

Digitaliseren uitdagend rechtbankdossier

Ontwikkeling van de
digitale rechtbank via
een dialogisch proces

WHITEPAPER
#02

Michiel Boer MOC
Communicatieadviseur Raad voor de rechtspraak

DE HAAGSE
HOGESCHOOL
ACADEMIE VOOR MASTERS &
PROFESSIONAL COURSES



INHOUD

01. INTRODUCTIE

02. CASUS:

Bevordering van
procesinnovatie via een
dialogisch proces

03. BEELDEN VAN DE PRODUCTOWNER

04. KOPPELING MET THEORIE

Voorwoord

Inmiddels is het welhaast een understatement geworden dat de wereld steeds sneller verandert. Die steeds sneller veranderende wereld wordt wel aangeduid met het acroniem 'VUCA', waarbij de afzonderlijke letters verwijzen naar een toegenomen Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity.

Voor een organisatie als de rechterlijke macht betekent een VUCA-wereld onder andere dat de problematiek die zij op haar bordje krijgt een stuk ingewikkelder wordt dan voorheen. Hoe zorgt de rechterlijke organisatie ervoor dat zij in staat is om de nieuwe uitdagingen het hoofd te kunnen bieden?

Michiel Boer heeft voor zijn thesis voor de Master Organisatiecoaching onderzoek gedaan naar de digitalisering van de rechtspraak. Hij komt tot de conclusie dat het bij de rechterlijke organisatie niet werkt om innovatie uit te besteden aan een klein groepje mensen. Vernieuwing is vooral een kwestie van sociale innovatie, van het betrekken van de professionals zelf bij een beoogde verandering.

Afstudeerders aan de Master Organisatiecoaching doen niet alleen onderzoek, maar voeren ook een begeleidingstraject uit. Michiel Boer laat concreet zien hoe hij in gesprek is gegaan met rechters over de digitalisering binnen de rechtspraak.

Wat mij betreft is zijn thesis een inspirerend voorbeeld van hoe je er in het klein aan kunt bijdragen dat een organisatie klaar is voor de VUCA-wereld: dat kan alleen met de mensen samen, en niet over hun hoofden heen.

Clemens Berendsen

Directeur Academie voor Masters & Professional Courses



Introductie

De rechterlijke organisatie wil dienstbaarder zijn aan de samenleving. Dat betekent afscheid nemen van vertrouwde, maar ook ingewikkelde, papieren procedures. Digitaal procederen wordt de nieuwe norm in bestuursrecht en burgerlijk procesrecht.

Voor de vereenvoudiging van het procesrecht – de spelregels van een procedure – zijn nieuwe wetten opgesteld. Burgers en advocaten krijgen digitaal toegang tot de rechtspraak. Via een beveiligd webportaal kunnen zij straks onder meer een procedure starten, verweer voeren, stukken indienen en de voortgang van de procedure volgen. Alleen voor de rechtszitting zelf komen partijen nog naar de rechtbank. De Minister van Justitie en Veiligheid en de Raad voor de rechtspraak, het overkoepelend orgaan van rechtbanken en gerechtshoven, hebben een programma ingesteld om de transitie te begeleiden: 'Kwaliteit en Innovatie', kortweg KEI. Een van de taken is het ontwerpen van gerechtelijke procedures voor een digitale omgeving. So far, so good.

De transformatie naar digitaal werken is een aardverschuiving voor de rechterlijke macht. De toga blijkt niet gemaakt voor de virtuele wereld. Het rechtsbedrijf is eeuwenlang gevormd door tradities en rituelen. Die vaste praktijken kunnen een rem vormen op organisatieverandering. Een aanwijzing daarvoor is het gebrek aan bereidheid onder rechters om het voortouw te nemen in digitale innovatie.

De wens om een meer lerende organisatie te worden, heeft geleid tot een onderzoek naar deze problematiek met behulp van organisatiecoaching. Onderzocht is welke barrières er zijn en welke mogelijkheden rechters en medewerkers van het innovatieprogramma hebben om zelf vorm te geven aan de beoogde verandering.

