

Anders werken voor professionals
in de rechterlijke organisatie



Anders leren voor professionals
in de rechterlijke organisatie



'Leidinggevend zijn de spil in goed onderwijs'

"Je toetsbaar opstellen", zegt arts en AMC-voorzitter Marcel Levi in een inspirerend interview in dit magazine. Een magazine dat is gewijd aan het belang en de kracht van leren in onze rechterlijke organisatie. Aan het woord komen mensen uit andere professionele biotopen zoals Levi en voormalig Achmea-topvrouw Wilma de Bruijn. "Sta open voor feedback", stelt Levi. "Gebruik de nieuwste inzichten. Neem je vak serieus."

Dat klinkt mij als SSR-bestuursvoorzitter natuurlijk als muziek in de oren. Want er valt nog veel te winnen in de wijze waarop rechters, officieren van justitie en hun juridische medewerkers schaven aan hun vakbekwaamheid en leiderschap. Gelukkig bevat dit magazine ook een reeks veelbelovende projecten binnen het Huis van de Rechtspraak en het Openbaar Ministerie. Over de succesvolle feedback die het hof 's-Hertogenbosch krijgt van advocaten uit de regio. Over eigen inbreng van rechters in hun opleiding. Over de effectieve versmelting van leren en werken bij het OM. Allemaal mooie ontwikkelingen die navolging verdienen.

Leidinggevend zijn de spil in goed onderwijs. Zij bieden aan officieren van justitie, rechters en hun medewerkers de tijd en de ruimte om te leren. Zij zijn een beslissende schakel in de synergie tussen leren en werken. "De invloed van de afdelingsvoorzitters en de teamleiders is cruciaal", stelt mijn collega SSR-bestuurder Remco van Tooren, in het artikel over action learning. Dit magazine is voor iedere officier van justitie en rechter een aanrader, maar speciaal voor onze leidinggevenden op sleutelposities.

"Academische rechtbanken, een hele interessante gedachte", vindt Marcel Levi. Als hoofd van het grootste academische ziekenhuis van Nederland kent hij de voordelen van het aanwijzen van speciale onderzoek- en onderwijscentra. Ik vind het zelf al

langer een heel aantrekkelijk idee om bepaalde rechtbanken op die manier te oormerken. Je kunt dan enorme stappen maken op het gebied van opleiding, vernieuwing en onderzoek. Zeker in samenspraak met andere kenniscentra. Universiteiten willen graag maatschappelijk nuttig onderzoek doen dat zij direct met de praktijk kunnen verbinden. Een academische rechtbank geeft focus, ook intern. Iedereen doet nu een beetje van alles, dat is niet effectief. Opleiding is een vak, daar heb je een bepaalde schaal voor nodig. Die is er nu te weinig. Een academische rechtbank maakt het mogelijk om gescheiden budgetten te creëren. Enerzijds voor onderzoek en onderwijs, anderzijds voor productie en specialisatie. Dat komt het innovatieve vermogen van de Rechtspraak ten goede.

In dit magazine ook aandacht voor de variatie waarmee magistraten leren. De ene cursist wil een compact cursusblok, de ander wil een verdiepende opleiding. Digitale lesvormen zijn dan een uitkomst. In het artikel over de virtuele bibliotheek van SSR gaat de digitale schatkist open. Webcolleges in de vorm van een interview, of een webinar waar je live vragen kunt stellen. Het aanbod is rijk.

Het interview met dirigent Hans Leenders maakt de cirkel rond. Hij laat zien waarom de dirigent de baas is in een orkest. Het bestuur van de rechterlijke organisatie mag volgens Leenders wat strenger zijn voor de autonome rechter of officier van justitie. Zelf zie ik het zo: een violist repeteert weliswaar in zijn eentje de noten, maar ze komen pas tot hun recht binnen het orkest. In de context van gedeeld vakmanschap. Dat geldt ook voor de officier van justitie of de rechter. De buitenwereld ziet ons als één orkest. Laten we daarom samen repeteren voor die luisterrijke symfonie.

Rosa Jansen
Voorzitter College van Bestuur SSR



'Motivatie is alles'

AMC-baas Marcel Levi vindt leren van levensbelang.

4



'Laat rechters zelf onderwijs invullen'

Geen cursussen meer uit het boekje.

6



'Laten we elkaar bevragen'

Een scherp debat over leren en luisteren.

12

Digitaal gemak en verdieping

4 parels uit het webonderwijs

14

Gerechtshof spiegelt zich aan advocaten

Spiegelbijeenkomsten zetten aan het denken.

8

Leren in actie

Leren en werken versmelten bij het OM.

16

'Laat magistraten fun hebben bij leren'

De visie van Wilma de Bruijn, ex-Achmea.

9

'Rechters zijn meer solistisch'

Dirigent Leenders verbaasd over autonomie rechters.

18

COLOFON

Concept, productie en realisatie: Conny Hendriksen, Marketing en Communicatie SSR
Productie en eindredactie: Rene Barneveld, Communicatie SSR
Teksten: Stijn Dunk
Vormgeving: Studio Vuurdoorn
Fotografie: Simone-Michelle Fotografie (pag. 3, 5, 12, 13, 18)
Cartoons: Jesse van Muijlwijk (pag. 2), Studio Vuurdoorn (pag. 6)

Met dank aan: Marcel Levi, Wilma de Bruijn, Celeste Wilderom, Remco van Tooren, Rosa Jansen, Tamara Trotman, Niels van der Laan, Margreet Blaisse, Melvin Pauwels, Milou van der Bel, Evelien Grosheide, Robert-Jan Simons, Loes Stam, Otto Milar, Herman van Harten, Judith Mombarg, Henk Verstappen, Cindy ten Elshof, Karin Frikkee, Lex van Gelder, Arianne Veraart, Maartje van Meel, Leon Plas, Bernadine Mac-Lean, Hans Leenders.

10



11



Deze posters maken deel uit van een reeks rondom leren, werken en doceren. De volledige reeks is te zien op www.ssr.nl. De posters zijn in beperkte oplage te verkrijgen bij de cursuslocaties van SSR (Utrecht, Amsterdam, Rotterdam, Zwolle en 's Hertogenbosch).

AMC-voorzitter Marcel Levi:

MOTIVATIE IS ALLES

Marcel Levi praat met passie en overtuiging. Nascholing is voor Levi – bestuursvoorzitter van het AMC, praktiserend internist en decaan medische faculteit van de UvA – een stokpaardje. Hij vindt dat invloedrijke professionals als artsen en rechters graag moeten willen leren. “Een norm van 40 uur per jaar haal je blind.” Het oprichten van academische rechtbanken vindt Levi ‘een heel interessant idee’.

Wat is voor u de belangrijkste les uit uw scholing als arts?

“In mijn opleiding heb ik geleerd de vraag achter de vraag te stellen. Daar heb ik nog steeds baat bij, als arts en bestuurder. Als arts moet je voortdurend vragen stellen. Er kan iemand bij je komen met een klacht die op het eerste gezicht recht-toe-recht-aan lijkt, zoals hoofdpijn. Maar soms zit daar heel iets anders achter en maakt iemand zich zorgen. Dan kun je wel heel erg gaan focussen op hoofdpijn via scans en testjes. Maar dan kom je er niet tijdig achter dat er een ander probleem speelt. Goed doorvragen kun je leren, daarvoor is nascholing heel geschikt.”

Ook rechters vragen meer door naar de diepere wortels van een conflict. Is dat te trainen?

