

DE MENS IS DE MAAT VAN ALLE DINGEN, OF DE STIJL VAN LEIDING VAN DE SECTIE KAMER VAN INBESCHULDIGINGSTELLING

Yves LIEGEOIS*

Inleiding

Leidinggeven vormt een belangrijk, doch vaak onderschat, aspect van kwaliteitszorg. In het parket-generaal van Antwerpen werd sinds 1998 een nieuwe stijl geïntroduceerd. In wat volgt overlopen we de aanleiding van deze verandering, en bespreken we de resultaten voor de medewerkers en voor de hele organisatie.

1. Situering van de sectie kamer van inbeschuldigingstelling van het parket-generaal binnen de strafrechtelijke keten

De sectie kamer van inbeschuldigingstelling van het parket-generaal maakt deel uit van de strafrechtelijke keten en functioneert als een entiteit binnen dat netwerk.

In de strafrechtelijke keten behandelt deze sectie in hoofddorde het volledige contentieux van de kamer van inbeschuldigingstelling. Voornamelijk betreft dit het verwerken van procedures in hoger beroep inzake de handhaving van de voorlopige hechtenis, de regeling van de rechtspleging, de verwijzing naar het Hof van Assisen, de controle op de regelmatigheid en het verloop van het gerechtelijk onderzoek, het verzoek tot inzage van een dossier,¹ het verzoek tot het verrichten van bijkomende onderzoekshandelingen,² het verzoek tot opheffing van een onderzoekshandeling met betrekking tot goederen,³ de uitleveringen, rogatoire opdrachten en eerherstel. Daarnaast is te vermelden het opvolgen van de pro-actieve recherche en de georganiseerde criminaliteit, de zittingen van het Hof van Assisen, een aantal administratieve diensten en burgerlijke zittingen en de zittingen van de Hoge Commissie tot de bescherming van de maatschappij. Tijdens de keten van het totstandkomen van een strafdossier worden er procedures verwerkt en wordt door een stelselmatig toezicht van dossiers meerwaarde eraan toegevoegd.

In uitzonderlijke gevallen staat de sectie aan het einde van de keten en wordt de zaak tot het eindarrest ten gronde behandeld. Dit is bijvoorbeeld het geval bij assisenzaken.

In het parket-generaal te Antwerpen functioneert deze sectie onder leiding van een daartoe door de procureur-generaal aangewezen advocaat-generaal. Ze be-

* Advocaat-generaal bij het parket van het Hof van Beroep te Antwerpen.

1. Art. 61ter Sv.

2. Art. 61quinquies Sv.

3. Art. 60quater Sv.

staat uit een tiental magistraten. De laatst benoemde magistraten beginnen er hun loopbaan.

2. Visum als scepter van de leiding

De wijze van het geven van leiding is ongetwijfeld afhankelijk van de entiteit die er het voorwerp van uitmaakt. Zoals ieder parket is ook het parket-generaal een hiërarchisch korps. De ervaring leert dat zulke korpsen in het verleden frequent vanuit de hiërarchie werden gestuurd en er veelal werd vertrokken van een autoritaire, instruerende en op macht berustende leiding. Hierbij werd soms weinig ingespeeld op de capaciteiten en de maturiteit van de medewerkers en de rang was dikwijls bepalend. Een onaangepaste wijze van leiding kan echter de demotivatie en frustratie van de medewerkers veroorzaken en kan een omgekeerd evenredig effect sorteren, en zelfs een ronduit slechte werking van de dienst veroorzaken. Dit neemt niet weg dat een autoritaire stijl van leiding nodig kan zijn indien de lage graad van ervaring of bekwaamheid van de medewerkers een doorgedreven opleiding en vorming vereisen.

