

# Lezing “Wat rechters van Franciscus kunnen leren”

Lezing door president mr. L. Verheij op vrijdag 27 september 2013

## 1. Inleidende opmerkingen

Het is voor mij bijzonder om op deze Studiedag van het Franciscaans Studiecentrum als gastspreker op te treden. In de uitnodiging en het programma kreeg mijn bijdrage als titel mee *Leiderschap en commitment*. Hoewel ik met de inhoud van mijn verhaal aan die titel recht hoop te doen groeide gaandeweg bij de voorbereiding de overtuiging dat de titel *Wat rechters van Franciscus kunnen leren* wellicht nog passender is. Uit het navolgende zal hopelijk blijken waarom.

## 2. Situatieschets

De Nederlandse rechtspraak heeft in de afgelopen 15 jaar een spectaculaire ontwikkeling doorgemaakt. Met name op het terrein van organisatie en bedrijfsvoering is de rechtspraak bij de tijd gebracht. In een veranderende samenleving werden steeds meer uiteenlopende eisen aan de rechtspraak gesteld. De burger verlangt dat rechtszaken op tijd worden afgehandeld, dat uitspraken goed worden gemotiveerd en begrijpelijk zijn, dat de rechtspraak zijn organisatie op orde heeft in die zin dat brieven tijdig worden beantwoord, dat telefonisch en digitaal vragen kunnen worden gesteld (en snel worden beantwoord), dat de rechter deskundig is en het liefst verstand heeft van alle onderwerpen waarover hij moet oordelen, et cetera et cetera. De organisatie moet ook transparant zijn. Mensen willen de nevenfuncties van rechters kennen, ze willen weten wat rechters doen aan het bijhouden van hun vak, hoe het gesteld is met disciplinaire maatregelen tegen rechters en zo kan ik nog wel een tijdje doorgaan. De komst van internet maakte, veel meer dan voorheen, dat de samenleving snel kan signaleren wanneer de ene rechter over een bepaald onderwerp heel anders oordeelt dan de andere. Rechtseenheid werd meer dan ooit een item en vooral een eis van de samenleving. Sprekend over die aspecten die vallen onder organisatie en bedrijfsvoering, kan gezegd worden dat de rechtspraak de zaken redelijk op orde heeft. Hoe heeft hij dat voor elkaar gekregen? Heel kort gezegd (en daarmee ook wel ongenueanceerd): door veel meer dan voorheen bedrijfsmatig te denken. Efficiency en ‘sturen op productie’ werden veelgebruikte termen. Net als in veel andere organisaties van professionals. En net als daar ging dat ook binnen de rechtspraak wringen.

Professionals zijn van nature mensen die een zekere ruimte nodig hebben. Ruimte voor eigen verantwoordelijkheid, ruimte voor creativiteit. Rechters hebben daarbij ook nog eens te maken met het feit dat zij, zoals dat heet, onafhankelijk zijn.

Onafhankelijk ten opzichte van de andere staatsmachten (wetgever en uitvoerende macht) maar die onafhankelijkheid brengt ook met zich dat bestuurders en managers in de rechtspraak zich niet mogen bemoeien met de wijze waarop de rechter een concrete zaak behandelt<sup>1</sup>. U raadt het al: denken in termen van efficiency en ‘sturen op productie’ – hoezeer ook bedoeld om te responderen op wensen vanuit de samenleving – dat komt heel gemakkelijk op gespannen voet te staan met het besef van onafhankelijkheid van de rechter. Het eerste vraagt immers om een vorm van beheersingsdenken, het tweede om vrijheid. Die vrijheid leidde er in het verleden wel toe dat de individuele opvattingen over kwaliteit de boventoon voerden en bijv. ten koste gingen van de tijdigheid. Burgers moesten onaanvaardbaar lang op de behandeling van hun zaak wachten. En dan geldt: ‘Justice delayed is justice denied’. Ook het aspect van de rechtseenheid werd nogal eens onderbelicht. In het eerste decennium van deze eeuw is de organisatie van de rechtspraak aanzienlijk verbeterd, maar wel moet daarvan gezegd worden dat we erg gericht waren op het beheer van processen en het verhogen van de productie in de rechtspraak. De prijs die we daarvoor betaalden was dat rechters in hun beleving soms dreigden te worden gereduceerd tot beslisambtenaren en dat de kern van hun rechterlijke werk (de inhoud en het leveren van kwaliteit) in het gedrang kwam.

