



STUDIECENTRUM RECHTSPLEGING  
TRAINING AND STUDY CENTRE FOR THE JUDICIARY

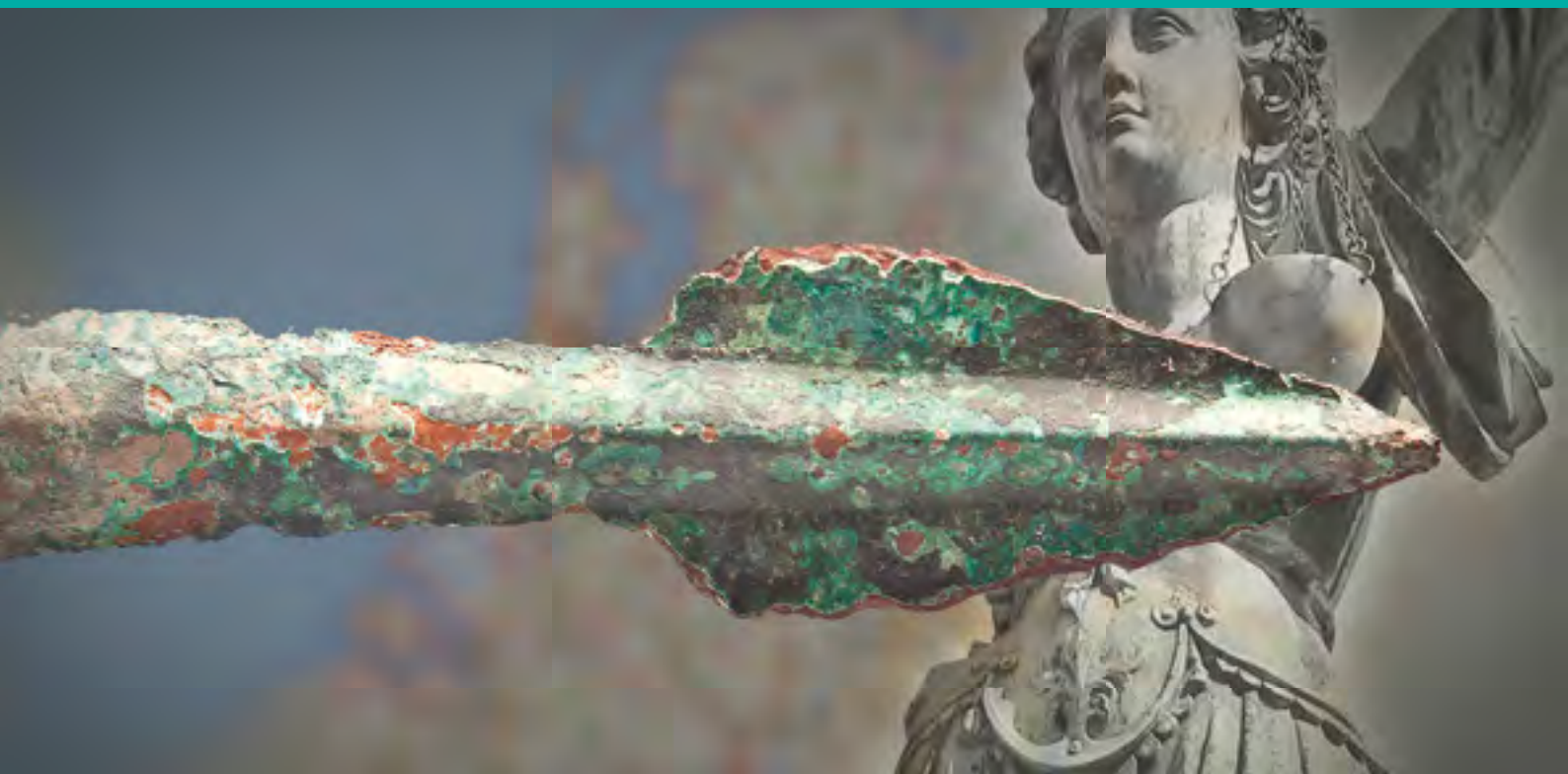


de Rechtspraak

OPENBAAR MINISTERIE

# Kwalitatief en krachtig leiderschap

Speerpunt voor de rechterlijke organisatie



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord door Rosa Jansen</b>	<b>4</b>
<b>Simone Roos, over leiderschapstraining</b>	<b>6</b>
<b>Marc van Nimwegen, over leiderschapstraining</b>	<b>8</b>
<b>Kwalitatief en krachtig leiderschap</b>	<b>10</b>
<b>Ontwikkeltraject Collectieve Bestuurskracht ‘Denken als Da Vinci’</b>	<b>12</b>
<b>Talent Development Programma</b>	<b>16</b>
<b>Management Development Teamvoorzitters</b>	<b>20</b>
<b>Leergang Leiden voor operationeel managers Openbaar Ministerie</b>	<b>24</b>
<b>Komende leiderschapstrainingen</b>	<b>28</b>
Overzicht leiderschaps- en management development Rechtspraak	<b>30</b>
<b>Interviews</b>	<b>33</b>



# Voorwoord

*“Leiderschapsontwikkeling krijgt volop aandacht binnen ons instituut. SSR presenteert een breed programma van inventieve trajecten voor talentontwikkeling en management development. Zowel voor de Rechtspraak als voor het Openbaar Ministerie. We ontwikkelen diverse programma’s voor verschillende doelgroepen, die echter wel met elkaar verbonden zijn en elkaar versterken. Leidinggevendens leren op die manier dezelfde taal spreken, dezelfde instrumenten te gebruiken en leren te werken vanuit dezelfde ambitie, visie en principes. Zo ontstaat er een nieuwe collectiviteit van leidinggevendens. SSR wil in de nabije toekomst in samenspraak met de Raad, het College van PG’s, de gerechten en parketten bekijken of er mogelijk behoefte is aan andere programma’s. De Rechtspraak en het Openbaar Ministerie zijn ten slotte organisaties in beweging waar medewerkers willen doorgroeien en zich ontwikkelen. Tevens bieden wij in zowel de initiële en als de permanente opleiding instrumenten om het persoonlijk leiderschap te bevorderen. Men ontwikkelt inzicht en concreet toepasbare vaardigheden voor groei en ontwikkeling van zichzelf en daarmee voor de organisatie als geheel. We vinden het belangrijk om persoonlijk leiderschap en formeel leiderschap met dit nieuwe aanbod te kunnen stimuleren. Leiderschapsontwikkeling is een continu proces. Het biedt de beste basis voor een gezonde organisatie.”*

*Rosa Jansen, voorzitter College van Bestuur SSR*

# Simone Roos over leiderschapstraining

**'Toen ik vier jaar geleden aan de slag ging bij de Raad voor de rechtspraak, was er weinig geregeld op het gebied van leiderschapontwikkeling. Ons eigen opleidingsinstituut SSR was helemaal gericht op de initiële opleiding en continue verbetering van het vakmanschap. Het opleiden van managers en bestuurders regelden de gerechten elk op hun eigen manier, bij externe bureaus. Dat vond ik jammer.**

Invloeden van buitenaf kunnen heel goed en verfrissend werken, maar leiding geven binnen de Rechtspraak is toch een vak apart. Wij werken in een bijzondere organisatie met een complexe cultuur, sterke normen en waarden, eigen do's en don'ts. Wat is dan mooier dan opgeleid worden door je eigen instituut, dat rekening houdt met de organisatiecultuur en de ethische grenzen van het vak?

