

Flexwerken in de rechtspraak..., (hoe) werkt dat?

Ervaringen binnen de rechtbank Gelderland

door Gerry Hofkamp¹

Vorig jaar oktober is de afdeling Familie en Jeugd (F en J) van de rechtbank Gelderland verhuisd naar een nieuwe werkomgeving in het Paleis van Justitie te Arnhem. Daarvoor is een vleugel verbouwd tot een werkomgeving met flexplekken, bestemd voor 65 medewerkers. Het gaat om rechters, secretarissen en griffiemedewerkers. Als adviseur was ik betrokken bij de voorbereidingen op deze verandering. Dat maakt me nieuwsgierig naar de huidige stand van zaken; hoe vergaat het de afdeling nu in hun nieuwe werkomgeving en hoe hebben de medewerkers de overgang naar het flexwerken ervaren?

Ik heb een afspraak gemaakt met Hanneke Ackermans.² Zij heeft als teamvoorzitter Familie een belangrijk aandeel gehad in alle keuzes betreffende het kantoorconcept, het ontwerp en de vormgeving van het veranderproces. Bijzonder is dat de overgang naar flexwerken hier zonder noemenswaardige problemen is verlopen. Hoe is dat gegaan?



De nieuwe afdeling Familie en Jeugd van de rechtbank Gelderland locatie Arnhem

¹ **Gerry Hofkamp** was, als workplace-adviseur vanuit de mantelcombinatie Aestate/ WorkWire, betrokken bij dit project.

² **Hanneke Ackermans** was tot 1 april 2017 teamvoorzitter familierecht bij de rechtbank Gelderland locatie Arnhem en uit dien hoofde betrokken bij de invoering van flexwerken voor de teams Familie en Jeugd aldaar. Thans is zij raadsheer in het Hof den Bosch.

Flexwerken: Heaven or hell?

Het contrast is groot. Na een wandeling door de gedateerde, wat sombere gangen van het Paleis van Justitie, lijkt een argeloze bezoeker een ander wereld te betreden bij binnenkomst in de vleugel van de afdeling Familie en Jeugd. Hier overheersen licht en ruimte. Ik word ontvangen door Hanneke, tijdens haar laatste dagen als teamvoorzitter Familie in Arnhem.

Ze lacht als ik haar vertel over mijn eerste indruk: "Bijna alle collega's en bezoekers hebben deze ervaring. Gekscherend zijn we onze vleugel 'de hemel' gaan noemen. Dat slaat in eerste instantie op het witte heldere licht dat je bij binnenkomst tegemoet straalt en de weidse ruimte die je betreedt. Maar bij veel mensen leeft het beeld dat flexwerken leidt naar de 'poorten van de hel'. Als ik echter kijk naar de ervaringen van de medewerkers binnen onze teams, is de overgang naar de nieuwe werkomgeving en een nieuwe manier van werken vrij soepel verlopen. Zeker als we deze vergelijken met eerdere ervaringen bij rechtbanken elders.³



vóór de verbouwing lange donkere gangen.....

De context

Het traject van F en J in Arnhem past in het landelijk huisvestingsbeleid van de Raad voor de rechtspraak. De rechtspraak heeft zich daarbij gecommitteerd aan invoering van de norm van 9 werkplekken op 10 fte (in het vakjargon een flexfactor van 0,9). Dat betekent dat nieuwbouw of grootschalig onderhoud alleen gefinancierd wordt als aan de 0,9 norm wordt voldaan. Vroeg of laat krijgen dus alle gerechtelijke diensten hiermee te maken.