Casus: Bevordering van procesinnovatie via een dialogisch proces

De economie digitaliseert in rap tempo en digitaal bankieren is inmiddels de norm geworden, maar rechtbanken werken nog steeds op papier. Pogingen om de toegang tot de rechter voor burgers ook digitaal mogelijk te maken, worden belemmerd door een gebrek aan belangstelling binnen de rechterlijke macht. Terwijl innovatie bij justitie juist hard nodig is om maatschappelijk relevant te blijven.

De rechtspleging lijkt niet toegerust om de rechtsproblemen van deze tijd aan te kunnen, stelde The Hague Institute for Innovation of Law in mei 2017 in een alarmerend rapport: "Procedures zijn verouderd. Ze vergroten tegenstellingen, maken ze complexer en bieden mensen geen begeleiding bij het slaan van een brug. Moderne technologie blijft ongebruikt. De oplossingen komen niet op tijd en passen niet goed genoeg bij de behoeften van mensen."

Onderzocht is hoe de aantrekkingskracht van een voortrekkersrol in digitale innovatie, de zogenoemde productowner, kan worden verbeterd en hoe organisatiecoaching daaraan binnen het leerklimaat van de rechtspraak een bijdrage kan leveren. Daarvoor is onder meer gekeken naar oorzaken van de discrepantie tussen het bestaande beeld en het gewenste beeld van de functie productowner. Onderzocht is welke factoren binnen de Rechtspraak het collectief leervermogen van de rechterlijke macht beïnvloeden en welke interventies kunnen bijdragen aan een aantrekkelijker perspectief op de rol van productowner.

Organisatiecontext

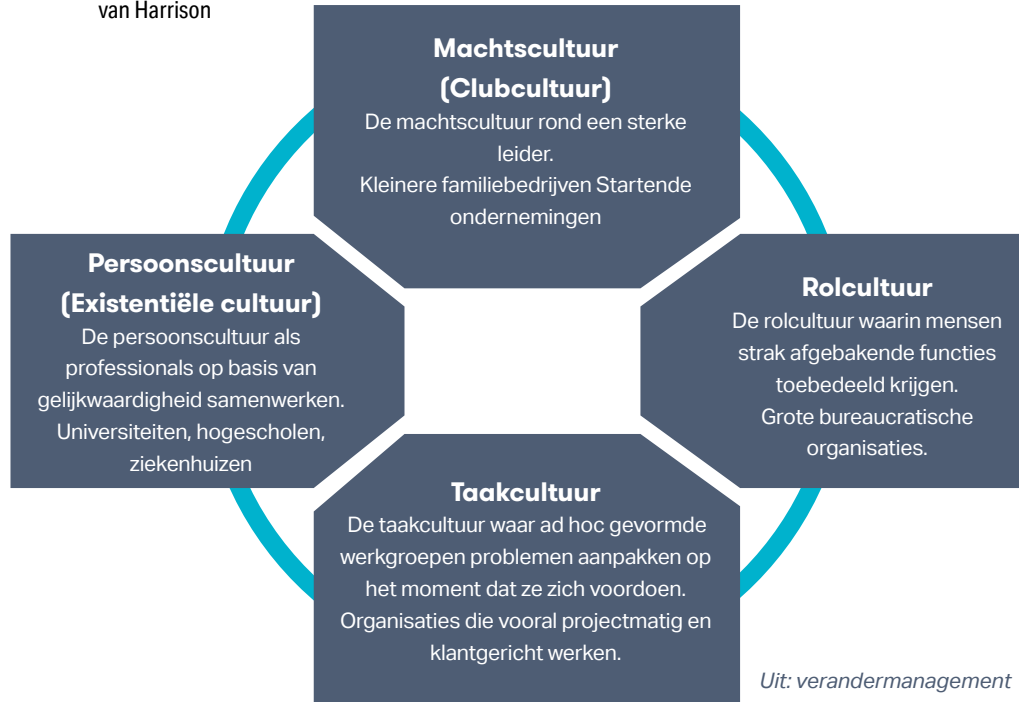
De rechterlijke organisatie in Nederland maakt sinds het begin van deze eeuw een continu proces door van uniformering en centralisering. De reorganisaties gaven aanleiding tot kritiek onder rechters: bestuur en management zouden vooral

