

Het traceren en ontwikkelen van potentieel leidinggevenden rechtbank Amsterdam 2013.

1. Doel

Door het formeren van een managementpool wil de rechtbank:

- medewerkers binnen de rechtbank, die zich onderscheiden van hun collega's, een goed ontwikkel- en loopbaanperspectief bieden, waarbij doorstroming naar een managementfunctie het streven is;
- voor vacatures op managementfuncties binnen de rechtbank kunnen kiezen uit een daartoe aangewezen, opgeleide en selecte groep medewerkers binnen de rechtbank.

2. Wie zijn potentieel leidinggevenden?

Een potentieel leidinggevende is een medewerker, van wie de inschatting is dat deze in staat is een managementpositie binnen de rechtbank te gaan bekleden. Het is een medewerker die belangstelling heeft voor een leidinggevende positie, die voldoet aan de selectiecriteria en die de selectieprocedure positief heeft doorlopen. Samen met andere potentieel leidinggevenden vormt de potentieel leidinggevende een managementpool waaruit geput kan worden bij het vervullen van vacatures.

3. Voor welk type functie worden potentieel leidinggevenden opgeleid?

Potentieel leidinggevenden worden opgeleid voor alle typen leidinggevende functies binnen de organisatie van de rechtbank. Het betreft managementposities die betrekking hebben op leidinggeven aan rechters, juridisch medewerkers, administratief (juridisch) medewerkers, medewerkers van de dienst Facilitaire Ondersteuning en Beveiliging (FOB) en medewerkers in de bedrijfsvoering vanaf schaal 9.

4. Wat zijn de criteria voor de selectie van potentieel leidinggevenden?

Voor de rechtbank geldt dat leidinggeven zowel richting bepalen en handhaven impliceert, als ook het bieden van ruimte aan medewerkers. Het is sturen op productie, ontwikkeling en kwaliteit. Het gaat om een afweging van het realiseren van organisatiedoelen en het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden aan medewerkers. Daarvan moet een potentieel leidinggevende zich bewust zijn.

De potentieel leidinggevende kan worden herkend aan een aantal criteria. Het gaat om een combinatie van onderstaande factoren:

- Neemt en krijgt als vanzelfsprekend een trekkende/sturende functie;
- Heeft aantoonbaar werkzaamheden verricht die wijzen op geschiktheid voor een leidinggevende functie;
- Neemt initiatief en is zichtbaar in de organisatie;
- Heeft de ambitie getoond zich te ontwikkelen tot leidinggevende;
- Beschikt over organisatiesensitiviteit en is loyaal aan de organisatie;
- Is in staat een leidende rol in te nemen in veranderingstrajecten;
- Onderscheidt zich op het gebied van samenwerken;
- Toont zich integer en is vanuit de eigen integriteit in staat anderen daarop aan te spreken.

Naast deze criteria voldoet de potentieel leidinggevende aan de volgende eisen:

- Heeft een vaste aanstelling en is in beginsel twee jaar werkzaam bij de rechtbank;

- Heeft (minimaal) een HBO werk- en denkniveau;
- Werkt, op het moment dat hij/zij start met het traject voor potentieel leidinggevend, tenminste op het niveau van functiegroep 9 of beoogt een leidinggevende functie vanaf schaal 9;
- Heeft getoond goed te functioneren, hetgeen blijkt uit de verslagen van functionerings-, evaluatie- en/of beoordelingsgesprekken;
- Is in beginsel bereid om te solliciteren op iedere passende openvallende leidinggevende functie.

5. Wat is de status van de managementpool?

Deelname aan het traject betekent niet dat medewerkers vanzelfsprekend en al of niet direct in aansluiting op het traject een leidinggevende functie kunnen gaan bekleden. Van de potentieel leidinggevend wordt verwacht dat zij zelf initiatief nemen om te solliciteren op vacatures voor leidinggevend.

De leden van de managementpool hebben geen voorrangstatus bij vacatures, maar de verwachting is dat zij kwalitatief gezien een voorsprong hebben, gelet op de uitgebreide selectieprocedure en het opleidingsprogramma. Door middel van zelf op te geven referenties vanuit het traject kan de potentieel leidinggevende zijn/haar positie bij sollicitaties verstevigen. Wanneer leden van de managementpool solliciteren op een leidinggevende functie, worden zij in principe altijd uitgenodigd voor een gesprek met de sollicitatiecommissies.

Het rechtbankbestuur is zich ervan bewust dat dit kan betekenen dat niet iedere potentieel leidinggevende uiteindelijk wordt benoemd in een leidinggevende functie. Daarom juicht het rechtbankbestuur het toe dat de potentieel leidinggevende die onverhoopt (nog) niet in aanmerking komt voor een leidinggevende functie, ook buiten de rechtbank Amsterdam solliciteert op vacatures voor leidinggevende functies.