Hanneke: "Rotterdam, Leeuwarden, Zwolle gingen ons al voor. Invoering van flexwerken heeft daar tot onvrede onder de medewerkers geleid. Met deze ervaringen in het achterhoofd wilden wij, als

³ Bronnen: Het Nieuwe Huisvesten Gewogen, Evaluatie van de nieuwe werkomgeving bij de rechtbank Noord-Nederland, locatie Leeuwarden, Center for People and Buildings, Delft, 2015 en Nieuw Werken Gewogen, Evaluatie van organisatiegericht huisvesten bij de rechtbank Overijssel, locatie Zwolle, Center for People and Buildings, Delft, 2015.

teamvoorzitters Familie en Jeugd, de overgang naar de nieuwe werkomgeving goed voorbereiden. We zijn bovendien de eersten binnen dit gebouw die overgaan naar een nieuwe werkomgeving, gebaseerd op de 0,9 norm. Dat betekent dat onze ervaringen door het rechtbankbestuur worden meegenomen bij de verbouwing van het gehele Paleis van Justitie, die over een paar jaar staat te gebeuren. Het gaat daarbij niet alleen om onze ervaringen met de fysieke uitwerking van de nieuwe huisvesting, maar vooral ook om het proces dat nodig is om de overgang naar “anders werken” in de nieuwe werkomgeving soepel en positief te laten verlopen.”

De ‘Arnhemse aanpak’

Verhuizingen en verbouwingen zijn zaken waar managers doorgaans zelden mee te maken krijgen, helemaal als deze gepaard gaan met ingrijpende veranderingen in het gebruik en gedrag van medewerkers in de werkomgeving. Deze relatieve onervarenheid gold ook voor het managementteam van F en J. Hoe zijn ze hiermee omgegaan, wisten ze meteen hoe ze dit traject wilden aanpakken? *“Nee, zeker niet”, reageert Hanneke, “we zijn eerst op meerdere plekken ons licht gaan opsteken. Deze oriëntatieronde bestond uit gesprekken met experts en excursies naar gebouwen die mogelijk als referentie konden dienen, zoals de gebouwen van respectievelijk het OM en de Raad voor de Kinderbescherming in Arnhem en van het ministerie van Veiligheid en Justitie in Den Haag. Ook zijn we tips en ervaringen gaan ophalen bij de rechtbanken in Zwolle en Leeuwarden, nadat we kennis hadden genomen van de evaluaties van de trajecten daar.”*

Deze externe oriëntatie bracht de opgave voor F en J meer tot leven. De ervaringen van andere organisaties boden inzicht in het veranderproces en de valkuilen daarin. Op basis daarvan kon een lijstje met succesfactoren worden gemaakt. Hanneke: *“Dat was in eerste instantie zo’n bekend lijstje met succesfactoren als ‘schenk veel aandacht aan de gedragskant’, ‘zorg voor integrale aanpak’, ‘bereid medewerkers vroegtijdig voor op de verhuizing’, ‘schenk daarbij aandacht aan hun zorgen’. Kort gezegd kwamen de succesfactoren er op neer dat je van begin af aan je medewerkers meeneemt in het veranderproces en hun zorgen serieus neemt. Dat klinkt heel simpel en logisch, maar hoe ga je dat concreet doen? Hoe krijg je de hakken uit het zand? Hoe krijg je een kantooromgeving waar het voor iedereen prettig en goed werken is?”*

‘Het werkproces is leidend’

In vergelijking met veel andere hedendaagse werkomgevingen heeft de nieuwe werkomgeving van F en J een aanzienlijke hoeveelheid concentratieplekken in de vorm van één- en tweepersoonskamers. Van deze kamers maken met name rechters en secretarissen gebruik. Daarnaast zijn er open werkplekken, waar vooral de griffiemedewerkers samenwerken. Ook zij maken gebruik van de concentratiewerkplekken, als hun werkzaamheden dit vereisen. Omgekeerd wordt van de rechters en secretarissen verwacht dat ze, bij routinematige activiteiten of als de kamers bezet zijn, de open werkplekken gebruiken. Verder valt op dat in de éénpersoonskamers niet alleen een bureau staat maar ook een zitje, bestemd voor het ‘raadkameren’. Hiermee zijn communicatie- en concentratiewerkzaamheden samengebracht in dezelfde ruimte. Dit is iets wat weinig voorkomt in hedendaagse werkomgevingen, meestal zijn daar plekken voor communicatie en voor concentratie juist zoveel mogelijk gescheiden. Wat heeft F en J tot deze keuzes doen besluiten? Was dat uitsluitend het werkproces of speelde ook het verkrijgen van draagvlak hierin een rol? Hanneke: *“In onze visie horen die twee invalshoeken bij elkaar. Door vooraf goed inzicht te hebben in de wensen en behoeften van de medewerkers, kun je daarop inspelen of er in ieder geval rekening mee houden.”*