Nu, vier jaar later, is dat doel bereikt. SSR heeft een compleet leiderschapsprogramma ontwikkeld, in opdracht van de Raad voor de rechtspraak en de gerechten. Leergangen op verschillende niveaus gaan binnenkort van start of zijn al begonnen: voor (aankomend) teamvoorzitters, voor aankomend bestuurders, voor aankomend presidenten en voor de huidige bestuurders van de gerechten, SSR en de Raad voor de rechtspraak en de directeuren van LDCR, Spirit en het bureau van de Raad voor de rechtspraak. Daarmee is de cirkel aardig rond.

Ik ben blij dat ik in Rosa Jansen iemand heb getroffen die mijn visie deelt. Dat leidinggevend straks allemaal bij SSR terecht kunnen, betekent dat onderwerpen die voor de Rechtspraak belangrijk zijn – bijvoorbeeld integriteit en communicatieve vaardigheden – steeds weer aan de orde komen, telkens op een ander niveau. Bovendien is SSR thuis in het primaire proces. Dat garandeert verbinding tussen wat managers en bestuurders leren en de dagelijkse praktijk op de werkvloer.

Trekt de Rechtspraak zich hiermee terug in haar eigen vesting? Nee. Verbinding met de samenleving speelt in alle nieuwe opleidingen van SSR een grote rol. Bovendien hebben wij lang niet alle kennis in huis die nodig is voor het aanleren van leiderschapskwaliteiten, dus worden ook docenten van buiten aangetrokken. SSR treedt daarbij op als kennismakelaar.

De keuze voor SSR betekent wel dat het collectieve karakter van de Rechtspraak wordt gevoed. Dat vind ik een groot voordeel. Want ook al hebben leidinggevend en bestuurders hun eigen verantwoordelijkheid, ze maken wel deel uit van één organisatie, met gedeelde doelen. Daarbij past geen versnippering, maar een doorlopende leerlijn, die gemeenschappelijk normen en waarden bevestigt. Het contact met de samenleving kan daar alleen maar wel bij varen. Die heeft immers geen boodschap aan de eilandjes binnen onze organisatie. Voor de buitenwereld staan wij met zijn allen voor één Rechtspraak.'

*“Voor de  
buitenwereld zijn  
wij met zijn allen  
één Rechtspraak.”*

*Simone Roos, lid Raad voor de  
rechtspraak, voorzitter Raad  
van Eigenaren SSR*





# Marc van Nimwegen over leiderschapstraining

*“Diversiteit in  
opleidingen houdt  
iedereen scherp.”*

Het Openbaar Ministerie vindt leiderschapstrainingen belangrijk. Een deel daarvan wil het OM samen met SSR verder ontwikkelen. ‘Maar niet alles’, aldus procureur-generaal Marc van Nimwegen.

‘Leiding geven is een bijzondere competentie. Hoe goed je vakinhoudelijk ook bent, het aansturen van een organisatie of team is een ‘vak apart’. Een bijzonder belangrijk ‘vak’ bovendien, ook bij het Openbaar Ministerie. Het gaat er toch om hoe je samen met elkaar de kernwaarden en hoofddoelstellingen van de organisatie vertaalt naar anderen aan wie je leiding geeft. Een goed leidinggever kent zichzelf en het speelveld en weet hoe hij of zij vanuit die positie bepaalde resultaten kan bereiken. Het OM onderkent dit al jaren en ontwikkelt, faciliteert en organiseert samen met anderen dus ook al langer specifieke trainingen voor leidinggevers in onze organisatie.

Tot een paar jaar geleden was SSR voor ons geen serieuze aanbieder op het gebied van deze leiderschapstrainingen. Maar dat is veranderd. De flexibiliteit en focus van SSR bij het ontwikkelen van opleidingen en trainingen zijn een stuk professioneler geworden. Dat is ook duidelijk geworden bij het samenstellen en uitvoeren van de OM-training ‘Leiden voor Operationeel Managers’. Er is goed geluisterd naar onze specifieke wensen en behoeften, waardoor een op maat gesneden training kon worden gegeven. Die zal, na evaluatie en eventuele aanpassingen, ook zeker wel een vervolg gaan krijgen voor de operationeel managers bij het OM. Datzelfde geldt voor eventuele leiderschapstrainingen van onze teamleiders.

Naast SSR zullen we echter ook blijven werken met anderen die gespecialiseerd zijn in het geven van dit soort trainingen. En dat is goed. Diversiteit in degenen die deze opleidingen verzorgen houdt iedereen scherp. Als wij als Openbaar Ministerie teveel afhankelijk worden van uitsluitend onze eigen visie en die van SSR lopen we het risico een te beperkte blik te krijgen. Daarnaast vinden wij het belangrijk dat leiderschapstrainingen breed zijn georiënteerd en niet alleen kijken naar, en gebaseerd zijn op, het eigen vakgebied. Als je al jaren bezig bent met je eigen vak is het goed om ook in contact te komen met professionals uit andere disciplines en een andere context.’

*Marc van Nimwegen, lid College  
van Procureurs-generaal OM,  
lid Raad van Eigenaren SSR*



# Kwalitatief en krachtig leiderschap

## Speerpunt voor de rechterlijke organisatie

Rechtspraak en Openbaar Ministerie hebben een grote behoefte aan sterke leidinggevenden en bestuurders. In deze tijd van reorganisaties, veranderingen en bezuinigingen binnen de rechterlijke organisatie en de soms complexe interactie met de samenleving, ligt de focus meer dan ooit op krachtige leiders met visie, durf en aandacht voor deze innovaties.

Om oude en nieuwe leidinggevenden op dit hoge niveau te brengen en te houden ontwikkelde SSR, in nauwe samenwerking met Rechtspraak, Openbaar Ministerie en externe specialisten een aantal nieuwe, bijzondere leiderschapsprogramma's. Deze managementtrainingen zijn qua opzet en inhoud specifiek afgestemd op de behoeften en wensen van de doelgroepen binnen de rechterlijke macht. Met deze trainingen kunnen de deelnemers zichzelf en elkaar en daarmee ook het grotere geheel naar het niveau tillen dat past bij blijvende waarden als integriteit en professionaliteit binnen het bestuur en management. De collectieve component is belangrijk: talenten uit de rechterlijke organisatie die met en van elkaar leren met krachtig en effectief leiderschap tot resultaat.

Momenteel heeft SSR de volgende Talent- en Management Development programma's voor de Rechtspraak en het OM in uitvoering:

- **Ontwikkeltraject Collectieve Bestuurskracht 'Denken als Da Vinci':**  
voor de bestuurders van gerechten en aanverwante organisaties.
- **Talent Development Programma:**  
voor talentvolle topbestuurders.
- **Management Development Teamvoorzitters:**  
voor de huidige teamvoorzitters binnen de gerechten.
- **Leergang leiden voor operationeel managers Openbaar Ministerie:**  
voor operationeel managers bij het Openbaar Ministerie.