“Dat is heel goed aan te leren. Ik zou me daar als rechter graag in

laten trainen. Dit is niet meer de tijd van de vanzelfsprekende autoriteit. Mensen zijn best bereid iets van je aan te nemen, maar alleen als je er een goed verhaal bij hebt. Dat heeft alles met communicatie te maken. Ik heb veel gehad aan een cursus over het beter reageren op klachten van boze patiënten. Ik heb geleerd dat je eerst moet luisteren, mensen hun frustratie en woede laten uiten. Pas daarna kun je zakelijk argumenten uitwisselen. Die kennis lijkt me ook in de rechtszaal toepasselijk.”

Het lijkt erop dat leren in de genen van de arts zit. Hoe komt dat?

“Life long learning. Zo heet ons onderwijs bewust. Dat duurt van je studententijd tot aan je pensioen. Artsen zijn ontzettend intrinsiek gemotiveerd om up to date te blijven. Ons vak verandert erg snel, de kennis van vijf jaar geleden is

totaal niet meer adequaat om je werk goed te doen. Als je hart voor je vak hebt en dat boeiend vindt, dan is leren bijna een automatisme. Officieel moeten artsen in 5 jaar tijd 200 uur nascholen. Dat is verplicht om je herregistratie te krijgen. Maar een norm van 40 uur per jaar is natuurlijk heel weinig. Ik heb nog nooit van een arts gehoord die nascholing doet vanwege de punten. Als je gewoon bij wil blijven in je vak, haal je blind je norm. Motivatie is alles.”

Rechters halen niet altijd het voorgeschreven aantal onderwijsuren.

“Opmerkelijk. In de rechterlijke organisatie zijn ook voldoende nieuwe ontwikkelingen zou je denken. Als rechter sta je toch midden in de maatschappij? Neem de social media. Je móét daar in bijvoorbeeld het strafrecht mee

om leren gaan – weten wat daar speelt. Het lijkt me als rechter heel leuk om dat bij te leren. Maar ook belangrijk. Je neemt hele belangrijke beslissingen. Ik vind medische beslissingen belangrijk, maar een vonnis van een rechter heeft ook enorme implicaties. Voor een persoon, een organisatie, of financieel.”

Was de nascholing binnen het medische ambacht altijd zo goed op orde?

“Nee. Onze discipline is door schade en schande wijzer geworden. Ruim vijftig jaar geleden studeerde je als arts af en je ging meteen ergens praktijk houden. Ervaringen opdoen. Maar dat is geen goede manier om de kwaliteit van je vak op peil te houden. Er was bijvoorbeeld het idee dat een blindedarmontsteking altijd voor het ondergaan van de

zon geopereerd moest worden. Tegenwoordig weten we dat je eerst goed moet kijken of het wel echt een blindedarmontsteking is. Bovendien kan opereren ook best een dagje later en tenslotte opereer je regelmatig helemaal niet. Als je niet modern bent geschoold, denk je nog steeds dat je voor zonsongang moet opereren. Dat heet authority based medicine. Dat houdt je vol totdat het misgaat en je hard tegen de lamp loopt. Wat je nodig hebt is evidence based medicine, gebaseerd op onderzoek en feiten.

Hoe kregen artsen het voor elkaar om als beroepsgroep evidence-based te gaan werken?

“Er waren een paar aansprekende artsen die daar mooi over konden vertellen en schrijven. Zij waren de advocaten van deze beweging en zeiden: ‘Luister, de werkelijkheid

is soms net iets anders dan je altijd hebt gedacht’. De Amerikaanse arts David Sackett was internationaal een grootheid op het gebied van evidence-based medicine. Ook nationale coryfeeën waren daar enorme voorstanders van, zoals mijn eigen voormalige baas Jan Wouter Ten Cate en hoogleraar cardioloog Arend Jan Dunning. Vooraanstaande artsen die lieten zien hoe anders het soms in elkaar zit. Dan komt er een tipping point, het moment dat er steeds meer artsen gaan zeggen: ‘He, ik ben het daar mee eens’.”

Zou het goed zijn als ook in de rechterlijke organisatie opinion leaders pleiten voor betere scholing en evidence-based rechtspreken?

“Dat denk ik wel, zij kunnen net als bij ons de balans doen doorslaan. Twee elementen zijn

bij zo’n cultuuromslag belangrijk: key opinion leaders waar andere mensen graag naar luisteren en een paar mensen in de top van je organisatie die zo’n beweging op het juiste moment steunen. Die zeggen: ‘Ja, dit is een goed idee, we gaan ervoor’. Ik hield eens een praatje voor officieren van justitie, die vertelden dat hun organisatie vrij hiërarchisch is. Dan moeten de procureurs-generaal verandering richting meer kwaliteit en scholing op het juiste moment steunen. Of de presidenten bij de Rechtspraak.”

Rechters noemen onafhankelijkheid en werkdruk als argumenten tegen van bovenaf opgelegde scholingsnormen.

“Onafhankelijkheid heeft weinig met scholing te maken: je kunt heel onafhankelijk zijn terwijl je kennis opdoet. Sterker: je wordt onafhankelijker als je veel kennis

verwerft. Ook de hoge werkdruk vind ik geen argument. Je wilt je workload niet alleen onder controle hebben, je wilt je werk ook kwalitatief goed doen. Dat heeft voor mij alles met scholing te maken. Jezelf toetsbaar opstellen. Dat leidt tot minder fouten. Neem de gerechtelijke dwalingen. Die zijn maar het topje van de ijsberg: daaronder ligt een grote bak met beslissingen die misschien net niet helemaal goed waren. Straffen maar is dat dan de waarheid? In de rechtspraak is geen ultieme waarheid – juist dan zou ik me als professional heel toetsbaar opstellen.”

Hoe leer je je als arts of als rechter toetsbaar op te stellen?

“Omgaan met feedback begint al in

je basisopleiding. Wij noemen dat heel bewust ‘professioneel gedrag’. We leren studenten kritisch te zijn op zichzelf en de manier waarop ze leren. Dat spreekt heel erg aan. Ook in de rest van je loopbaan blijft interview een belangrijk element. Wij bespreken steeds meer zaken in een team, dat verbetert de kwaliteit van de besluitvorming. Vaak is er brede consensus, maar vaak zegt ook iemand ‘Je zou het ook anders kunnen doen’. Interview moet je als werkgever mogelijk maken. Als een arts tegen mij zegt ‘Over drie weken ben ik naar interview’, dan zeg ik niet: ‘Dat past niet in het rooster’. Die houding is er ook in niet-academische ziekenhuizen.”

Is het een idee om in navolging van de medische wereld een verdeling te maken tussen academische en niet-academische rechtbanken?

“Een hele interessante gedachte.

Academische werkplaatsen zijn een trend. Stel dat je een soort academische ziekenhuizen onder de rechtbanken identificeert. Dan investeer je op die plekken extra in een werkplaats: voor onderzoek, voor opleiding. Die koppel je aan juridische faculteiten en andere onderzoekscentra. Ons heeft die integratie binnen universitaire medische centra een enorme voorsprong in de wereld gegeven. Omdat je heel snel van research naar praktijk kan en vice versa. En daar je onderwijs aan koppelt. Daar wordt met bewondering door andere landen naar gekeken. Het zou een goed model kunnen zijn voor andere professionele gebieden, en ik denk dat de Rechtspraak zich daar wel voor leent.”