Afgelopen december verscheen een *Manifest*, afkomstig van een aantal raadsheren uit het gerechtshof Leeuwarden. De openingszin van dat Manifest luidde: “Wij maken ons grote zorgen over de organisatie van de rechtspraak en de nadelige gevolgen daarvan voor de interne onafhankelijkheid van de rechters en de kwaliteit van de rechtspraak”. Als belangrijk bezwaar werd onder meer genoemd dat de rechtspraak steeds meer gaat lijken op een groot bedrijf, waarin productiecijfers leidend zijn. Het *Manifest* heeft veel teweeg gebracht. Ongeveer een derde van de rechters en raadsheren in Nederland betuigde er steun aan. Er bleek veel zorg te bestaan - onder vaak zeer gemotiveerde professionals - over een bedrijfscultuur die het risico op het maken van fouten zou doen toenemen. Zoveel was duidelijk: er was iets aan de hand in de rechtspraak. Er kwamen volop gesprekken op gang tussen bestuurders en professionals en het besef werd onder woorden gebracht: “Er zal minder eenzijdig op productie gestuurd dienen te worden”.

Het lijkt te gaan om een overbekende discussie, die in tal van organisaties van professionals speelt. In een interview voor het boek *Beroepstrots, een ongekende kracht*<sup>[1]</sup>, had ik in 2009 al iets gezegd over de ontwikkeling van de organisatie van de rechtspraak tijdens het begin van de 21ste eeuw, zoals hiervoor geschetst. Ik signaleerde dat het beheer van processen en het verhogen van de productie in de rechtspraak veel aandacht hadden gevraagd - en dat was ook echt nodig – maar gaandeweg werd die aandacht als te eenzijdig ervaren. Er moest weer meer aandacht komen voor kwaliteit en voor ruimte voor de professionals. In het interview noemde ik destijds als aandachtspunt ook de grote weerstand tegen de taal van de “markt” die aan het productiedenken vastzit. En ik pleitte voor een omslag van productiedenken naar een commitmentmodel.

---

<sup>1</sup> [Bij de uitvoering van zijn taken, treedt het bestuur niet in de procesrechtelijke behandeling van, de inhoudelijke beoordeling van alsmede de beslissing in een concrete zaak of in categorieën van zaken. Eén van de taken van het bestuur is het *bevorderen* van de juridische kwaliteit en de uniforme rechtstoepassing binnen het gerecht. Ook bij de uitvoering van deze taak treedt het bestuur niet in de procesrechtelijke behandeling van, de inhoudelijke beoordeling van alsmede de beslissing in een concrete zaak.]

Waar gaat het om bij commitment? Wel, ik vertel u niets nieuws als ik zeg dat mensen geen radertje in een machine willen zijn. Geen instrument dat een rol speelt in het beheersingsproces. Geen onderdeel van een proces waarbij aan de menselijke maat tekort wordt gedaan. De mens – en dat geldt zeker ook voor de professional - wil gezien worden, wil ruimte hebben voor creativiteit, heeft behoefte aan gedeelde waarden in een organisatie, aan een gezamenlijke ambitie, wil zich daarmee kunnen identificeren en daaraan committeren en dan is hij aanspreekbaar, waarbij hij overigens verlangt dat zijn collega's dat ook zijn. Mensen zijn - ook in hun werk, zo is mijn indruk - in toenemende mate op zoek naar doelen buiten zichzelf.

In de discussie over beheersingsdenken versus de vrijheid van de professional wordt door rechters nogal eens aangevoerd dat als gevolg van het beheersingsdenken de kwaliteit in het gedrag komt. En ook: rechters *zijn* onafhankelijk, maar regelingen, richtlijnen en protocollen raken aan de rechterlijke autonomie, zo wordt bij herhaling gesteld. Welnu, in een organisatie waarin dat een overheersend gevoel is, komt het gezamenlijk commitment onder druk te staan.