# Ontwikkeltraject Collectieve Bestuurskracht

Gezamenlijk naar een slagvaardige Rechtspraak

# Collectieve Bestuurskracht

## Gezamenlijk naar een slagvaardige Rechtspraak

**Bij het bijzondere programma Collectieve Bestuurskracht ligt de nadruk op een 'nieuw' type bestuurder en het 'nieuwe' leiderschap. De nadruk ligt op de organisatie als geheel en minder op de persoon van de bestuurder zelf. De training, gericht op de concrete werkpraktijk, is bedoeld voor kordate en invoelende bestuurders, die zich bewust zijn van de brede context van de rechterlijke organisatie en de Rechtspraak in relatie tot de samenleving.**

Deze training, die gestart is in het voorjaar van 2013 en eindigt in september 2014, is bedoeld voor alle (nieuwe) bestuurders van de gerechten, bestuurders van spir-it, LDCR, SSR, eindverantwoordelijken en leden van het bureau van de Raad voor de rechtspraak en de programmamanager KEI.

Zij zullen tijdens dit ontwikkeltraject dat als een expeditie met zes etappes is opgezet, vooral samen de mouwen opstropen om verandering en verdieping te bewerkstelligen in bestuurskracht en -kunde.

De zes etappes zijn: Besturen in verbinding, Besturen als individu, Verandermanagement en cultuurverandering, Besturen in context, Aansturen van professionals (focus op nieuwe generatie), Expeditie geslaagd en reisdoel bereikt?

De expeditie Collectieve Bestuurskracht is gericht op de volgende doelen:

- samen positie bepalen in de nieuwe RO en begrip krijgen voor elkaars rol en positie
- zicht krijgen op effectievere samenwerkingspatronen
- veiligheid en vertrouwen creëren voor meer openheid en transparantie
- inzicht krijgen in het belang van een sterke uitstraling van de Rechtspraak als organisatie en de bereidheid om daaraan bij te dragen door het vergroten van een gezamenlijk krachtig bestuur
- gezamenlijk vorm geven aan de visie en Agenda van de Rechtspraak en een gemeenschappelijk toekomstbeeld creëren

*“Door verbinding en verbondenheid moeten 2 + 2 optellen tot 5!”*

*Carla Eradus, president rechtbank Amsterdam en lid begeleidingscommissie Ontwikkeltraject Collectieve Bestuurskracht*

<b>Curiosita</b>	Wees nieuwsgierig, observeer met aandacht en streef ernaar om je een leven lang te verwonderen en te leren
<b>Dimostrazione</b>	ervaar zelf fouten en zie deze als leerstappen
<b>Sensazione</b>	gebruik je zintuigen
<b>Sfumato</b>	durf het onzekere aan, lach met paradoxen, leer los te laten
<b>Arte-Scienza</b>	denk met de linker en rechterbrein, creëer evenwicht tussen logica en fantasie
<b>Corporalita</b>	beweeg in balans, open je geest in een fit lichaam
<b>Connessione</b>	zoek verbanden, zie het grotere geheel, leer uit analogie

\* Michael J. Gelb, How to think as Leonardo da Vinci: seven steps to genius every dag (1998).

*“Besturen is persoonlijk én samen kracht uitstralen.”*

*Marieke Koek, president rechtbank Zeeland-West-Brabant Deelnemer TD-programma en Ontwikkeltraject Collectieve Bestuurskracht*



**Contactpersoon:**  
Afina van der Woude Msc.  
Cursusmanager/onderwijskundige  
a.van.der.woude@ssr.nl  
06 52596243





TALENT DEVELOPMENT PROGRAMMA



# Talent Development Programma

Kweekvijver voor topbestuurders



# Talent Development Programma

**Het initiatief voor het Talent Development Programma kwam indertijd van de Raad voor de rechtspraak, mede naar aanleiding van de Herziening Gerechtelijke Kaart.  
Het TD Programma richt zich op topbestuurders met potentie voor het presidentschap.**

*“Een president heeft een voorbeeldfunctie. Je hebt daarbij een eigen verantwoordelijkheid voor je eigen ontwikkeling. Leiderschapstrainingen zijn daarbij een grote hulp. Het TD-traject ging over jezelf, je positie en verantwoordelijkheden. Het accent van Collectieve Bestuurskracht ligt juist op het collectief.”*

*Reinier van Zutphen, president College van Beroep voor het bedrijfsleven en deelnemer TD-programma en Ontwikkeltraject Collectieve Bestuurskracht*

Het doel van het TD-opleidingsprogramma is te zorgen voor een continue en hoogwaardige bezetting van bestuursposities en een loopbaanperspectief voor zware bestuurders met potentie voor het presidentschap. Het TD-opleidingsprogramma bestaat uit zowel collectieve als individuele leeractiviteiten met het accent op de praktijk. Verschillende ontwikkelgesprekken - aan het begin, halverwege en aan het eind van het opleidingsprogramma - maken een duidelijke koppeling met de HRM-cyclus van de Raad.

Gedurende twee jaar volgen de deelnemers een reeks individuele en collectieve ontwikkelsessies, intervisiebijeenkomsten en leeractiviteiten. Het eerste Talent Development Programma is in het voorjaar van 2013 afgesloten. Het streven is om in 2014 een nieuw traject te organiseren.

*“Rechtspraak Nederland moet zichtbaar zijn.”*

*Robine de Lange-Tegelaar,  
president rechtbank Rotterdam  
en deelnemer TD-programma  
en Ontwikkeltraject Collectieve Bestuurskracht*



**Contactpersoon:**  
Drs. Willianne Loos  
Cursusmanager/onderwijskundige  
w.loos@ssr.nl  
06 45756832



# Management Development Teamvoorzitters

Samenhang en maatwerk voor een optimaal resultaat



# Management Development Teamvoorzitters

## Samenhang en maatwerk voor een optimaal resultaat

**Teamvoorzitters binnen de nieuwe gerechtelijke organisatie krijgen te maken met complexe uitdagingen op het gebied van leidinggeven. De juiste vaardigheden, inzichten en kennis zijn nodig om een goede invulling aan leiderschap te geven. In april 2013 is gestart met de eerste vier groepen met elk twaalf beginnende en ervaren teamvoorzitters in een landelijk Management Development traject. Daarnaast zijn er ook drie groepen gestart die in maatwerk zijn vormgegeven voor de rechtbank Noord-Nederland en de Centrale Raad voor Beroep. Vanwege de grote belangstelling start SSR in september 2013 opnieuw met drie groepen van dezelfde omvang.**

Het landelijke ontwikkelprogramma voor teamvoorzitters van de Rechtspraak is gebaseerd op de gedachte en overtuiging dat persoonlijke en professionele ontwikkeling van individuele professionals de kracht van de Rechtspraak als geheel versterkt. De teamvoorzitters verwerven een gemeenschappelijke kennisbasis en leren dezelfde taal spreken. De landelijke opzet heeft vele voordelen: teamvoorzitters uit het hele land ontmoeten elkaar en zullen daardoor beter kunnen samenwerken. Daarmee ontstaat er een grotere uitwisselbaarheid (roulatie) van teamvoorzitters. Het programma is zowel gericht op beginnende als ervaren leidinggevendenden.

