitvoeren. Voor deze bij de Hoge Raad kwam werken had respondent 5 bij een rechtbank gewerkt, het verschil tussen het werken daar en bij het WB van de Hoge Raad omschreef de respondent als volgt: “ik voel mij hier meer gewaardeerd dan toen ik daar werkte omdat ze mij hier meer als professional – (...) meer op gelijke hoogte – zien”. Later voegde respondent 5 over motivatie toe: “de loyaliteit en de harde drive die iedereen heeft om zo goed mogelijk werk te leveren dat merk ik hier wel heel erg. Op een zo professioneel mogelijke manier”. De functie goed willen uitoefenen is onderdeel van de habitus van een professional, zo blijkt uit de literatuur, dat respondenten deze motivatie noemden bevestigt dit.

De inhoudelijke verdieping is een zingevende factor voor hun werk, zo vertelden respondenten bij navraag waarom het uitoefenen van de functie voldoening geeft. De verwachting van respondent 1 was dat “de belangrijkste motivator” is: “het op een hoog niveau leveren van juridische kwaliteit”. Die verwachting kan grotendeels worden bevestigd. Respondent 8 verwoordde voor zichzelf een gevoel, wat ik bij anderen respondenten ook herkende: “de motivatie voor mij persoonlijk is vooral (...) om juridische puzzels op te lossen en te denken hoe het zit”. Respondent 5 verbond die inhoudelijke verdieping direct met de functie-uitoefening: “dat is ook precies waarom ik hier wilde komen werken: voor het inhoudelijke vlak en dat je daar heel diep op in kan gaan en een onderdeel kan zijn van de beantwoording van die vragen, daar zit voor mij wel een persoonlijke drijfveer in om dat elke keer heel goed te doen”.

Het werken voor het parket geeft meer vrijheid om inhoudelijk te verdiepen in onderwerpen, zo gaven de respondenten aan. Respondent 7 zei bijvoorbeeld over het parket: “daar had je echt de tijd voor ook om dat uit te diepen en echt een goed advies over te formuleren. Dat verdiepende vind ik heel leuk”. Enkelen hadden daarom een voorkeur voor de werkzaamheden bij het parket. De verdieping opzoeken kan zowel betekenen een onderwerp uitdiepen waar de respondent al mee bekend was, alsook nieuwe rechtsgebieden verkennen: “je kunt veel meer verdieping aanbrengen, veel meer uitzoeken. Ook op terreinen waar je niet helemaal specialist bent en ja daar leer je wel van” (respondent 12). Het zoeken naar antwoorden in bijvoorbeeld literatuur en wetsgeschiedenis is voor de medewerkers het meest uitdagend, als in de zaak relevante rechtsvragen naar voren komen of de literatuur niet eenduidig is over de kwestie. Respondent 11 was hier met name uitgesproken in.

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

Naast het goed uitoefenen van hun functie, is de oordeelsvorming op basis van de inhoud een factor die bijdraagt aan zingeving. Met name bij de respondenten die voor de raad werken of daar gewerkt hadden speelde deze motivatie: “het formuleren van de uitspraken van de hoge raad, concepten die ik maakte, dat vond ik ook erg leuk. Gewoon het meedenken op hoog niveau over wat de beste beslissing moest zijn” (respondent 3). En respondent 10: “Op zichzelf vind ik het wel altijd het leukst om ergens een oordeel over te kunnen geven. En natuurlijk is dat niet mijn oordeel, omdat ik gewoon in dienst sta van de Hoge Raad, [m]aar het is natuurlijk wel zo dat ik daar de eerste hand aan leg”. De oordeelsvorming vonden zij interessant omdat het werken voor de raad anders is dan bij het parket: “voor mij persoonlijk zou werken voor de raad nog (...) van toegevoegde waarde kunnen zijn. (...) [W]at je bij het parket doet, (...) is toch veel meer een wetenschappelijke verhandeling schrijven”, zo vertelde respondent 12. Respondent 3 vergeleek het werken bij het parket ook met wetenschappelijke artikelen schrijven. Het bijdragen aan oordeelsvorming is daarmee een motivator, niet zozeer vanwege inhoudelijke verdieping in het recht, maar het persoonlijke ontwikkeling biedt en een verbreding in vaardigheden met het recht.

Het goed uitoefenen van de functie, de inhoudelijke verdieping en de oordeelsvorming zorgt dat de Hoge Raad betekenis heeft in de samenleving, de respondenten zijn zich daar bewust van en dit motiveert hen ook, zo kwam naar voren. “Als ik een zaak op mijn bureau krijg dat ik denk: oké hier hebben heel veel mensen al wat van gevonden, en ik ga dan nu op zoek naar de objectieve juistheid. (...) ja ik vind het wel heel maatschappelijk relevant ook. Dat wij er zijn en dat je onafhankelijk van alle belangen kan kijken: oké maar juridisch gezien, wie staat er hier nou in zijn recht? Dat je daarop adviseert dat is wel... ja zo voel ik dat wel, dat dat iets toevoegt” (respondent 4). Dat de conclusies gebruikt worden voor arresten en de arresten het recht vormen “daar krijg ik toch eigenlijk een gevoel van trots van, dat wij daaraan werken. En dat ja, je uiteindelijk een uitspraak of een conclusie levert die door de praktijk goed wordt opgepakt” zo vertelde respondent 5. De respondenten gaven aan dat dit gevoel meespeelt, maar niet de dagelijkse drijfveer is, respondent 8 nuanceerde bijvoorbeeld: “maar het is niet dat ik elke dag hier binnen loop en denk: laat ik eens de rechtsstaat beschermen (...)”.

Afsluitend, de medewerkers van het WB geven betekenis aan hun werk door vakinhoudelijke kenmerken passend bij het zijn van een professionals zoals gedefinieerd in hoofdstuk 3. Dergelijke betekenissen zorgen voor *meaningful* werk wat voor professionals belangrijk is (Tummers & Knies, 2013). Deze zingeving komt bij de medewerkers van het WB vooral tot uiting in het goed uitoefenen van de functie, wat vooral door de intrinsieke motivatie gevoed wordt om inhoudelijk een zaak te kunnen beoordelen. Daarbij hebben WB'ers ook de

mogelijk om zichzelf te verbreden of verdiepen, doordat zij met verschillende rechtsgebieden binnen hun sector te maken krijgen. De respondenten die voor de raad hebben gewerkt, of dat wilden, gaven aan dat concept arresten schrijven interessant kan zijn voor het verbreden van de eigen vaardigheden, omdat daar concreet beslist wordt hoe een zaak afgedaan moet worden. Dit lijkt hen of vinden zij uitdagend, omdat het verschilt van een brede beschouwing van mogelijkheden geven in een concept conclusie. Op basis van wat de respondenten mij vertelden over hun motivatie, zie ik vooral dat de inhoud voor hen leidend is. Dit sluit aan bij de *service ethic*: het goede doen vanuit de normen en waarden van de beroepsgroep (Wilensky, 1964). In dit geval: bijdragen aan inhoudelijk goede conclusies en arrest. Hieruit en wat de respondenten verder vertelden over hun motivatie, zie ik dat zij duidelijk professionals zijn en vanuit de professionele logica werken.

### 5.2.2. Professionele identiteit en taal

Het recht is talig, de betekenis van wat juristen opschrijven is groot, zeker als de juristen van de Hoge Raad hun arrest of conclusie schrijven, dan heeft de formulering mogelijk grote gevolgen binnen de samenleving. Dit speelt vooral bij de raad, waar een arrest bindend is. Zoals respondent 10 zei: “het parket is heel vrij in schrijven. Dus de AG en ook zijn medewerker, die kunnen echt helemaal hun eigen stijl hebben en uitwijden over waar zij over willen uitweiden. Terwijl de Hoge Raad heel erg gebonden is aan zijn eerdere uitspraken natuurlijk en hoe daar dingen zijn verwoord”. Daarom is het belangrijk dat de raad bij het schrijven van arresten rekening houdt met het rechtssysteem, dat dit geen schokken te verduren krijgt, zo betogen respondent 8, 9 en 10. “Dus dat is wel de grootste uitdaging, om alles een beetje binnen het systeem te laten passen. Dus je kan wel wilde ideeën hebben, maar (...) het wordt natuurlijk elke keer opgebouwd al die rechtspraken op eerdere rechtspraken op elkaar. Dus er moet een soort coherent systeem uit komen”, zo vertelt respondent 8. Om zo’n systeem te volgen wordt bij de raad gewerkt met een modellenboek. Dit modellenboek bevat standaardoverwegingen en veel voorkomende juridische kwesties. Ook zijn het dictum en de aanhef hierin opgenomen (respondent 3 en 10). Het modellenboek is echter niet bindend bij het uitwerken van arresten, de inhoud van de zaak zelf wel: “dat modellenboek is niet heilig hoor. Dus als het op enig moment punt niet zo lekker past, als het niet helemaal geschikt is dan wordt ervan afgeweken van het model. Er kan altijd worden afgeweken van het model, mits gemotiveerd” (respondent 3). Ook bij de toepassing van standaardisering uit belang voor de rechtseenheid is de inhoud van de zaak dus leidend.

Taal is niet alleen onderdeel van de professionele vaardigheden, maar ook verbonden met de professionele identiteit en de positie van de Hoge Raad. Respondent 5, 7 en 8 vertelden uitgebreid over de impact die taal heeft op de bereikbaarheid en hoe taal binnen het recht duidelijker kan worden. Respondent 8 stelt dat het begint met de vraag “wie kijkt er naar een uitspraak? (...) Schrijf je voor de wetenschap, of schrijf je eigenlijk voor de verdachte, (...) moet die het niet kunnen begrijpen? Schrijf je voor de advocaat die cassatie heeft ingesteld? Schrijf je een reactie voor het parket (...)?” Opvallend voor mij was dat zowel respondent 5 als 7 uitgesproken schrijven voor alle partijen in het proces. Daarbij vinden zij rechtsbescherming van het individu een belangrijke taak van de Hoge Raad. Respondent 8 gaf aan dat dit voor hem wisselde per zaak, hoeveel betrokkenen of welke materie het is. Duidelijk en begrijpelijk schrijven, terwijl het juridisch kloppend is, “dat is echt een kunst” (respondent 7). Deze kunst van het schrijven sluit aan bij de *service ethic* van professionals. Professionals hebben altijd een cliënt relatie met hen die van hun afhankelijk zijn, in dit geval dus de procespartijen. De wens om voor hen duidelijk te schrijven past dus evengoed bij professionele waarden als vasthouden aan de gangbare formuleringen binnen de beroepsgroep.

Respondent 5 en 7 vertelden ook over het project Helder Recht binnen de Hoge Raad, dit programma ondersteunt WB'ers met het leren hoe de kunst van taal te beoefenen. Respondent 5 en 8 gaven aan dat die nieuwe manier van schrijven in het begin veel tijd kost, omdat de juridische standaardzinnen zo ingesleten zijn en nu actief over betekenis en uitwerking nagedacht moet worden. Beide verwachtten echter wel dat het een verbetering is van het recht als Helder Recht eenmaal het nieuwe vaste patroon is. Hier sluit respondent 7, die onder andere heeft meegeschreven aan het vernieuwen van de standaardclausule verkort afdoen, zich bij aan. Het werken met nieuwe formuleringen is in feite het aanpassen van de *technical base*, de vaardigheid om de kennis uit te schrijven moet door de professionals worden aangepast (Kuiper, 2018; Noordegraaf, 2015; Wilensky, 1964).