### 3. Franciscus

Het is niet van vandaag of gisteren dat ik mij als leidinggevende uitdrukkelijk met deze vragen bezighoud en daarin wegens probeer te vinden. Ik had het over een interview in 2009; ik had ook mijn installatie-toespraak bij mijn aantreden als president van het gerechtshof Amsterdam (2008) over 'leidinggeven met een *horend hart*' kunnen noemen<sup>2</sup>. Vooral het laatste jaar heb in mijn denken en doen daarbij ook inspiratie opgedaan uit het (levens)verhaal van Franciscus van Assisi.

Franciscus, zoon van een rijke en ondernemende lakenkoopman, voorbestemd om die op te volgen en wellicht een groot vorst te worden, komt voor de vraag te staan: "waar ben ik nu helemaal mee bezig" en slaat uiteindelijk een heel andere weg in. Zijn droom is een heel andere geworden. Opgemerkt moet worden dat hij leefde in een tijd van grote veranderingen.

---

<sup>2</sup> Citaat uit die toespraak: "de uitdrukking 'een horend hart' omvat veel meer dan alleen een luisterend oor. Het vraagt om openheid en bewogenheid van binnenuit en daar is moed voor nodig, of beter: lef (leb is het Hebreeuwse woord voor hart).

Bestuurders met een horend hart scoren hoog op de competenties organisatiesensitiviteit en omgevingsbewustzijn, om het maar in modern jargon te zeggen. Maar meer nog: ze hebben een antenne voor wat mensen beweegt en weten hoe mensen in beweging te brengen (anders gezegd: mensen te bezielen)".

De oude machtsverhoudingen in een wereld die vanouds gekenmerkt werd door een gezag dat van boven gegeven was (van Godswege, door wijding of door afstamming), waarbij macht, status, geld en aanzien belangrijk waren, kwamen onder druk te staan door nieuwe gezagsvormen in de steden (gekozen gezagsdragers die verantwoording schuldig waren aan de gemeenschap over de hun toevertrouwde taak<sup>3</sup>). Franciscus en de zijnen lieten zich inspireren door drie Bijbelwoorden, die de kern van hun beweging bepaalden (Mt. 19, 21<sup>4</sup>; Lc. 10:3-8<sup>5</sup>; Mt 16, 24<sup>6</sup>) en dienen (t.o. heersen) werd een kernwoord, of anders gezegd: er was sprake van een model van ‘dienstbare verantwoordelijkheid’.

Franciscus en de kring rondom hem werkten samen aan een ‘Regel’ voor de broederschap, die niet in de studeerkamer werd bedacht, maar die de vrucht was van ervaring, werkende weg. Er ging een periode van ca. 12 jaar gemoed met de ontwikkeling van de zgn. Oerregel (bedoeld om hun levenswijze op schrift te stellen om aan de paus voor te leggen) tot de zgn.

Voorlopige regel. Er is wel gezegd: de regel was geen voorschrift, maar een naschrift, een ervaringsbericht van Franciscus en zijn eerste volgelingen<sup>7</sup>.

Opmerkelijk is dat Franciscus geen enkele behoefte heeft om met zijn beweging zich los te maken van de toenmalige kerk, ook niet toen hij zijn regel ter goedkeuring aan de Paus voorlegde en aanvankelijk op weinig enthousiasme kon rekenen. Een van de redenen voor deze houding was de erkenning dat hij de verkregen inzichten niet aan zichzelf ontleende. Hij herkende zich in wat hij noemde ‘het model van het evangelie’. Franciscus beloofde gehoorzaamheid aan de paus en kreeg voor zijn beweging een erkende plaats in de kerk<sup>8</sup>.

Van Franciscus kan gezegd worden dat hij ten opzichte van de dominante stroming in de kerk van die tijd een onafhankelijk denker (en doener!) was, maar dat hij niet autonoom wenste te zijn.

De beweging van Franciscus stond voor een nieuwe levenswijze en wie wilde toetreden moest zich committeren. Niet van de ene dag op de andere; een levenswijze moet gaandeweg duurzaam blijken. In de beweging werd dan ook voor toetreding een proefjaar voor nieuwkomers ingevoerd, een nieuwigheid in het kerkelijk recht<sup>9</sup> van die tijd .