DE VERRIJKING

VRIJE KEUZE

“Eén van de leeractiviteiten die ik als Rio zelf koos, is het schrijven van een inhoudelijke notitie voor mijn team Belastingrecht. Het ging over de immateriële schadevergoeding die je als partij kunt krijgen als een proces te lang duurt. Dat onderwerp is echt in ontwikkeling, ik heb die jurisprudentie in kaart gebracht. Daar heeft zowel mijn team als ikzelf veel aan. Ik gebruik de notitie nog steeds.” Melvin Pauwels, belastingrechter bij rechtbank Zeeland-West-Brabant, rondde afgelopen zomer de Rio-opleiding nieuwe stijl af. Pauwels is enthousiast over de vrije keuze die je als Rio hebt om via credits je eigen leeractiviteiten te kiezen. “Zo kun je direct inspelen op problemen waar je op het werk tegen aanloopt. Vaak zie je alleen de deelaspecten van zo’n probleem. Via het creditsysteem kun je enkele dagen vrijmaken om het in zijn geheel uit te zoeken. Dat spreekt me enorm aan.”

REGIE

Het inzetten van credits werkt heel anders dan het eerste deel van de Rio-opleiding. Daarin volgen de Rio’s een vast programma van vakken. Na ruim een jaar krijgen ze zelf de regie over hun opleiding. Deze nieuwe opleidingsfase heet ‘De verrijking’. In die fase krijgt elke Rio per 3 maanden 20 credits van 1 dagdeel. Die mogen ze naar

‘LAAT RECHTERS ZELF ONDERWIJS INVULLEN’

Een annotatie schrijven bij een arrest van de Hoge Raad of voorlichting geven op scholen. Het kan allemaal in het nieuwe systeem van leercredits binnen de nieuwe initiële opleiding. Deze credits kunnen rechters in opleiding (Rio’s) naar eigen inzicht inzetten. Geen cursussen meer uit het boekje, maar zelf je onderwijs sturen. Is het concept ook bruikbaar bij de permanente educatie van rechters?

eigen invulling besteden aan een brede waaier van leeractiviteiten. Bijvoorbeeld voorlichting geven over het vak van rechter op een basisschool of het schrijven van een annotatie bij het arrest van de Hoge Raad. Rio’s motiveren bij iedere activiteit waarom die voor hun persoonlijke leerdoel belangrijk is.

ENTHOUSIASME

Milou van der Bel en Evelien Grosheide, Rio-opleiders bij SSR, zijn zeer te spreken over de voordelen van het werken met credits. “We moeten al heel veel”, stelt Grosheide, zelf strafrechter bij rechtbank Noord-Holland “Dan is het aansprekend om zelf invloed uit te kunnen oefenen op wat je leert. Jij hebt een vraag, en die mag je zelf invullen.” Die invulling is goed, vindt Van der Bel, raadsheer familierecht bij hof Arnhem-Leeuwarden: “Ik herinner me een hele enthousiaste leerwerkteambijeenkomst over emoties in de rechtszaal. Daar belichtten Rio’s onder leiding van een universitair docent en een psycholoog de emotie van de rechter en de justitiabele – maar ook de emotie als gevoel en als mechanisme in de hersenen.”

EIGEN KREDIET

Het idee achter de credits is letterlijk dat je een krediet krijgt aangeboden. Een krediet om te leren. Jezelf te verrijken. Gaat het bij de nascholing van reguliere rechters via het PE-systeem gevoelsmatig meer om moeten, in het creditsysteem mag je je eigen onderwijs vormgeven. Deze aanpak is bewezen productief, stelt Robert-Jan Simons, emeritus hoogleraar ‘Didaktiek in digitale context’ en eigenaar van het bedrijf ‘Visie op leren’. “Het motiveert mensen als ze hun eigen ding kunnen doen”, vertelt hij. “Maar die zelfsturing is niet heilig. Het is bij scholing vooral van belang om deze zelfsturing op een slimme manier te combineren met gestuurd leren: scholing die vanuit de organisatie wordt aangeboden.” Daar hoort volgens Simons nog een derde manier van leren bij: het ervaringsleren. “Daarin werk je veel samen en zoek je innovatie. Als je deze drie manieren van leren goed mixt, versterken ze elkaar effectief.

Het is heel belangrijk dat je deze leerwijzen met elkaar mengt.”

ACTIEVER

Rechtbank Gelderland is ook op zoek naar deze ideale mix bij de nascholing van haar rechters. Op 1 januari 2015 startte de pilot Proeftuin, waarin de individuele leerbehoefte van rechters beter wordt afgestemd op de scholingswensen van de organisatie. Rechtbankpresident Margreet Blaisse: “De deelnemende rechters bespreken intensiever met hun leidinggevenden welke scholing bijdraagt aan beide belangen. Wat hebben jij en je team nodig?”, is de centrale vraag.” Deze gemengde aanpak laat positieve effecten zien. Blaisse: “Je ziet dat rechters veel actiever zijn in het zoeken naar de goede scholing. Juist het inactieve van alleen maar cursussen volgen, was voor ons een belangrijke aanleiding voor deze pilot.”

NIEUW SYSTEEM

Er gaan stemmen op om het huidige systeem van nascholing met PE-punten in de Rechtspraak te vervangen door het aansprekende creditsysteem. SSR-voorzitter Rosa Jansen opperde dit vorig jaar in haar weblog en heeft dit idee intussen bij velen in de praktijk getoetst. “Er zijn natuurlijk mensen die hun credits besteden aan het volgen van een cursus. Dat moet altijd zo blijven”, schrijft Jansen. “Er zijn er echter veel meer die met andere ideeën komen, zoals een bijdrage leveren aan de wiki juridica, het meelopen met een rolmodel of een recensie schrijven over een relevant boek. Wat zou erop tegen zijn om op korte termijn niet langer PE-puntjes te hoeven sparen, maar jaarlijks een hoeveelheid credits te krijgen ter besteding naar eigen behoefte? Zou dat niet iets zijn dat de Rechtspraak waardig is?” Jansen pleit voor grote eigen verantwoordelijkheid van de rechter en juridisch medewerker, maar wel in het belang van de organisatie.

TIJD

Heeft het zelf bepalen van je scholing dan geen nadelen? Het kost veel tijd om steeds met iedereen om de tafel te gaan zitten,

aldus Blaisse. Oud-Rio Pauwels: “Ik was vooraf ook huiverig voor het tijdsbeslag: 20 credits in 3 maanden is 10 werkdagen, dat is best veel. Ik moest extra vooruit werken om het goed te kunnen inplannen.” Het voordeel voor de Rio’s is dat zij organisatorisch en inhoudelijk begeleid worden door onderwijskundigen van SSR. “Een goede zaak”, volgens hoogleraar Simons. “Je moet als opleiding de verantwoordelijkheid niet te veel weggeven.” Dit geldt ook voor een ander lastig aspect: het waarderen van eigen onderwijsinitiatieven. “Een activiteit moet toetsbaar blijven”, stelt Simons. “Als jij als rechter een voorlichting op school geeft, wil ik als organisatie wel weten wat de leerlingen en leraar ervan vonden.” Bij rechtbank Gelderland wordt daar scherp op gelet. “Wij hebben een Senior Rechter inhoudelijk aangewezen die per onderwijsactiviteit waardeert hoeveel PE-punten het oplevert.”