oog hebben voor de kosten van rechtspraak en niet voor inhoudelijke (juridische) kwaliteit. De notie van wantrouwen onder juridische professionals in de richting van het management is hier van belang: innovatie is belegd in landelijke projecten en programma's en maakt geen deel uit van de belevingswereld van rechters.

Organisatiecultuur

Waarom verloopt organisatieverandering bij de Rechtspraak stroef? In het onderzoek is onder meer gekeken naar het effect van de organisatiecultuur op het adaptief vermogen van medewerkers en organisatie. De rechterlijke macht laat zich niet graag in een cultuurhokje stoppen. Harrison (Ten Have, Ten Have & Janssen, 2010) onderscheidt vier soorten organisatieculturen: machtscultuur, persoonscultuur, rolcultuur en taakcultuur (zie figuur 1).

Figuur 1. Type organisatie en cultuurtypologie van Harrison



Doorgaans worden professionele organisaties (universiteiten, ziekenhuizen) gekenmerkt door een persoonscultuur. In dit cultuurtype wordt veel waarde toegekend aan ruimte voor

het individu. Bij de rechterlijke macht zien we naast kenmerken van een persoonscultuur ook elementen van een rolcultuur, een cultuurtype waarin regels en procedures richting

geven aan het handelen. In deze mengvorm zien we de invloed terug van de onafhankelijkheid van de rechter en diens opdracht om recht te spreken volgens de wet. De reden voor samenwerking bijvoorbeeld is niet omdat het bevrediging geeft (persoonscultuur), maar omdat het formeel is voorgeschreven (rolcultuur). Aan beide cultuurtypen hangt Harrison het label 'moeilijk te veranderen'. Weliswaar geeft een rolcultuur enige hoop op sturing door het wijzigen van de spelregels, maar in het geval van de Rechtspraak is die taak niet toebedeeld aan het management; de rechter luistert eerst en vooral naar de wetgever.

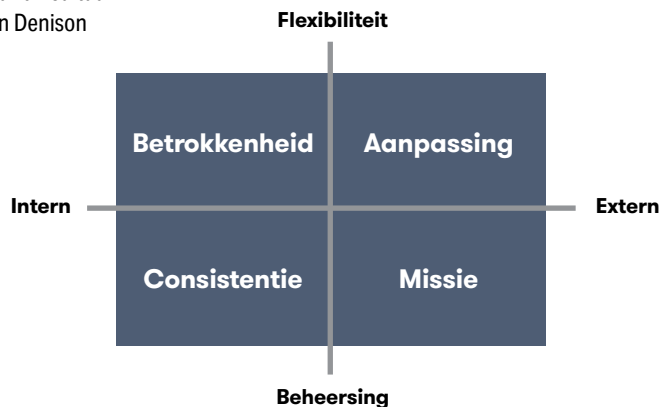
Dit beeld zien we terug in de cultuurtypen van Denison (Ten Have, Ten Have & Janssen, 2010). Hij verspreidt organisatieculturen langs twee assen: intern versus extern en beheersing versus flexibiliteit zie figuur 2 op pagina 8. De rechtbank van de toekomst past naadloos in het kwadrant rechtsboven, gekenmerkt door flexibiliteit en externe oriëntatie. De rechters bevinden zich echter merendeels in het kwadrant linksonder en zijn dus vooral intern en op beheersing gericht. Het adaptief vermogen is laag.