### **5.2.3. De waarde van autonomie**

Wat uit alle interviews naar voren kwam, is dat respondenten aangaven dat ze de vrijheid willen om hun werk te doen. Dit sluit aan bij de professionele hang naar autonomie. Respondenten doelden hiermee op kleine dingen zoals het zelf indelen van werktijd, maar ook inhoudelijke vrijheid. Zowel bij eerdere banen – of dat in de wetenschap bij een rechtbank, hof of in de rechtspraak was – als bij de Hoge Raad. Respondent 10 vertelde bijvoorbeeld: “voor mijzelf vind ik dat heel prettig dat ik zoveel mogelijk mijn eigen gang kan gaan. Want ik neem ook mijn verantwoordelijk en dan vind ik het ook wel prettig dat ik dat vertrouwen krijg en dat

krijg je ook echt”. Zowel respondent 3, 5, 6, 8 en 12 gebruikten vergelijkbare woorden. Respondent 7 voegde daaraan toe dat die vrijheid en verantwoordelijkheid “heel veel voldoening” geeft. De wens tot autonomie komt enerzijds vanuit de mogelijkheid naar eigen inzicht de werkwijze te bepalen, zoals respondent 9 vertelde: “het is natuurlijk puur inhoudelijk werk en je moet als het nodig is, ook in zaken die ogenschijnlijk nergens over gaan, wel de mogelijkheid hebben om te denken: nee het zal wel met die werkprocessen maar ik ga de komende twee dagen eraan besteden om dit uit te zoeken. En ja dat moet dan kunnen”.

Anderzijds lieten de respondenten ook blijken dat het fundamenteel kan zijn, autonomie. Het is voor de respondenten belangrijk dat rechtspraak onafhankelijk is, vanuit die positie beargumenteren ze de autonomie. “Natuurlijk we zijn allemaal autonoom”, zei respondent 2. Rechtspraak is altijd onafhankelijk en wil die onafhankelijk graag behouden, verantwoording afleggen gebeurt intern maar “[v]ooraf niet aan de politiek omdat we nou juist die scheiding willen (...), zo benadrukte respondent 2. [D]us van oudsher (...) schermen [parket en raad] zich af tegen invloeden”, aldus respondent 11. Vervolgens verklaarde respondent 11 het meest concreet de fundamentele opvatting: “als je onafhankelijke rechtspraak wil, dan moet je wel je beschermen tegen invloeden van buiten”.

Dat autonomie van professionals en autonomie ten behoeve van onafhankelijke rechtspraak in dit geval in elkaars verlengde liggen bleek ook uit wat respondent 10 vertelde: “omdat het hier gewoon een onafhankelijk bedrijf is. Je bent nergens aan gebonden behalve aan je eigen professionele opvattingen over een zaak. En dat vind ik heel aantrekkelijk”. Het werken voor een AG of raadsheer lijkt de WB’ers over het algemeen geen gevoel van gebondenheid te geven. Zij voelen zich vrij en verantwoordelijk en verwachten ook dat zij op die manier hun werk kunnen doen. Verantwoording afleggen gebeurt binnen de beroepsgroep aan *peers*, niet naar buiten toe, bij de Hoge Raad is dit in functioneringsgesprekken met de hiërarchisch en functioneel leidinggevenden. Waarbij vooral de functioneel leidinggevende de input geeft. Autonomie is van grote waarde voor de medewerkers van het WB, zoals het voor elke professionele beroepsgroep is die als klassieke professional is te classificeren (Noordegraaf, 2015; van Daal et al., 1998; Wilensky, 1964; Witman et al., 2011).

### **5.2.4. Structuur van de Hoge Raad**

Dat autonomie niet alleen voor medewerkers van het WB van grote betekenis is, ligt voor de hand. Immers, zij werken voor AG’s en raadsheren, het parket doet onafhankelijk onderzoek en de raad neemt een arrest op basis van eigen inzicht, nadat zij door het parket van advies zijn

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

voorzien. De WB'ers werken voor verschillende AG's of raadsheren en zullen zich moeten voegen naar de werkwijze van hun functioneel leidinggevende op dat moment: "iedere AG heeft een eigen werkwijze, WB'ers zijn flexibel genoeg om daar mee om te kunnen gaan" (respondent 11). Respondent 7 uitte die eigen werkwijze specifieker: "die teams van AG's die functioneren ook redelijk zelfstandig voor mijn gevoel". Dat die teams van WB'ers en AG zelfstandig functioneren komt omdat de AG geen verantwoording hoeft af te leggen aan anderen AG's (respondent 4 en 8). Bij een raadkamer, zo vertelde respondent 9 onder andere, zijn "ongeveer tien [raadsheren] en die hebben alle tien stellige opvattingen over, niet alleen wat de uitkomst moet zijn, maar ook hoe het exact moet worden geformuleerd". Daarmee is autonomie voor het werk bij de raad veel meer gebaseerd op de vrijheid om als instituut tot een eigen oordeel te komen, waar bij het parket de vrijheid is om als individuele AG met behulp van WB'ers tot onafhankelijk advies te komen.

Bovenstaand verschil komt ook terug in de scheiding die bestaat tussen raad en parket in de organisatie. Onder andere in de fysieke werkomgeving zo vertelde respondent 3. Respondent 6 zei daarover: "ik denk ook wel in het gebouw kan je dat ook zien dat er een scheiding is. Hè, want parket zit aan deze kant van het gebouw, aan de linkerkant van het gebouw en de raad zit aan de rechterkant van het gebouw". Sommige raadsheren zijn van mening dat je eigenlijk helemaal niet met een AG hoort te praten als raadsheer of andersom, zo illustreerde respondent 6. Daarbij maak ik de kanttekening dat respondent 6 werkzaam is bij de civiele sector. Binnen deze sector zijn raad en parket niet alleen institutioneel of in de fysieke vorm gescheiden, maar ook in werkwijze. Respondent 4 vertelde daarover: "als je begint werk je dus altijd eerst voor het parket, dus een AG. En je kan dan na een tijdje werken doorstromen naar de raad, maar dan mag je niet meer terug". De sector civiel is als enige van de drie zo strikt in het scheiden van de medewerkers van het WB (respondent 4, 6, 7 en 11). Het gaat hierbij om de schijn van beïnvloeding tegen te gaan.

De respondenten van andere sectoren gaven aan dat zij, zoals respondent 3 het sterkst zei daar het "nut niet zo van" inzien. Immers: "het [is] niet zo dat je als medewerker bepaalt wat er in de conclusie staat. Dat doet de advocaat-generaal. (...) [J]e moet de positie van de medewerker niet overschatten, het is uiteindelijk de advocaat-generaal die verantwoordelijk blijft voor zijn conclusie", zo geeft respondent 3 aan. Respondent 10 en 12 beargumenteren de afwezigheid van een dergelijk strikte scheiding voor WB'ers vanuit het al bestaande geheim van de raadkamer. Over de besprekingen daar mag niks gezegd worden. Raad en parket zijn institutioneel al gescheiden van elkaar met andere rollen. De verschillende taken en

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

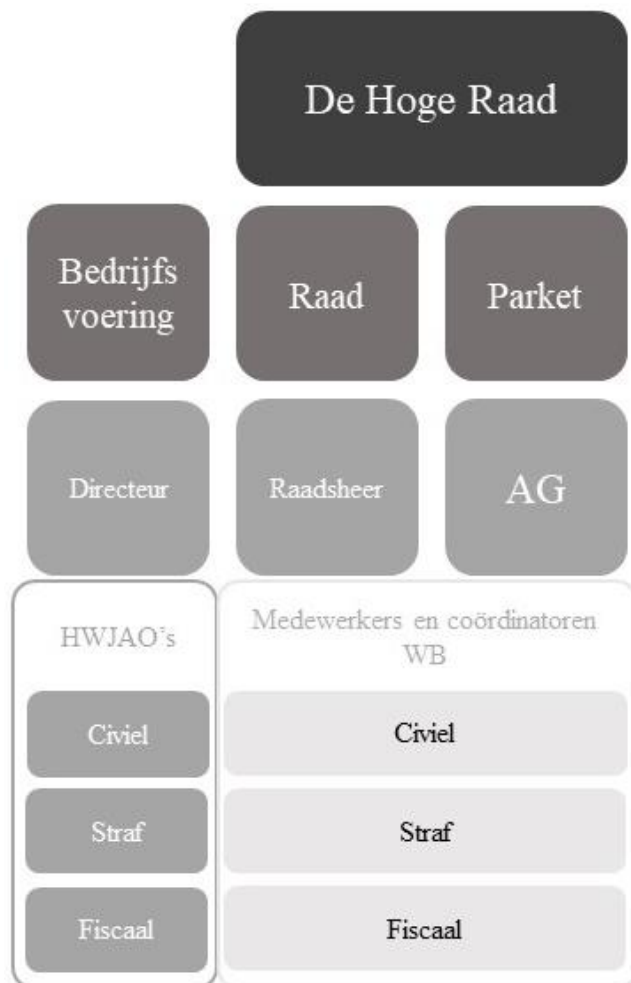
onafhankelijkheid van beide onderschrijven de respondenten. Bijvoorbeeld, respondent 8: “parket en raad moeten wel los zijn sowieso”. De strikte scheiding die bij de civiele sector geldt, wordt niet als waardevol ingeschat door de respondenten. “Het oordeelsvorming proces van de Hoge Raad is nou ook weer niet zo’n mysterieus geheel, dat als je dat eenmaal gezien hebt dat je hele leven verandert en je totaal andere dingen gaat doen” (respondent 3).

“Laatst hebben (...) alle straf AG’s met elkaar een beslissing genomen dat zij hun conclusies gaan publiceren. Ja die beslissing mogen zij nemen (...). Alleen ja dat heeft nogal consequenties voor andere afdelingen. (...) [H]et archiefbeheer, het moet op rechtspraak.nl, de bieb moet er klaar voor zijn, de conclusies moeten geanonimiseerd worden. Dus zulke beslissingen hebben consequenties voor de hele organisatie” (respondent 2). Met dit voorbeeld laat respondent 2 goed zien wat de verhouding binnen de Hoge Raad is vanuit parket – in dit voorbeeld – en raad naar bedrijfsvoering toe. Parket en raad zijn autonoom en onafhankelijk, maar beïnvloeden met hun keuzes wel de gang van zaken van de gehele organisatie. Driekwart van de respondenten heeft informatie gegeven over de verhouding van raad, parket en bedrijfsvoering. De strekking was gelijk: bedrijfsvoering schept kaders en faciliteert het parket en raad bij haar werkzaamheden. Respondent 6 gaf net als de andere respondenten aan dat dit een fundamenteel punt is: “bedrijfsvoering- iedereen hier probeert te faciliteren dat de Hoge Raad die beslissingen kan nemen. Want dat is uiteindelijk de rol van de Hoge Raad, om ja, om de rechtspraak te uniformeren en te ontwikkelen”. Het doel van de Hoge Raad en het bestaan van het instituut werd door alle respondenten die zich uitspraken over de verhouding aangehaald als argument waarom het belangrijk is dat raad en parket gefaciliteerd worden door bedrijfsvoering.