6. Hoe wordt bepaald wie potentieel leidinggevend zijn?

De medewerker die belangstelling heeft voor een leidinggevende positie, die voldoet aan de selectiecriteria en die de selectieprocedure positief heeft doorlopen, wordt de gelegenheid geboden zich te bewaamen tot leidinggevende.

De selectieprocedure voor de managementpool bestaat uit de volgende stappen:

1. De potentieel leidinggevende wordt gespot door de leidinggevende en/of maakt zelf bij de leidinggevende de belangstelling kenbaar voor deelname aan het traject.
2. De medewerker overhandigt de leidinggevende het ingevulde belangstellingsregistratieformulier¹ met een kopie van zijn/haar CV.
3. De leidinggevende bespreekt het verzoek om toelating tot het traject met de medewerker en de afdelingsvoorzitter of het hoofd van de dienst².
4. De leidinggevende en de afdelingsvoorzitter of het hoofd van de dienst beoordelen of de kandidaat in beginsel geschikt is voor deelname aan het traject, op grond van alle (individuele) omstandigheden. Daarbij betrekken zij de motivatie en het CV van de kandidaat, de onder 4 genoemde selectiecriteria en het resultaat van het assessment.
5. Indien de leidinggevende en de afdelingsvoorzitter of het hoofd van de dienst van mening zijn dat de kandidaat in beginsel niet geschikt is voor toelating tot het traject, adviseren zij het bestuur om af te zien van het traject. Indien de leidinggevende en de afdelingsvoorzitter of het hoofd van de dienst van oordeel zijn dat de kandidaat in beginsel kan worden toegelaten tot het traject, vraagt de afdelingsvoorzitter of het hoofd van de dienst via de loopbaanadviseur bij een

¹ zie bijlage

² bedoeld wordt het hoofd van de stafdienst of het hoofd van de dienst FOB

extern bureau een assessment aan. Het assessment bevat zowel een selectie- als een ontwikkelmoment. Dit wil zeggen dat gebaseerd op het assessment zowel een oordeel wordt gegeven over de geschiktheid van de kandidaat als over de ontwikkelmogelijkheden van de kandidaat. Daarbij wordt gekeken naar competenties als 'flexibiliteit', 'individueel leiderschap', 'samenbindend leiderschap', 'sturen op resultaat', 'besluitvaardigheid', 'organisatiesensitiviteit', 'omgevingsbewustzijn' en 'zelfreflectie'.

6. De kandidaat bespreekt de resultaten van het assessment met de leidinggevende en de afdelingsvoorzitter of het hoofd van de dienst.
7. Op basis van het assessment kunnen de leidinggevende en de afdelingsvoorzitter of het hoofd van de dienst het bestuur adviseren om af te zien van deelname van een kandidaat. Met de kandidaat kunnen dan afspraken worden gemaakt over het aanscherpen van benodigde capaciteiten voor de managementfunctie. Ook de kandidaat kan alsnog afzien van deelname aan het traject.
8. In de andere gevallen zullen de leidinggevende en de afdelingsvoorzitter of het hoofd van de dienst het rechtbankbestuur positief adviseren over deelname aan het traject.
9. Vervolgens vindt definitieve besluitvorming plaats door het rechtbankbestuur.

Naast de leidinggevende heeft de afdelingsvoorzitter of het hoofd van de dienst een rol bij de selectieprocedure. Dit vanwege het feit dat deze vanuit een meer overall overzicht kan oordelen of de kandidaat (op basis van de resultaten van het assessment) voldoende kwaliteiten heeft voor een positief advies of dat het beter is alsnog te besluiten (voorlopig) af te zien van deelname aan het traject. Indien de leidinggevende en de afdelingsvoorzitter of het hoofd van de dienst verschillend oordelen, is de stem van de afdelingsvoorzitter of het hoofd van de dienst doorslaggevend.

7. Hoe worden potentieel leidinggevend na hun selectie verder begeleid?

De geselecteerde potentieel leidinggevend nemen deel aan een opleidingstraject, gericht op het verwerven van inzichten en vaardigheden ten behoeve van een leidinggevende functie.

De rechtbank organiseert een incompany opleidingstraject. Mocht SSR in het najaar een aanbod hebben voor (een deel van) de potentieel leidinggevend, dan zal daarop worden aangesloten. Dit kan betekenen dat het opleidingstraject van (een deel van) de groep geheel of gedeeltelijk wordt gevolgd bij SSR.

Het incompany opleidingstraject is zo ingericht dat de kandidaat inzicht krijgt in zijn mogelijkheden en beperkingen.