SPECIALISATIE

Een belangrijk potentieel voordeel van een persoonlijk onderwijskrediet is de grotere kans dat individuele rechters zich verder verdiepen in bepaalde specialismen. “Als je je eigen leerweg inricht, heb je sneller de neiging om een eigen field of experience op te bouwen”, denkt Rio-opleider Grosheide. Simons vindt dit belangrijke winst. “Het is belangrijk voor een professional dat hij op bepaalde gebieden iets extra’s te vertellen heeft. Dat is goed voor de samenwerking met je collega’s. Het is in jouw team heel prettig als jij alles weet van internationaal belastingrecht.” ■



DE RECHTERSGERECHTSHOF SPEIEGELT ZICH AAN MENING VAN ADVOCATEN UIT DE REGIO

Advocaten die tegenover je in de rechtszaal staan, uitnodigen om zich uit te spreken over je werk. Daar is best lef voor nodig. De raadsheren familierecht van het Bossche gerechtshof werden er sterker van. Het fenomeen spiegelbijeenkomst lijkt een veelbelovend concept voor de Rechtspraak. “Het loont de moeite om vaker te reflecteren op elkaars functioneren.”

“Sinds de spiegelbijeenkomst wordt op het hof de gang van zaken op een zitting beter uitgelegd”, vertelt de Vughtse advocate Loes Stam. “Bijvoorbeeld hoe lang de spreektijd is van de advocaat en die van de partijen. Voorheen legde de ene voorzitter het wel uit, de ander niet.” Stam werd in september 2014 uitgenodigd met een groep advocaten uit de regio om haar mening te geven over de afdeling familierecht van het gerechtshof 's-Hertogenbosch. “Het uitleggen van de rolverdeling is belangrijk”, aldus toenmalig afdelingsvoorzitter Otto Milar. “Mensen komen binnen en zien drie raadsheren

zitten. Maar alleen de voorzitter stelt vragen. Dat snappen ze niet.”

INTENS

Observaties van buiten actief verzamelen. En er wat mee doen. Dat is de kern van de spiegelbijeenkomsten die de Rechtspraak sinds enkele jaren organiseert. Advocaten, reclasseringsmedewerkers en verschillende professionele partners mogen zich tijdens zo'n sessie vrij uitspreken over het werk van een gerecht. De rechters en raadsheren over wie het gaat, luisteren toe in de zaal. “Best een intense manier van

feedback krijgen”, stelt Milar. “Maar dat is ook de kracht. Je hoort met je team direct waar het over gaat. Het bindt samen als je complimenten krijgt en het geeft gezamenlijke urgentie als je kritiek hoort.”

ONTZAG

“Het is best bijzonder dat een gerechtshof zich zo openstelt”, stelt Stam. “Het hof is voor sommigen toch de God die in 's-Hertogenbosch op de eerste verdieping symbolisch boven de rechtbank zijn zittingszalen heeft. Daar is bij cliënten en advocaten ontzag voor. Het is positief en stimulerend dat het hof wil leren van onze ervaringen.” De formule van het spiegelen werd door de raadsheren familierecht niet meteen enthousiast ontvangen. “Ik moest wel wat zedingswerk verrichten”, vertelt Milar. “De inleider heeft ons vooraf verteld hoe deze sessies in de medische hoek verlopen. We spraken over de veiligheid van de setting, zoals wie er in het publiek mochten zitten: geen andere teams van het hof, wel onze bestuurders.”

SCHIKKEN

Op de bijeenkomsten wordt zowel kritisch als positief gespiegeld. Een mooi compliment dat Milar en zijn collega's kregen, was dat de arresten die ze uitspreken qua opbouw als duidelijk worden ervaren. Ook vinden de advocaten dat de Bossche

raadsheren de emoties van de partijen in familie zaken goed benoemen en erkennen. “Heel goed om te horen”, vindt Milar. “Maar de begrijpelijkheid van onze oordelen kan beter, zo kregen we terug. Een belangrijk aandachtspunt.” Stam en haar confrères vonden ook een betere samenwerking rond schikkingen van belang. “Bij alimentaties of omgangsregelingen kan er regelmatig geschikt worden. Dan is het effectief als raadsheren helder aangeven op basis van welke ingrediënten de schikking kans maakt.”

Zowel Stam als Milar juichen het toe als er in de Rechtspraak vaker spiegelbijeenkomsten worden gehouden. Collega's in het land kunnen leren van de kinderziekten, bijvoorbeeld rond de keuze van de deelnemers. “Nu waren er weinig ervaren en veel jonge advocaten”, blikt Milar terug. “Dat werd meteen door mijn collega's signaleerd. Een betere mix tussen jong en oud is aan te bevelen.” Stam snapt het, al vindt ze de verfrissende blik van jonge collega's waardevol. Milar benadrukt de kracht van de spiegelformule. “Het feedback geven is meer in onze werkwijze gaan zitten. Als raadsheren zit je vaak samen in de raadkamer. Die tijd wordt lang niet altijd gebruikt om te reflecteren op elkaars functioneren. Het loont de moeite dat vaker te doen.” ■

‘MAGISTRATEN MOGEN FUN HEBBEN BIJ HET LEREN’



Een CEO die zijn pensioenverhaal moet overbrengen op een ongeïnteresseerde 17-jarige. Bij de Achmea Academy is dat heel gewoon. “Je moet je medewerkers de praktijk laten beleven. Dat onthouden ze”, stelt Wilma de Bruijn, die de Achmea Academy tot een succes maakte. Maak leren bijzonder en relevant, is haar motto.

Ze noemen het de Pensioen-Expeditie. Een jaarlijkse belevingsreis waar vele medewerkers van Achmea aan mee doen. Ook de CEO zelf, die de opdracht krijgt aan jongeren het pensioenbeleid van Achmea uit te leggen. “Dan zit hij met zijn saai verhaal tegenover

een jongen met Radio 538 op zijn oortjes”, lacht De Bruijn. “Maar juist dat is waardevol. Dan redt je het niet met je normale juridische logica. Je moet anders communiceren.” Zulke situaties zijn bijzonder leerzaam, vindt ze, omdat ze mensen uit hun comfort zone halen. “Als je mensen de praktijk laat beleven, onthouden ze die ervaring.”

POWERAPP

De Bruijn - nu general manager bij een Europese verzekeringsgroep Eurapco - voerde diverse nieuwe leerconcepten in op de Achmea Academy. De Academy werd in 2011 beloond met de NSCU Award voor corporate universities. Een andere succesvolle vernieuwing is de Achmea Powerapp. Daarin worden medewerkers spelenderwijs aan elkaar gekoppeld. “Belangrijk onderdeel van de App is een kennisquiz. Je ziet van elkaar de scores op diverse onderdelen. Zo kun je herkenning en erkenning geven aan collega's die op een bepaald gebied expert zijn. Dat vergemakkelijkt de samenwerking en verbetert het leerklimaat in je organisatie.”

Powerapp, Expeditie: zijn zulke hippe formules wel bruikbaar voor de rechterlijke organisatie? Moet je bij rechters en officieren niet met serieuzer lesmateriaal aankomen? “Helemaal niet”, zegt De Bruijn. “Juist de angst voor vernieuwing smooit goed vakmanschap. Je moet lef tonen.

Ook rechters en officieren mogen best fun hebben bij het leren.” Zij kunnen baat hebben bij het zich verplaatsen in de ander, denkt De Bruijn. Dan begrijpen ze beter hoe een verdachte of een ouder zich voelt. “Laat ze die rollen spelen, dat onthouden ze.” Zoals Achmea-medewerkers na een rollenspel onthouden hoe een afgewezen claim voelt.