Respondenten 5 en 11 vertelden hierbij wel dat het niet zo is dat raad en parket niet zonder consequenties kunnen handelen. “[E]r is natuurlijk een praktische grens. (...) [D]at kan je bijvoorbeeld gewoon aangeven door te zeggen: we kunnen dit doen, maar dat heeft zo’n invloed op de capaciteit, dat dat ten koste gaat van andere” (respondent 11). Het is volgens de respondenten belangrijk dat bedrijfsvoering welwillend staat tegenover verzoeken vanuit raad en parket, maar daarbij inzichtelijk maakt wat het gevolg hiervan zou kunnen zijn op de capaciteit van de organisatie. Dat is, bijvoorbeeld, de belastbaarheid van medewerkers, of eventuele extra kosten. Samenvattend, de structuur van de Hoge Raad is zo ingericht, dat parket en raad de vrije ruimte hebben om de zaken vanuit de professionele logica af te doen. Op basis van paragraaf 1 van dit hoofdstuk en bovenstaande heb ik figuur 2 gemaakt over de structuur binnen de organisatie op basis van wat de respondenten vertelden.



Figuur 2: structuur van de Hoge Raad



### 5.2.5. Werkwijze

De precieze werkwijze van het WB is door de structuur en organisatie van de Hoge Raad verschillend per sector en afhankelijk van of voor de raad of het parket gewerkt wordt. Wel zijn een aantal algemene aspecten te noemen. Het belangrijkste bij het schrijven van concepten (conclusies en arresten) is voor de respondenten de inhoud, die bepaalt de snelheid en de hoeveelheid onderzoek en argumentatie waarmee een zaak wordt afgedaan. Respondent 12 vindt dat terecht: “juist ook om dat kwaliteitsaspect”. De respondenten gaven bijna allemaal aan dat het heel belangrijk is om bij zaken die meer tijd vragen dan op voorhand verwacht, de ruimte moet bestaan om langer erover te doen en dieper in de materie te duiken. Als meer tijd nodig is, zo vertelde respondent 8, “krijg je ook wel de ruimte, (...) om er wat langer aan te zitten ja. Het moeten uiteindelijk goede producten elke keer worden”. Waar de respondenten dus aangaven dat de inhoud leidend moet zijn, gaven zij tegelijk terug dat dit binnen redelijke vormen moet blijven

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

en dat kwaliteit gevolgen heeft voor, bijvoorbeeld, snelheid: “kwaliteit kost wel tijd” (respondent 3). Respondent 7 verwoordde de gevoelens van de respondenten goed: “ik denk dat dat [*sic*] veel efficiënter kan. Dus op dat soort punten denk ik dat er eigenlijk veel meer sturing zou moeten zijn (...) en daar moet je dan altijd gewoon wijs in handelen denk ik, dat je niet dat heel bedrijfsmatig dat moet gaan aanvliegen, want de waarde van de Hoge Raad is ook wel weer dat je voor bepaalde dingen de tijd krijgt om op dingen te broeden. (...) [D]us ja dat is het spanningsveld denk ik”. Enkele respondenten, waaronder voormalig medewerkers van het WB, waren dus ook expliciet dat op sommige terreinen wel efficiënter gewerkt kan worden.

Eén van die manieren is door vooraf een goede indeling te maken hoe zwaar een zaak is. Dit helpt medewerkers van het WB in te schatten hoeveel tijd ze nodig zullen hebben. Ook, zoals eerder in dit hoofdstuk genoemd, wordt dit gebruikt in de verantwoording van het aantal afgeronde zaken. De civiele sector heeft een systematiek waar met kruisen een aantal weken wordt aangegeven wat de zaak ongeveer in tijd nodig heeft: “een kruis geldt ongeveer voor een week, dat je als WB’er er een week aan kan werken, per kruis, maar vaak, ja maar vaak is het een indicatie, maar soms heeft een zaak drie kruisen, drie weken zou je eraan moeten werken, wat best een omvangrijke zaak is dan. Maar dan is het misschien wel eens makkelijker dan wat je dacht en dan gaat het veel sneller. En vaak ook dat het dan toch ook ingewikkelder is en dat je meer tijd nodig hebt” (respondent 6). Dat de kruisen niet altijd juist zijn verklaarde respondent 7: “die kruisen werden altijd toegekend op basis van een snelle bestudering aan het begin, dus dat heeft zijn beperkingen”. De respondenten van de sector civiel gaven wel aan dat het kruisen systeem goed werkt als grove indicatie en zij genoeg ruimte ervaren om de zaak af te doen.

De sectie fiscaal heeft – evenals straf – geen kruisen systeem. Bij fiscaal hoeft als enige sector niet in elke zaak geconcludeerd te worden. Respondent 12 vertelde dat een zaak met conclusie automatisch als een zware zaak wordt beschouwd. Middel geldt als normaal en licht zijn simpele zaken die vaak verkort worden afgedaan – waarover later in dit hoofdstuk meer. Respondent 3 bevestigde dit en gaf aan dat, net als bij civiel, de zwaarte-indeling niet altijd accuraat is. Strafrecht is de enige sectie die niet actief gebruik lijkt te maken van een indeling. Respondent 8 vertelde dat een zwaarte-indicatie geven wel mogelijk is, maar dit niet echt gedaan wordt. Bij de raad wordt vooral gekeken naar de conclusie om een inschatting daarover te kunnen maken, vertelde respondent 8. Respondent 10 gaf aan dat hij niet goed een beeld had van de zwaarte-indeling. Dit zou het gevolg kunnen zijn van het grote aantal zaken wat strafrecht krijgt en de hoge doorlooptijd van sommige, strafrecht doet een behoorlijk aantal zaken verkort

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

af. Dit doet vermoeden dat de zaken die overblijven daarmee automatisch complexer zijn. De respondenten waren niet duidelijk op dit punt.

De zaken worden bij elke sectie anders verdeeld naar de medewerkers. Bij strafrecht ligt hier een rol voor de coördinatoren. Respondent 2 vertelde dat hij hierbij ook kijkt naar eventuele specialisaties. Afhankelijk van welke WB'er hij graag met de zaak aan de slag ziet gaan, krijgt de AG daarvan dus automatisch ook die zaak. Bij de raad gaat dit bij straf evenzo, vertelde respondent 10. Beide respondenten gaven aan dat specialismen van de AG of raadsheer ook meespeelt in de afweging. Respondent 5 vertelde dat binnen de teams van AG met WB'ers ook nog wel eens wordt geschoven, dat er een "team oudste" is die naar de geschiktheid van zaken kijkt. Binnen de civiele sector ligt voor de werkverdeling een rol bij de plaatsvervangend procureur-generaal. Die geeft na het geven van kruisen de zaken intern door: "aan de hand van rechtsgebied, expertise, zwaarte- dus die houdt gewoon bij: goh wie heeft deze maand al heel veel te doen en wie niet. En die deelt dan in" (respondent 4). Binnen de teams van AG's, zo vertelde respondent 6, wordt wisselend verdeeld. Sommige AG's delen liever zelf in, anderen laten de medewerkers kiezen van de lijst die zij als team hebben. Hoe de zaken intern bij fiscaal verdeeld worden hangt af van het onderwerp. Respondent 12 vertelde dat zij een interne werkwijze hebben met een A (vooral ondernemingsbelastingen) en B (particuliere belastingen) kant. Binnen die afdelingen zijn de "belastingmiddelen verdeeld over de AG's" (respondent 12). Onderwerp en specialisatie vormen daar de belangrijkste criteria.

Dat zaken niet altijd naar specialisatie verdeeld kunnen worden, kan voortkomen uit de roulatie van medewerkers. Na verloop van tijd wisselt een WB'er van team of van parket of raad. De respondenten gaven verschillende termijnen aan, enkelen bleven tot twee jaar op één plek, sommige gaven aan dat na een half jaar tot een jaar gewisseld wordt. De achterliggende reden voor die termijnen lijkt de puzzel te zijn die het is om de teams te vormen. Respondent 12 vertelde dat de indeling voor rouleren langs veel mensen gaat: "het hoofd van de wetenschappelijke en juridische administratieve ondersteuning, de coördinatoren, mentoren, (...), de voorzitters van de afdelingen en ik meen ook nog de plaatsvervangend procureur-generaal". Binnen de sectie fiscaal vond respondent 3 dat het rouleren te formeel werd gemaakt, onder andere door die vele schijven. Net als bij andere sectoren kunnen medewerkers voorkeuren aangeven bij de coördinatoren. Dat kan leiden tot een proces "achter gesloten deuren" (respondent 3). Formaliseren heeft het nadeel dat soms geforceerd gerouleerd moet worden. Hoewel de respondenten voorstander zijn van rouleren, gaven zij aan dat het nadeel van te veel doordraaien is dat de WB'er elke keer weer kort moet inwerken en wennen aan de nieuwe

dynamiek. Respondent 9 vertelde dat zijn ervaring was, dat het rouleren ook het nadeel heeft dat minder goed functionerende medewerkers, lang in de organisatie blijven. Rouleren heeft als voordeel dat werknemers uitgedaagd blijven en geprikkeld blijven. Respondent 4 vat dit als volgt samen: “je wordt toch weer uitgedaagd (...) dus ik denk dat het heel goed is dat je niet in (...) patronen gaat vastroesten”.

Afsluitend, de sectoren verdelen de zaken op verschillende manieren in bij raadsheren, AG's en WB'ers. Daarbij gebruiken in elk geval civiel en fiscaal een systematiek om zwaarte aan te geven. Dit klopt niet altijd, maar geeft wel een goede indicatie over de zaak en daarmee voor de beschikbaarheid van tijd en de medewerker. Bij de verdeling van zaken kan naast zwaarte ook gekeken worden naar specialisatie van de AG, raadsheer of WB'er. Enkele respondenten, bijvoorbeeld 7 en 9, zijn van mening dat hier meer op gestuurd moet worden, dit zou efficiënter zijn om door de zaken heen te gaan. Efficiëntie en manieren om dat te bereiken door indelingen, verdelingen en specialisatie zijn bedrijfsmatige termen, dit is opvallend binnen de professionele logica (Hood, 1991; Hood & Peters, 2004; Noordegraaf, 2015).

In het algemeen kan over de professionaliteit van de WB'ers op basis van wat de respondenten vertelden, gesteld worden dat zij klassieke professionals zijn, specifiek *independent* professionals. Autonomie is een belangrijke waarde voor de rechtspraak, maar ook voor de medewerkers individueel. Daarnaast halen zij hun voldoening en betekenis uit het goed uitoefenen van het vak, zowel goede toepassing van vaardigheden – de *technical base* – als mede voldoen aan de *service ethic*. Dat laatste komt vooral tot uiting dat enkele respondenten op verschillende punten efficiëntie of snelheid benoemen. Efficiëntie is een bedrijfsmatig aspect, maar wordt door respondenten gezien als bijdragen aan goede uitoefening van hun functie, omdat de partijen in de zaak sneller uitsluitsel hebben over de afdoening. Professionals hebben altijd een cliënt-relatie met de buitenwereld, sommige respondenten zijn daar meer bewust mee bezig dan anderen. Professionele standaarden voor de medewerkers van het WB zijn in elk geval dat de inhoud leidend moet zijn en zij de vrijheid moeten krijgen om recht te doen aan de inhoud van de zaak. Daarnaast willen ze dat op een snelle manier doen, maar daar ligt niet het accent.