*“Maatwerktraining, goed voor jezelf en voor anderen.”*

*Maartje Pera, teamvoorzitter Administratie Familie en Jeugd rechtbank Den Haag*

*“MD-leergang teamvoorzitters is geen overbodige luxe”*

*Jeannette Verspui, teamvoorzitter Insolventies rechtbank Gelderland*

Het Management Development programma voor teamvoorzitters verschilt van andere ontwikkeltrajecten die in de opleidingsmarkt voor leidinggevendenden en managers worden aangeboden omdat dit MD-programma specifiek ontworpen is voor de Rechtspraak en daarmee maatwerk biedt. Voor de samenstelling van het traject is de leerbehoefte van teamvoorzitters uitgebreid onderzocht aan de hand van veldonderzoek en enquêtes. De functieprofielen van teamvoorzitters van vóór en ná de HGK zijn met elkaar vergeleken om de zogenaamde ‘gap’ in beeld te brengen. Op basis van deze informatie heeft SSR dit Management Development traject ‘op maat’ kunnen vormgeven.

De teamvoorzitters werken in dit traject in kleine teams, onder begeleiding van professionals van binnen en buiten de Rechtspraak niet alleen aan hun eigen ontwikkelingsvragen maar verwerven ook specifiek voor de Rechtspraak relevante kennis en vaardigheden.

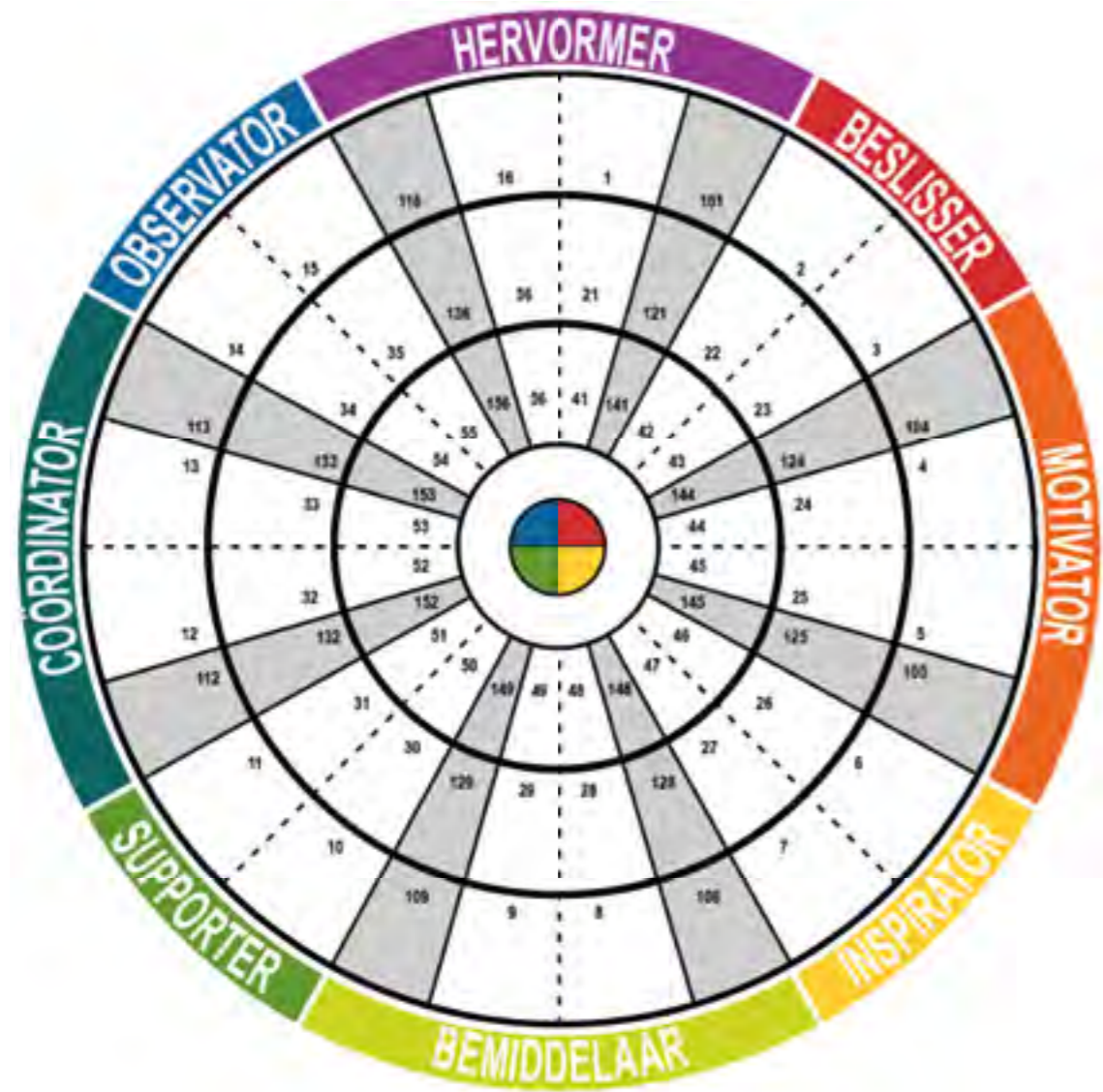
*“Massief en massaal investeren in teamvoorzitters.”*

*Henk Naves, president rechtbank Gelderland en voorzitter begeleidingscommissie MD-programma Teamvoorzitters*

Dit gebeurt aan de hand van een aantal herkenbare casussen uit de dagelijkse praktijk. De werkvormen zijn divers en samenhangend, waarbij gebruik wordt gemaakt van MIJN SSR, de digitale leeromgeving van SSR. Onderwerpen die aan bod komen zijn onder meer: de financieringsproblematiek, de autonomie van de rechter, groepsdynamica, procesinzicht, resultaatsturing en communicatie vanuit een leidinggevend perspectief.



**Contactpersoon:**  
Désirée Pieters  
Cursusmanager  
d.pieters@ssr.nl  
06 21103949



# Leergang leiden voor operationeel managers Openbaar Ministerie

Dagelijkse praktijk en uitwisselen van ervaringen staan centraal



# Leergang leiden voor operationeel managers Openbaar Ministerie

Dagelijkse praktijk en uitwisselen van ervaringen staan centraal

Het Openbaar Ministerie als organisatie maakt grote veranderingen door. Grote ambities uit het programma 'OM Perspectief op 2015' en het projectplan 'Centrale Administratie 2015-2020' moeten gerealiseerd worden. Met een steeds krappere wordende budget! Bij de Centrale Administratie zijn verbeteringen gewenst op het gebied van vakmanschap, klantgerichtheid, organisatie-sensitiviteit en bedrijfsvoering. De afdelingen administratie moeten hoogwaardige kwaliteit leveren om de officieren van justitie en andere juridische professionals optimaal te kunnen ondersteunen.

De operationeel managers administratie zijn in dit proces een belangrijke schakel. In opdracht van het College van Procureurs-generaal ontwierp SSR speciaal voor hen deze leergang. De deelnemende operationeel managers (voorheen 'sectiehoofden') zullen hiermee in staat zijn een forse professionaliserings-slag te maken. Actuele thema's als ondernemerschap, leiding geven bij veranderingen en resultaat-, samenwerking- en servicegerichtheid komen ruimschoots aan bod.

Uitgangspunt is de dagelijkse praktijk, waarbij werkervaringen worden gekoppeld aan de inhoud van de leergang. Door de interactieve vorm doet de groep als geheel nieuwe kennis op, die vervolgens op de werkplek wordt uitgewerkt en later weer wordt besproken tussen de deelnemers onderling. De leergang bestaat uit 4 blokken.