Bij de leiding van een dienst hoort het controleren en nazien van ontwerpen van brieven en vorderingen, hetgeen in de omgangstaal van het parket het 'visum' wordt genoemd. Dit visum is als het ware de scepter van de leiding, de concretisering van de macht. De manier waarop de leidinggevende magistraat het visum hanteert, en meer bepaald de inhoud ervan, maakt juist de bestaansreden ervan uit. Het kan een instrument van controle, of van opleiding en vorming zijn. Welke soort zaken gecontroleerd worden, welke kwantiteit en welke kwaliteit beoogd wordt, is dan natuurlijk van doorslaggevend belang. "*Qui trop embrasse mal étreint.*"

Als we de vergelijking maken met de situatie van een nieuw benoemde rechter, dan zien we dat deze weliswaar een periode doorloopt waarbij hij of zij zetelt in een kamer met drie rechters, doch vrij snel functioneert een jonge rechter zonder controle en zal hij of zij alleen zetelen. Indien zijn of haar oordeel bekritiseerd wordt, moeten de partijen hoger beroep aantekenen. Er moet dus een vraag gesteld worden naar de inhoud en dus de bestaansreden van 'visum' binnen de hiërarchie van het parket-generaal dat bestaat uit ervaren magistraten, zelfs indien ze nog maar pas werden benoemd.

Vroeger had het visum, op enkele uitzonderingen na, tot voorwerp alle vorderingen na te kijken inzake regeling van de rechtspleging. Van bepaalde diensten zoals deze van de internationale rechtshulp werden zelfs alle stukken en brieven geviséerd en dus nagezien, niettegenstaande dit voor het merendeel uit louter administratief werk bestond. Het viseren van vorderingen in verband met hoger beroep tegen beschikkingen van de raadkamer tot buitenvervolginstelling was contraproductief. Wanneer de procureur des Konings de buitenvervolginstelling vordert en hij gevolgd wordt door de raadkamer, en de burgerlijke partij tekent hoger beroep aan, en wanneer de magistraat van het parket-generaal dezelfde mening is toegedaan, hebben immers reeds drie onderling onafhankelijke magistraten in dezelfde zin geoordeeld. Bovendien weet men dan reeds, uit de aan de zaak gegeven richting, dat het parket geen nut ziet in verdere vervolgingen, zodat het investeren in dit werk op zich reeds een slechte investering is. De

enige problemen die er dan nog overblijven, zijn dan soms hoogstaande, technisch-juridische problemen die aan deze vorderingen kleven, doch die merendeels verbonden zijn aan de grond van de zaak. In wezen vergt dit nazicht een studie van het dossier, wat voor een 'viseur' vrijwel onmogelijk is indien de kwantiteit van het globaal te viseren werk te groot is.

Binnen het kader van visum blijven dus enkel de bijzondere juridische vraagstukken of de principekwesties relevant. De vraag moet echter gesteld worden of men als leidinggevend magistraat alle vorderingen en dossiers moet viseren en controleren om deze problemen zelf op te zoeken. Dit is een probleem van organisatie van het visum. Hierbij is de bestaande capaciteit en bekwaamheid van de te viseren magistraten een cruciaal gegeven dat centraal staat in de zoektocht naar het creëren van de voorwaarden die nodig zijn om de begeleiding te verwezenlijken van de jonge magistraten, bij het uitvoeren van de door de maatschappij als belangrijkste beoordeelde taken. Indien de leiding zich laat onderdompelen in een massa minder belangrijke dingen, blijft er immers geen tijd meer over om na te denken over het beleid. Dit kan een soort *splendid isolation* veroorzaken waardoor iedereen in zijn vakje blijft roeren terwijl het volledige systeem er langzaam maar zeker op achteruit gaat zonder daadwerkelijke reactie.

3. Heroriëntering van het leidinggeven sinds 1 februari 1998

3.1. GRONDGEDACHTE

Sinds begin 1998 is de stijl van leidinggeven veranderd. De nieuwe stijl is gebaseerd op de grondgedachte zoals verwoord in een oud Chinees spreekwoord: "*Behandel de anderen niet op een manier waarop je zelf niet zou willen behandeld worden*", of "*Behandel de anderen zoals je zelf had willen behandeld worden*".