Een laatste aspect van het leven van Franciscus noem ik nog: Franciscus was een man van ontmoeting (de wolf, de sultan, de paus). Hij voelde zich vanuit zijn houding van dienstbaarheid niet te groot om “tegemoot te komen”.

---

<sup>3</sup> Sigismund Verheij, Naar het land van de levenden, pg. 73 (Valkhof Pers, 2007)

<sup>4</sup> Jezus zei: ‘Als u onverdeeld goed wilt zijn, gaan dan uw bezit verkopen en geef het aan de armen, en u zult een schat hebben in de hemel. Kom dan terug om Mij te volgen.’

<sup>5</sup> Uitzending van de leerlingen en richtlijnen hoe zich daarbij te gedragen (Neem geen beurs mee, geen reistas en geen schoenen...Als je bij iemand in huis komt, zeg dan eerst “Vrede aan dit huis...”)

<sup>6</sup> Toen zij Jezus tegen zijn leerlingen: ‘Als iemand achter Mij aan wil komen, laat hij dan met zichzelf breken, zijn kruis opnemen en Mij volgen.

<sup>7</sup> Sigismund Verheij, a.w. pg. 11

<sup>8</sup> a.w. pg. 35

<sup>9</sup> a.w. pg. 43

Ik noem als samenvattende begrippen:

- Inspireren; bezielen;
- Regel geen **voorschrift**, maar **naschrift**;
- Onafhankelijkheid versus autonomie;
- Gezamenlijke ambitie en Commitment;
- Ontmoeting

#### **4. Inspiratie; bezieling**

Voor Franciscus lag de kern van zijn inspiratie, van de regel, van de beweging in het Evangelie, met name de drie al genoemde teksten. In de visie van Franciscus was hij daarbij uitgekomen door, wat ik maar noem vormen van openbaring. Om het in termen van deze tijd te zeggen: hij ontleende zijn passie niet aan zichzelf en aan door hem zelf bedachte waarden, maar aan waarden die buiten hem zelf gelegen waren. Dat is leerzaam om twee redenen. Als je de bron van je passie in jezelf zoekt, kan die passie – door allerlei oorzaken – bij wijziging van omstandigheden gemakkelijk doven en bovendien is de kans dat je die passie met anderen deelt kleiner dan wanneer het om gedeelde waarden gaat.

Rechters die zich – begrijpelijk en terecht – verzetten tegen een doorgeschoten beheersingsdenken voeren vaak het argument aan dat dit vooral ten koste gaat van de kwaliteit. Het leveren van kwaliteit zien zij als hun verantwoordelijkheid en velen zullen het zien als hun passie: het leveren van kwalitatief goede rechtspraak. Maar wat is kwaliteit in dit verband?

Net als in tal van andere organisaties wordt in de rechtspraak een spanningsveld ervaren vanwege op dit punt (schijnbaar) tegenstrijdige eisen, die aan ons gesteld worden. Denk aan kwaliteit tegenover snelheid, landelijke afspraken tegenover individuele vrijheid (autonomie), rechtseenheid tegenover rechterlijke onafhankelijkheid. Ik plaatste het woord ‘schijnbare’ tussen haakjes. Want het is maar de vraag of het altijd om tegenstellingen gaat.

Ik meen dat het van belang is dat we het binnen de rechtspraak eens worden over de definitie van kwaliteit. Want anders blijft het een containerbegrip, waar niemand iets aan heeft. De kortste bruikbare omschrijving, die ik ooit aantrof luidt ‘fitness for purpose’ (‘beantwoorden aan bedoelingen’). De vraag is dan: wat zijn de bedoelingen van goede rechtspraak?

Antwoord: dat aan partijen - zichtbaar en merkbaar voor de samenleving - in concrete gevallen recht wordt gedaan, tijdig, volgens de regels van de rechtsstaat (dat vraagt deskundigheid) en vanuit een toegankelijke en goedlopende organisatie.