De eerste leergang loopt van januari tot en met september 2013.

*“Sparren met collega's in OM-leergang is succesvol. We kunnen veel opsteken van elkaar”.*

*Jeroen Brokke,  
operationeel manager parket Den Haag*



**Contactpersoon:**  
Nicole van de Sande Msc.  
Cursusmanager  
n.van.de.sande@ssr.nl  
06 15950271



# Komende leiderschapstrainingen

SSR ontwikkelt in opdracht van de Raad voor de rechtspraak nog de volgende twee programma's:

**Talent Development Programma** (mogelijk in uitvoering in 2014)

**Management Development Programma voor toekomstige bestuurders** (te ontwikkelen in najaar 2013)

De nieuwe functie van afdelingsvoorzitter is een belangrijke uitdaging. De afdelingsvoorzitter vormt in de nieuwe organisatie structuur de schakel tussen het bestuur van het gerecht en de teamvoorzitters. Het MD traject voor toekomstig bestuurders zal dan inhoudelijk eveneens een schakel zijn tussen de programma's Collectieve Bestuurskracht en Management Development Teamvoorzitters.

In samenspraak met de gerechten en het programma KEI ontwikkelt SSR de volgende programma's voor diverse doelgroepen:

**Management Development Programma voor afdelingsvoorzitters**

**Oriëntatie op leiderschap voor toekomstige leidinggevendens zoals potentiële teamvoorzitters**

**Management Development Programma voor operationeel leidinggevendens ZM** (uitvoering in 2014)

**Maatwerk leiderschapstraining medewerkers KEI**

**In samenspraak met het Openbaar Ministerie:**

**Leergang leiden voor operationeel managers administratie** (uitvoering in 2014)

SSR is in overleg met het Openbaar Ministerie voor mogelijke uitbreiding van het pakket aan leiderschapsprogramma's.

*“Leiderschapsontwikkeling is inmiddels een belangrijk onderdeel binnen het spectrum van SSR geworden. Zo bieden wij leidinggevendens binnen de Rechtspraak ook interessante mogelijkheden tot Coaching en Intervisie”.*

Jan Moors, lector leiderschap



**Contactpersoon:**

Jan Moors  
Lector strafrecht / leiderschap  
j.moors@ssr.nl

## Overzicht leiderschaps- en management development Rechtspraak

Titel	Doelgroep	Stand van Zaken
Ontwikkeltraject Collectieve Bestuurskracht	Bestuurders van de gerechten, spir-it, LDCR, SSR, leden van de Raad, directeuren bureau van de Raad, programmamanagers KEI.	Gestart in het voorjaar van 2013. De deelnemers zullen tijdens dit ontwikkeltraject, dat uit zes etappes bestaat, vooral samen de mouwen opstropen om verandering en verdieping te bewerkstelligen in bestuurskracht en -kunde.
Talent Development programma voor toekomstige topbestuurders/presidenten	Toekomstige topbestuurders/presidenten	Het eerste Talent Development programma is in het voorjaar van 2013 afgesloten. Als de Raad daartoe opdracht geeft, organiseert SSR in 2014 een nieuw traject.
Management Developmentprogramma voor toekomstige bestuurders	Toekomstige bestuurders/nu veelal afdelingsvoorzitters	SSR ontwikkelt dit traject in najaar van 2013.
Management Development programma voor afdelingsvoorzitters	Afdelingsvoorzitters	Traject in ontwikkeling.
Management Development programma voor teamvoorzitters	Teamvoorzitters	Het traject is gereed. In april 2013 gestart met vier groepen, in september 2013 met 3 groepen. Groepen lopen door in 2014. Bij voldoende belangstelling biedt SSR opnieuw het traject aan in januari 2014.
Oriëntatie op leidinggeven	Toekomstige leidinggevendenden	Dit traject is in ontwikkeling en wordt begin november aangeboden aan de gerechten.
Management Development programma voor operationeel leidinggevendenden	Operationeel leidinggevendenden	SSR is voornemens dit traject te ontwikkelen in het najaar van 2013.
Persoonlijk leiderschap	Rio's	Persoonlijk leiderschap maakt onderdeel uit van de nieuwe initiële opleiding ZM.

Coaching en intervisie maken onderdeel uit van de diverse trajecten maar kunnen ook door medewerkers in de rechterlijke organisatie individueel worden ingezet.



**Contactpersoon:**  
Diny Schambergen  
Adviseur Coaching  
d.schambergen.nl  
06 28455242



**Contactpersoon:**  
Désirée Pieters  
Cursusmanager Intervisie  
d.pieters@ssr.nl  
06 21103949



Voor meer informatie over de mogelijkheden van coaching en intervisie heeft SSR een tweetal brochures die zijn te downloaden op [www.ssr.nl](http://www.ssr.nl) of op te vragen bij SSR Servicedesk ([ssrservicedesk@ssr.nl](mailto:ssrservicedesk@ssr.nl))

E-coaching, het nieuwe coachen waarbij gebruik gemaakt wordt van informatie- en communicatie technologie zoals mail, chat, skype, sms of telefoon, wordt op dit moment door SSR onderzocht om mogelijk te worden geïntroduceerd.





# Interviews:

Carla Eradus

Marieke Koek

Reinier van Zutphen

Robine de Lange-Tegelaar

Henk Naves

Maartje Pera

Jeannette Verspui

Jeroen Brokke



# “Door verbinding en verbondenheid moeten 2 + 2 optellen tot 5!”

*“De leiderschapstraining van Collectieve Bestuurskracht besteedt veel aandacht aan de persoonlijke eigenschappen, kwaliteiten en inbreng van iedere bestuurder afzonderlijk. Op die manier kan iedereen optimaal zijn of haar eigen rol vervullen bij het opbouwen van de gezamenlijke kracht van Rechtspraak Nederland.”*

*Carla Eradus, lid begeleidingscommissie Ontwikkeltraject Collectieve Bestuurskracht*

## Carla Eradus

**President van de rechtbank Amsterdam**

‘Door schaalvergroting en de Herziening Gerechtelijke Kaart is een bestuurlijke en managementlaag ontstaan die zeer divers is samengesteld. ‘Oude rotten’ en nieuwkomers van binnen en buiten de rechtspraak staan samen voor de belangrijke taak om een uniforme Rechtspraak Nederland vorm te geven. Met alle belangrijke programma’s als KEI (Kwaliteit en Innovatie) en de digitaliserings-tappen die daarbij horen. De veelsoortigheid aan achtergronden en expertise die is samengebracht in deze groep bestuurders is daarbij een groot voordeel. Die zal namelijk veel creativiteit genereren bij het zetten van de stappen die ons naar dat gezamenlijke doel moeten brengen. Daarom wordt in de leiderschapstraining van Collectieve Bestuurskracht ook veel aandacht besteed aan de persoonlijke eigenschappen, kwaliteiten en inbreng van iedere bestuurder afzonderlijk. Op die manier willen we bereiken dat iedereen optimaal zijn of haar eigen rol kan vervullen bij het opbouwen van de gezamenlijke kracht van Rechtspraak Nederland.