In feite was de beslissing om de stijl van leidinggeven te wijzigen, gesteund op de volgende overwegingen:

- De bewustwording dat de aanhoudende grote stroom werkmassa tot het volledig isoleren en afzonderen van elke medewerker kan leiden, zodat eenieder zich beperkt tot het voor eigen deur keren en iedere terugkoppeling naar de werking van het gehele systeem toe, onmogelijk wordt.
- De bewustwording dat om die vicieuze cirkel te doorbreken en de spiraal anders te leggen, de stijl van de leiding moet aangepast zijn aan de maturiteit en de bekwaamheid van de medewerkers.⁴
- Het besef dat hierdoor niet alleen de leiding, doch ook alle medewerkers, terug zuurstof en ruimte zouden krijgen om over de werking van het volledige systeem – het Openbaar ministerie in het algemeen – na te denken, zodat dit een aanzet zou kunnen betekenen tot het gradueel terug opbouwen ervan.

4. P. HERSEY en K. BLANCHARD, *Management of organisational behaviour*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, 1977; geciteerd in INSTITUUT VOOR DE OVERHEID, *Managementopleiding voor de Nederlandstalige magistraten van parket en zetel. Leidinggeven*, Leuven, K.U.Leuven, 1999, 3-14.

3.2. MATURITEIT VAN DE MEDEWERKERS ALS TOETSSTEEN VOOR DE LEIDING

Bij de organisatie van de leiding binnen de sectie is rekening gehouden met het peil, de capaciteiten en bekwaamheid van de laatst benoemde magistraten. Binnen het kader van het parket-generaal werden immers steeds waardevolle parketmagistraten van eerste aanleg aangetrokken en benoemd. Gemiddeld hebben de beginnende magistraten reeds 10 jaar ervaring, en meestal schommelen ze rond de leeftijd van achteraan in de dertig tot vooraan in de veertig. Het zijn telkens mensen die zelf reeds leiding hadden over een dienst in eerste aanleg en er verantwoordelijke functies vervulden, en dus gekend zijn. Er bestond dus geen enkele reden om een visum te organiseren waarbij alle rechtsvorderingen of de briefwisseling inhoudelijk zouden moeten worden gecontroleerd.

De kwaliteit van de medewerkers mag echter niet in zwart-wittermen worden afgespiegeld en moet worden genuanceerd. Iedere medewerker heeft zijn talenten, zijn persoonlijkheid. Zijn of haar specifieke opleiding hangt af van de vroeger doorlopen diensten. Iedere medewerker heeft dus sterkere en zwakkere facetten en bij het leidinggeven is daar rekening mee gehouden. In feite werd vastgesteld dat alle medewerkers de maturiteit hebben (*readiness to tackle the task facing the group*) en binnen dit kader zowel de technische als de psychologische competentie bezitten (inzet, motivatie en zelfvertrouwen).

De technische competentie van de beginnende magistraat is een basiscompetentie die hem of haar in de mogelijkheid moet stellen de technische competentie op alle hem of haar toevertrouwde deelgebieden te verwerven. De leiding speelt hierop in om ook het aspect van zelfvertrouwen te optimaliseren, onder andere door ondersteuning en coaching. De toepassing van de theorie van HERSEY en BLANCHARD⁵ inzake maturiteit zou in zo'n geval tot de conclusie leiden dat er weinig te sturen en te ondersteunen valt en dat beslissingen kunnen worden overgelaten aan medewerkers, evenals de verantwoordelijkheid voor de uitvoering ervan. Met andere woorden, er kan gedelegeerd worden.