### **5.3. De coördinator**

Zes medewerkers van het WB hebben naast hun taak als wetenschappelijk medewerker ook aanvullende organisatorische taken. Deze medewerkers zijn de coördinatoren, twee per sector met verschillende taken: “wat zij mogen doen en moeten doen dat is anders” vertelde respondent 2 over de coördinatoren van de andere sectoren. De coördinatoren zijn in beginsel

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

meewerkend voorman, een aanspreekpunt voor zowel functioneel en hiërarchisch leidinggevend richting het WB, als voor WB'ers zelf, zo lichtten respondent 1 en 2 de functie toe. Die rol tussen zowel inhoud en management komt naar voren dat de coördinatoren aanschuiven bij het sectoroverleg van hun sector. De respondenten gaven aan dat zij daardoor hun coördinator ook als klankbord zagen om de stem van het WB naar voren te brengen. Het feit dat zij juridische kennis hebben en zelf ook zaken doen geeft hen in die rol meer legitimiteit, zo vertellen respondent 6, 7, 9 en 10. Niet alle respondenten hebben een goed beeld van wat de coördinatoren doen, daardoor heerste bij enkele respondenten het beeld dat de organisatorische taken ook door het HWJAO gedaan zouden kunnen worden. Dit heeft als nadeel tot gevolg dat het WB zijn klankbord verliest. De respondenten die coördinator zijn vertelden dat zij het coördinatorschap als “een interessante nevenfunctie” zagen (respondent 4). Het gaat hierbij vooral om praktisch organisatorische zaken zoals kamerindelingen, nieuwe collega's begeleiden en fungeren als aanspreekpunt voor operationele zaken. Bij strafrecht hebben de coördinatoren de grootste rol, daar verdelen zij onder andere ook de zaken. Respondent 2 vertelde dat de coördinatoren bij strafrecht daarom recent ook meer tijd in fte's hebben gekregen voor hun neventaken.

De coördinator is geen leidinggevende, respondent 11: “als coördinator hoor ik niet tussen die twee, omdat ik dus geen enkele leidinggevende functie heb over die twee. Wij zijn een instrument. We worden wel eens in dingen gekend, maar wij beoordelen mensen niet. Wij sturen ook geen- wij kunnen ook geen opdrachten geven [*sic*]”. Bijna alle respondenten gaven aan dat zij naar de coördinator zouden gaan als ze iets wilden bespreken. Zij vertrouwen dat de coördinator de antwoorden heeft of vervolgstappen kan initiëren: “zij weten ook meer hoe de hazen lopen” (respondent 8). Tegelijkertijd wordt aangegeven: “de coördinatoren, die zitten soms tussen twee vuren in” (respondent 2). De coördinatoren denken actief mee over hoe bepaalde ideeën hun doorwerking hebben op het WB, zo vertelde respondent 11. Het is vervolgens ook aan de coördinatoren om aan het WB uit te leggen waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn, bijvoorbeeld of extra capaciteit wordt vrijgemaakt voor WB of AG's (respondent 2). Vroeger, voordat het WB per sector een HWJAO had waren de coördinatoren meer organisatorisch bezig, omdat het hoofd nog meer op afstand stond van de dagelijkse gang van zaken. Respondent 3 gaf aan dat dit zorgde voor een zekere mate van zelfbestuur binnen het WB. Op die mate van zelfbestuur en de rol die dit de coördinatoren gaf is ingeleverd. Die rol moet alleen niet te groot worden gezien, de coördinatoren deden toen grotendeels hetzelfde werk en faciliteerde vooral kleine projectjes, zo licht respondent 9 de rol toe.

Samenvattend, de coördinator vervult een belangrijke boodschapper-functie tussen het management en de medewerkers van het WB. Daarnaast is voor de coördinatoren de ruimte om mee te denken over hoe bepaalde managementkeuzes doorwerken in het WB. Zij staan daarmee als *primus inter pares* tussen hun directe collega's en het hoofd of AG's in. Zij zijn een legitieme vertegenwoordiging van het WB in het sectoroverleg, omdat de coördinatoren weten wat speelt op de werkvloer en de werkprocessen snappen. Dit komt doordat zij het coördinatorschap als nevenfunctie hebben en dus juridische kennis hebben en inhoudelijk zaken behandelen. Dit sluit aan bij de literatuur over hybride professionals: juist het feit dat deze professionals zowel organisatorisch als inhoudelijke taken vervullen, maakt hen meer legitiem (Kuiper, 2018; Numerato et al., 2012; Tummers, 2014; Witman et al., 2011). Zij weten wat er speelt door de actieve rol op de werkvloer, maar kunnen makkelijk schakelen naar de managementrealiteit. Daarbij kan volgens de literatuur een hybride professional bijdragen aan betekenisvolle werkprocessen, dit zie ik bij het WB ook terug. De coördinatoren kunnen hun inbreng geven bij de HWJAO. De precieze taken van de coördinator verschillen per sector.

### **5.4. Eventuele spanning bij de uitvoering van het werk**

De medewerkers van het WB ervaren geen bedrijfsmatige sturing volgens de respondenten. Zij werken vanuit de professionele logica en krijgen daar ook voldoende ruimte voor, de organisatie is hier ook naar ingericht. Maar dit betekent niet dat helemaal geen spanning is tussen bedrijfsmatige aspecten en het werken vanuit de professionele logica. Daarom ga ik ten eerste in op de instroom van zaken en welke werklast dit geeft voor WB'ers. Vervolgens beschrijf ik in welke tijd de zaken worden afgedaan en welke keuzes daar kunnen worden gemaakt. Ten derde, hoe de Hoge Raad efficiënt de zaken selecteert en afdoet. Tot slot geef ik aan welke spanning de structuur van de organisatie kan oproepen voor de WB'er.

#### **5.4.1. De zaakinstroom**

De instroom van zaken verschilt per jaar. Het vooraf opgestelde jaarplan is dan ook een verwachting op basis van het verleden, zo geven respondent 1 en 2 aan. Het is aan het HWJAO om dit plan te monitoren en voor de jaren op te stellen. Het is lastig voor de Hoge Raad om op kwantiteit, zaakaantallen te sturen, omdat veel variatie is in de instroom in complexiteit en zwaarte van de zaken, zo gaf respondent 1 aan. Andere respondenten onderschrijven dit. Hoewel respondent 4 aangeeft dat het vermoeden leeft dat meer complexe zaken komen, geven andere respondenten aan dat dit ook het gevolg kan zijn van een streng selectiebeleid. Daardoor zouden automatisch alleen de complexe zaken overblijven, hier kom ik in paragraaf 3 op terug.

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

Respondent 4 geeft aan dat zaakinstream in elk geval een “*trending topic*” is. Respondent 6 wist dat het WB iets uitgebreid was, waarschijnlijk, zo is het vermoeden, door het aantal complexe zaken. Verder waren de respondenten niet eenduidig of de instroom verhoogde. Zowel huidige als oud WB’ers durfden hier geen harde uitspraken over te doen, zij doen nog steeds hetzelfde aantal zaken. Respondent 9 vertelde dat het mogelijk is dat WB’ers gaandeweg meer zaken doen, maar dit ook komt omdat men “bekwamer werd”, dus meer zaken kon doen in plaats van moest. Om vooraf de instroom te kunnen inschatten overleggen de sectoren veel met de rechtbanken en hoven. Door te informeren naar zaakaantallen en mogelijke rechtsvragen, kunnen de jaarplannen worden opgesteld of bijgesteld.

De instroom is variabel, soms stijgen de werkvoorraden, soms nemen deze af. Respondent 2 legt uit dat gebalanceerd wordt tussen kwantiteit en kwaliteit, maar dat dit intern altijd goed kan worden opgevangen. Andere respondenten bevestigen dit, bijvoorbeeld respondent 11: “de ene keer zit je wat meer onder druk, wat meer zaken achter elkaar. (...) En de andere momenten heb je even iets meer tijd om te ademen”. Over het algemeen ervaren de respondenten geen stress of druk van het aantal zaken. Bijvoorbeeld respondent 5: “[d]it is een hele relaxte werkstroom eigenlijk” of respondent 8: “maar zo is de hele organisatie altijd vind ik: vrij ontspannen”. Indien WB’ers druk ervaren, zo komt uit de antwoorden naar voren, is dit door de privésfeer of de persoon zelf. Respondent 5 gaf aan dat soms thuisgewerkt wordt, maar dat dit niet verwacht wordt. Ook respondent 11 gaf aan nog wel eens wat langer door te gaan: “er gaat hier niet om vijf uur een bel en we lopen met z’n allen de fabriekspoort uit”. Enkele respondenten gaven aan dat het krijgen van kinderen of verbouwingen ook wat doet met de belastbaarheid. Wel is het zo dat WB’ers voelen dat geleverd moet worden, in kwaliteit en aantal. Respondent 12 geeft bijvoorbeeld aan dat hij zichzelf druk oplegt om “tot voldoende output” te komen. Respondent 1 gaf duidelijk aan dat de “stelregel” is om “een AG niet met meer zaken belasten dan ‘ie aankan [*sic*]”. Dit werkt voor het parket dus ook door naar de werklust die WB’ers krijgen.

Bij de raad ligt het tempo hoger, daar is elke week raadkamer en moeten de concepten tijdig naar de raadsheren, zo vertelde respondent 9. Maar het was niet zo dat de druk daarmee hoger lag. Vooral de deadlines van stukken lagen dicht bij elkaar dan bij het parket. Alle respondenten gaven aan dat hun eigen capaciteit als leidend wordt gezien, zowel door de coördinatoren als AG’s en raadsheren. De WB’ers werken in principe in hun eigen tempo en stemmen dat af met de AG of raadsheer, wanneer die bijvoorbeeld het concept wil ontvangen. Indien medewerkers erg druk zijn of een grote zaak hebben, krijgen zij ook niet meer zaken

toebedeelt, zo gaf respondent 8 aan. Samenvattend valt over de zaakinstroom in kwalitatief of kwantitatief aspect niks concreets te zeggen op basis van wat de respondenten vertelden. De respondenten ervaren geen druk of stress over het algemeen. Wel zijn zij zich bewust van streefaantallen en de deadlines. Pieken worden opgevangen, deels door soms een stap extra te zetten, deels door de werkvoorraad te laten stijgen.