Om de wensen en behoeften boven tafel te krijgen heeft het management van F en J een enquête onder de medewerkers laten uitvoeren. De kernvraag hierin was: wat heb je nodig om goed te kunnen werken, binnen het kader dat uitgaat van een gedeeld gebruik van werkplekken (9 werkplekken op 10 fte) en een clean desk beleid? Hanneke schetst de uitkomsten van de enquête: *“Rechters en juridisch medewerkers bleken vooral behoefte te hebben aan concentratieplekken voor*

het uitvoeren van hun kerntaken, zoals het voorbereiden van zittingen en het schrijven van uitspraken. Bij de meeste griffiemedewerkers ging de voorkeur uit naar een gezamenlijke, meer open werkomgeving voor een direct contact met collega's en om zicht te hebben op de werkvoorraad. Deze uitkomsten zijn voor een juridisch team of een administratief team volkomen logisch, maar voor een team communicatie of een facilitaire dienst kan weer iets anders gelden. Misschien willen zij juist veel plekken om te kunnen samenwerken of meer overlegruimten. Wat ik maar wil zeggen is dat een nieuw huisvestingsplan geen kwestie is van 'one size fits all'. Het werkproces moet in alle fasen leidend zijn, dus stem de kantooromgeving af op hoe jouw medewerkers uit kwalitatief en efficiënt oogpunt werken en niet andersom. Geen zinnig mens wil een kantooromgeving die er toe leidt dat de productie inzakt, de kwaliteit achteruit holt omdat mensen chagrijnig worden en afhaken, en het ziekteverzuim toeneemt!"

Meedenken over het ontwerp

Onder leiding van de bouwkundig projectleider, Gerco van Alfen, is er een werkgroep huisvesting geformeerd. Deze bestond uit een afvaardiging uit alle geledingen van de teams F en J en had als opdracht om binnen de geformuleerde kaders, mee te denken over het ontwerp. Deze werkgroep was méér dan alleen een klankbordgroep. De leden vormden een directe schakel tussen de medewerkers van F en J en het ontwerpteam. Ze zorgden voor input betreffende de inhoud van het werk en de wensen op de werkvloer. Tegelijkertijd waren zij een vraagbaak voor de collega's en ambassadeurs van het nieuwe kantoorconcept. Dit proces heeft ervoor gezorgd dat het concept en het ontwerp 'eigen' werden.

Interactie tussen architect en medewerkers

Zo'n participatief traject vergt veel van de architect. Deze moet kunnen omgaan met de vele, soms tegenstrijdige, wensen en feedback en daarnaast voldoende professionaliteit en overtuigingskracht hebben om architectonische kwaliteit, functionaliteit en persoonlijke voorkeuren van mensen in balans te houden. En dat alles binnen de vastgestelde grenzen qua tijd en geld. Hoe is dat gelukt bij F en J? Hanneke: *"Het ontwerp is tot stand gekomen in dialoog met de architect, waarbij er 'van grof naar fijn' is gewerkt. Zijn eerste schetsen waren globaal, op basis van onze feedback heeft hij ze aangepast en verfijnd. De teammedewerkers dachten mee over praktische zaken betreffende de werkplekken, de invulling en plaats van de koffi corner en de omvang van de lockers waarin iedereen zijn eigen boeken en dergelijke kan opbergen. Dit heeft er onder meer toe geleid dat we gezamenlijk een passende verhouding tussen open en omsloten werkplekken konden bepalen. We zijn uitgekomen op een overall verhouding van 45 % open en 55 % omsloten bureauwerkplekken. Deze verhouding is gebaseerd op een behoefte bij de juridische teams van circa 25% open/75% omsloten bureauwerkplekken en bij de griffie van circa 85% open/15% omsloten bureauwerkplekken. Het meedenken richtte zich ook op de meer complexe onderwerpen, zoals het omgaan met de dossiers. Hoe zorgen we ervoor dat iedereen die een bepaald dossier nodig heeft dat ook weet te vinden en hoe gaan we in de nieuwe werkomgeving om met de post? De architect heeft op basis van de besprekingen steeds meerdere opties uitgewerkt, zodat we iets te kiezen hadden. Daarvoor schoof hij regelmatig aan bij de overleggen van de werkgroep om de voorgestelde keuzes toe te lichten, te luisteren naar de feedback van de medewerkers en vragen te beantwoorden."*