3.3. NIEUWE INVULLING VAN HET VISUM OP MAAT VAN DE MEDEWERKERS

Om zowel aan ondersteuning, vorming en opleiding te kunnen doen, en bovendien de leiding zinvol te maken door het begeleiden van de zaken in functie van hun belangrijkheid, werd geopteerd voor de omkering van het visumsysteem vertrekkende van de kwaliteit van de medewerkers. In de sectie kamer van inbeschuldigingstelling werd bijgevolg geopteerd voor de omschakeling van een actief naar een passief visum waarbij de medewerkers het actief element worden en zelf bepalen – behoudens uitzondering – wat zij voorleggen aan het visum. Hierbij werden de volgende afspraken gemaakt:

- Er bestaat geen globaal georganiseerd visum, alleen documenten op naam van de korpsoverste moeten worden gevisueerd.
- Briefwisseling en rechtsvorderingen worden niet meer automatisch voorgelegd.

5. *Ibid.*

- Iedere medewerker neemt de verantwoordelijkheid om gewichtige zaken, of zaken die het algemeen belang en het beleid raken, die een principieel standpunt en visie vereisen van het Openbaar ministerie en bijgevolg van de korpsoverste, aan de leiding ter bespreking voor te leggen.
- Hetzelfde geldt voor bijzonder technische juridische problemen of standpunten die passen in het bewerkstelligen van een eenheidsvisie in de rechtspraak.
- Iedere medewerker weet dat hij steeds een probleem of moeilijkheid, van welke aard ook, aan zijn chef kan voorleggen om te bespreken.
- Telkenmale hij geraadpleegd wordt binnen dit kader zal de chef hetzij een beslissing nemen, hetzij de nodige ondersteuning geven.
- Er wordt wel verwacht dat de medewerker een standpunt heeft uitgewerkt en een volledige informatie kan overdragen.

Voor de medewerkers was het een hele uitdaging om te functioneren in een omgeving waarin ze zelf beslissingen moeten nemen, wetende dat er geen georganiseerd visum meer bestaat, en waar ze zelf een bepalende rol spelen in de controle en de ondersteuning. Het doel was duidelijk opnieuw verantwoordelijkheidszin aanmoedigen, en de medewerkers laten participeren in de essentie van de levenstaak die zijzelf gekozen hadden.⁶ De invulling van de hierboven geschetste afspraken steunt inderdaad hoofdzakelijk op gezond verstand, en dus op autonoom redeneren.

3.4. LOKALISATIE

In overleg met de procureur-generaal werd beslist dat de leidinggevende magistraat zijn kantoor zou verplaatsen en zou plaatsnemen tussen de kantoren van zijn medewerkers. Zodoende konden praktisch alle medewerkers en de leidinggevende op éénzelfde verdieping plaatsnemen. Dit zorgde voor een dagelijkse, permanente, aangename samenwerking, waarbij geen enkele drempel meer bestond ten aanzien van de leidinggevende. De communicatie tussen de leden van de groep onderling werd hierdoor eveneens optimaal bevorderd en in feite leidde dit naar een praktisch perfecte en bestendige uitwisseling van informatie en droeg dit bij tot het vormen van een team in de werkelijke betekenis van het woord.

4. Effecten van de heroriëntatie

Welke waren de belangrijkste effecten van deze omslag? Hierbij moet een onderscheid gemaakt worden tussen de effecten ten aanzien van de leiding zelf en deze ten aanzien van de medewerkers.

6. INSTITUUT VOOR DE OVERHEID, *Managementopleiding voor de Nederlandstalige magistraten van parket en zetel, Motiveren van medewerkers en conflicthantering*, Leuven, K.U.Leuven, 1999, 28-30.