### 5.4.2. Tijd en kwaliteit

De Hoge Raad en de Rijksoverheid hebben afgesproken dat de doorlooptijd van een zaak vastgesteld is op gemiddeld één jaar (respondent 1). Bij de sector strafrecht zijn de termijnen heel strak ingedeeld: “die door Europese rechtspraak ook zijn bepaald, hoe lang iemand op zijn berechting mag wachten. En daar hebben wij wel mee te doen. Dus dat maakt dat de zaakstroom wel sneller gaat” (respondent 5). Wat voor termijnen en welke lengte dit heeft werd niet precies duidelijk. In andere sectoren is minder druk om aan de termijnen te houden. Bij fiscaal maakt de zwaarte van de zaak uit voor welke termijnen partijen te horen krijgen (respondent 12). Dat de termijnen en data voor conclusies en arresten flexibel zijn is eerder in dit hoofdstuk naar voren gekomen. Aanhouden (het langer doen over conclusie of uitspraak in een zaak) ten behoeve van de kwaliteit moet altijd mogelijk zijn, onderschrijven de respondenten, bijvoorbeeld: “je hebt niets aan een conclusie waarin de zaak niet goed is uitgezocht en je hebt wel iets aan een goede conclusie die te laat komt”, aldus respondent 9. Maar de medewerkers van het WB zijn zich ook bewust van de gevolgen van aanhouden: “je probeert dat natuurlijk zo min mogelijk te doen. Want elke vertraging tikt natuurlijk door. Dus het streven is om binnen een bepaalde doorlooptijd alles af te hebben” (respondent 11).

Die bepaalde doorlooptijd is niet standaard een jaar, dat is een gemiddelde wat gehaald wordt door het grote aantal zaken wat verkort kan worden afgedaan, zo blijkt uit wat de respondenten vertellen. De “redelijke termijn” is “een zaak mag in totaal niet langer dan twee jaar duren, kort gezegd” (respondent 3). Dit is een behoorlijke tijdsspan, respondent 3 legde uit dat alle wettelijk termijnen voor de verschillende partijen en parket en raad vaak maximaal benut worden: “dus het is, als je van binnenuit kijkt, is het wel logisch dat het wel even duurt. Maar, of dat- of twee jaar een redelijke termijn is, ja ik denk nog steeds: het zou eigenlijk sneller moeten kunnen, maar in de praktijk kan dat niet” (respondent 3). Meerdere andere respondenten gaven aan dat de termijn lang is, maar dat kwalitatief noodzakelijk is. Hier is een spanning tussen de professionele wens om een kwalitatief goede uitspraak te kunnen doen en de professionele wens om partijen – juristen ‘in het veld’ of burgers – snel van dienst te zijn met een heldere uitspraak. Eerder in dit hoofdstuk heb ik een dergelijke spanning voor taal en efficiëntie gesignaleerd.



Wederom is spanning te zien tussen die twee professionele waarden. Vanuit bedrijfsvoering gezien is een snelle doorlooptijd ook gewenst, hier raken de professionele en prestatie logica elkaar dus. De gewenste redelijke termijn is dus een spanning binnen de professionele logica.

### 5.4.3. Efficiëntie in de zaakstroom

Om de doorlooptijden goed te houden en de zaakinstroom aan te kunnen, zonder aan de gewenste kwaliteit af te doen, heeft de Hoge Raad enkele werkwijzen en middelen om efficiënt te kunnen werken. Dit begint met een eigen afweging maken wanneer een zaak goed genoeg is onderzocht: “ik [heb] hiervoor voor een AG gewerkt en die sprak op een (...) moment uit: het betere is (...) de vijand van het goede. Oftewel: (...) ergens [moet] een keer een punt aan”, aldus respondent 12. Respondent 4 gebruikte vergelijkbare woorden. Maar met een goede professionele inhoudelijke afweging is de Hoge Raad nog niet in staat om de hoeveelheid zaken weg te werken. De belangrijkste methoden om efficiënt met de zaakinstroom te kunnen omgaan, was de invoering van selectie aan de poort en verkorte afdoening. Artikel 80a van de Wet op de Rechterlijke Organisatie (RO) wordt gebruikt om zaken aan de poort te selecteren door bijna direct uitspraak in te doen. Artikel 81 RO voorziet in de mogelijkheid van het ongemotiveerd afdoen van (delen van) zaken. De respondenten gaven verder aan dat artikel 80a RO vooral bij het strafrecht veel gebruikt wordt om in de veelheid aan kleine zaken snel te kunnen schiften: “anders [gaat] veel te veel tijd gaat zitten in grote hoeveelheden (...) cassatieberoepen [die geen kans maken]. En dat is niet goed. Dat zou een organisatie als de Hoge Raad niet trekken” (respondent 7). Artikel 81 RO, zo vertelden respondenten, bespaart vooral de raad veel werk, omdat niet elke klacht afzonderlijk uitgeschreven en gemotiveerd hoeft te worden, wel moet geconcludeerd worden door het parket. Het gebruik van artikel 80a RO geeft daarentegen ook meer lucht aan het parket.

Voordat artikel 80a RO ingevoerd is, werd al geëxperimenteerd met verkorte conclusies, zo vertelde respondent 9. Artikel 81 RO was voor de raad al een mogelijkheid, in teamverband werden zaken geselecteerd die voor ongemotiveerde afdoening in aanmerking kwamen. Voor het parket gaf dit geen verlichting in de werkdruk. Uiteindelijk is de Commissie Hammerstein voor versterking van de cassatierechtspraak opgericht. Respondent 9 en 10 vertellen dat artikel 80a RO en de mogelijkheid tot prejudiciële vragen suggesties zijn die voortkwamen uit deze commissie. De respondenten, waaronder respondent 10, gaven aan dat het uiteindelijk de wetgever is die dergelijke mogelijkheden in de wet stelt, maar dat het waarschijnlijk wel onder invloed van de Hoge Raad is gesuggereerd als optie: “je kunt natuurlijk wel met de wetgever

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

praten. En zeggen: we hebben behoefte aan instrumenten, om het behapbaar te houden” (respondent 11). De invoering van de artikelen 80a en 81 RO samen met de optie om prejudiciële vragen aan de Hoge Raad mogelijk te maken zijn voorbeelden hoe de professie met middelen komt om hun eigen werk anders in te richten. Dat is een vorm van proactieve coping, zie tabel 1 (Noordegraaf et al., 2015). De professionals van de Hoge Raad hebben gebruik gemaakt van hun de hulpbronnen ‘netwerk’ en ‘autonomie’ om eerst de artikelen in de wet te laten zetten en ze vervolgens in praktijk te gebruiken. Daarbij is de houding en motivatie van zowel zichzelf (autonoom) als voor de relatie met de omgeving (*public service*) te herkennen (Noordegraaf et al., 2015, p. 300). De Hoge Raad moest voor zichzelf instrumenten hebben voor de werkdruk, maar zet deze in voor haar doelstelling voor de samenleving: rechtsontwikkeling en rechtseenheid, de Hoge Raad filtert op basis van de rechtsvragen.

Het selecteren van zaken voor artikel 80a en 81 RO wordt op verschillende manieren gedaan bij de sectoren. Zo vertelde respondent 9 dat bij strafrecht de twee vicepresidenten samen met twee WB’ers keken welke zaken artikel 81 konden zijn. Respondent 5 en 8 geven aan dat dit voor artikel 80a RO hetzelfde is, een team van WB’ers bekijkt de zaken en beoordeelt. Die beoordeling wordt vervolgens gecontroleerd door een AG. Het is mogelijk, zo lichtten respondent 5, 8 en 9 toe, dat een zaak na selectie toch terug belandt in de normale werkstroom. De selectie die gemaakt wordt is op basis van waar de Hoge Raad haar tijd aan wil besteden. Respondent 3: “Artikel 81 en 80a zijn instrumenten van de hoge raad om zijn aandacht te focussen op een klein aantal zaken waar die rechtsontwikkeling speelt”. Enkele respondenten hadden het over procedures die geen kans van slagen hebben, hiermee doelden zij bijvoorbeeld op zaken die voorbij gaan aan waar cassatie voor is – niet voor feitelijke klachten – of zaken waar al veel jurisprudentie van is door de Hoge Raad. Alle respondenten waren unaniem voorstander van de selectie in zaken die werklast scheelt. De zaken worden geselecteerd op relevante rechtsvragen die invloed hebben op de rechtsontwikkeling en rechtseenheid. De artikelen zijn voor de Hoge Raad een “een instrument (...) om zich te kunnen focussen op die hoofdtaken van rechtseenheid en rechtsontwikkeling” (respondent 3).

De hoofdtaken van de Hoge Raad worden door het merendeel van de respondenten ook gezien als rechtseenheid en rechtsontwikkeling bewaken. Respondent 1 vertelde dat het in mindere mate rechtsbescherming is ten opzichte van de andere twee taken. Ook bij de overige respondenten werd rechtsbescherming genoemd, maar nooit als eerste en belangrijkste taak. Het nadeel van de doelstelling en selectie in zaken op basis daarvan, zo betogen respondent 5 en 7

wel, is dat mensen het gevoel kunnen krijgen dat de Hoge Raad minder aan rechtsbescherming doet. Respondent 3 en 7 geven expliciet aan dat, ondanks een dergelijk gevoel, de Hoge Raad altijd inhoudelijk zaken beoordeelt en niet zomaar selecteert. De selectie is een zorgvuldig proces met meerdere controles door AG's en raadsheren. Dergelijke routines kunnen ook als een vorm van coping worden gezien, een routine geeft handvatten om het werk in te richten (Kuiper, 2018). Naast de interne processen, geeft respondent 5 voor de buitenwereld aan, dat de conclusie altijd bestudeerd kan worden in het geval van een ongemotiveerd arrest. Ondanks het nadeel dat de Hoge Raad minder lijkt te doen aan rechtsbescherming, zijn alle respondenten voorstander van het gebruik van de artikelen 80a en 81 RO, dit helpt de Hoge Raad namelijk om efficiënter haar taken te vervullen. Efficiënt kan zowel worden beargumenteerd vanuit de professie: doen waarvoor de Hoge Raad is. Als vanuit bedrijfsvoering: de doorlooptijd kan op peil gehouden worden. Tegelijkertijd kan het nadeel vanuit de professie gezien worden: cliënten die ervaren dat minder aandacht is voor rechtsbescherming.

### **5.4.4. Spanningen tussen professionals**

In dit hoofdstuk heb ik vaak naar voren gebracht dat de medewerkers van het WB professional zijn en werken bij het WB veel ruimte geeft voor de individuele professional. Ook wordt, logischerwijs, vanuit de professionele logica gewerkt. De respondenten zien de Hoge Raad als een instituut in de samenleving met een belangrijke taak. Het bewaken van, vooral, de rechtseenheid en rechtsontwikkeling en daarbij ook rechtsbescherming. Dat de werkwijze en structuur van de organisatie zo geënt kunnen zijn op de professionele logica heeft ook te maken met de positie van het instituut, respondent 4 verwoordde dit als volgt: “het is natuurlijk heel onafhankelijk, zo voel ik dat ook wel echt” en “[h]et is gewoon heel erg zo'n eilandje op zich. En dat is natuurlijk ook super belangrijk, anders zou het ook wel een beetje waardeloos zijn”. De waarde van de Hoge Raad is volgens de respondenten dat het onafhankelijk is, omdat rechtspraak onafhankelijk moet blijven is het ook niet gewenst dat meer sturing zou komen, bijvoorbeeld via financiële middelen. Deze positie geeft een zekere macht aan de Hoge Raad en aan de AG's en raadsheren om te werken zoals zij dat het meest passend achten.