In haar proefschrift (2010) *Kwaliteit van rechtspleging (Kwaliteitsbevordering en de rol van de Raad voor de rechtspraak)* heeft mr. dr. W.M.C.J. Rutten-van Deurzen kwaliteit van rechtspraak en rechtspleging – wat uitgebreider - als volgt gedefinieerd:

*Kwaliteit is de mate waarin rechtspraak en rechtspleging in overeenstemming is met juridische en organisatorische waarden en voldoet aan de eisen die de samenleving hier en nu, in een bepaalde zaak en in het algemeen, daaraan stelt.*

Drie perspectieven zijn van belang: een *rechtsstatelijk* perspectief, een *organisatiekundig* perspectief en een *maatschappelijk en klantgericht* perspectief. Als we die drie perspectieven naast elkaar laten staan en niet tegenover elkaar, dan blijken veel schijnbare tegenstrijdigheden niet te bestaan.

Uit de definitie spreekt het dynamische karakter van het kwaliteitsbegrip. Daaraan moet inhoud worden gegeven vanuit een steeds in beweging zijnde en veranderende samenleving. Een vonnis dat geschreven wordt volgens de normen en technieken van twintig jaar geleden kan nu als onbegrijpelijk, ontoegankelijk en ook ontijdig worden ervaren. Twintig jaar geleden werden vonnissen vooral gelezen door de juristen zelf en, zo nodig, uitgelegd aan de cliënten. Nu leest bij wijze van spreken de hele samenleving mee en wordt een hele hoge juridische kwaliteit, die ertoe heeft geleid dat het erg lang duurde voordat de uitspraak kwam, niet meer steeds als hele hoge kwaliteit ervaren. De samenleving vraagt om tijdigheid, toegankelijkheid, begrijpelijkheid en ja, ook om juridische deskundigheid.

Met het voorbeeld van Franciscus in het achterhoofd laat de vraag zich stellen: zijn er gedeelde waarden die ons helpen om te komen tot een gedeelde opvatting over de vraag wat kwaliteit is. Ik gaf hiervoor al twee definities van kwaliteit, die bruikbaar zijn. Maar zitten daar waarden achter, die ons verder kunnen helpen. De gemeenschappelijke basis voor alle rechters, ongeacht de individuele levensovertuiging, is de eedsformule. Daarin komen we als elementen tegen:

- de rechter heeft zich te houden aan de grondwet en de overige wetten;
- de rechter is integer, onkreukbaar;
- de rechter is onpartijdig, spreekt recht zonder aanzien van personen;
- eerlijkheid en nauwgezetheid zijn kernwoorden;
- hij/zij zal zich in de uitoefening van zijn/haar ambt gedragen zoals een goed rechterlijk ambtenaar betaamt. Vroeger stond daar: zoals een braaf en eerlijk rechterlijk ambtenaar betaamt. Braaf in de zin van moedig, dapper. De rechter heeft een rechte rug, laat zich niet leiden door de waan van de dag en door een op hol geslagen publieke opinie, die van hem vraagt om in een concrete zaak een bepaalde beslissing te nemen.

Met deze gedeelde waarden, die niet vanuit onszelf komen en waaraan elke rechter zich bij de eedsaflegging heeft gecommitteerd, en met een gedeeld kwaliteitsbegrip, is er een goede basis voor het gesprek tussen de professionals over professionele standaarden.

Professionele standaarden, die net als de regel van Franciscus, werkende weg tot stand komen en telkens geactualiseerd worden. Naschriften, geen voorschriften, maar wel standaarden waaraan we ons committeren.