4.1. EFFECTEN TEN AANZIEN VAN DE LEIDING ZELF

4.1.1. *Vrijmaking van energie*

Elke instelling of organisatie heeft te maken met schaarse middelen. De bestaande middelen moeten optimaal worden ingezet.⁷

De herdefiniëring van het visum en de autonome manier van werken van de medewerkers gaf meer zuurstof aan de leiding, door ze te ledigen van tal van tijdrovende en nutteloze of bijkomstige taken. Een administratieve medewerker kreeg de opdracht de dossiers autonoom te verdelen onder de magistraten, volgens beurtrol, en met als richtlijn een gelijke en rechtvaardige verdeling na te streven. Bij deze verdeling worden alleen zeer gewichtige zaken, assisenzaken en speciale gevallen voorgelegd aan de leidinggevende magistraat, die ze dan zelf toebedeelt. Hierdoor ontstond een belangrijke tijdswinst en kon een hele andere invulling worden gegeven aan de leiding.⁸

4.1.2. *Gewonnen energie wordt nuttig aangewend*

4.1.2.1. ONDERSTEUNING EN COACHING, EN BIJZONDERE TOEPASSING OP DE ASSISENZAKEN

De leiding is geëvolueerd van een directief gedrag naar een ondersteunend gedrag rekening houdend met de bekwaamheid van de medewerkers. Hoe bekwaam de medewerkers ook zijn, de meest hoogstaande technische competentie op het gebied van het geheel van de uit te voeren taken, kan niet verondersteld worden te bestaan in hoofde van de jongste medewerkers. Zij moeten ook groeien in hun nieuwe taken.

Door de nieuwe aanpak op het gebied van de leiding is een tijdswinst ontstaan die ruime plaats biedt voor ondersteuning. Ieder probleem of moeilijkheid kan voorgelegd worden en iedere medewerker wordt geholpen. Geen enkele vraag blijft onbeantwoord. Vragen worden dus niet beantwoord met andere vragen, maar er worden voorbeelden, modellen en pasklare oplossingen geboden. Bovendien heeft het teameffect tot gevolg dat modellen of voorbeelden tussen de medewerkers reeds onderling worden uitgedeeld en problemen meestal reeds onderling besproken worden. Er bestaat dus eveneens een spontane samenwerking en informatie-uitwisseling. De leidinggevende wordt trouwens via deze manier van samenwerking door zijn medewerkers voortdurend op de hoogte gehouden van al hetgeen gebeurt. Aan de andere kant worden stelselmatig belangrijke zaken voor verdere behandeling toebedeeld aan medewerkers waarbij hun gevraagd wordt eerst een beslissing of een oplossing voor te stellen en ze dan te bespreken met de leidinggevende. Op deze wijze wordt stelselmatig en doelbewust verder gewerkt aan de vorming van de medewerkers. Er komt immers een tijd dat ze zelf de eindverantwoordelijkheid zullen dragen, en zelf de leiding

7. G. BOUCKAERT, W. VAN REETH, T. AUWERS en K. VERHOEST, *Handboek Doelmatigheidsanalyse - prestaties begroten*, Brussel, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 1997, 39.

8. INSTITUUT VOOR DE OVERHEID, *Managementopleiding voor de Nederlandstalige magistraten van parket en zetel, Timemanagement, Naar een beter tijdsbeheer*, Leuven, K.U.Leuven, 1999, 59-70.

zullen moeten waarnemen. Er worden bijgevolg voortdurend gesprekken gehouden tussen de leidinggevende en de medewerkers.

Bij de ondersteunende rol van de leidinggevende die ten aanzien van de medewerkers centraal is komen te staan, is een bijzonder aspect gegroeid wat de behandeling van de assisenzaken betreft. Het was in het verleden voorgevallen dat een assisenproces fout liep omdat een niet-ervaren medewerker tekortschoot in de taak van voorlichting van de jury. Voor het Hof van Assisen was het Openbaar ministerie eenzaam en alleen. Bij de nieuwe invulling van de leiding, kwam een daadwerkelijke coaching van de assisenzaken tot stand, die erin bestaat dat er in een vertrouwelijke en aangename sfeer overlegd wordt op ieder cruciaal ogenblik van de procedure.⁹ Dit behelst:

- een bespreking van de aan de zaak te geven richting op het ogenblik dat er over het eindverslag van de procureur des Konings moet beslist worden, of eventueel vroeger;
- overleg bij de opstelling van de akte van inbeschuldigingstelling om de lectruur en de opbouw ervan zo bevattelijk mogelijk te maken voor de jury;
- ondersteuning bij het opstellen van het rekwisitoor waarbij wordt gestreefd naar eenvoudige en heldere naar de jury gerichte uiteenzettingen;
- daadwerkelijke bijstand van de medewerker door de leidinggevende tijdens de laatste dag van het proces en dus voornamelijk bij de fase van het vorderen en de replieken.