Na de verbouwing....

Andere manier van werken

Het succes van een nieuwe werkomgeving is niet alleen afhankelijk van de realisatie een goed en doordacht ontwerp. Minstens even belangrijk is het voorbereiden van de medewerkers op het feit dat de nieuwe werkomgeving vraagt om een andere manier van werken en samenwerken. Geïnspireerd en gewaarschuwd door ervaringen elders, heeft het managementteam van F en J dit aspect dan ook hoog op de agenda gezet. Hanneke: *“Toen het ontwerp van de architect klaar was en de opdracht aanbesteed kon gaan worden, zijn wij als teamvoorzitters F en J gaan nadenken hoe we onze medewerkers konden gaan voorbereiden op de gedragsveranderingen die nodig zijn wil je succesvol kunnen flexwerken. Eerlijk gezegd, zagen we hier wat tegenop, want het vergt nogal wat van je medewerkers om in tijden van hoge werkdruk, onderbezetting en alle emoties rond de reorganisatie van de griffie in verband met KEI, ook nog eens een andere manier van werken in te voeren. Bovendien leven er veel negatieve associaties rondom flexwerken. Het bestuur kwam met het idee om een rechter uit ons eigen team, Irma de Bruin, te vragen of zij leiding wilde geven aan dit traject. Als ‘projectleider behaviour’ kon zij het voortouw nemen. Dit ontlastte ons enorm en zorgde ervoor dat de trein in beweging kwam.”*

Rol van externe adviseurs

Het verhaal van Hanneke strookt met mijn eigen ervaringen als extern adviseur bij F en J. Vanaf het begin was het duidelijk de invulling van deze adviesrol, een coachende rol op de achtergrond was. Irma de Bruin, de interne projectleider behaviour, bleef het ‘gezicht van het traject’. Hierin onderscheidt F en J zich in haar opdrachtgeverschap van veel andere organisaties. Grofweg zijn bij de implementatie van een nieuwe werkomgeving bij rechtbanken drie vormen te onderscheiden. Een aantal rechtbanken kiest ervoor om het implementatietraject in sterke mate neer te leggen bij een externe partij. In de praktijk vormen deze externe deskundigen, meestal in combinatie met medewerkers uit de facilitaire dienst, dan ook het ‘gezicht van het traject’. Het (lijn)management is in dit model weliswaar eindverantwoordelijk, maar blijft op de achtergrond. Soms kiest een rechtbank ervoor om de implementatie volledig binnen de eigen organisatie op te pakken en helemaal geen externe expertise in te huren. In Arnhem heeft F en J voor een tussenweg gekozen, door zelf aan het