Identiteit

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

Belangrijk ook is het inzicht dat een sterke profes-
sionele identiteit disfunctioneel is voor de
omzetting en het creëren van kennis. Rechteren zijn
minder geneigd om hun impliciete kennis te delen
met het management of om samen te werken met

Figuur 2. Voorbeeld van cultuur-
typen van Denison



Uit: Het veranderboek

mensen in andere groepen. Dit is terug te zien binnen
het innovatieprogramma: de rol van productowner
was lange tijd voorbehouden aan rechters, vanwege
het draagvlak bij collega's. Leren binnen een
organisatie vereist daarom de overbrugging van de
grenzen van de identiteit op een basis die voor de
betrokken partijen aanvaardbaar is. De identiteit van
de rechterlijke macht komt onder meer tot uiting in
traditionele symbolen en artefacten verbonden met
het ambt. Een manifeste uiting is de toga, maar ook
de doorgaans sacrale inrichting van de zittingszaal
en de rechtershamer zijn kenmerkende voorbeelden.

De identiteit komt daarnaast tot uiting in vaste
praktijken. Denk aan het gebruik om op te
staan als de rechter de zittingszaal betreedt,
iets wat niet is voorgeschreven of vastgelegd.
De identiteit legitimeert deze praktijken als
bestaande conventies van de rechterlijke macht.
Veranderingen die voortkomen uit de wens tot
organisatieontwikkeling, kunnen gezien worden
als een bedreiging van de sociale identiteit als de
vaste praktijken gewijzigd worden. Dit kan een rem
vormen op de voortgang van het veranderproces.



Strategie

Een ander kenmerk van belang voor het traject is recht-spraak als strategie. Modellen voor bedrijfsstrategie gaan over winstgevendheid en zorg voor continuïteit, kenmerken die voor rechters nooit een rol hebben gespeeld in hun denken over de inrichting van het werk. Concurrentie kan in de toekomst wel een rol gaan spelen, maar die gedachte wordt door veel rechters weggewuifd. Zonder urgentiebesef ontbreekt een belangrijke drijvende kracht voor innovatie.

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

In het verlengde daarvan speelt de eenzijdige samenstelling van de rechterlijke macht. Rechters worden geselecteerd en opgeleid door rechters, en bij aanstelling voor het leven benoemd. Veel rechters werken hun hele leven bij dezelfde rechtbank. Zij zijn aldus ingebed in dezelfde structuur en een eenzijdig informatienetwerk, waar organisatieontwikkeling en innovatie juist gebaat is bij een rijke variëteit aan perspectieven. Gebrek aan diversiteit binnen een organisatie kan dus het vermogen tot teamleren ondermijnen en heeft zo een nadelig effect op het adaptief vermogen van een organisatie.

Beelden van de productowner

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



Hoe kijken rechters naar digitale innovatie?

- Een overkoepelende visie op digitale rechtspraak ontbreekt;
- Digitalisering wordt vooral gezien als ondersteuning, niet als nieuwe manier van werken;
- Productowners worden niet meer gezien als rechter;
- De functie van productowner heeft geen status onder rechters.

Wat is het gewenste beeld?

- Boegbeeld van innovatie
- Ambassadeur voor digitaal werken binnen de rechtbanken
- Promotiefunctie

Koppeling met theorie

1. Visie

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

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

Met het ontbreken van een gemeenschappelijk doel is er onvoldoende aantrekkingskracht die

nodig is om te innoveren. Krachten die de status quo willen handhaven, kunnen dan de overhand krijgen.

Een gemeenschappelijke visie kweekt ook een omgeving waarin men risico's neemt en experimenteert. Een innovatieve omgeving dus, waarin alleen door 'trial and error' vooruitgang mogelijk is (Hadfield, 2016). Reiling (2009) stelt: experimenteren met het vertalen van de behoeften van rechtspraak in termen van IT-applicaties moet worden geïnstitutionaliseerd

2. Leerlandschap

Innovatie binnen het programma KEI vindt merendeels plaats buiten het zicht van medewerkers in het primaire proces. Binnen de rechtbanken zelf zijn de processen bedrijfsvoering en primair proces ook gescheiden.