In wezen bevat de coaching een begeleiding en vorming van de medewerker specifiek naar die taak toe. Het stelt de jongste medewerker in staat vanaf zijn eerste zaak het hoogste niveau te bekomen en met zelfvertrouwen deze taak te volbrengen. De coaching wordt niet beperkt tot de jongste medewerkers. Deze procedure is immers bijzonder uitputtend, zodat zelfs ervaren magistraten door vermoeidheid gestoord kunnen zijn in hun denkproces. De tijd om replieken voor te bereiden is bijzonder kort. Het lag dus voor de hand, en het was verantwoord, de coaching uit te breiden naar alle medewerkers. In de praktijk heeft het de medewerkers gemotiveerd en gestimuleerd om hun taken op een steeds betere manier uit te voeren.¹⁰ Het gaf zelfs een stimulans omdat er een positieve concurrentie is ontstaan waarbij ieder lid van de groep fierheid aanvoelt voor de goede prestatie van een collega en deze goede prestatie juist de motivering uitmaakt om het minstens zo goed te doen. De persoonlijke aanwezigheid van de chef op praktisch alle assisenzaken, en het persoonlijk contact en overleg op de cruciale en moeilijke momenten, heeft een bijzondere vertrouwensband gecreëerd tussen de chef en zijn medewerkers.

In wezen maakt de lokalisatie van de groep en de gelijkwaardige en menselijke benadering van de medewerkers het vanzelfsprekend dat de leidinggevende voortdurend aan het coachen is. Men zou hierbij kunnen stellen dat de leidinggevende een mentor is voor de mensen in zijn werkomgeving, die voortdurend

9. INSTITUUT VOOR DE OVERHEID, *Managementopleiding voor de Nederlandstalige magistraten van parket en zetel. Leidinggeven*, Leuven, K.U.Leuven, 1999, 4-1.

10. INSTITUUT VOOR DE OVERHEID, *Managementopleiding voor de Nederlandstalige magistraten van parket en zetel, Motiveren van medewerkers en conflicthantering*, Leuven, K.U.Leuven, 1999, 28-30.

luistert naar zijn medewerkers, en ook voortdurend praat “*so he can get things done with and through people*”.¹¹

4.1.2.2. OPSTELLEN VAN RICHTLIJNEN EN MODELLEN

Bij het herorganiseren van de leiding van de sectie van de kamer van inbeschuldigingstelling is er ook ruimte gekomen om nationale richtlijnen op te stellen. Zulke richtlijnen bevatten, naast een bulk aan juridische informatie voor de magistraten en de politiediensten, zeer hanteerbare plannen, modellen, inhoudstafels of een verkort draaiboek. Het meest frappante voorbeeld is het opstellen van de richtlijnen betreffende de Wet van 12 maart 1998. Bij deze richtlijnen werden alle procedures in schema gebracht en werden voor alle procedures modellen van vordering opgesteld welke trouwens nationaal gebruikt worden.¹² Er werd dus ook gezorgd voor een maximale ondersteuning van de medewerkers van de sectie van de kamer van inbeschuldigingstelling. De toepassing van deze bijzonder ingewikkelde procedurewet leverde ten gevolge van hanteerbare modellen en schema's vanaf het eerste ogenblik in de praktijk bijzonder weinig problemen. De instrumenten, de communicatie en de kennis waren aanwezig met als gevolg een enorme tijdwinst en rechtszekerheid. Er ontstond ook een permanente uitwisseling van rechtspraak en informatie met de andere rechtsgebieden, zodat op enkele uitzonderingen na een bijna eenvormige rechtspraak ontstond in verband met de toepassing van de Wet van 12 maart 1998, hetgeen andermaal het werk van de medewerkers vergemakkelijkte.