- Het traject start met een intakegesprek met de leidinggevende en de loopbaanadviseur.
- Tijdens het traject stelt de potentieel leidinggevende een portfolio samen, met daarin informatie over deelname, voortgang en verbetering en de resultaten van opdrachten.
- De leidinggevende besteedt tijdens het traject in functionerings- evaluatie- en/of beoordelingsgesprekken aandacht aan de bevindingen van de potentieel leidinggevende met betrekking tot het traject.
- De loopbaanadviseur vervult tijdens de opleiding de rol van 'pool'-coördinator. Ook na afloop van de opleiding zullen de potentieel leidinggevend in de belangstelling moeten blijven staan. Daarom zal de loopbaanadviseur de potentieel leidinggevende blijven volgen.

- Het individuele traject wordt afgesloten met een gesprek met de leidinggevende, de afdelingsvoorzitter en de loopbaanadviseur. In dit gesprek wordt aan de hand van het portfolio stilgestaan bij de ontwikkeling van de kandidaat tijdens het traject en de ambities van de kandidaat. Er worden zo nodig nieuwe ontwikkelpunten geformuleerd. Van dit gesprek wordt een verslag gemaakt, dat is bestemd voor de potentieel leidinggevende.
- De afdelingsvoorzitter adviseert het rechtbankbestuur over het al dan niet in de managementpool houden van de kandidaat. Het bestuur besluit hierover.
- Na afloop wordt het traject in het bestuur geëvalueerd, aan de hand van een algemene rapportage van de loopbaanadviseur.
- Aan de medewerkers in de managementpool wordt de gelegenheid geboden zich verder te ontwikkelen in de richting van een leidinggevende functie.

8. Hoe ziet het opleidingstraject er uit?

Het opleidingstraject duurt ongeveer 6 maanden en bestaat uit modules en 'learning on the job'. Bij de invulling van de modules wordt rekening gehouden met individuele behoeften en met de verschillende managementfuncties (managementlagen).

Er wordt een scala aan (basis)managementvaardigheden en inzichten geboden, gebaseerd op verkregen inzicht in de eigen sterke en te ontwikkelen kwaliteiten. Daarbij wordt aansluiting gezocht bij de leerfilosofie die is ontwikkeld in het kader van de nieuwe initiële opleiding voor rechters.

Door middel van opdrachten of het vervullen van werkzaamheden behorend bij een leidinggevende functie doen de potentieel leidinggevendenden ervaring op.

Ervaring uit de MD-leergang voor zittend leidinggevendenden en uit eerdere trajecten voor potentieel leidinggevendenden wijst uit dat het van belang is het programma vooral te richten op het persoonlijke (leiderschapsaspecten) en in mindere mate op het instrumentele.

Het programma bestaat (onder meer) uit:

- Analyse van persoonlijke drijfveren bijvoorbeeld met behulp van managementdrives als start van het programma; naast de resultaten van het assessment vormen de testen de basis voor verdere ontwikkeling van de potentieel leidinggevende;
- Een tweedaagse module persoonlijk leiderschap met aandacht voor kernwaarden van de rechtspraak in relatie tot aansturing van medewerkers;
- Een tweedaagse module peoplemanagement met aandacht voor de HR-cyclus, voor gespreks- en procesvaardigheden van de leidinggevende;
- Een module procesmanagement, met onder andere aandacht voor financieel management;
- Een onderzoekende oriëntatie op bepaalde onderwerpen of thema's binnen de rechterlijke organisatie en het presenteren van deze onderwerpen en thema's aan elkaar (en aan anderen). Hierbij wordt aandacht gegeven aan samenwerking en visieontwikkeling.

Een aantal onderdelen zal worden verzorgd door een trainingsbureau met expertise op het gebied van leiderschapontwikkeling. Andere onderdelen worden intern belegd.

9. De planning.

Activiteit	Wie	Wanneer
Besluitvorming over de opzet en inhoud van het traject	Bestuur	Begin juni 2013
Communicatietraject	Bestuur	Begin juni 2013
Spotten en werven	Leidinggevenden, afdelingsvoorzitters en hoofden van dienst	Juni 2013
Vorbereiden en vaststellen programma	Loopbaanadviseur	Juni-augustus 2013
Assessments en voordrachten kandidaten	Leidinggevenden, afdelingsvoorzitters en hoofden van dienst, loopbaanadviseur	Juli-augustus 2013
Besluitvorming over deelname aan traject	Bestuur	September 2013
Terugkoppeling aan kandidaat	Leidinggevenden, afdelingsvoorzitters en hoofden van dienst	September 2013
Gesprek van de leidinggevende met een lid van het bestuur	Bestuurslid	September/oktober 2013
Start opleidingstraject met een intakegesprek.	Loopbaanadviseur en leidinggevenden	September/oktober 2013