stuur te blijven te staan, maar zich daarin te laten ondersteunen door externe expertise. Dit laatste samenwerkingsmodel is door alle direct betrokkenen als zeer effectief ervaren. Wat maakte dat F en J voor zo'n model koos? Hanneke: *"Er waren meerdere overwegingen. Zo kregen we, als managementteam van F en J, de vrije hand van het bestuur om de veranderingen binnen de gegeven uitgangspunten door te voeren. Als teamvoorzitters hadden we echter, geen enkele ervaring met flexwerken en met het doorvoeren van een andere manier van werken in deze omvang. Om die reden hadden we voor onszelf wel behoefte aan een 'sparring partner' van buiten. Iemand die ervaring heeft met de invoering van flexwerken bij vergelijkbare organisaties, zodat die met ons meedenkt over wat je zoal kunt verwachten en hoe je een en ander kunt aanpakken. Tegelijkertijd wilden wij zelf de handen aan het stuur houden. Een mammoettanker verander je immers niet van koers door er van buiten tegen aan te duwen. Je moet met zijn allen bedenken hoe je het graag wil hebben, je moet jezelf nieuwe manieren van werken en het gebruik van de werkomgeving "eigen maken". Dit hebben we verwerkt in de gekozen aanpak. Na de keuze van jou, als extern adviseur, hebben we gezamenlijk met de eigen interne projectleider behaviour, een plan van aanpak gemaakt. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van jouw inbreng door te vragen om in onze plenaire discussiebijeenkomsten op te treden als neutrale deskundige. Hierbij heb ik als teamvoorzitter bewust een stap naar achteren gedaan om zo medewerkers ruimte te geven en alle meningen aan bod te laten komen. Het is absoluut niet effectief als je medewerkers het gevoel hebben dat je als teamvoorzitter iets door de strot aan het wringen bent. Dus een deskundige van buiten geeft het team in dit proces objectieve informatie over de voor- en nadelen, kan vooroordelen neutraliseren, biedt oplossingsrichtingen voor zorgen en praktische problemen en voorkomt dat je dingen over het hoofd ziet. De interne projectleider behaviour kon vervolgens een brug te slaan naar de werkvloer.*

Plan van Aanpak

Interessant is nu om te kijken hoe deze visie vorm heeft gekregen in activiteiten. Hiervoor is binnen F en J een Plan van Aanpak ontwikkeld. Bewust is voor een plan op hoofdlijnen gekozen waarvan de inhoud niet 'in beton' was gegoten. Dit bood het managementteam de gelegenheid om tussentijds te kunnen inspelen op gewijzigde omstandigheden en nieuwe ontwikkelingen. Maar het echte startschot voor de implementatie klonk zo'n 9 maanden voor de geplande verhuizing, in de vorm van een gezamenlijk kick-off meeting met alle medewerkers van F EN J. Hanneke: *"Tijdens deze kick-off hebben we voor een werkvorm gekozen waarin alle medewerkers werden uitgenodigd om hun plussen en minnen rond de nieuwe werkomgeving naar voren te brengen. Dit leverde een geschakeerd en eerlijk beeld op van wat er leefde onder de medewerkers met betrekking tot de nieuwe werkomgeving. In de weken daarop zijn we, onder leiding van onze interne projectleider behaviour, de zorgen die er leefden stelselmatig in de teamoverleggen gaan bespreken Deze varieerden van heel praktische vragen als "waar leg ik nu voortaan mijn onderhanden werk neer zodat de griffie het ook nog weet te vinden", "mag je nog wel een boterham eten achter je bureau" en "hoelang mag je een concentratieplek bezet houden als je een poosje ergens anders bent" tot de meer fundamentele zorgen over gebrek aan concentratiemogelijkheden en privacy. We zijn in de oude setting ook alvast gaan experimenteren met een clean desk-beleid, enerzijds om medewerkers hierop voor te bereiden en anderzijds om gezamenlijk een vorm te vinden die het beste aansluit bij onze manier van werken. We zijn opruimacties begonnen, hebben containers vol papier weggegooid en een kamer vrijgemaakt voor dossierkasten om uit proberen wie, wanneer, waar de dossiers voor het onderhanden werk moet neerleggen. Door deze ervaringen kwamen we er al snel achter wat het meest handige systeem is en waren we enige maanden vóór de verhuizing al gewend aan het clean desk beleid. Toen de verhuizing plaatsvond was dat geen 'big deal' meer. In de teamoverleggen hebben we met de medewerkers een aantal 'gouden regels' ontwikkeld voor het omgaan met elkaar en het gebruik van de flexplekken. Dat was geen set met van buiten opgelegde regels, maar een*