Door uit alle mensen het beste te halen en hen te verbinden tot een hechte groep met hetzelfde doel voor ogen ontstaat die collectieve bestuurskracht en zullen 2 + 2 optellen tot 5! Als dit lukt, betekent dit winst voor de organisatie. We hebben al een eerste, buitengewoon stimulerende ontmoeting achter de rug. Met de veelheid aan

inzichten, ideeën en handreikingen die bij de evaluatie van de eerste bijeenkomst naar voren kwamen zullen we bij de inhoudelijke inrichting van het verdere programma zeker rekening houden. Deze leiderschapstraining is geen kant-en-klaar product. Wij zullen als begeleidingscommissie – die overigens even divers van samenstelling is als de groep bestuurders die deelneemt aan dit traject - elke trainingsbijeenkomst evalueren. De input van de deelnemers is daarbij natuurlijk van wezenlijk belang. Ik verwacht daar veel van. Juist de diversiteit aan mensen, hun visies en persoonlijkheden, zal veel kennis, kunde en creativiteit opleveren.

Twee jaar voor deze training - met op gezette tijden bijeenkomsten en ontmoetingen - lijkt misschien lang. Maar het gaat om een gezamenlijk proces dat we op een goede manier zullen moeten doormaken om ons doel te bereiken. Er zijn heel veel facetten van persoonlijk en algemeen leiderschap die aan bod moeten komen. Onze verantwoordelijkheid voor de rechterlijke organisatie en de Rechtspraak is groot; dat verdient alle aandacht die maar mogelijk is. Alle deelnemers aan de training beseffen dat ook ten volle. Er is gelukkig niemand die zegt dat hij of zij genoeg bagage heeft om zonder input van anderen te kunnen. Met die houding zal die gezamenlijke bestuurskracht er ook komen. Daar ben ik stellig van overtuigd.’

# “Besturen is persoonlijk én samen kracht uitstralen”

## Marieke Koek

President van de rechtbank Zeeland-West-Brabant

**‘In deze tijd vol snelle ontwikkelingen – binnen en buiten de rechterlijke organisatie – is het belangrijk dat wij als presidenten dezelfde focus hebben als het gaat om wat nodig is voor een goede rechtspraak en voor het ‘instituut’ rechtspraak. Door in de praktijk vanuit die gemeenschappelijke visie te handelen, kan de Rechtspraak zich naar buiten toe krachtiger positioneren.**

Dat betekent echter niet dat wij onze taak als bestuurder ook allemaal op dezelfde manier moeten uitvoeren. Onze opdracht is gemeenschappelijk, maar het bijzondere aan het Talent Development-programma vond ik juist dat er aandacht werd besteed aan de eigen persoonlijke invulling van die taak. We zijn niet allemaal hetzelfde en ieder heeft zijn eigen manier van leiding geven. Hoe meer eigen, hoe authentieker en geloofwaardiger. Zo wil ik in mijn rechtbank zelf graag goed contact kunnen hebben met de mensen die voor de dagelijkse uitdagingen staan. Trainingen, cursussen, vergaderingen op topniveau – allemaal belangrijk. Maar kunnen praten met teamleiders en de mensen op de vier locaties die onze rechtbank telt, daarover gaat het écht. Daar moet genoeg tijd voor zijn. Want juist van hen hoor je direct wat er speelt en óók over wat voor de rechtzoekende en ketenpartners belangrijk is.

Het idee van ‘Besturen op afstand’, waar de herziening gerechtelijke kaart vanuit gaat, moet niet een mantra worden: er is, in deze tijd van digitale communicatie, ook behoefte aan elkaar zien en spreken, en met elkaar opvattingen en ervaringen delen. Dat maakt ons sterker, zowel collectief als individueel.

Het voordeel van de trainingen Collectieve bestuurskracht is dat wij, als deelnemers, hetzelfde referentiekader hebben: de rechtspraak. Je begrijpt dus veel van elkaar en kan leren van elkaars ervaringen en gekozen oplossingen.

Aan dat gemeenschappelijke referentiekader kleeft ook een risico: dat we te weinig kijken naar de buitenwereld en hoe er tegen ons wordt aangekeken. Ik hoop dat tijdens dit traject Collectieve Bestuurskracht ook die onbevangen, kritische blik van buitenaf, uit de samenleving, in welke vorm dan ook, wordt binnengehaald. Daarmee komen zaken die wij intern als problematisch ervaren soms in een heel ander licht te staan en worden we uitgedaagd tot het zoeken naar nieuwe vormen en oplossingen.’

*“Leiding geven aan een rechtbank zal je op je eigen, soms kwetsbare manier doen. De visie van de groep van presidenten en gerechtsbestuurders op de Rechtspraak als instituut kan je daarbij wel ondersteunen en versterken.”*

*Marieke Koek over het TD programma en de training Collectieve Bestuurskracht*





# “Een president heeft een voorbeeldfunctie”

*“Presidenten hebben een voorbeeldfunctie en zullen zelf én als coherente groep gezag moeten hebben en uitstralen. Leiderschapstrainingen zijn daarbij een grote hulp.”*

*Reinier van Zutphen over het TD programma en de training Collectieve Bestuurskracht*

## Reinier van Zutphen

President van het College van Beroep voor het bedrijfsleven

**‘Ik was aanvankelijk wat sceptisch over het TD-traject – ik was bang dat het té schools zou zijn. Maar mijn vrees bleek onterecht. We hebben met z’n negenen, inmiddels allemaal op een zware bestuurlijke post, een enorme ontwikkeling doorgemaakt en veel geleerd: over onszelf, over onze positie en onze verantwoordelijkheden. Dat gebeurde vooral door de interactie met elkaar en mensen uit andere ‘omgevingen’. De spiegel die je wordt voorgehouden is soms streng. Ik realiseerde me opnieuw hoe lastig het is om iedere keer de juiste keuze te maken tussen de verschillende opties die er zijn in het contact met mensen, in het ageren en reageren. En dat je vooral een eigen verantwoordelijkheid hebt bij je verdere ontwikkeling.**

Het accent bij Collectieve Bestuurskracht ligt juist niet op jezelf, maar op het collectief van het totale bestuur binnen de rechtspraak. We zullen daar met z’n allen, ruim vijftig bestuurders, een flinke slag moeten maken in de zoektocht naar gemeenschappelijkheid. De rechtspraak van nu geeft nu eenmaal minder ruimte voor eigen kleuring. Er is behoefte aan consensus over de doelstellingen, de aanpak daarvan en de houding daarbij van de besturen. Om die cohesie te bereiken zullen alle neuzen dezelfde kant op

moeten staan. Oude gedragspatronen van ‘ja zeggen, maar nee doen’ zullen we moeten doorbreken.

Er is in deze tijd van grote veranderingen en reorganisaties minder vrijblijvendheid in de manier van leidinggeven – we moeten als bestuurders gewoon intensiever met elkaar samenwerken. Ik denk overigens dat die intense samenwerking er ook wel gaat komen. De wil is er in ieder geval, evenals het besef dat wij als bestuurders samen één geheel zullen moeten vormen in houding en gedrag. Dat geldt wat mij betreft overigens ook ten aanzien van de relaties tussen besturen en de collega’s van de werkvloer. Ik heb de indruk dat daar nog steeds een kloof bestaat omdat beiden zich niet of nauwelijks bemoeien met de inhoudelijke kant van ieders werk. Die tweedeling tussen ‘besturen’ en ‘vakinhoudelijke zaken’ wil ik zien verdwijnen. Juist door met elkaar te praten over de inhoud van ons eigen werk, en vooral te luisteren naar elkaar en kritiek te mogen spuien, krijgen we een breder beeld met meer oplossingen voor eventuele problemen. Om dat te bewerkstelligen is een weerbarstige materie, maar de moeite waard om ook tijdens deze collectieve training te behandelen.’