4.2. EFFECTEN TEN AANZIEN VAN DE MEDEWERKERS

4.2.1. Motiveren van medewerkers

Al zijn de medewerkers nog zo gemotiveerd, ze moeten het ook blijven, en dit wordt onder meer gerealiseerd door hen permanent te betrekken.

De medewerkers werden voortdurend betrokken bij de besluitvorming en het maken van plannen. Hun mening en suggesties werden gevraagd omtrent de verbetering van de werking van de organisatie.¹³ Op verzoek van de groep werd bijvoorbeeld een ruimere voorbereidingstijd ingelast voor het behandelen van een assisenzaak. Op verzoek van de groep werd beslist een manager van de zitting aan te duiden, om de zittingen van de kamer van inbeschuldigingstelling zo vlot mogelijk te laten verlopen. De manager van de zitting houdt toezicht op de samenstelling van de rol en tracht in de mate van het mogelijke het aantal zaken in functie van de aard ervan zo te verdelen dat de zittingen gelijkwaardig blijven. Deze taak werd toevertrouwd aan een medewerker die daadwerkelijk meedraait op de zitting. Hij wordt bijgestaan door de administratieve diensten, die

11. INSTITUUT VOOR DE OVERHEID, o.c., *Leidinggeven*, Leuven, 4-1.

12. Wet van 12 maart 1998 tot verbetering van de strafrechtspleging in het stadium van het opsporingsonderzoek en het gerechtelijk onderzoek, *B.S.* 2 april 1998, 10.027.

13. INSTITUUT VOOR DE OVERHEID, *Managementopleiding voor de Nederlandstalige magistraten van parket en zetel, Motiveren van medewerkers en conflictantering*, Leuven, K.U.Leuven, 1999, 28-30.

richtlijnen kregen inzake het samenstellen van de zittingen, en die een eerste toezicht houden op het normaal na te streven aantal zaken per zitting.

Er wordt eveneens in de mate van het mogelijke ingegaan op verzoeken om afwisseling. Zo maakt bijvoorbeeld de dienst van de klachten een zeer vervellende, tijdrovende en weinig interessante materie uit. Deze klachten zijn wat de materie betreft trouwens zeer algemeen en brengen ook geen meerwaarde aan de sectie. Dergelijke dienst moet best regelmatig naar een andere titularis verhuizen.

De werksfeer werd bovendien zo aangenaam mogelijk gemaakt door een grote soepelheid naar het privé-leven toe in te bouwen. Het is bijvoorbeeld steeds mogelijk een snipperdag te nemen en de medewerkers springen spontaan voor elkaar in.

Door de teamvorming en de wijze van samenwerking waren er praktisch geen problemen of spanningen omdat de problemen terstond werden opgelost.

4.2.2. Tijdwinst

De georganiseerde ondersteuning, die enerzijds het gevolg is van de omkering van het visum en van de uitgesproken teamvorming en anderzijds van het gebruik van richtlijnen en pasklare modellen, heeft een grote tijdwinst tot gevolg gehad.¹⁴

Ieders taak wordt omschreven in de algemene dienstregeling van het parket-generaal. Bij de verdeling van deze taken wordt zo mogelijk ingespeeld op bijzondere talenten van leden van de groep. Zo wordt bijvoorbeeld ingespeeld op de bijzondere kennis van een medewerker bij de toebedeling van fiscale of financiële zaken, of van zaken van georganiseerde criminaliteit of internationale rechtshulp.