## **5. Onafhankelijkheid versus autonomie**

Ik zei daarstraks dat Franciscus een onafhankelijk denker (en doener) was, maar zichzelf niet als autonoom beschouwde. Dat onderscheid is interessant voor de rechtspraak. In de rechterscode van de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak wordt als een van de kernwaarden, naast onafhankelijkheid de autonomie van de individuele rechter genoemd. “*Onafhankelijke* rechtspraak is geen privilege van de magistraat, maar een fundamenteel recht van de burger in een democratische rechtsstaat”, zo heet het. En zo is het ook: het gaat niet om het belang van de rechter, maar van de burger. Over *Autonomie* als afzonderlijke kernwaarde zegt die rechterscode vervolgens: “Autonomie, ook wel aangeduid als *interne onafhankelijkheid*, ziet op de bewegingsruimte van de rechter binnen zijn organisatie. Autonomie van de rechter geeft hem enerzijds de noodzakelijke vrijheid in zijn rechterlijk functioneren en maakt hem daarvoor anderzijds ten volle verantwoordelijk.” Het gaat hier dus wel over individuele vrijheid. Laat ik vooropstellen dat een zekere individuele vrijheid voor elke rechter, ja voor elke professional van wezenlijk belang is.

Daar kan geen enkel misverstand over bestaan. Het begrip autonomie echter leidt mijns inziens wel tot misverstanden. Naar zijn letterlijke betekenis – jezelf tot wetgever zijn – is het begrip per definitie ontoereikend. Als een rechter iets *niet* is, dan is het wel "zijn eigen wetgever".

Daarmee doel ik niet alleen op het feit dat de rechter zich aan de wet heeft te houden en veelal ook aan de jurisprudentie, maar de individuele rechter moet zich ook voortdurend realiseren dat hij niet op persoonlijke titel rechtspreekt maar als “rechtbank” of “gerechtshof”, niet zelden in combinatie met collega-rechters. In dat laatste geval kennen we het zogenaamde geheim van de raadkamer, zodat niemand weet hoe de onderlinge verhoudingen en opvattingen waren. Van rechters mag echter ook in breder verband gevraagd worden dat zij streven naar rechtseenheid en rechtsgelijkheid, zodat de rechtspraak zijn ordenende taak naar behoren kan vervullen. Uitspraken hebben vaak een veel bredere draagwijdte dan voor de concrete zaak. Ook andere partijen kunnen er verwachtingen aan ontleen en hun keuzes en beslissingen in het maatschappelijk verkeer op afstemmen. Een individuele rechter die keer op keer afwijkt van wat als vaste rechtspraak is aan te merken en daardoor partijen – nodeloos – dwingt om in hoger beroep te gaan, doet zijn werk niet goed. En een beroep op autonomie is daar volstrekt misplaatst. Als we het in dit verband over vrijheid hebben, helpt het om daarbij te bedenken dat het niet zozeer gaat om vrijheid in de negatieve betekenis van “*vrij zijn van...*”, maar om een vrijheidsbegrip met een positieve betekenis, dat staat voor “*het vermogen om zich te verbinden met de ander, vrijheid voor/vrijheid tot<sup>10</sup> ...*”

In lijn daarmee blijft dat we tegelijkertijd ook willen dat rechters geen beslisambtenaren worden. Dat het onafhankelijke geesten blijven. Dat zij de moed hebben om in voorkomende gevallen – bijvoorbeeld als gewijzigde maatschappelijke omstandigheden daar om vragen - nieuwe richtingen met de rechtspraak in te slaan. Er is dus een duidelijk verschil tussen onafhankelijkheid en autonomie. Rechters hebben dan de neiging om de verschillen precies te definiëren. Dat is natuurlijk niet eenvoudig en leidt al gauw weer tot verschillen van opvatting. Het verschil is wel aan te voelen en het voorbeeld van Franciscus kan ons daarbij helpen. De onafhankelijke geest, die niet autonoom wenste te zijn en zich liet inspireren door waarden buiten hemzelf.

## **6. Gezamenlijke ambitie en commitment**

Sigusmund Verheij<sup>11</sup> beschrijft hoe de beweging van Franciscus, die in 1210 nog slechts twaalf mannen telde, tien jaar later al uit een paar duizend broeders bestond. Een factor van betekenis zal zijn geweest dat de nieuwe manier van leven volgens het evangelie nauw aansloot bij de nieuwe sociale en economische verhoudingen en het levensgevoel in de opkomende steden.