# “Rechtspraak Nederland moet zichtbaar zijn”

## Robine de Lange-Tegelaar

President van de rechtbank Rotterdam

**‘Al op de eerste bijeenkomst werd me duidelijk dat alle zestig rechterlijk en niet-rechterlijk bestuurders die deze ‘cursus’ volgen geloven in de kracht die uitgaat van gezamenlijk besturen. Iedereen is ervan doordrongen dat eenheid van Rechtspraak door alle bestuurders uit het land samen bereikt moet worden. Dat betekent dat we op één lijn zullen moeten zitten bij het bepalen en verwezenlijken van doelstellingen die er voor nu en de komende jaren liggen. Maar óók dat we daarover allemaal hetzelfde verhaal vertellen. Zowel intern, naar onze eigen medewerkers op de gerechten, als ook extern, naar de buitenwereld. De Rechtspraak mag geen verdeeld huis zijn. Het lijken allemaal open deuren, maar zo vanzelfsprekend is het nog niet voor iedereen in onze organisatie om in de praktijk dezelfde taal te spreken.**

De wil tot samenwerking, ook op het gebied van communicatie, is er gelukkig wel. Dat is al een mooi uitgangspunt. Over de uitwerking zal nog veel gepraat moeten worden en ik verwacht dat ook tijdens deze training Collectieve Bestuurskracht beetje bij beetje steeds meer concrete gedachten en visies van de deelnemers vorm gaan krijgen. Het is tenslotte een ontwikkeltraject. De eerste stap hebben we trouwens al gezet door met elkaar af te spreken dat we, ook na deze training, met alle bestuurders op gezette tijden bij elkaar blijven komen voor overleg over gezamenlijke onderwerpen op de Agenda voor de Rechtspraak. Belangrijke onderwerpen zijn er genoeg. Neem het landelijk programma KEI – Kwaliteit en Innovatie – dat de rechtspraak naar een hoger plan moet tillen. Zo’n ambitieus plan heeft alleen kans van slagen als we dat als collectief benaderen.’

*“Niet alleen presidenten, maar alle bestuurders zijn verantwoordelijk voor het verhaal dat zij vertellen over de Rechtspraak Nederland. Dat besef zal alleen maar groeien tijdens de training Collectieve Bestuurskracht.”*

*Robine de Lange-Tegelaar over de training Collectieve Bestuurskracht*





# “Massief en massaal investeren in teamvoorzitters”

*“Teamvoorzitters spelen een cruciale rol als schakel tussen bestuurders van gerechten en de werkvloer. Ook in hen zal massief en massaal geïnvesteerd moeten worden om de noodzakelijke verbinding binnen de Rechtspraak te bewerkstelligen.”*

*Henk Naves is voorzitter van de begeleidingscommissie die samen met SSR het MD-programma Teamvoorzitter samenstelt en ontwikkelt. Zijn stokpaardje - cultuur van de Rechtspraak - krijgt een prominente plaats.*

## Henk Naves

**President van de rechtbank Gelderland**

**‘Veel te lang werd de cultuur van de Rechtspraak gekleurd door de onafhankelijkheid van de rechter. Vanuit die gedachte meende iedereen op een eiland te kunnen leven, zonder bemoeienis van anderen. Inmiddels weten we beter en is vrijwel iedereen er wel van overtuigd dat wij als organisatie een eenheid moeten zijn en dat ook moeten uitstralen naar de samenleving. Op haar beurt verwacht de samenleving dat ook van ons. Cultuur heet niet langer ‘soft’ en het besef wordt steeds groter dat de Rechtspraak één geheel zou moeten zijn, ondanks het onafhankelijk DNA van de rechter. Om die eenheid daadwerkelijk te bereiken zal er nog veel water door de zee moeten.**

Voor bestuurders en leidinggevendenden is dat groeiproces en de begeleiding daarvan geen sinecure. Wij hebben als bedrijfstak een enorme achterstand op het gebied van besturen en managen. Onze organisatie werkt nog teveel met het hoofd en te weinig met het hart. Daar zal flink aan geschaafd moeten worden. Managen en lei-

ding geven betekent óók: geconfronteerd worden met vragen over de eigen persoon. Wat zijn mijn eigenschappen? Hoe kijk ik aan tegen leiding geven? Wat zijn mijn ontwikkelpunten en valkuilen? Leiderschapstrainingen zijn uitermate geschikt om op die onderwerpen met elkaar te reflecteren en om vaardigheden als verbinden en communiceren verder te ontwikkelen. Dat geldt zeker ook voor belangrijke intermediairs als teamvoorzitters. Hun positie in de organisatie, binnen ieder gerecht, maakt hen verantwoordelijk voor het goed draaiende houden van het zittingsbedrijf en het welzijn van de mensen om hen heen. Hun noodzakelijke verbindende en communicatieve vaardigheden daarbij zijn natuurlijk al als voedingsbodem aanwezig. Het verder tot ontwikkeling brengen daarvan echter, met aandacht voor zowel de persoonlijke kwaliteiten als het op niveau houden van hun generieke kennis en kunde, is door scholing en vorming een doorlopend proces.’

# Maatwerktraining goed voor jezelf en anderen

## Maartje Pera

**Teamvoorzitter van de Administratie Familie & Jeugd  
bij de rechtbank Den Haag**

**'Als leidinggevende aan zo'n grote groep heb je nogal wat vragen. Zowel inhoudelijk als ook wat betreft de communicatie met het team en het bestuur. De training die ik nu volg, geeft mij precies de antwoorden die ik nodig heb. Maatwerk dus. Onze trainingsgroep bestaat uit twaalf deelnemers. We worden niet alleen gewezen op valkuilen in het algemeen, maar doen ook praktische oefeningen en geven elkaar daarbij feedback; zo steek je ook enorm veel op van je eigen persoon. Dát vooral vind ik de grote toegevoegde waarde van deze training – dat je eigen ontwikkelingsvragen ruimschoots aan bod komen. Dat is belangrijk voor mezelf, en daarmee ook voor de leden van mijn team in Den Haag.**

Daarnaast hoor en leer je in de training natuurlijk veel van de inleiders en van elkaar over bijvoorbeeld de relatie die er is met het be-

stuur en de praktische uitwerking daarvan voor je werk. Wie is voor wat verantwoordelijk? Hoe is de beleidsmatige rolverdeling? Het wordt me met iedere trainingsdag steeds duidelijker. De ervaringen van de andere deelnemers, en zeker de meer ervaren teamvoorzitters, zijn voor mij goud waard. Hun opbouwende kritiek op mijn gedrag en houding tijdens de video-analyse bijvoorbeeld, geven me weer zicht op mijn eigen onvolkomenheden en de manier waarop ik die kan verbeteren. Dat komt mijn werk heel erg ten goede.