Dit brengt de WB'er in een ondergeschikte positie, wat ook past bij de aard van het werk: het ondersteunen van raad of parket. Zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven, elke raadsheer of AG werkt op zijn of haar eigen manier en het is aan de WB'er om te wennen en hiermee om te gaan, zo vertellen de respondenten. Ook zijn de respondenten die voor het parket werken of hebben gewerkt zich bewust van hun positie: “uiteindelijk ben ik niet de eindverantwoordelijke

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

voor een stuk en is dat de advocaat-generaal. Zijn naam komt eronder, dus hij moet het daarmee eens zijn” illustreerde bijvoorbeeld respondent 5. Het werken bij de raad geeft minder vrijheid aan de WB’er, maar ook aan de individuele raadsheer. Een arrest wordt altijd door meerdere raadsheren in de raadkamer genomen. Gegeven de ongelijke machtsverhouding, vertellen de WB’ers allemaal dat zij geen hiërarchie of macht ervaren. Respondent 8 vertelde bijvoorbeeld: “de omgang met advocaten-generaal en raadsheren is heel horizontaal” en respondent 10: “je wordt erg serieus genomen en betrokken”. De uiteindelijke keuze voor conclusie en arrest is niet aan de WB’er en zij realiseren zich dit goed. De respondenten gaven daarbij aan dat vaak ook gemotiveerd wordt waarom bepaalde keuzes gemaakt worden. Afwegingen in hoe de zaak wordt opgepakt zijn daarmee onderdeel van het inhoudelijke debat, dit is voor de medewerkers interessant en begrijpelijk, zo lichtten de respondenten toe. Inhoudelijk debat binnen de beroepsgroep is onderdeel van socialisatie en verantwoording naar *peers* (Kuiper, 2018; Witman et al., 2011)

Binnen de Hoge Raad bestaan ook verschillen tussen de sectoren. Zo zijn de sectoren civiel en straf fors groter dan fiscaal. Respondent 1 ziet dat de sectoren wel om middelen met elkaar concurreren bij het bestuur. Geen van de andere respondenten heeft dit ervaren, zij gaven aan dat de verdeling van middelen te ver af staat van hun dagelijkse werk. De respondenten meldden dat zij genoeg middelen krijgen voor hun werk, zowel in tijd, ruimte als de hoeveelheid collega’s. De coördinatoren die ik geïnterviewd heb, zien wel een verschil in de verantwoording van de sectoren in jaarplannen. De ene sector beschrijft zeer uitgebreid de nut en noodzaak, waar de andere louter kort aangeeft wat gewenst is (respondent 4). De respondenten zeiden wel dat er een gezonde concurrentie is tussen welke sector het belangrijkste is. Bijvoorbeeld welke de meeste zaken afdoet of de meest betekenisvolle. Maar, zoals respondent 2 zei: “dat is natuurlijk aan de ene kant ook gekkigheid, aan de andere kant ook wel gezond”. Wat de andere respondenten hierover zeiden sluit daarbij aan. Die gezonde concurrentie kan versterkt zijn door het organisatorisch scheiden van het WB. Nog duidelijker is nu de scheiding tussen de drie sectoren met een eigen HWJAO en elk een eigen verdieping in het gebouw. De respondenten gaven dan ook aan dat onderling weinig gemengd wordt en men niet echt met elkaar omgaat of anderen spreekt dan uit de eigen sector. Het mengen van de sectoren gebeurt wel op de jaarlijkse WB reis of in vrijetijdsactiviteiten van de Hoge Raad zoals een muzikaal ensemble of een koor (respondent 5).

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

Voor medewerkers van het WB is duidelijk naar voren gekomen dat zij werken in de professionele logica en ook vanuit die logica worden aangestuurd door hun functioneel leidinggevend – de AG of raadsheer. Uit geen van de interviews is een merkbare ervaren spanning tussen de prestatie logica en de professionele logica naar voren gekomen. Wel zijn een aantal punten waar mogelijkspanning zou kunnen ontstaan. Dit is vooral spanning binnen de professionele logica, waar snelheid (doorlooptijd) en duidelijkheid (taal) voor de partijen soms kan botsen met het streven voor optimale inhoudelijke kwaliteit.

## 6. Conclusie

In dit onderzoek stond centraal dat bedrijfsmatige sturing te verklaren is vanuit de prestatie logica en professionele standaarden vanuit de professionele logica. Deze twee logica's kunnen met elkaar strijden in organisaties en op die manier spanning veroorzaken bij medewerkers en tussen managers en professionals (Noordegraaf, 2015). Daarom de volgende hoofdvraag is onderzocht: *in hoeverre is sprake van spanning tussen bedrijfsmatige sturing en professionele standaarden bij medewerkers van het wetenschappelijk bureau van de Hoge Raad bij de uitvoering van hun werk?* Bij deze hoofdvraag zijn de volgende deelvragen beantwoord:

- A. Wat is bedrijfsmatige sturing?
- B. Wat zijn professionele standaarden?
- C. Hoe wordt eventuele spanning veroorzaakt?
- D. Hoe is die spanning weggenomen of voorkomen?

De bestudeerde theorie beschrijft verschillen tussen professionals en managers als zij werken vanuit hun eigen logica. Zo werken de klassieke *independent* professionals vanuit de professionele logica. Deze logica gaat uit van autonomie om de eigen kennis en kunde uit te voeren; de *technical base* en de *service ethic*: de normen en waarden van de eigen beroepsgroep om de professie uit te voeren ten behoeve van hen die van de professionals afhankelijk zijn (Kuiper, 2018; Noordegraaf, 2015; Wilensky, 1964). Managers werken vanuit de prestatie logica. Deze logica gaat uit van kwantitatieve, meetbare indicatoren om controle uit te oefenen en zo resultaten te behalen (Hood, 1991; Koopmans & Bosch, 2016; Noordegraaf, 2015). In de medische sector zijn voorbeelden hoe deze spanning in praktijk tot uiting komt en hoe dit weggenomen of voorkomen kan worden. Dit kan onder andere door hybride professionals op te leiden om prestatie aspecten te integreren met de professionele logica (Kuiper, 2018; Numerato et al., 2012; Voogt et al., 2015; Witman et al., 2011). Mijn onderzoek is uitgevoerd binnen de rechtswereld, specifiek het hoogste rechtsorgaan voor civiel recht, strafrecht en fiscaal recht: de Hoge Raad. De positie van juristen binnen de rechtswereld komt overeen met die van artsen in de mate van professionaliteit (Noordegraaf, 2015). Daarom is het interessant om onderzoek uit te voeren bij de Hoge Raad, voor dit onderzoek specifiek het WB, om zo de theorie in een andere casus te presenteren.

De medewerkers van het WB ervaren geen spanning in hun werk tussen bedrijfsmatige sturing en professionele standaarden bij de uitvoering van hun werk. De WB'ers werken, net als raadsheren en advocaten-generaal (AG's), vanuit de professionele logica, geënt op autonomie

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

(Noordegraaf, 2015). De Hoge Raad als instituut heeft een onafhankelijke positie, hierdoor kunnen de AG's en raadsheren werken zoals zij dat inhoudelijk het beste achten voor goede kwaliteit van de cassatierechtspraak. Doordat het primaat bij de inhoud ligt, hebben WB'ers zelf ook ruimte om hun eigen werk daartoe in te richten. Enige vorm van bedrijfsmatige sturing bij het werk van WB'ers is niet ervaren, evenals mogelijke druk of spanning ten gevolg daarvan. Dat blijkt ook uit de absentie van negatieve coping symptomen in de casus (Tummers et al., 2015; Tummers & Knies, 2013). De capaciteit die de werknemer aangeeft is leidend, wat de WB'er daarbij helpt zijn de autonome AG's en raadsheren die zelf hun capaciteit kunnen aangeven. Dat werkt door naar de WB'ers, die op die manier beschermd zijn tegen al te dwingende sturing op kwantiteit.

Een verklaring voor de dominantie van de professionele logica kan dus gevonden worden in de positie van de Hoge Raad. Zoals artsen zich beroepen op hun kennis over mensenlevens, zo kunnen raadsheren en AG's zich beroepen op onafhankelijke rechtspraak. WB'ers werkzaam voor de AG's en raadsheren genieten zo mee van de bescherming van hun professionele autonomie. Daarbij heeft proactieve coping in het verleden geleid tot een instrumentarium om met werkdruk om te gaan. Dit komt tot uiting in het gebruik van de artikelen 80a RO en 81 RO. Daarnaast, bij de sectie fiscaal kiezen de AG's zelf in welke zaken zij conclusies nemen. Dit zijn voorbeelden van professionals die hun eigen werk anders hebben kunnen inrichten (Noordegraaf et al., 2015). De medewerkers van het WB zijn voorstander van dergelijke hulpmiddelen, omdat zij op die manier meer kunnen bijdragen aan de doelstelling van de Hoge Raad.

Spanning voor professionals kan ook ervaren worden tussen de professionele standaarden van snelle dienstverlening enerzijds en inhoudelijke kwaliteit anderzijds. De professionele identiteit waarop de bijbehorende logica is gestoeld gaat ook over zingeving en betekenis van het werk, dat is voor professionals belangrijk (Tummers & Knies, 2013). Dit wordt bevestigd in de casus en komt bij de medewerkers van het WB naar voren. Enerzijds in de inhoudelijke motivatie: het bijdragen aan het recht en de zaak goed af doen. Anderzijds in het besef dat de Hoge Raad een belangrijke positie in de samenleving inneemt en bij zaken vaak meerdere partijen wachten en afhankelijk zijn van de uitspraak. Professionele standaarden bij het WB zijn dus: inhoudelijk kwaliteit leveren, maar voor de betrokken partijen ook binnen een redelijke termijn. Dit wordt nagestreefd vanuit de professionele identiteit, de intrinsieke motivatie in lijn met de *service ethic* (Wilensky, 1964). Een verhoogde zaakinstroom zou spanning kunnen geven tussen die standaarden, respondenten hebben dit niet ervaren. Specialisatie, selectie in zaken en onderlinge verdeling ten behoeve van een goede doorlooptijd wordt gezien als de professie goed

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

uitoefenen, de Hoge Raad bestaat voor de samenleving en heeft daarin een plicht. Hierin voelen de medewerkers van het WB zich verbonden met hun organisatie. Dit bevestigt dat zij te classificeren zijn als *independent professional* (Noordegraaf, 2015).

Uit bovenstaande blijkt dat bedrijfsmatige aspecten te zien zijn in de professionele standaarden. Opvallend is ook het woordgebruik van respondenten, die het onder andere over “producten” en “output” hadden. Dergelijke begrippen passen meer bij de prestatie logica. Die bedrijfsmatige terminologie kan voort komen uit de professionele wens tot efficiëntie. Die professionele standaard kan wijzen op geïnternaliseerde aspecten van de prestatie logica in de professionele habitus. Professionele kennis is niet vaststaand en routines kunnen over tijd wijzigen, de habitus verandert daarmee geleidelijk (Kuiper, 2018; Witman et al., 2011). De casus zou dus kunnen zeggen dat – zoals artsen meer geschoold (moeten) worden in leiderschap en management – in de loop der jaren de habitus van juristen veranderd is en, kortweg, de buitenwereld meer is meegenomen (Voogt et al., 2015). Prestatie sturing op basis van NPM is nog steeds alomtegenwoordig in de maatschappij en professionals blijven zich ontwikkelen en leiden nieuwe professionals op in deze maatschappij (Ackroyd et al., 2007; Evetts, 2009; Noordegraaf, 2015). Verandering in de habitus op dit punt zou dus niet merkwaardig zijn. Dit zou een vorm van hybridiseren zijn, die op basis van de literatuur niet verwacht is.

