

De kunst van verandering

Parket Maastricht slaat OM

Achterdocht, onveiligheid en ondoorzichtigheid: hoofdofficier Annemarie Penn-te Strake wist dat de cultuur binnen parket Maastricht moest veranderen. 'Cultuur is gedrag dat door de jaren heen post heeft gevat. Dat kun je niet van de één op de andere dag veranderen.'

De ondernemingsraad van parket Maastricht vermeldde in de profielschets van de toekomstige hoofdofficier dat er een einde moest komen aan de afrekencultuur. 'Daar schrok ik van,' zegt Annemarie Penn-te Strake die eind 2006 werd voorgedragen als hoofdofficier van het zuidelijke parket.

Ze kon de aanwijzing van de OR niet negeren. Direct na haar aantreden organiseerde ze gesprekken met alle medewerkers van het parket. 'Ik nodigde iedereen persoonlijk uit op mijn kamer om kennis te maken, contact te leggen en te horen wat ik voor de mensen kon doen.'

Administratief-juridisch medewerkster Marion Paulissen en schade- en conflictbemiddelaar Wiel Erens kunnen het zich nog goed herinneren. Iedereen werd door de nieuwe hoofdofficier ontvangen. 'Het was voor het eerst dat iemand werkelijk interesse toonde in de persoon en wat er op de werkvloer gebeurde.'

In de persoonlijke gesprekken kwam veel boven water. Marion Paulissen sprak over een loodzware sfeer binnen het parket. 'Collega's vertelden elkaar dat veranderingen niet werkten.' 'Als je met nieuwe ideeën kwam, werd je afgeschoten,' voegt Wiel eraan toe.

Het idee leefde dat mensen schuldvragen op elkaar afschoven, collega's zichzelf -over de rug van een ander- beter voordeden, er in het management werd geritseld en mensen die het beste voor hadden, werden monddood gemaakt.

'Het menselijke was verloren gegaan,' vertelt Wiel over toen. 'Op de werkvloer durfden men niet meer voor zichzelf op te komen. Er zijn zelfs mensen beschadigd voor de rest van hun carrière.'

De nieuwe hoofdofficier hoorde het allemaal aan. 'Men sprak veelvuldig over onveiligheid, ondoorzichtigheid en vertelde zelfs over traumatische ervaringen die men had opgelopen. Talloze medewerkers werkten al jaren op het parket en waren uiterst cynisch geworden na ontelbare reorganisaties en mislukte cultuurprojecten. Het ging allang niet meer om een paar mensen die dwars lagen, maar om fundamentele gevoel van onbehagen.'

Zelf komt Annemarie Penn oorspronkelijk niet uit Limburg. Zij herkent wel enige cultuurverschillen tussen de zuiderlingen en de rest van Nederland. In het zuiden zijn ze niet zo direct als elders in het land. 'Maar', hield ze iedereen in Maastricht voor, 'je doet de leiding van het parket tekort als je

je behoefte niet deelt, als je geen informatie geeft.'

AJM'er Marion Paulissen blikt terug op het gesprek met de hoofdofficier. 'Ze maakte duidelijk dat iedereen een verantwoordelijkheid heeft om de sfeer te veranderen.' Paulissen wist vanaf dat moment: 'Er waait een andere wind door het gebouw.' Ook schade- en conflictbemiddelaar Erens werd geraakt door een opmerking van de hoofdofficier: 'Ze zei dat het parket een menselijke organisatie is en ze méende dat.'

Gewenste cultuur

Na de gesprekken ontstond er een awareness van de moeilijkheden die zich binnen het parket voordeden en wist de hoofdofficier dat ze de signalen niet kon negeren. 'Na mijn analyse van de bedrijfsresultaten en de gesprekken met alle medewerkers werd duidelijk dat er twee majeure operaties moesten plaatsvinden. Er moest een kwaliteitsslag in het primaire proces gerealiseerd worden en er moest een cultuurtraject worden gevolgd. Dit laatste was nodig om enerzijds rust en veiligheid voor de medewerkers te bewerkstelligen en anderzijds om maximaal te kunnen sturen op volwassen gedrag van leidinggevende en medewerkers.' Annemarie Penn besloot