BEKLIJVEN

Wat zijn zichtbare effecten van de Achmea Academy? “Je ziet bij medewerkers duidelijk meer enthousiasme om te leren”, zegt De Bruijn. “Ze zien het minder als een verplichting.” Ook is bij Achmea een trend richting van elkaar leren. “Het belangrijkste is dat mensen zelf de verantwoordelijkheid nemen om bij te blijven in hun veranderende vak.” Dat is voor rechters en officieren ook van groot belang, stelt De Bruijn. “We leven in een nieuwe wereld. Vernieuwingen zijn noodzakelijk. Kies de werkvormen die beklijven bij je eigen mensen.” ■

‘RECHTERS HOUDEN VAN STRAIGHT TALK’

“Ik kan me voorstellen dat het spelenderwijs leren van Achmea weerstand oproept in de rechterlijke organisatie”, stelt hoogleraar Change Management & Organizational Behavior Celeste Wilderom. “Rechters en officieren vereenzelvigen zich niet zo makkelijk met de snelle commercie. Ze zijn cognitief ingesteld en hebben vaak een voorkeur voor nuchtere straight talk. Ze leren graag over de inhoud en hoe ze de efficiency van hun werk kunnen vergroten.” Onderwijs als het bijtanken van kennis in plaats van creatief experimenteren. Bovendien, stelt Wilderom, is de rechterlijke organisatie hiërarchisch en formeel georganiseerd. “Dat biedt weinig ruimte om experimentele lessen op de werkvloer ook echt toe te passen.”

Toch is er een plek voor de Achmea-formule in het opleidingspalet van de rechterlijke organisatie, denkt

Wilderom. “Er zijn onder officieren en rechters wel een aantal voorlopers die het vernieuwende leren leuk en zinvol vinden. Als deze schapen over de dam zijn, kan er een domino-effect optreden zodat die creatieve benadering breder ingang vindt.” Het is volgens Wilderom sowieso van groot belang om veel variatie te bieden in het type onderwijs: “De één wil snel informatie vergaren, de ander wil het naadje van de kous weten in een tweedaagse module op locatie. Naast variatie moet er ook ruimte en tijd zijn voor leren, weet Wilderom. “De hoge werkdruk in de rechterlijke organisatie is een belangrijke factor in problemen rond scholing. Rechters en officieren geven voorrang aan het primaire proces, aan de volgende rechtszaak. Als je wilt dat ze meer aan leren doen, zal je ze daarvoor ook de tijd moeten geven.”



“Kennis spreekt, maar wijsheid luistert”

Jimi Hendrix | Amerikaans gitarist en singer-songwriter | 1942-1970



*“Elke uitbreiding van kennis berust op het
bewust maken van het onbewuste”*

Friedrich Nietzsche | Duits dichter en filosoof | 1844-1900

‘LATEN WE ELKAAR VAKER BEVRAGEN’

Onthutsend. Vindt advocaat Niels van der Laan het tekort aan kennis bij rechters in specialistische zaken. Zorgwekkend. Vindt raadsheer Tamara Trotman de cijfers over permanente educatie (PE) in de Rechtspraak. Een debat over reflectie en luisteren naar elkaar.



Over mijn stemvolume: 'Ik krijg ik altijd het idee dat u verontwaardigd bent, of boos'. Over mijn non-verbale communicatie: 'Het duidt op wantrouwen, alsof u vindt dat de officier onzin verkoopt'. Over de duur van mijn pleidooi: 'Bent u soms bang niet gehoord te worden?'. Toegegeven, ik voelde me gesterkt door het vrijsprekend vonnis toen ik na mijn eerste megazaak de stoute schoenen aantrok. Ik mailde de voorzitter om te vragen wat de rechtbank van mijn optreden vond. De feedback was confronterend, pijnlijk, soms complimenteuz, maar bovenal leerzaam.

Nu, jaren later, pleit ik nog steeds veel te lang en kost het me evenveel moeite om te verbloemen dat ik het requisitoir een kletsverhaal vind. Maar ik ben me er in ieder geval van bewust. Dat is al heel wat. Opmerkelijk genoeg zijn mijn stoute schoenen heel ongewoon. Intervisie is al schaars, maar buiten de 'veilige' omgeving van de eigen organisatie treedt bijna niemand. Advocaten zijn te eigenwijs en arrogant: 'Ik laat me door rechters en officieren toch niet vertellen hoe ik mijn werk moet doen?' Officieren zijn druk en te veel achter de ellebogen. En rechters? Voor het leven benoemd; vastgeroest in oude patronen. 'Ik doe het al jaren zo'. Eeuwig zonde.

Sinds enkele jaren zit ik regelmatig als raadsheer-plaatsvervanger in het Gerechtshof. Ik hoor mezelf tekeer gaan tegen een verdachte (en merk dat dit niet betekent dat ik denk dat ie het gedaan heeft). Ik ervaar het besluitvormingsproces in raadkamer (eerlijk, open, onafhankelijk maar soms te snel. En wat heeft die Kluwer-collegebundel uit 2003 in de raadkamer te zoeken?!). Ook incasseer ik tijdens de lunch de tirades over advocaten die zinloze cassaties instellen. Of erger nog: geen middelen indienen: 'Alsof we niks beters te doen hebben!'. Met gevaar voor eigen leven betoog ik dan dat het uitwerken gewoon de verantwoordelijkheid van de rechter is.

Als partijen toch niet zo wantrouwend zouden zijn, naar elkaar zouden luisteren en zich kwetsbaar zouden durven opstellen. Zonder vrees dat angsten later ter zitting worden teruggekaast. Wat zouden we dan veel van elkaar kunnen leren... En niet alleen op voorkomen en presentatie, maar zeker zo veel op inhoud. Mijn cliënten leren mij namelijk over derivaten, IP-adressen, fiscale aftrekposten, bitcoins, asbestverwijdering, D-Dos aanvallen enzovoort. Iedere zaak opnieuw gaat er een wereld voor me open. Rechters en officieren moeten het echter grotendeels zelf maar uitzoeken. Van achter een clean-desk deeltbureau proberen ze de wereld die ze onderzoeken of waarover ze oordelen te begrijpen. En het gedrag van de verdachte op waarde te schatten. Een welhaast onmenselijke taak. Specialistische zaken vergen specialistische kennis. Maar waar haal je die vandaan?

Daar bestaan neem ik aan cursussen voor: inhoudelijke nascholing die magistraten bijspijkt in nieuwe ontwikkelingen. Enige jaren geleden illustreerde een rechter het probleem in Mr. op onnavolgbare wijze: 'Onlangs las ik over carrouselfraude, en dacht: wat is dat nou weer? Maar dergelijke begrippen worden doorgaans goed uitgelegd in bijvoorbeeld processen-verbaal van de FIOD. Sindsdien weet ik dat het een vorm van BTW-fraude is.' Onthutsend. Alsof je met een door je moeder geschreven handleiding blind achter het stuur kunt kruipen. Kan iemand dit soort rechters vertellen dat het leven van een verdachte op het spel staat. Het lezen van het FIOD-stappenplan 'Hoe veroordeelt u de verdachte' (eerlijk is eerlijk: na het lezen daarvan denkt iedereen dat hij het gedaan heeft) volstaat echt niet. Een verdachte heeft recht op meer! ■

Allereerst: hulde voor de onverschrokken wijze waarop medecolumnist Van der Laan de voorzitter van de rechtbank indertijd - na een vrijsprekend vonnis weliswaar - om feedback heeft gevraagd. Omdat elke 'professional' toch steeds beter in zijn vak wil worden, zou dat over en weer meer moeten gebeuren. Zij het dat wel goed over de parameters moet worden nagedacht. Wellicht is het beter om - los van de context van een specifieke zaak - vaker professionele ontmoetingen te organiseren waar leden van ZM, balie en OM elkaar kunnen bevragen. Over hoe en waarom er vanuit de verschillende perspectieven wordt gekeken naar, ik bedoel 'gereflecteerd op', specifieke thema's.