Ruijters en Veldkamp (2012) hanteren een denkbeeldig landschap om de verschillende behoeften van de organisatie te duiden. Daarin maken zij onderscheid tussen leren in het bestaande werk (praktiseren), leren door nieuwe diensten of

producten te ontwerpen (creëren) en leren door nieuwe kennis, inzichten of vaardigheden op te doen (onderzoeken).

Het model geeft inzicht in de manier waarop die elementen nu zijn georganiseerd en biedt een handreiking voor beantwoording van de vraag of bruggen voldoende zijn om een verbinding tussen de elementen tot stand te brengen, of dat er combinaties gemaakt moeten worden, de zogenoemde polders. De bruggen en polders dragen bij aan het creëren van een leeromgeving waarin de organisatie tot ontwikkeling kan komen. Het gegeven dat het productownerschap vanuit rechterlijk perspectief geen deel uitmaakt van de eigen organisatie, pleit voor het nadrukkelijker verweven van rechtspraak en innovatie dan nu het geval is.

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

3. Systemisch perspectief

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

- De opdracht voor het ontwerpen van een digitaal ontwerp voor het civiele proces, werd belegd bij een projectgroep die voorheen was belast met uniformering van werkprocessen. Voor betrokkenen is niet duidelijk waarom juist die groep geschikt leek voor deze specifieke taak. De indruk bestaat dat de opdracht 'als vanzelf' overging.
- Digitale innovatie is belegd bij een landelijk programma. De voordelen daarvan zijn onder meer eenvoudige kennisdeling en samenwerking over structuurgrenzen heen. De vraag is in hoeverre de nadelen zijn voorzien. Een landelijk programma kan geen carrièreperspectief bieden aan rechters. Het management heeft daar nu last van in de werving. Daarnaast lijken landelijke programma's zich vanuit de rechtbanken gezien in een parallel universum te bevinden, wat een overstap niet aantrekkelijk maakt. Een ander gevolg is dat de inrichting van een landelijk programma vragen oproept rond eigenaarschap: is KEI verantwoordelijk voor innovatie, of zijn dat de rechtbanken?
- Een laatste oorzaak-gevolgrelatie is die tussen innovatie en het digitaliseringskarakter van het programma. Voor een aantal gewenste innovaties om de doelstellingen in het civiele proces te bereiken, is de wetgever nodig. Die geeft (nog) geen ruimte om alle innovaties onmiddellijk door te voeren. Waar innovaties uitblijven, komt de focus als vanzelf op digitalisering te liggen. Dat heeft weer gevolgen voor de uitstraling van het programma en de functie productowner, iets waar het programma tegenaan loopt bij werving en implementatie.

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



Deelnemers aan de begeleidingssessie hielden hier een ander en beter gevoel aan over dan aan andere sessies

Conclusie

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



1. Creëer ruimte voor experimenten in de rechtbanken en gerechtshoven

Zien eten, doet eten. Het bestaande programma KEI voorziet weliswaar in pilots bij enkele rechtbanken, maar dat gaat om serieuze tests als aanloop naar concrete invoering van digitale procesvoering. Het zijn geen proeftuinen voor verkenning van mogelijke nieuwe en betere werkwijzen, een innovatieve context bedoeld om energie voor verandering te creëren.

2. Verken de intentie van de organisatie

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

3. Geef aandacht aan constructieve gespreksvoering

De condities voor constructieve gespreksvoering staan bekend als softe waarden, maar het verwezenlijken ervan blijkt juist een harde noot om te kraken. Rechtspraak is een talige omgeving en argumenteren kunnen rechters als de beste. Maar organisatieontwikkeling is geen wedstrijdje retorica, die mogelijk zelfs contraproductief is in het licht van leren en ontwikkelen. De breuklijn tussen bedrijfsvoering en primair proces vormt een blokkade voor een opbouwende dialoog over wat de rechtspraak nodig heeft om maatschappelijk relevant te blijven. Organiseer professionele begeleiding in constructieve gespreksvoering en stel die dialoog niet langer uit.