Binnen de sectie van de kamer van inbeschuldigingstelling geldt de regel dat iedereen in zijn eigen vervanging voorziet. Door de sterke samenwerking zorgt dit nooit voor problemen. Iedereen staat klaar om een collega te vervangen en het is altijd mogelijk zich te laten vervangen. In principe geldt de regel 'één voor allen en allen voor één'.

Besluit en evaluatie

Het voortdurend contact met de leidinggevende magistraat en de lokalisatie van de groep geeft een permanente mogelijkheid tot evalueren. Indien een magistraat door de behandeling van zeer omvangrijke of tijdrovende zaken op achterstand zou komen, kan hier bijvoorbeeld onmiddellijk op gereageerd worden. Door regelmatig contact van de chef met de zetel krijgt hij een bestendig zicht op de kwaliteit van de prestaties van de groep. De groep wordt immers ook beoordeeld door de zetel waarmee hij werkt. De ondersteuning en coaching geven ook op zichzelf een voortdurende evaluatiemogelijkheid naar de kwantiteit en de kwaliteit van het gepresteerde.

14. INSTITUUT VOOR DE OVERHEID, *Managementopleiding voor de Nederlandstalige magistraten van parket en zetel, Timemanagement, Naar een beter tijdsbeheer*, Leuven, K.U.Leuven, 1999, 54-58.

De stijl van leiding werd op maat van de mens gesneden, en een op maat gesneden ondersteuning werd nagestreefd in functie van specifieke bekwaamheden vereist voor het uitvoeren van moeilijke en zware taken. In feite werd een win-winsituatie verkregen. De leiding heeft een hele andere invulling gekregen. Ze werd ontdaan van alle niet-nuttige, tijdrovende bezigheden. De medewerkers kregen zelf een actieve rol wat de job niet alleen boeiender maakte, maar ook tijdswinst opleverde.

Door de tijdswinst kon de leiding gevolgd door de hele sectie zich gradueel meer openstellen voor de werking van het hele systeem, en kon aanvang genomen worden met grotere projecten die de hele strafrechtspleging en de volledige werking van het Openbaar ministerie raken. Hierdoor werd het bijvoorbeeld mogelijk binnen de sectie kamer van inbeschuldigingstelling een cel op te richten die een aanvang nam met de uitwerking van een coherent algemeen strafrechtelijk beleid en later de kern werd van het expertisenetwerk dat inzake strafrechtelijk beleid en strafrechtspleging ten dienste staat van heel het Openbaar ministerie.

Na meer dan vier jaar blijkt uit ingebouwde controlemiddelen dat het resultaat zeer positief is. De sectie draait zonder noemenswaardige achterstand en het kwalitatief niveau van het werk is, ondanks de afschaffing van een rechtstreeks visum, aanmerkelijk gestegen. De openheid van de sectie werd het merkteken zowel naar binnen als naar buiten toe. Het systeem van omschakeling van een actief naar een passief visum, waarbij de medewerkers het actief element worden, gaf geen aanleiding tot incidenten.

De cruciale vraag of de nieuwe invulling van het leiderschap en het visum niet tot gevolg zou hebben dat de leiding zijn greep op de situatie zou verliezen en geen zicht meer zou hebben op de behandelde zaken en op de dienst in het algemeen, kan integendeel thans negatief beantwoord worden. Er is een werkelijk team geboren, waarvan de interne wisselwerkingen net zo verlopen als bij een levende entiteit. De correlatie tussen de chef en zijn medewerkers vertoont bijna het beeld van een neurale schakeling, met wisselwerking tussen de *target-neuron*, de leidinggevende, die in een divergent circuit signalen stuurt naar een groep medewerkers, neuronen, en die omgekeerd in een convergent circuit de signalen verwerkt die de groep medewerkers, neuronen, naar hem zenden.¹⁵

15. J.A. HOBSON, *Bewustzijn*, Dl. LXV Wetenschappelijke Bibliotheek, Amsterdam, Natuur & Techniek, 2000, 41.