Ja, laat ik meteen de juiste terminologie gebruiken. 'Leren en reflecteren is een onderdeel van mijn werk' is immers één van de nieuwe gedragsprincipes voor de Rechtspraak en leidend voor het Meerjarenplan 2015-2020 (MJP). Dit motto is overigens (nog) niet descriptief van aard. Zo valt in het Rapport Visitatie Gerechten 2014 onder het omineuze kopje 'Vakkennis en reflectie komen na het dossier' te lezen dat medewerkers de hoogste prioriteit geven aan het afhandelen van 'hun' dossiers. Prachtig, dat is natuurlijk onze core business, maar het bijhouden van vakkennis komt daarmee behoorlijk onder druk te staan. Het lezen van literatuur, de deelname aan vakinhoudelijk overleg en het bijwonen van cursussen levert immers geen tijdwinst op. Intervisie en ruimte om te reflecteren op het functioneren verdwijnen nog eerder uit beeld - sorry Niels!

Eenzelfde beeld rijst op uit de kengetallen over het behalen van de permanente educatie (PE)-norm. In de jaren 2011-2014 zijn de percentages over de volle gerechtelijke breedte gedaald. Opvallend is dat de gerechtshoven het laagst scoren (raadsheren: 67%, medewerkers: 48%). Is dat erg? Nee, valt wel mee. Anders dan in de advocatuur dreigt er geen schorsing of schrapping van het tableau noch loop je je herregistratie mis zoals bij de medici. Of ja toch wel, als je vindt - zoals hoogleraar Marc Loth dat onlangs mooi formuleerde - dat de samenleving van de Rechtspraak mag verwachten dat zij op objectieve wijze kan aantonen dat de kwaliteit van haar werk deugt.

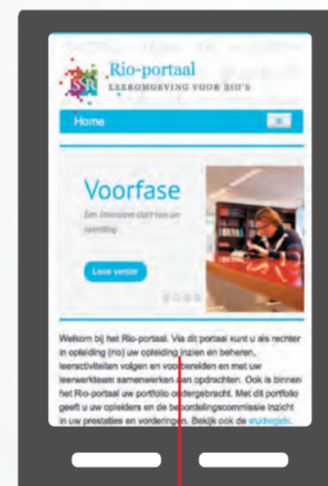
En zeker, de PE-norm is slechts een kwantitatieve kwaliteitsnorm. Met het turven van behaalde PE-punten heb je niet alle aspecten te pakken van het meerlagige begrip 'kwalitatief goede rechtspraak'. Maar het helpt wat mij betreft niet om de PE-norm dan maar los te laten, zoals vermeld in het MJP. Is dit nu echt een norm die door collega's op de werkvloer als een 'knellend kader' wordt ervaren? Of vinden gerechtsbesturen dit kader knellend omdat lage PE-percentages duidelijk maken dat 'tijd voor kwaliteit' niet alleen met de mond kan worden beleden? Wat mij betreft een uitgelezen onderwerp om met elkaar een 'rijke conversatie' over te voeren.

Of is iedereen bij de Hoven misschien zo goed dat er geen opleiding meer nodig is? Een vaak gehoord excuus is dat er geen interessante cursussen zijn voor ervaren collega's. Dat begrijp ik eerlijk gezegd niet goed, het aantal PE-waardige activiteiten in binnen- en buitenland (ERA, EJTN) is enorm. Als je vindt dat niemand jou meer wat kan leren, ga dan zelf doceren of schrijf eens een artikel. Het jaarlijks behalen van 30 PE-punten zou voor geen enkele zichzelf serieus nemende rechter een probleem mogen zijn. Het op peil houden en het verdiepen van je vakkennis is een recht en een plicht. Dat vraagt wat van alle betrokken partijen: van SSR en de gerechten maar bovenal van de individuele rechter/raadsheer zelf. ■



DIGITAAL GEMAK EN VERDIEPING

Leren in de trein. Of op de Nederlandse Antillen. Het is een groot voordeel van de 150 video's die rechters en officieren van justitie gratis kunnen bekijken in de digitale bibliotheek van SSR. Naast gemak zorgt digitaal leren voor verdieping. Vier voorbeelden. Van een boeiend webinterview tot een webcollege met live vragen.



Rio-portaal: 'Cursus voorbereiden in de trein'

"Het is ontzettend handig om alles digitaal op één plek te hebben", zegt rechter in opleiding (Rio) Herman van Harten over het Rio-portaal. "Als Rio ben je vaak onderweg naar cursussen op verschillende locaties. Via het portaal kan ik mijn cursus gewoon voorbereiden vanuit de trein. Echt tijd- en plaatsafhankelijk werken." Een moderne leeromgeving bieden bij de nieuwe rechtersopleiding die begin 2014 van start ging. Dat was een belangrijk doel van het Rio-portaal, vertelt SSR-cursusmanager Judith Mombarg. "We wilden onze Rio's niet meer jarenlang met papier laten slepen. Nu gaat alles via het portaal, ook de beoordeling. Elke Rio bouwt een persoonlijk digitaal portfolio op." In zijn portfolio kan een Rio van alles uploaden, zoals een filmpje waarin hij zichtbaar actief is op zitting. Het portfolio kost best wat tijd, stelt Mombarg. "Ach", relativeert Van Harten, "Een papieren portfolio is ook tijdrovend." Het actief en verantwoordelijk bezig zijn met je opleiding past volgens Mombarg bij de nieuwe leerfilosofie van de Rio-opleiding, waarin professionele zelfstandigheid belangrijk is. "Het past ook bij een rechtspraak die steeds digitaal wordt", vult Van Harten aan. "Wij zijn daar met de iPad's en dit portaal de voorloper van."

Strafrecht: 'Cursisten digitaal bijgepraat'

"Over het vak Criminele Inlichtingen is veel onwetendheid", stelt Henk Verstappen, landelijk officier Criminele Inlichtingen bij het Openbaar Ministerie. "Dat zorgt ervoor dat cursisten instappen met een heel verschillend kennisniveau. Daardoor ben je tijdens cursus vaak een halve dag bezig iedereen op dezelfde vlieghoogte te krijgen." Reden voor SSR om een inleidend webcollege te ontwerpen, waar door Verstappen in 7 compacte lessen van 4 tot 11 minuten de basis van het vak wordt uitgelegd. "Het is een succesformule die we vaak toepassen: cursisten worden vooraf digitaal bijgepraat, zodat docenten tijdens de cursusbijeenkomst dieper op de stof in kunnen gaan", vertelt Cindy Ten Elshof, SSR-cursusmanager. "Een mooi voorbeeld is het afgeschermd proces-verbaal van het Team Criminele Inlichtingen (TCI), dat gebruikt maakt van anonieme informanten", aldus Verstappen. "Als in zo'n proces-verbaal staat dat er een vuurwapen in een woning ligt, gaat achter die mededeling een hele wereld schuil. Die nuances leg ik graag vooraf uit in een webcollege." Zo zijn webcolleges een mooi opstapje voor face-to-face onderwijs. Het webcollege Criminele inlichtingen wordt voor geïnteresseerden ook los als module aangeboden.