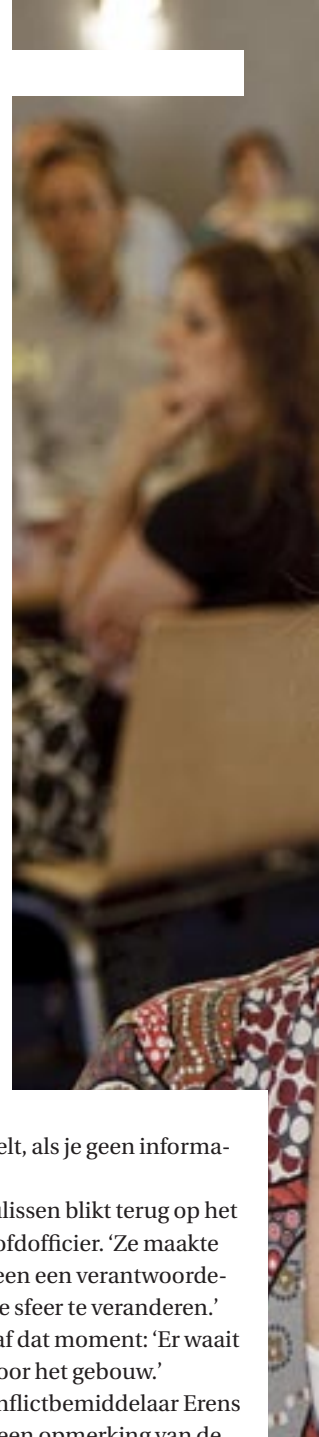




Foto: Vincent Boon

het cultuurveranderingstraject onmiddellijk aan te pakken, omdat – zo vindt zij – ‘de kwaliteit van de cultuur in een organisatie mede bepalend is voor de kwaliteit van de prestatie.’

Ook Hans Colen, voorzitter van de ondernemingsraad, werd door de hoofdofficier betrokken bij de veranderingen. ‘Ze vroeg bij de rondvraag of de OR wilde nadenken over een gewenst cultuurtraject. Ze legde de leden voor dat er binnen het parket een sfeer heerste van afstand en geslotenheid, dat er weinig aandacht was voor plenaire bijeenkomsten. De hoofdofficier vroeg ons letterlijk wat wij daaraan zouden kunnen doen.’

Door natuurlijk verloop en een aantal verschuivingen binnen het MT ontstond

er een vrijwel nieuw management. De hoofdofficier vond het belangrijk te sturen op de T van team. ‘We moesten met één maat meten, met één mond praten en ons houden aan de afspraken. MT-leden kregen een voorbeeldfunctie. We kampten met een hoog ziekteverzuim en binnen het management bleek het P-beleid verschillend te worden toegepast. Bij de ene leidinggevende moest een doktersbezoek buiten werktijd worden afgelegd, op een andere afdeling kon het in werktijd.’

Het MT ging de hei op om te leren hoe je om kon gaan met weerstand, hoe je je kwetsbaar op kon stellen en ruimte kon geven. ‘Niet: ik ben de baas en jij moet doen wat ik zeg.’

Niet alleen stond er nu een nieuwe hoofdofficier aan het roer, maar was ook het >

‘Dit cultuurtraject laten we nooit meer los. Het parket móet veranderen’

Hans Colen, voorzitter OR

‘Er waait een andere wind door het gebouw’

Marion Paulissen, AJM’er

> management team nagenoeg vernieuwd. Dat bood kansen tot verandering.

De OR en het MT werd gevraagd onafhankelijk van elkaar de gewenste cultuur te omschrijven. De bevindingen van de OR en het MT werden ineengeschoven om de gewenste cultuur te bepalen.

OR-voorzitter Colen: 'We zijn tot twaalf aandachtsgebieden gekomen, waaronder vooral heel menselijke omgangsvormen, zoals goede manieren, verantwoordelijkheid nemen en elkaar aanpreken.'

Hoofdofficier Penn: 'Elkaar aanspreken was een pregnant punt. Daar ligt vertrouwen aan ten grondslag dat juist ontbrak.'

Aan de slag

Annemarie Penn – te Strake trommelde letterlijk iedereen op om naar de plenaire bijeenkomst te komen. Ze liep letterlijk voorop door de gangen en sloeg op de trom; het was tijd voor verandering' Tijdens de plenaire bijeenkomst werd een PowerPoint presentatie gegeven met daarop pakkende teksten om iedereen wakker te schudden. Hans Colen van de OR en een officier van justitie gaven drumsolo's tijdens de presentatie. Er werd geen woord gezegd. 'Dat was heel imposant', herinneren medewerkers Marion en Wiel zich nog. 'We liepen daarna terug naar het werk en iedereen wist: er staat wat te gebeuren.' Hans Colen: 'Draagvlak creëren was onze belangrijkste doel. Daarom voerden OR-leden persoonlijke gesprekken met medewerkers die al veel hadden meegeemaakt. We wilden sceptici over de streep trekken. Ik werk zelf vanaf 1978 op het parket en heb de problemen ook allemaal meegemaakt. Ik vertelde ze: dit cultuurtraject laten we nooit meer los. Het parket móet veranderen.'

Er werd een enquête onder de medewerkers gehouden als nulmeting. Hoe staat het nu met de openheid binnen het parket? Zijn we mensgericht, is er aandacht voor professionaliteit, kunnen we samenwerken, wie heeft de verantwoordelijkheid, hoe hoog is je ambitie en integriteit? Ook werd men bevraagd op de bereidheid om te veranderen. Medewerkers die geen enquête hadden ingevuld werden benaderd door de OR. 'We vroegen waarom ze niet meededen en probeerden ze te overtuigen van de kansen die er nu lagen met een nieuwe hoofdofficier en een nagenoeg nieuw MT.'