Ik begrijp dat de persoonlijke en professionele ontwikkeling van individuele professionals de kracht van de Rechtspraak als geheel versterkt, zoals ze dat zo mooi zeggen. Maar voor mij zit de kracht van deze training vooral in de directe manier waarop ik als individu de kennis en ervaringen meteen in praktijk kan brengen. En dan heb ik nog maar drie van de negen trainingen gevolgd ...'

*“Voor mij zit de kracht van deze training vooral in de directe manier waarop ik als individu de kennis en ervaringen meteen in praktijk kan brengen.”*

*Maartje Pera, deelnemer aan het traject TD teamvoorzitters*





# “MD-leergang teamvoorzitters: geen overbodige luxe”

*Sinds maart 2013  
teamvoorzitter  
Insolventies bij de  
rechtbank Gelderland  
in Zutphen. In  
dit team, waar  
faillissementen en  
schuldsaneringen  
worden behandeld,  
werken een kleine  
dertig mensen die  
na de Herziening  
Gerechtelijke Kaart uit  
Arnhem en Zutphen  
zijn samengevoegd tot  
één team.*

*Jeannette Verspui*

## Jeannette Verspui

### Teamvoorzitter Insolventies bij de rechtbank Gelderland

‘Voor iemand als ik, die geen ervaring had met leiding geven voordat ik tot teamvoorzitter werd benoemd, is deze managementtraining een luxe, maar bepaald niet overbodig. Hoewel we nog niet eens op de helft zijn van de tien bijeenkomsten van deze training, merk ik nu al dat vooral de persoonlijke insteek op leiderschap effect heeft. De training blijft niet beperkt tot de meer algemene aspecten van leidinggeven waar we als teamvoorzitters tegenaan lopen. We leren ook naar onszelf te kijken, als een buitenstaander als het ware. Zo ontwikkelen we meer inzicht in hoe we onze leidinggevende rol invullen, hoe we daarbij worden beïnvloed door onze eigen persoonlijke eigenschappen – en welke positieve en negatieve gevolgen ons gedrag en optreden als leidinggevende kan hebben bij anderen. De groep bestaat uit teamvoorzitters van meerdere rechtbanken. De kracht daarvan is dat we ook leren van de onderlinge verschillen en oplossingen. Omdat we ons vrij voelen te praten over onze eigen rol, is de feedback die we van elkaar krijgen geweldig waardevol en leerzaam. De visie van anderen die met veelal dezelfde riemen moeten roeien, verruimt je blik: niet alleen op het eigen functioneren, als hoofd van een groep, maar ook op onze rol als intermediair tussen het bestuur en het team.

In mijn situatie, bijvoorbeeld, vond ik het soms moeilijk om te gaan met de verschillen tussen de twee ‘bloedgroepen’, uit Arnhem

respectievelijk Zutphen, die nu met elkaar samenwerken. Om met deze groep fantastische mensen een hecht team te vormen, is een uitdaging. Daar kan ik best wat hulp en inzichten van anderen bij gebruiken. Ik ben dan ook heel blij dat dit ontwikkeltraject mij die begeleiding biedt.

Zo heeft iedere teamvoorzitter die de training volgt eigen dingen waar hij of zij tegenaan loopt. Dat kunnen persoonlijke valkuilen zijn, of meer algemene aandachtspunten die bij de functie horen. Hoe ga je om met afspraken rond het indienen van jaarplannen? Hoe zorg je ervoor dat iedereen in het team gemotiveerd blijft en niet afhaakt bij bepaalde projecten? Hoe ga je op een positieve manier om met lastige vraagstukken of mensen? Dat zijn misschien allemaal geen uitzonderlijke aandachtspunten, maar ze vragen wel om een goede aanpak.

Deze training geeft ons duidelijkheid op al die punten. Zo hebben wij een filmpje gemaakt van een teamoverleg en dit besproken tijdens een van de trainingsdagen. De mening van anderen kan dan de vinger op een eventueel zere plek leggen en voorkomen dat er blinde vlekken ontstaan rond het eigen functioneren. In een open discussie komen mogelijke verbeterpunten aan de orde, en daar heeft iedereen profijt van.’



# “Sparren met collega’s in OM-leergang succesvol”

## Jeroen Brokke

Al een aantal jaren operationeel manager bij het parket in Den Haag

**‘Bij het OM is de laatste jaren veel veranderd. Logistiek en inhoudelijk. Dat heeft natuurlijk ook grote gevolgen voor het administratief ondersteunend personeel en daarmee voor de leidinggevenden van al die mensen. Ook voor ‘mijn’ groep van 35 mensen op de afdeling ‘Executie en specialistische taken’ hebben alle veranderingen nogal wat repercussies gehad. Neem alleen al de invoering van de ZSM-aanpak, waarbij door het OM ook in de avonden en weekeinden gewerkt wordt. Ook voor onze administratie had dat nogal wat voeten in aarde’.**

‘Wij moeten er mede voor zorgen dat de officieren van justitie hun werk optimaal kunnen verrichten. Veranderingen moeten dus goed begeleid en geleid worden. Nu hebben wij in Den Haag niet te maken gehad met een herindeling van parketten, zoals elders in het land, maar ook hier betekenen al die veranderingen een andere manier van leidinggeven.

‘Deze leergang, die eigenlijk een soort pilot was, heeft beginnende leidinggevenden waarschijnlijk wel goed geholpen, maar voor mij was veel van de theorie bekende kost. HRM-basics, het voeren van

personeels- en functioneringsgesprekken, het maken van verslagen daarvan: ik doe het al jaren. De toegevoegde waarde van deze leergang, die uit vier blokken bestond met een paar meerdaagse bijeenkomsten, zat voor mij vooral in het contact met mijn collega’s. Door veel te praten en te luisteren naar elkaar hebben we veel kunnen opsteken van elkaars werkwijzen in de praktijk en punten waar we tegenaan kunnen lopen. Ervaringen van anderen kunnen heel heilzaam werken.

‘Een ander mooi onderdeel van de leergang vind ik de ‘nazorg’ die we krijgen in de vorm van een e-coach. Dat is een persoonlijke begeleider die je, per mail, ook een aantal maanden na de leergang met raad en daad terzijde staat bij opkomende problemen. Die ‘service’ vind ik echt super. Ik hoop ook echt dat er meer van dit soort trainingen zullen komen voor de operationeel managers administratie. Wij vormen toch een belangrijke schakel in de professionaliseringsslag die het OM doormaakt. Van het opdoen van de juiste actuele kennis en kunde en het delen van ervaringen met anderen kun je alleen maar beter worden.’

*De nieuwe leergang ‘Leiden voor operationeel managers Openbaar Ministerie’ bracht hem als ‘oude rot’ inhoudelijk niet zoveel nieuws. Toch vond Jeroen Brokke de lessen nuttig – en vooral het ‘sparren’ met collega’s uit het land over gezamenlijke problemen en knelpunten.*

Jeroen Brokke



## Colofon

### Concept

Conny Hendriksen, Marketing en Communicatie SSR

### Vormgeving

Visueel Collectief

### Tekst

Madeleen Wesseling, Juridisch Persbureau

Pauline van der Mije, Raad voor de rechtspraak

Conny Hendriksen, Marketing en Communicatie SSR

### Fotografie

Marco Slot

Annemiek Jeuring

Wiebe Kiestra

Jeroen Bouman

SSR: Goed opgeleid voor een rechtvaardige samenleving.