De literatuur zoals gepresenteerd definieert hybridiseren als het veranderen van een professional door andere functies en vaardigheden te leren en uitvoeren, naast het uitoefenen van de professe. Deze hybride professional zou de brug zijn tussen de professionele en prestatie logica's. Uit de casus lijkt naar voren te komen dat hybridiseren ook in de habitus en dus binnen de eigen logica kan. De Hoge Raad heeft ook hybride professionals zoals de literatuur bedoelt, dat zijn de coördinatoren die bij het WB aangesteld zijn. Dat is een rol die in de organisatie niet zozeer tussen de twee logica's in zit – ik zie namelijk vooral de professionele. Maar wel een rol die tussen leidinggevend en medewerkers staat. Het is een functie die vooral organisatorische en praktische zaken behelst, maar tegelijk zien functioneel en hiërarchisch leidinggevend hen als klankbord van het WB en hun collega's evenzo. Dat zij legitiem zijn als klankbord komt omdat zij zowel juridisch inhoudelijk werk doen als extra taken (Kuiper, 2018; Numerato et al., 2012). Het HWJAO staat te veel op afstand van de dagelijkse werkwijze om het WB goed te kunnen vertegenwoordigen, zoals een niet-arts ook niet namens medisch personeel kan spreken. De functie van coördinator is relevant, omdat het net als geadviseerd wordt in de medische wereld, kan helpen om werkstructuren en -processen in te richten op een manier die bij de professionals past (Kuiper, 2018; Numerato et al., 2012).



## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

De Hoge Raad is een organisatie waar kwantitatieve gegevens geen merkbaar leidende rol spelen in de aansturing van WB'ers. De kwantitatieve gegevens worden ten hoogste gebruikt voor monitoring en het verkrijgen van (financiële) middelen. Efficiëntie wordt niet gestimuleerd vanuit de hiërarchisch managers (de HWJAO's). Daarin verschilt de sturing door het HWJAO van de rolbeschrijving van manager volgens de literatuur (Koopmans & Bosch, 2016; Noordegraaf, 2015). Het HWJAO functioneert binnen de organisatie vooral op de achtergrond. Doordat de professionele standaarden ook bedrijfsmatige aspecten kennen, is geen noodzaak om interplay toe te passen en meer prestatie logica in de werkwijze in te brengen afwisselend aan de professionele logica (Noordegraaf, 2015). Het werk van de het WB behoeft geen prestatie sturing de autonoom opererende professionals nemen vanuit hun habitus hun verantwoordelijkheid, zo blijkt uit de casus. Interplay vindt dus plaats tussen professionele standaarden. De werkprocessen bij de Hoge Raad zijn zo ingericht dat de professionele logica prevaleert en medewerkers van het WB geen spanning ervaren bij het uitvoeren van hun werk. Bij het wetenschappelijk bureau van de Hoge Raad weegt, stel ik op basis van dit onderzoek, de ruimte voor de professional het zwaarst.

## 7. Discussie

In dit laatste hoofdstuk reflecteer ik op de gekozen methoden en de waarde van de conclusies van dit onderzoek. Ook doe ik suggesties voor mogelijk vervolgonderzoek. Dit onderzoek heb ik kwalitatief en beschrijvend uitgevoerd. Daarbij heb ik op basis van een korte documentenanalyse en uitgebreide literatuurstudie een raamwerk geschetst wat handvatten bood om de empirische data mee te interpreteren en in de juiste context te plaatsen. De uitkomsten van dit onderzoek zijn, zoals ik in hoofdstuk 4 schreef lastig te generaliseren. Het rechtsbestel kent maar één Hoge Raad, een onderzoek bij hof of rechtbank zou zo al breder generaliseerbare uitkomsten hebben. Wel is op basis van dit onderzoek een en ander te stellen over de theorie.

Zo is duidelijk geworden dat de definitie van professional door Wilensky (1964) breed is, maar de kenmerken nog steeds actueel zijn. De onderverdeling die Noordegraaf (2015) maakt binnen de klassieke professional sluit aan bij de actualiteit van verschillende geprofessionaliseerde beroepen. In de casus is duidelijk te zien dat professionele standaarden zoals autonomie en een eigen habitus met normen en waarden in de praktijk voorkomen, niet alleen in de medische wereld. Daarnaast zijn bij het WB van de Hoge Raad instrumenten en functies naar voren gekomen die bevestigen dat proactieve coping, hybridisation en interplay ook hun uiting hebben buiten de medische wereld en op een vergelijkbare manier professionals en prestatie dicht bij elkaar brengen. Hybridisation lijkt daarbij langzaam voor de professie als geheel te gelden. De gekozen literatuur past dus bij de casus en is voor vergelijkbare casussen met de thematiek van dit onderzoek bruikbaar. Doordat sprake is van bedrijfsmatige aspecten in de professionele logica, beveel ik vervolgonderzoek aan dat de socialisatie van professionals en de totstandkoming van prestatie doelen binnen de professionele logica onderzoekt.

De unieke casus van dit onderzoek heeft niet alleen als beperking dat de conclusies niet direct breder in perspectief van de hele rechtspraak te zien is. De toegang en daarmee het perspectief op de organisatie geven dit onderzoek ook enige beperking. Zo heb ik dit onderzoek van binnenuit uitgevoerd en was ik voor mijn onderzoek afhankelijk van toestemming van het bestuur en de welwillendheid van coördinatoren en medewerkers. Hierdoor kan mijn blik enigszins gekleurd zijn. Ik herken in de organisatie vooral de professionele logica, mijn respondenten zijn ook, op één na, allemaal juridische professionals direct in de uitvoering. Het zou kunnen dat op hoger bestuurlijk niveau of in de relatie met het ministerie van Justitie en Veiligheid wel degelijk sprake is van sturing vanuit de prestatie logica. Tevens benader ik het herkennen van alleen de professionele logica positief. In de uitkomsten van mijn onderzoek

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

vertrouw ik op de professionele identiteit om ook tot voldoende doorstroom van zaken te komen. Het kan zijn dat hier door niet juridische professionals anders over gedacht wordt. Hierin kunnen de bevindingen van dit onderzoek te veel gericht zijn op het perspectief van professionals in de uitvoering binnen de organisatie.

De afwezigheid van spanning tussen de prestatie logica en de professionele logica valt goed te verklaren, zoals meermaals benoemd, wordt namelijk vooral vanuit de professionele logica gewerkt. Dat de respondenten binnen de professionele logica geen spanning ervaren tussen de verschillende standaarden is opmerkelijk. De professionals hebben een werkwijze die ze bevalt en waar het beste van beide standaarden is meegenomen, zo lijkt. Toch benoemen enkele respondenten dat wellicht efficiënter gewerkt kan worden door specialisatie en slimme zaak verdeling gebaseerd daarop. Dit is voor de Hoge Raad een interessant punt waar de HWJAO's samen met de coördinatoren zich in kunnen verdiepen, of in (de werkwijze van) het WB daar meer aandacht voor kan zijn.

Vervolgonderzoek kan de Hoge Raad vanuit een ander perspectief en opzet onderzoeken. Dit onderzoek is kwalitatief uitgevoerd met als casus het WB van de Hoge Raad, daarmee is het recenter en ook aanvullend op de bundel van Castermans et. al. (2009). Die bundel beschrijft onder andere de eerste effecten en noodzaak van de Commissie Hammerstein en de verschuiving in focus, meer op rechtseenheid en rechtsontwikkeling. Het kan interessant zijn om de werkwijze die in dit onderzoek naar voren is gekomen te onderzoeken op een kwantitatieve manier. Op basis van de jaarplannen kunnen cijfers vergeleken worden met het werk uit 2009. Een dergelijk kwantitatief onderzoek kan beschrijven of het huidige instrumentarium van de Hoge Raad nog afdoende is. Daarnaast kan onderzoek met een dergelijke opzet meer inzicht geven in de absolute instroom en werkvoorraden, in dit onderzoek zijn alleen de ervaringen van medewerkers (van het WB) beschreven. Respondenten met een achtergrond in de feitenrechtspraak vertelden dat werkdruk, uitstroom en financiering in verhouding met kwaliteit in hun ervaring onder druk stond. Ik beveel dan ook van harte aan dat vervolgonderzoek dergelijke thematiek en de literatuur van dit onderzoek bij de feitenrechtspraak onderzoekt.

Afsluitend, dit onderzoek bevestigt dat de gekozen literatuur passend was voor de casus en laat zien dat de concepten ook in de werkpraktijk van het WB hun uiting hebben. De gekozen methoden en casus pasten bij dit onderzoek, maar beperken de conclusies tot de Hoge Raad. Wel kan de literatuur bevestigd worden vanuit deze casus. Aanvullend onderzoek is nodig om over de rechtspraak als geheel conclusies te kunnen trekken.

## 8. Literatuurlijst

- Ackroyd, S., Kirkpatrick, I., & Walker, R. M. (2007). Public management reform in the UK and its consequences for professional organization: A comparative analysis. *Public Administration*, 85(1), 9–20. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00631.x>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Castermans, A. G., Houben, I. S. J., & Memelink, P. (2009). *Het zwijgen van de Hoge Raad*. (J. H. Nieuwenhuis, Ed.). Deventer: Kluwer. Retrieved from <http://deeplinking.kluwer.nl/docid/inod9716576d1edb8a9c7dd9f10c87b7972f>
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- De Rechtspraak. (2020). Organisatie Rechtspraak. Retrieved March 27, 2020, from <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie>
- Evetts, J. (2009). New Professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences. *Comparative Sociology*, 8(2), 247–266. <https://doi.org/10.1163/156913309X421655>
- Feteris, M. W. C. (2018). Signalen van de Hoge Raad naar de wetgever. *RegelMaat*, 33(6), 349–362. <https://doi.org/10.5553/rm/0920055x2018033006002>
- Haenen, M. (2012, December 20). Meer dan 500 rechters ondertekenen pamflet: we hebben het te druk. Retrieved October 7, 2019, from <https://www.nrc.nl/nieuws/2012/12/20/meer-dan-500-rechters-ondertekenen-pamflet-we-hebben-het-te-druk-a1438880>
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration and Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Hoge Raad. (2018). Organogram directie bedrijfsvoering. Retrieved December 2, 2019, from <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie/Hoge-Raad-der-Nederlanden/Over-de-Hoge-Raad/Bedrijfsvoering/Paginas/Organogram.aspx>
- Hoge Raad. (2019). Bedrijfsvoering. Retrieved December 2, 2019, from <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie/Hoge-Raad-der->

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

Nederlanden/Over-de-Hoge-Raad/Bedrijfsvoering

Hoge Raad. (2020). Over de Hoge Raad. Retrieved March 27, 2020, from

<https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie/Hoge-Raad-der-Nederlanden/Over-de-Hoge-Raad>

Hood, C. (1991). a Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: Into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267–282.