aantal gezamenlijk afspraken. Daarbij hebben we tevens aandacht besteed aan het handhaven van deze afspraken. Want regels zijn snel te maken, echter de crux zit in de handhaafbaarheid ervan. Elkaar aanspreken blijft een gevoelige zaak. Ook leuk om te noemen is het feit dat we al tijdens de verbouwing we een borrel hebben georganiseerd voor alle F en J-medewerkers op de kale betonnen vloer van onze toekomstige werkomgeving. Dat werkte letterlijk en figuurlijk blik verruimend! Tot slot hebben we natuurlijk op Intro veel informatie, ontwerpschetsen en Q and A's gedeeld.

Samenvattend is onze insteek steeds geweest om de zorgen die er leefden serieus te nemen en bespreekbaar te maken. En misschien nog belangrijker, om vervolgens gezamenlijk met de teams oplossingen te bedenken voor de geuite zorgen en praktische problemen. Hierdoor lukte het om een deel van de aanvankelijke weerstand te transformeren in een 'meedenkstand'. Gaandeweg zagen we een kanteling in het denken van 'dat wordt niks' naar 'ik begin voor me te zien hoe dat straks gaat werken.'

De praktijk

Het spreekt voor zich dat alle voorbereidingen uiteindelijk hun weerslag moeten krijgen in de praktijk. Het is nog wat vroeg is voor een echte beoordeling van de huidige werkomgeving. Wel is het mogelijk om een voorlopige balans op te maken. Dit gebeurt onder meer in de vorm van een evaluatieonderzoek van het Center for People and Buildings onder de medewerkers van F en J. Wat dit onderzoek vooral interessant maakt, is het feit dat een dergelijk onderzoek ook heeft plaatsgevonden bij een groot aantal andere organisaties die in de afgelopen jaren een transformatie in de werkomgeving hebben doorlopen. Hieronder zitten ook enkele rechtbanken. Op basis van deze onderzoeken heeft het Center for People and Buildings in de loop der jaren een omvangrijke databank kunnen opbouwen, waaruit o.a. benchmarks zijn gedestilleerd. De eindresultaten van de Arnhemse evaluatie zullen in de komende maanden beschikbaar komen; de tussenresultaten wijzen in ieder geval op een redelijk positieve waardering in vergelijking met benchmark van het Center for People and Buildings.

De persoonlijke impressies van Hanneke vormen een waardevolle aanvulling op het evaluatieonderzoek, vooral omdat ze het perspectief van een manager belichten. Ze benadrukt dat het in deze korte periode nog niet goed mogelijk is om te beoordelen of alle schakels in de primaire processen op passende wijze worden gefaciliteerd. Maar op basis van de eerste ervaringen durft ze wel een aantal voorlopige conclusies te trekken: *"Ik kan zeggen dat tot nog toe het werkproces niet heeft gestagneerd. Het werk liep soepel door, zelfs direct na onze verhuizing. De griffie heeft een zichtbare en centrale plek in het geheel gekregen en dat is ongelofelijk belangrijk. De interactie tussen griffie enerzijds en secretarissen en rechters anderzijds is veel gemakkelijker geworden waardoor de schakels in het werkproces gesmeerder lopen. Wellicht is er voor de griffie een nog handiger indeling te bedenken voor de plaats van de dossiers in de diverse zaaksoorten. Dat is nu soms even zoeken, zoals bijvoorbeeld de vraag of de griffie de nieuwe stukken in een zaak in de postvakken of op de plank met onderhanden werk legt. Dit soort dingen lossen we op in een gezamenlijk teamoverleg. In het algemeen kun je zeggen dat de werkprocessen opnieuw zijn doordacht en dat de werkstromen en het onderhanden werk voor iedereen meer zichtbaar zijn geworden. De medewerkers zijn met name positief over de mooie, opgeruimde en lichte kantooromgeving, die is aangekleed met mooie, grote planten. Zij ervaren de versterking van de onderlinge contacten binnen de afdeling als positief. Dat laatste punt heeft vooral te maken met het feit dat rechters en juridisch medewerkers van het team Familie en het team Jeugd nu door elkaar zitten. Ook vinden velen het prettig om de vrijheid en ruimte te ervaren om te kunnen kiezen waar, wanneer en met wie je werkt. Iedereen heeft een ultrabook gekregen dus overal kan gewerkt worden.*