Organisatiecoaching omvat theorieën uit verschillende wetenschappelijke domeinen, waaronder organisatie- en veranderkunde, leertheorieën, en arbeids- en organisatiepsychologie. Organisatiecoaches gebruiken deze kennis om het leer- en verandervermogen te vergroten en daarmee het functioneren en de prestaties van organisaties te verbeteren.



Academie voor Masters & Professional Courses

Let's change! Dat is de uitnodiging van De Haagse Hogeschool aan iedereen. Wij willen de wereld waarin wij leven veranderen, verbeteren. Maar dat lukt alleen als we dat samen doen, zelf groeien en zo mee veranderen. Want wie betrokken is op de wereld waarin we leven en daarin kritisch rondkijkt en vooruitkijkt, weet dat we nieuwe antwoorden nodig hebben. En die vinden we sneller als we continu elkaars inzichten, vaardigheden en technieken delen en leren toepassen.

Wij tekenen er daarom voor dat studenten, docenten en partners zich samen ontwikkelen tot wereldburgers. Grenzeloos denkende mensen, die stevig in hun schoenen staan en zo uit eigen overtuiging de wereld tegemoet treden. Die zich realiseren dat hun eigen vakkundige inzet het verschil maakt. Die samen creatieve oplossingen ontwikkelen en toepassen.

De Academie voor Masters & Professional Courses is als onderdeel van De Haagse Hogeschool een kennisinstelling die professionals met werkervaring verder brengt. We doen dit met masteropleidingen en post-HBO onderwijs. Door persoonlijke betrokkenheid, kwalitatief en innovatief onderwijs en praktijkgericht onderzoek te verbinden met de beroepspraktijk van onze deelnemers, ontstaat veranderkracht.

Auteurs



Michiel Boer MOC

Michiel Boer is communicatieadviseur bij de Raad voor de rechtspraak in Den Haag. Hij is betrokken bij diverse innovatieprojecten bij de rechterlijke organisatie. De conclusies van zijn afstudeerscriptie gaven mede aanleiding om rechters op een andere manier te betrekken bij de digitalisering van hun werk. Momenteel werkt hij voor het programma Kwaliteit en Innovatie van de Rechtspraak.