<https://doi.org/10.1093/jopart/muh019>

Knapen, M. (2018, January 9). Pijnpunt blijft, vijf jaar na ‘Leeuwarden.’ Retrieved October 7, 2019, from <https://www.mr-online.nl/pijnpunt-blijft-vijf-jaar-leeuwarden/>

Koopmans, F., & Bosch, S. (2016). *Managementvaardigheden* (3rd ed.). Groningen/Houten: Noordhoff.

Kuiper, M. (2018). Connective routines: How medical professionals work with safety checklists.

*Professions and Professionalism*, 8(1), 1–19. <https://doi.org/10.7577/pp.2251>

Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183–204.

<https://doi.org/10.1177/089976400773746391>

Moore, M. H. (2013). *Recognizing Public Value*. Cambridge, Massachusetts; London: Harvard University Press.

Noordegraaf, M. (2015). *Public Management. Performance, Professionalism and Politics*.

London: Palgrave.

Noordegraaf, M., van Loon, N., Heerema, M., & Weggemans, M. (2015). Professioneel vermogen. *Beleid En Maatschappij*, 42(4), 287–309.

<https://doi.org/10.5553/BenM/138900692015042004002>

Numerato, D., Salvatore, D., & Fattore, G. (2012). The impact of management on medical professionalism: A review. *Sociology of Health and Illness*, 34(4), 626–644.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.2011.01393.x>

Professional. (2019). In *Dikke Van Dale voor UU online*. Retrieved from <https://uu-vandale->

nl.proxy.library.uu.nl/zoeken/zoeken.do#

Rijksoverheid. (2015). Vaststelling begroting Ministerie van Veiligheid en Justitie (VI) voor het jaar 2015. Retrieved December 31, 2019, from

[http://www.rijksbegroting.nl/2015/voorbereiding/begroting,kst199430\\_7.html](http://www.rijksbegroting.nl/2015/voorbereiding/begroting,kst199430_7.html)

Rijksoverheid. (2019). Vaststelling begroting Ministerie van Justitie en Veiligheid 2019. Retrieved from

[http://www.rijksbegroting.nl/2019/voorbereiding/begroting,kst248428\\_12.html](http://www.rijksbegroting.nl/2019/voorbereiding/begroting,kst248428_12.html)

Savelsbergh, C., & Nauta, N. (2014). Leren samenwerken op afdelingen en in teams. In R. Hammelburg, W. J. Lubbers, & N. Nauta (Eds.), *Veranderende samenwerking in de zorg* (pp. 105–112). Houten: Bohn Stafleu van Loghum. [https://doi.org/10.1007/978-90-313-9973-4\\_19](https://doi.org/10.1007/978-90-313-9973-4_19)

Tummers, L. G. (2012). Policy Alienation of Public Professionals: The Construct and Its Measurement. *Public Administration Review*, 72(4), 516–525. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02550.x.Th>

Tummers, L. G. (2014). Verandermanagement en beleid: Waarom vertonen professionals weerstand tegen nieuw beleid? *Bestuurskunde*, 2014(23), 1–16. Retrieved from <http://repub.eur.nl/pub/50628>

Tummers, L. G., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping during Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099–1126. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu056>

Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859–868. <https://doi.org/10.1111/puar.12138>

van Daal, B., de Haas, M., & Weggeman, M. (1998). The knowledge matrix: a participatory method for individual knowledge gap determination. *Knowledge and Process Management*, 5(4), 255–263. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1441\(199812\)5:4<255::aid-kpm36>3.3.co;2-r](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1441(199812)5:4<255::aid-kpm36>3.3.co;2-r)

van Staa, A., & de Vries, K. (2014). Directed content analysis: een meer deductieve dan inductieve aanpak bij kwalitatieve analyse. *Kwalon*, 19(3), 46–54. <https://doi.org/10.5553/kwalon/138515352014019003006>

## DE WEGING VAN PROFESSIONALITEIT EN PRESTATIE

Voogt, J. J., Van Rensen, E. L. J., Noordegraaf, M., & Schneider, M. M. E. (2015). Medisch leiderschap ontrafeld. *Nederlands Tijdschrift Voor Geneeskunde*, *159*(39), 1–4.

Wilensky, H. L. (1964). The Professionalization of Everyone? *The American Journal of Sociology*, *LXX*(2), 137–158. Retrieved from <http://www.journals.uchicago.edu/t-and-c>

Witman, Y., Smid, G. A. C., Meurs, P. L., & Willems, D. L. (2011). Doctor in the lead: Balancing between two worlds. *Organization*, *18*(4), 477–495.  
<https://doi.org/10.1177/1350508410380762>

## 9. Bijlagen

### 9.1. Bijlage 1: topic list

<i>Concept</i>	<b>Samenhang met</b>	<b>Hoe te bevragen</b>
<i>Inhoud werkzaamheden en functie</i>		Kan je iets over jezelf vertellen?
	Manier van werken	Wat doe je precies bij de Hoge Raad, hoe doe je dat?
	Betekenisvol werk	Hoe bevalt dat werk?
<i>Betekenisvol werk</i>		Voldoening, wanneer, waarom?
		Wat zie jij als doelstelling van jouw organisatie?
		Wordt dat breder gedeeld? Zien jouw ... dat ook zo? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggevenden</li> <li>• Collega's</li> </ul>
		Waarom denk je wel/niet? Hoe herken je dat?
<i>Coping</i>	Manier van werken	Wat zie jij als doelstelling van je werk?
	Spanning	Heb je wel eens spanning ervaren betreft wat van je verwacht werd? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe kwam dat?</li> <li>• Wat was de opvallendste keer?</li> <li>• Hoe ga je daarmee om?</li> </ul>
	Stress	Ervaar je soms stress van je werk? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe kwam dat?</li> <li>• Wat was de opvallendste keer?</li> <li>• Hoe ga je daarmee om?</li> </ul>
<i>Manager</i>		Wie zie jij als manager en waarom?
	<i>Manier van sturing</i>	Hoe ervaar jij sturing binnen de Hoge Raad? (Kwaliteit en kwantiteit)
		Wie doet dat [sturing]?
		Wat als de norm wijzigt, wat voor een situaties zouden zich kunnen voordoen?
	Wat als het ineens complex wordt signaleer je dat zelf en	



		bij wie, wat als je je aantallen niet haalt etc.?
<i>Interplay/hybridisation</i>	Werkstructuur	Hoe geven jullie de werkstructuur vorm?
		Hoe verhouden management en professionals zich tot elkaar?
<i>Beïnvloeden omgeving</i>		Ervaar je spanningen tussen de sectoren als het gaat om middelen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie/hoe lost dat op?</li> </ul>
		Hoe ga je om met verschillen van inzicht? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Binnen eigen sector</li> <li>• Tussen sectoren</li> <li>• Tussen management en professionals</li> </ul>

## 9.2. Bijlage 2: topic list voormalig WB'ers

<i>Concept</i>	<b>Samenhang met</b>	<b>Hoe te bevragen</b>
<i>Inhoud werkzaamheden en functie</i>		Kan je iets over jezelf vertellen? Wat doe je nu?
	Manier van werken	Wat deed je precies bij de Hoge Raad, hoe deed je dat? Wat zijn de grootste verschillen tussen het werk daar en nu? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan je benoemen waar die verschillen vandaan komen?</li> </ul>
<i>Betekenisvol werk</i>	Betekenisvol werk	Hoe beviel je werk?
		Voldoening, wanneer, waarom?
		Waarom heb je gekozen voor je huidige functie?
		Wat zie jij als doelstelling van de Hoge Raad organisatie?
		Werd dat breder gedeeld? Zagen jouw ... dat ook zo? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggevenden</li> <li>• Collega's</li> </ul>
		Waarom denk je wel/niet? Hoe herken je dat?
		Hoe kijk je van een afstand naar de hoge Raad?
		Welke positie neemt de Hoge Raad volgens jou in, in de samenleving?
<i>Coping</i>	Spanning	Heb je wel eens spanning ervaren betreft wat van je verwacht werd? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe kwam dat?</li> <li>• Wat was de opvallendste keer?</li> <li>• Hoe ging je daarmee om?</li> </ul>
	Stress	Ervaarde je soms stress van je werk? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe kwam dat?</li> <li>• Wat was de opvallendste keer?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe ging je daarmee om?</li> </ul>
<i>Manager</i>	Wie zag jij als manager en waarom?
<i>Manier van sturing</i>	Hoe ervaarde jij sturing binnen de Hoge Raad? (Kwaliteit en kwantiteit)
	Wie doet dat [sturing]?
	Wat als de norm wijzigde, wat voor een situaties deden zich voor voordoen?
	Wat als het ineens complex werd, signaleerde je dat zelf en bij wie, wat als je je aantallen niet haalde etc.?
Structuur	Hoe ervaarde je de structuur bij de Hoge Raad?
<i>Interplay/hybridisation</i>	Hoe gaf je de werkstructuur vorm?
	Hoe verhouden management en professionals zich tot elkaar bij de Hoge Raad?
<i>Beïnvloeden omgeving</i>	Ervaarde je spanningen tussen de sectoren als het ging om middelen? <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie/hoe lost dat op?</li> </ul>
	Hoe ging je om met verschillen van inzicht? <ul style="list-style-type: none"> <li>Binnen eigen sector</li> <li>Tussen sectoren</li> <li>Tussen management en professionals</li> </ul>

### 9.3. Bijlage 3: codeboom

<i>Codes</i>	<b>Sub codes</b>	<b>Specifieke codes</b>
<i>Autonomie</i>		
<i>Beoordeling functioneren</i>		
<i>Coördinator</i>		
	Motivatie werk coördinator	
	Positie coördinator	
	Verschil sectoren	
<i>Doelstelling HR</i>		
	Doelstelling HR vanuit WB gezien	
	Positie HR	
	Stammenstrijd	
<i>Financiering</i>		
<i>Instroom zaken</i>		
	Kwaliteit	
	Kwantitatief	
<i>Leidinggevenden</i>		
	Functioneel leidinggevende	
	Hiërarchisch leidinggevende	
<i>Mentorrol</i>		
<i>Na het WB</i>		
<i>Positie WB'er</i>		
<i>Professie</i>		
<i>Relatie</i>		
<i>Structuur organisatie</i>		
	Primaat parket+raad	
	Scheiding raad en parket	
	Verdeling middelen	
	Verzuiling	
<i>Sturing</i>		

	Kwalitatieve sturing	
	Kwantitatieve sturing	
<i>Type mensen</i>		
<i>Verschillen van</i>		
<i>inzicht</i>		
<i>Werklast</i>		
	Capaciteit werknemer leidend	
	Drukke	
	Stress	
<i>Werkomgeving</i>		
<i>Werkplezier</i>		
	Veel mogelijk	
<i>Werkwijze</i>		
	Aanhouden	
	Doorlooptijd	
	Efficiëntie	
		80a en 81 RO
		Selectie
	Inhoud leidend	
	Rouleren	
	Taal	
	Verdeling zaken	
	Zwaarte indeling	
<i>Werkzaamheden</i>		
<i>Zingeving werk</i>		
<i>WB'er</i>		
	Betekenis HR voor samenleving	
	Functie goed uitoefenen	
	Inhoudelijke verdieping	
	Oordeelsvorming	
	Werken met top juridisch NL	