Civiel recht: 'Docent reageert live op vragen'

"Ik vond het goed dat je tijdens het webinar vragen kon stellen aan de docent. Die werden ook direct opgepakt en beantwoord." Karin Frikkee, raadsheer bij gerechtshof Den-Haag, is tevreden over de twee keer dat ze inlogde bij het actualiteiten-webinar Arbeidsrecht, dat in 2015 drie keer door SSR werd aangeboden. "We wilden naast onze gebruikelijke actualiteitencollega's op locaties in het land ook deze digitale variant aanbieden", vertelt SSR-cursusmanager Lex van Gelder: "Het bespaart kosten, je kunt het vanuit elke locatie volgen. Zo keek een groep rechters vanuit de Antillen mee." Ook volgde een groep Bossche rechters het webinar samen tijdens een lunchbijeenkomst. De inhoud werd meteen tijdens hun volgende werkoverleg besproken. Het webinar was pionieren voor Van Gelder en zijn collega's: hoe speel je virtuele vragen live door aan de docent, welke technische middelen zet je in? "De reacties van gebruikers waren gelukkig heel positief", aldus Van Gelder. "Ik werd thuis achter mijn beeldscherm bijgepraat over actuele onderwerpen op het gebied van het arbeidsrecht", zegt Frikkee: "Qua ontslagrecht zijn er recent ingrijpende wetswijzigingen geweest. Daar worstelen rechters mee. Dan wil je graag een actuele uitleg." Het actualiteiten-webinar is een aanvulling op de real life actualiteitencolleges. "Medewerkers blijven hechten aan de interactie met docent en publiek op locatie", stelt van Gelder. "Het gaat om de mix tussen beide vormen."

Bestuursrecht: 'Interview scherpt je gedachten'

Het thema is actueel: Hoe toetst de rechter IND-besluiten over asielzoekers? De vorm is bijzonder: een webcollege in de vorm van een interview met twee deskundigen. Het resultaat is vruchtbaar: een gesprek vol met interpretaties dat laat zien hoezeer de nieuwe Procedurerichtlijn nog in de steigers staat. "We wilden graag variëren op het klassieke webcollege waar iemand achter een kathedraal een theorie presenteert", vertelt SSR-cursusmanager Arianne Veraart. "Een interview geeft de kans vragen te stellen, meningen te uiten, richting te geven." En inderdaad, het filmpje is nog geen minuut oud of 1 van de 2 geïnterviewden geeft al aan dat een rechter asielbesluiten 'helaas' niet volledig kan toetsen. "Aan zo'n interview kun je je gedachten goed scherpen", aldus Maartje van Meel, stafjuriste Bestuursrecht, rechtbank Amsterdam, die het webcollege bekeek: "De Procedurerichtlijn die 1 juli 2015 in werking trad, is daarvoor bij uitstek geschikt: de precieze invulling is nog niet uitgewerkt door de hogere rechter, niemand heeft de waarheid in pacht." Dus nodigde SSR twee wetenschappers, een stafjurist en een SSR-lector uit. Zij werden in koppels van twee geïnterviewd door een professionele gespreksleider. De oogst: een prikkelend digitaal tweeluik. Gratis toegankelijk. "Inhoudelijk boeiend, in hapklare citaten", aldus Van Meel.

LEREN IN ACTIE

De versmelting van leren en werken is cruciaal voor action learning. Voor deze aanpak kiest het Openbaar Ministerie bewust. Real life cases verlevendigen de lessen en officieren van justitie worden na de cursus ambassadeurs op de werkvloer. "Bij deze leerfilosofie snijdt het mes aan twee kanten."

SPECTACULAIR

Vaak kwamen praktijkcases van megazaken met miljoenenbedragen aan de orde in de beginnerscursussen 'Ontneming' en 'Afpakken'. Officieren van justitie leerden hoe je grote sommen geld en grote villa's 'plukt' van zware criminelen. De docenten waren superspecialisten van het functioneel parket. "Het is spectaculair om dit soort spannende zaken te bespreken", zegt OM'er Remco van Tooren, vice-voorzitter van het College van Bestuur van SSR. "Maar minder relevant, omdat ze op de werkvloer niet vaak voorkomen." Daarom zijn de leeractiviteiten aangepast. "Nu worden ook kleinere zaken besproken", aldus SSR-lector Leon Plas. "Zoals de aanhouding van een verdachte op een scooter, waar dan 1500 euro onder de buggy seat blijkt te zitten. Dat sluit beter aan de dagelijkse praktijk."

INSPRAAK

Het versmelten van werken en leren. Action learning. Het Openbaar Ministerie is druk bezig een leerklimaat te scheppen waarin onderwijs en werk geen gescheiden werelden zijn. Dwarsverbanden worden gezocht en gestimuleerd. Dus wordt de cursus Ontneming tegenwoordig deels gegeven door 'gewone' officieren van een niet-specialistisch parket. En dus worden bij het bedenken van nieuwe leeractiviteiten al in een vroeg stadium officieren van de werkvloer betrokken. "Die inspraak is er ook bij andere OM-opleidingen", stelt Van Tooren. "We halen steeds de praktijk erbij. Bij de leermodule 'De sturing op forensische opsporing' is dat het Landelijk Overleg Forensische Officieren (LOVO): die zijn nauw betrokken bij de inhoud. We maken gebruik van echte specialisten."

VOORRECHT

Eén van die topspecialisten is Bernardine Mac-Lean, die 25 jaar ervaring heeft als officier in uiteenlopende werkvelden zoals zedenzaken, grootschalige onderzoeken en bejegening van slachtoffers. Sinds vier jaar is Mac-Lean actief betrokken bij de OM-leergang 'Ondermijning': over het complexe schiereiland tussen de boven- en onderwereld.

Deze opleiding heeft zich sterk ontwikkeld en is zeer gewild bij zowel officieren als bij de externe partners die eraan deelnemen: de FIOD en de politie. "Om de externe plaatsen wordt gevochten", vertelt Mac-Lean trots. Ook voor officieren van justitie is de leergang een voorrecht geworden. "Alle twaalf parketten mogen twee officieren sturen. Ze selecteren hun beste mensen. Die moeten ernaar solliciteren."

UITPLUIZEN

Wat is het geheime recept van de leergang Ondermijning? Het lijkt erop dat de actuele kroonjuwelen van het OM-onderwijs hier precies op hun plaats vallen. De inspraak vooraf krijgt vorm door de cases die de solliciterende officieren inbrengen een plek te geven in de leeractiviteiten. De vermenging van werken en leren wordt voortdurend in de praktijk gebracht door levendige cases: "We denken na over de integriteit in de Rotterdamse havenbedrijven, waar medewerkers door drugsriminelen in de verleiding worden gebracht bepaalde containers door te laten", vertelt Mac-Lean. "Maar we brainstormen ook over het probleem dat jongeren die weglopen uit jeugdinstanties soms direct in de armen van loverboys lopen. Zo'n kwestie pluizen we helemaal uit. Dat gebeurt met veel energie en commitment."

SAMENWERKING

De zichtbare samenwerking met professionele partners als de politie en de FIOD maakt de leergang Ondermijning extra krachtig. "De politie en de FIOD leren via hun cursisten graag de wereld van het OM kennen: ons denken en doen", weet Mac-Lean. Vice versa leren officieren van bijvoorbeeld de FIOD. "Zij maken gebruik van de knock and talk-aanpak", vertelt Mac-Lean. "Ze gaan langs bij bepaalde potentiële verdachten. Met hen gaan ze het gesprek aan om ze aan te goede kant te krijgen. Een succesvolle aanpak die we bij het OM nog weinig gebruiken." SSR-lector Plas, ook senior advocaat-generaal bij het OM, herkent die samenwerking met andere professionele partijen. "In de opleidingen rond de bejegening van slachtoffers wordt de hulp van

Slachtofferhulp ingeroepen om slachtoffers van misdrijven hun verhaal tijdens de cursus te laten doen. Die inbreng maakt de lessen realistischer en bruikbaar.

manier doen ze iets terug voor de organisatie", stelt Mac-Lean. De ambassadeurs geven het onderwijs een diepere impact op de werkvloer, benadrukt Van

"Na je opleiding ben je een vraagbaak voor je collega's."