Een punt dat als negatief wordt ervaren, is het zoeken naar een collega die je even wil spreken. Ook als teamvoorzitter heb ik minder overzicht op mijn team, want iedereen zit overal en nergens. We moeten dus eerder een beroep doen op digitale zoekmiddelen, zoals Lync gebruiken en je Outlookagenda openstellen, om elkaar te vinden. Dat is voor ons allen even flink wennen. En op dinsdagen kan het een enkele keer zo druk zijn dat alle concentratieplekken bezet zijn, dan zit je mogelijk een dagdeel op een minder ideale plek. Er waren enkele sceptici en die mochten er ook zijn. Ze zijn niet inmiddels allemaal woest enthousiast geworden en dat hoeft ook niet. Iedereen is wel gewoon aan het werk gegaan, men is niet gaan mokken of thuis gaan zitten. Het flexwerken is als een gegeven geaccepteerd.

Persoonlijke ervaringen

Hanneke is als teamvoorzitter niet alleen manager, maar ook rechter. Hoe ervaart zij zelf de nieuwe werkomgeving vanuit deze twee verschillende perspectieven?

Hanneke: "Als rechter moet ik wennen aan een situatie dat je je niet even in je hol kunt terugtrekken. Na een lange zitting heb je soms behoefte aan even rust, even bijkomen, even helemaal niks. Dat gaat lastiger in een transparante werkomgeving als deze. Je moet dus andere vormen zoeken, bijv. even een stukje buiten gaan wandelen, wat waarschijnlijk ook nog beter werkt. Als teamvoorzitter zonder eigen kamer heb ik soms wel behoefte aan een gespreksruimte met veel privacy, omdat je af en toe ook vertrouwelijke gesprekken hebt waarbij een collega emotioneel kan worden. Dat moet vanwege die glazen wanden niet allemaal zichtbaar zijn voor de rest. Hiervoor moeten we dus nog een plek gaan inrichten. Een ander punt is dat ik veel meer moeite moet doen om te weten hoe het met iedereen gaat in het team. Het is wel eens voorgekomen dat ik niet eens weet of ik een medewerker gedurende de hele week wel heb gezien. Omdat we nu met meerdere teams en dus ook met meer mensen door elkaar zitten, wordt ook het 'eigen teamgevoel' wat minder en dat vind ik niet goed. In een groep van 25 collega's heb je nu eenmaal meer cohesie, interactie, betrokkenheid op elkaar dan in een groep van 65. In het teamoverleg hebben we daarom bedacht om dit op te lossen door aan het begin van iedere week met het eigen team een lunchoverleg of een koffiemoment in te bouwen, waarin we belangrijke persoonlijke of zakelijke informatie kunnen uitwisselen. Zo kunnen we op een andere manier de onderlinge betrokkenheid in het team versterken. Een goed contact met collega's maakt dat je met plezier naar het werk gaat en draagt enorm bij aan de kwaliteit van werken omdat je op een spontane manier elkaar voortdurend bevraagt, informeert en stimuleert. Inmiddels interesseert het mij geen bal meer of ik nu wel of niet een eigen kamer heb waar mijn naam op de deur staat. Belangrijker is dat ik als professional mijn collega's kan ontmoeten, dat de werkomgeving voldoende mogelijkheden biedt om geconcentreerd te kunnen werken, dat ik goed gereedschap heb (ICT, toegang tot kennisbronnen) én, niet te vergeten, dat de koffie op kantoor lekker is. Als ik terugkijk en de nieuwe situatie met de oude vergelijk dan is mijn conclusie: het positieve gevoel overheerst."