Uit hoofdstuk 2 van de Regel blijkt dat je er niet zomaar bijkwam. Je werd zorgvuldig op je motieven bevraagd. En er moest echt wel sprake zijn van commitment, want anders zou je de levenswijze (o.a. bezittingen verkopen en ervoor zorgen deze aan de armen uit te delen, geen geld aannemen, dienstbaar zijn etc.) niet volhouden. Een proefjaar was er om dat commitment en de stabiliteit te toetsen. De gezamenlijke ambitie kende als belangrijke kern(waarde): dienstbaarheid.

---

<sup>10</sup> Vgl. Ad Verbrugge, Staat van verwarring, Het offer der liefde, pg. 132 (Boom, 2013)

<sup>11</sup> a.w. Pg. 39, 40

De parallellen met de rechtspraak liggen voor het oprapen. Als voorzitter van de Selectiecommissie Rechterlijke Macht (SRM) weet ik als geen ander dat bij de selectie van rechters mensen indringend op hun motieven worden bevraagd. En veelal is er ook een soort proeftijd. Over gedeelde waarden sprak ik hiervoor al. Van wezenlijk belang is dat rechters gedurende hun hele loopbaan met elkaar in gesprek zijn over die gedeelde waarden en vooral over de vraag hoe zij hun werk dienstbaar kunnen maken aan de samenleving. Externe oriëntatie wordt ook steeds meer als een belangrijke voorwaarde voor ons werk gezien. Het helpt om af te zien van (individueel of organisatorisch) eigen belang. Het helpt om kwaliteit als een dynamisch begrip te zien, waaraan steeds opnieuw inhoud moet worden gegeven in een steeds in beweging zijnde en veranderende samenleving. Het helpt om tot gedeelde ambities te komen.

## 7. Ontmoeting

Franciscus was een man van ontmoetingen. Jaap Lodewijks spreekt in zijn boekje “Als het wassen van andermans voeten<sup>12</sup>” van “De ontmoeting als centraal franciscaans thema” en noemt als voorbeelden o.a. de verhalen van

- de wolf Gubbio, het verstaan van andermans taal;
- de sultan, het ontdekken van de andersdenkende;
- de paus, de omgang met de leider boven je;
- de broeders, als leider onder gelijken/professionals;

Hij noemt als belangrijk kenmerk: *Franciscus was erop gericht ‘de ander’ te ontmoeten, maar wel vanuit zijn eigen diepe overtuiging en persoonlijkheid.*

Ook hier kunnen rechters veel van leren. Professionals met een vaak diepe overtuiging en een sterke persoonlijkheid. Als wij echt ons ervoor inspannen om ‘de ander’ (*onze andersdenkende collega, de soms vanuit andere perspectieven denkende bestuurder - en vice versa! - de partijen over wier zaak we hebben te oordelen, de samenleving die ons indringende vragen stelt en belang heeft bij vertrouwen in de rechtspraak*) te ontmoeten, dan helpt dat om de dilemma’s tussen beheersmaatregelen en professionele vrijheid te overwinnen. Dan helpt ons dat om de samenleving te dienen met kwalitatief goede rechtspraak, tijdig en toegankelijk en zonder dat de menselijke maat, ook als het gaat om zaken als werkbelasting, uit het oog verloren wordt. Ontmoeting heeft te maken met verbinding. Mijn ervaring is dat nog weleens eenzijdig richting leidinggevendenden wordt gekeken als het hierom gaat. Maar ik wil er graag aandacht voor vragen dat verbinding – in organisaties, maar ook met de externe omgeving - van twee kanten tot stand kan (en moet) komen. Voor goede verbinding zijn altijd twee dingen nodig: bereidheid om dingen met elkaar te delen (je zou dat ‘zenden’ kunnen noemen) en bereidheid om dingen in je op te nemen (ontvankelijkheid). En dat: over en weer! En bij dat alles is nog deze wijsheidsspreuk van Franciscus van belang: “Waar barmhartigheid is en onderscheiding, daar is geen veeleisendheid en geen verharding<sup>13</sup>.”

---

<sup>12</sup> Uitgeverij Ten Have, 4e druk (uitgebreid en herzien), Franciscaans Leiderschap, Hoofdstuk 6

<sup>13</sup> Veeleisendheid (*superfluitas*) betekent in de rechtstaal een overdreven eis stellen zonder rechtsgrond.