Het optrekken met andere betrokken instanties past volgens Van Tooren in een bredere filosofie van het OM: "Alleen maar strafrecht als oplossing is niet heilzaam. Je moet problemen samen met de relevante partners oplossen. Het OM gaat steeds vaker om de tafel zitten met bijvoorbeeld de Reclassering, de Raad voor de Kinderbescherming, brancheorganisaties en slachtofferhulp." Die integrale werkwijze wordt weerspiegeld in het onderwijs. SSR is voor het OM het meest aangewezen expertisecentrum om deze opleidingen succesvol op te zetten. "SSR staat middenin de praktijk van zowel het OM als de Rechtspraak", aldus Van Tooren. "Vanuit die natuurlijke dubbelrol kunnen wij vruchtbare verbanden leggen met andere professionele partijen."

AMBASSADEUR

Learning by doing betekent niet alleen dat de werkvloer een prominente plek krijgt in het onderwijs. Andersom wordt het onderwijs ook zichtbaarder op de werkvloer. De officieren van justitie die de leergang Ondermijning hebben gevolgd, worden na afloop binnen hun eigen afdeling de ambassadeur van deze opleiding. "Dat betekent dat ze aan hun team presenteren wat er goed en fout ging in de leergang", legt Mac-Lean uit. "Ook worden ze op dit vlak een vraagbaak voor hun collega's." Onderling vormen alle officieren die de afgelopen jaren Ondermijning hebben afgerond bovendien een netwerk. Zij kunnen dagelijks bij elkaar terecht voor vragen en tips. "Er is veel in deze mensen geïnvesteerd. Op deze

Tooren. Deze verlevting is ook zichtbaar in het stijgend aantal officieren dat docent wordt. "Ons doel is dat binnen het OM iedere officier met een specifieke portefeuille of deskundigheid gaat lesgeven. Dat hoort erbij. Zo kan iedere expert zijn deskundigheid overbrengen. De ene officier is goed in het analyseren van een verweer, de ander heeft talent voor zittingsvaardigheden." Hierin passen ook de vaste kerndocumenten die het OM onlangs heeft aangesteld bij SSR. Van Tooren: "Zij staan symbool voor de kruisbestuiving tussen leren en werken."

ROL TEAMLEIDERS

Een belangrijke rol in de nieuwe leerfilosofie is weggelegd voor de leidinggevenden binnen het OM. "De invloed van de afdelingsvoorzitters en de teamleiders is cruciaal", vindt Van Tooren. "Zij moeten hun mensen stimuleren om opleidingen te gaan volgen, ze moeten tijd vrijmaken voor de opdrachten die daar uit volgen en zij maken de koppeling tussen leren en praktijk." Stel een officier start over een half jaar als zedenofficier, maar de cursus start nu. "Dan moet de leidinggevende hem nu alvast een paar zedenzaken geven", zegt Van Tooren. "Dan is het leereffect veel groter en kan hij in de lessen zijn eigen casuïstiek inbrengen. Het mes snijdt aan twee kanten. Daarmee is onze filosofie mooi samengevat." ■



‘Rechters zijn veel solistischer’



Hans Leenders komt als vernieuwende dirigent vaak weerstand tegen. Dan overtuigt hij de musici van zijn visie, maar beroept zich ook op zijn gezag. “Ik ben niet bang om te zeggen: ‘Zo gaan we het doen’.” Daar kan de Rechtspraak van leren. “Je moet gezond tegenwicht bieden aan de autonomie van rechters.”

Welke vernieuwingen voert u als dirigent door?

“Ik ben een gastdirigent die vaak kiest voor vernieuwende concertformules. Zo speelde ik vorig jaar met het Rotterdam Philharmonisch Orkest een productie waar musical werd vermengd met opera. Solisten uit beide werelden zongen elkaars genre. Dat was nog nooit eerder gedaan en ook bijna heiligschennis. Opera wordt gezien als hoge cultuur, musical als commercieel. Dan moet je de musici uit je orkest kunnen overtuigen, om mee te gaan in je plan. Zij spelen soms al dertig jaar dezelfde stukken en moeten opeens op een andere manier gaan spelen. Vanzelfsprekend willen ze dat niet zomaar meteen. Conservatisme zit ingebakken in veel organisaties.”

Werkt dat anders in de Rechtspraak?

“Je ziet dat ook in de Rechtspraak. Sinds een jaar ben ik lid van de maatschappelijke adviesraad van rechtbank Oost-Brabant. Enerzijds is zo’n rechtbank goed georganiseerd. Tegelijk lijkt de zaak soms in beton gegoten. Omdat rechters als professionals heel autonoom opereren, is het niet makkelijk om nieuwe ontwikkelingen door te voeren. Als

bestuurder moet je die autonomie enerzijds respecteren. Anderzijds moet je daar een gezond tegenwicht aan bieden. Niet bang zijn om te zeggen: ‘Zo gaan we het doen’. Dat werkt het best als je je visie met natuurlijk leiderschap overbrengt.”

Hoe krijgt u musici mee in een verandering?

Bij het Rotterdam Philharmonisch leg ik het orkest uit waarom ik graag de werelden van opera en musical verenig. Maar daarna moeten ze het gewoon uitvoeren. De musici moeten zo’n vernieuwing ook ondergaan. In eerste instantie is een deel sceptisch. Maar dat verdwijnt als ze zien dat het nieuwe concept werkt. We kregen enthousiaste reacties en trokken een ander, jonger publiek dan normaal. Hierbij kan ik mijn gezag makkelijker laten gelden dan een bestuurder in de rechtspraak. Als een dirigent zegt ‘Zo gaan we het doen’, stelt niemand dat ter discussie.”

Hoe brengt u uw visie over op het orkest?

“Je gezag als dirigent moet je verdienen. Een duidelijke visie uitstralen en kunnen overbrengen op je musici. In woord en gebaar. Ik laat tijdens repetities met mijn handen, mijn schouders, met mijn

hele lichaam zien wat de bedoeling is. Mijn lichaam spéélt het stuk. Op die manier vloeien inhoud en leidinggeven in elkaar over. Ik heb de indruk dat in de rechtbank die twee elementen te veel gescheiden worden. Een bestuurder heeft doorgaans weinig zeggenschap over de inhoud. Je moet die twee zaken niet zo loskoppelen. Bestuurders moeten ook inhoudelijk een voortrekkersrol kunnen spelen. Dan moeten ze wel een heldere visie hebben waarin ze rechters kunnen meenemen.”

Hoe is de leercultuur in een orkest?

“Ik hoef musici nooit aan te sporen om te repeteren. Dat is totaal vanzelfsprekend. Binnen een orkest is er een extreme sociale controle. Als iets niet goed klinkt, hoort iedereen dat van elkaar. Ze kunnen zich nergens achter verschuilen. Rechters opereren natuurlijk solistischer. Toch is het van groot belang dat de hun werk op kwaliteit getoetst wordt. Hoe organiseer je dat? Hoe zorg je dat rechters niet vastroesten? Een lastige opgave. Rechters zullen daarvoor autonomie moeten opgeven, bestuurders moeten met een aansprekende visie komen.” ■