Met deze persoonlijke reflectie sluiten we ons gesprek af, maar niet zonder Hanneke te vragen of zij op basis van de ervaringen in Arnhem, nog tips heeft voor andere gerechtelijke organisaties die overgaan naar een ander werkplekconcept. Ze aarzelt even bij deze vraag en benadrukt dat de context en specifieke organisatiekenmerken van grote invloed zijn op de wijze waarop je zo'n transitie aanpakt. Zo kan bijvoorbeeld een interventie die in de ene organisatie goed werkt, in een andere organisatie heel anders uitpakken. Na enig nadenken wil ze toch graag een aantal, meer universele, tips delen. Deze zijn hieronder samengevat.

1. Neem als leidinggevende het initiatief en de verantwoordelijkheid voor de implementatie van de beoogde veranderingen in de werkomgeving. Communiceer eerlijk en helder over de inhoud van de veranderingen en waarom deze nodig zijn in verband met digitalisering en beperking van financiële middelen. Die eerlijkheid betreft vooral ook de uitgangspunten en kaders, waaraan niet meer getornd kan worden. Haal de president of een bestuurslid zo nodig erbij om die toe te lichten.
2. Maak als leidinggevende, samen met een paar betrokken collega's en een externe deskundige, ruim van te voren, een plan voor de wijze waarop je de medewerkers gaat voorbereiden op de veranderingen. Het volledig uitbesteden van de implementatie aan een facilitaire afdeling of externe partij is niet verstandig, omdat je het voor het welslagen van het traject van verandering niet alleen de specifieke kennis en werkervaring van je eigen medewerkers nodig hebt, maar ook hun vertrouwen.
3. Neem de zorgen van medewerkers serieus want die zijn heel begrijpelijk. Bij een ingrijpende verandering als deze moet daarvoor ruimte zijn. Dat geldt evenzeer voor kritiek. Ruimte voor zorgen en kritiek dwingt namelijk om goede en werkbare oplossingen te ontwikkelen. Het vroegtijdig serieus nemen ervan voorkomt dat je verderop in het traject met een onwerkbaar huisvesting en massieve tegenstand zit.
4. Nodig sceptici actief uit tot meedenken. Organiseer eigenaarschap binnen de organisatie door op teamniveau medewerkers actief te laten nadenken over de vraag wat zij nodig hebben om hun werk goed te doen en hoe de werkplek daarbij ondersteunend kan zijn.
5. Investeer in communicatie. Mensen die gaan meedenken gaan anders denken over flexwerken en dat anders denken leidt tot een ander gevoel en dat andere, betere gevoel leidt in relatief korte tijd tot een aanzienlijke gedragsverandering.⁴
6. Ga met je team aan de slag en voer in het teamoverleg het goede gesprek waarbij de teamvoorzitter een faciliterende rol heeft en niet op de voorgrond aanwezig is. Op die manier wordt het geen verandering die van bovenaf wordt opgelegd maar wordt het iets waar de medewerker zelf handen en voeten aan geeft.⁵ ***Dán werkt flexwerken!***

⁴ Zie over veranderprocessen het klassieke (en vermakelijke) boekje van John Kotter, *Onze ijsberg smelt!*, Business Contact, Amsterdam, blz. 138 e.v.

⁵ Zie over leiderschapscommunicatie bij veranderingen: Conny de Laat en Eric Reijnders, *Communicatie en leiderschap, succesvol communiceren in organisaties*, Koninklijke van Gorcum, Assen, 2013.

Colofon	
Architect:	Maarten Meester, Buro NØRD, Amsterdam
Projectleider verbouw:	Gerco van Alfen, rechtbank Gelderland
Programmamanager behaviour:	Irma de Bruin, rechtbank Gelderland
Extern adviseur behaviour:	Gerry Hofkamp, vanuit mantelcombinatie Aestate/WorkWire
Foto's:	Wim Hanenberg