Na de beschrijving van de gewenste cultuur en de enquête werden vervolmaatregelen geformuleerd. Het traject kreeg de naam de OMslag. Er werden werkgroepen ingesteld, klankbordgroepen en trainingen georganiseerd. De veranderingen lagen op gedrag, maar ook op structuren. Zo zijn er veranderingen aangebracht in de rolverdeling en samenwerking tussen de verschillende functiegroepen en de manier waarop functioneringsgesprekken zijn ingericht.

Penn: 'Alle voorstellen uit de werkgroepen hebben we in het MT overgenomen. "Als jullie het belangrijk vinden, dan gaan we het doen", zei het management. Zo kreeg elke medewerker een feedbacktraining aangeboden en de administratie kreeg de gelegenheid om een zitting bij te wonen. Men ging begrijpen wat de ander voor werk deed en onder wat voor een druk er gepresteerd moest worden. Na een jaar is de term "even feedbacken" zelf onderdeel geworden van de nieuwe cultuur.' En zo wordt er tegenwoordig ook op voorstel van een werkgroep bij functioneringsgesprekken feedback van collega's gevraagd.

Tien geboden

De OMslag werd onderwerp van gesprek. Het zoemde opeens rond in de gangen. Het stond op de agenda's van het DB, MT en tijdens werkoverleggen. De hoofdofficier nam de cultuurverandering op in haar portefeuille. Er werd een communicatieplan opgesteld en via onder andere *narrow broadcasting*, gadgets en een ingerichte hal van het parket werden mensen op de hoogte gehouden van het cultuurverandertraject. Bijna de helft van de medewerkers participeerde in een werkgroep over vervolmaatregelen.

Een van de werkgroepen ging voortvarend aan de slag met het opstellen van de zogenoemde Tien Geboden. Deze lijst van gedragingen lijkt wat voor de hand liggend als je geen voorkennis hebt van wat er in het parket speelde: "Wij spreken elkaar op een fatsoenlijke manier aan (in plaats van spreken over elkaar)" en "Wij zullen anderen behandelen, zoals wij zelf ook behandeld willen worden". Maar er is ook vanaf te lezen hoe diep de cultuur van wantrouwen was geworteld. Andere werkgroepen richtten zich voornamelijk op werkafspraken: het vroegtijdig koppelen van officieren aan zittingen,

afspraken over aanlevertermijnen en de terugkoppelingen.

En er was een kerngroep van medewerkers ingericht die intervisie introduceerden. 'Met problemen kan je bij deze mensen terecht', zegt de OR-voorzitter die ook vertelt dat omstreeks deze tijd de ondernemingsraad zich heeft moeten terugtrekken uit de werkgroepen omdat ze als werknemer aanbevelingen deden, die in de OR besproken moesten worden. 'We zaten daar met twee petten op.'

Er werden opendeur dagen georganiseerd, zodat afdelingen met elkaar kennis konden maken, en er werd een Pluim ingesteld voor de beste cultuurdrager. 'Dat heeft enorme impact gekregen,' vertelt Annemarie Penn.

Goede weg

We zijn op de goede weg, maar nog niet waar we zouden moeten zijn, waarschuwt OR-voorzitter Hans Colen. 'De meeste medewerkers hebben we meegekregen op enkele hardnekkige sceptici na. Af en toe is er weer zo'n incident waarbij je je afvraagt of dit nu het cultuurtraject is. Gelukkig wordt dat nu wel in alle openheid gezegd en niet meer achter gesloten deuren.' 'Uit een tweede enquête aan het einde van het verandertraject bleken hele positieve ontwikkelingen. Iedereen begrijpt dat je invloed hebt op de cultuur en meer dan tachtig procent geeft aan bereid te zijn om te veranderen. Nu de werkgroepen hun werk hebben gedaan is er een parketgroep onder leiding van de hoofdofficier in het leven geroepen om de cultuuromslag blijvend onder de aandacht te houden.'

Voor Marion Paulissen is de verandering echt gekomen na de feedbacktrainingen. 'Het was mooi om te horen wat collega's nu echt van je vinden.' Maar er is ook twijfel: 'De aanvankelijk enthousiaste officieren, leidinggevend en overige collega's waren meestal, vanwege andere afspraken c.q. bezigheden, afwezig bij bijeenkomsten van mijn werkgroep, waardoor deze werkgroep uiteindelijk nog maar door drie mensen werd gevormd. Daar is wel wat onvrede over ontstaan: het zijn weer dezelfde die het werk uitvoeren.' Maar ze heeft en houdt vertrouwen in de nieuwe organisatie: 'Als je jezelf niet bloot durft te geven, dan komt er niks van.'

Tekst: Thea van der Geest