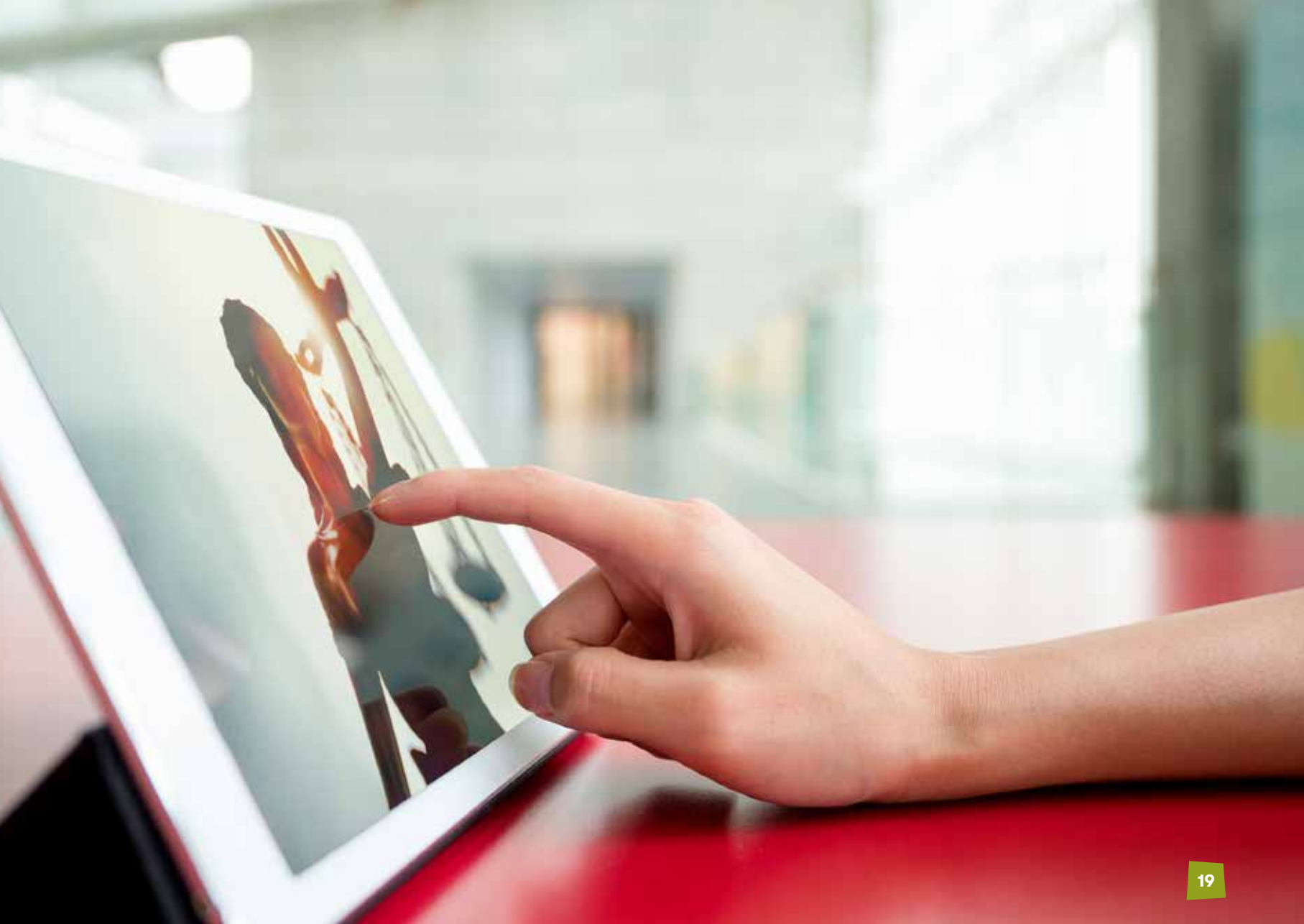


Fer van den Boomen

Drs. Fer van den Boomen is kerndocent aan de Master Organisatiecoaching van de Academie voor Masters en Professional Courses. Daarnaast werkt hij ook zelfstandig als organisatiecoach, publiceert hij regelmatig over het vakgebied en doet hij onderzoek naar ruimte voor leren in organisatiecoaching.

Literatuurlijst

- Breuer, F. (2016). Organisatiecoaching: een nieuwe professie? M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie. No.6. Jrg.70. 2016, 6-21.
- Brix, J. & Peters, L. (2015). Exploring an innovation project as a source of change in organization design. *Journal of Organization Design*, jrg. 4 (1): 29-43.
- Es van, R. (2008). *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer
- Hadfield, G. (2016). *Rules for a Flat World*. New York: Oxford University Press
- Have ten, S., Have ten, W. & Janssen, B. (2010). *Het Veranderboek*. Amsterdam: Mediawerf
- Reiling, D. (2009). *Technology for Justice: How Information Technology Can Support Judicial Reform*. Leiden: University Press
- Ruijters, M., & Veldkamp, I. (2012). *Drie, vormgeven aan organisatieontwikkeling*. Den Haag: Kluwer
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum



dehaagsehogeschool.nl

© Academie voor Masters & Professional
Courses, De Haagse Hogeschool,
januari 2018

DE HAAGSE
HOGESCHOOL
ACADEMIE VOOR MASTERS &
PROFESSIONAL COURSES

