

# Welke vragen kun je jezelf en anderen stellen om met dit advies aan de slag te gaan?

Deze gids geeft aan wat er nodig is om op alle onderdelen (organisatiestructuur, cultuur op de werkvloer en systeem om bij te sturen) van papier naar praktijk te komen. Voor elk van deze onderdelen biedt de gids een tabel met vragen als **hulpmiddel** om hiermee eerste stappen te zetten, bij te houden of je goed bezig bent en steeds weer verder te komen. In principe kan iedereen deze vragen opwerpen. Zo kun je elkaar stimuleren om ermee aan de slag te gaan.

**Om daadwerkelijke verandering tot stand te brengen is het nodig bij elke actie af te spreken:**

- Wie ervoor verantwoordelijk is;
- Welk doel ermee beoogd wordt;
- Hoe je kunt vaststellen of dit bereikt is;
- Welk budget ervoor beschikbaar is;
- Hoe de expertise van wetenschappers die zich in deze onderwerpen verdiept hebben wordt ingezet;
- Hoe alle organisatieonderdelen en functiegroepen erbij betrokken kunnen worden.

En om de moed erin te houden: maak gebruik van wat er al is en wat je al doet; blij praten over het einddoel, de tussenstappen, en het tijdpad; wees blij met alles wat goed gaat maar vergeet niet nieuwe stappen te zetten.

## Aan de slag met de organisatiestructuur

De vragen in deze tabel bieden een hulpmiddel om op het onderdeel structuur eerste stappen te zetten, bij te houden of je goed bezig bent en steeds weer verder te komen. Zie hierboven voor meer informatie en randvoorwaarden. En vergeet niet om ook werk te maken van de cultuur op de werkvloer en het systeem om bij te sturen.

### Investeren in samenwerking

*Hoe kun je hiermee aan de slag?*

- Wat is er binnen de eenheid nodig om goed met elkaar te kunnen samenwerken?
- Zijn er mensen (WP/OBP) die als taak hebben om voor goede samenwerking te zorgen en daar ook uren voor krijgen?
- Welke competenties hebben zij hiervoor nodig, hebben zij deze in huis en hoe is dat vastgesteld?

*Werkt het zoals bedoeld?*

- Hoe wordt bijgehouden wat de kwaliteit van de samenwerking is? Is zichtbaar dat dit verbetert?
- Hoe wordt nagegaan of de mensen die de samenwerking in goede banen moeten leiden voldoende ondersteuning en de juiste voorzieningen hebben?

*Hoe kom je verder?*

- Welke nieuwe eisen stellen veranderende omstandigheden aan de samenwerking (bv. impact activiteiten)?
- Zijn er mensen die bijdragen aan de samenwerking op een manier die nog niet benoemd is?

### Verantwoordelijk leiderschap organiseren

*Hoe kun je hiermee aan de slag?*

- Welke verantwoordelijkheden hebben leidinggevendenden voor hun ondergeschikten? Is dat voor hen duidelijk aangegeven?
- Hoe en in welk kader wordt bijgehouden hoe de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten verloopt? Is hiervoor een evidence-based instrument beschikbaar?

*Werkt het zoals bedoeld?*

- Krijgen leidinggevendenden indien nodig ondersteuning om zich te ontwikkelen of worden hun taken aangepast?
- Wordt er periodiek getoetst of leidinggevendenden hun verantwoordelijkheden goed invullen? Wordt hiervoor ook informatie opgehaald bij ondergeschikten en collega's?
- Hoe wordt deze informatie betrokken bij loopbaanbeslissingen?

*Hoe kom je verder?*

- Welke nieuwe uitdagingen zijn er voor leiderschap bij gekomen (bv. *Open Science*)?
- Welke nieuwe instrumenten zijn er beschikbaar gekomen voor ontwikkeling en toetsing van leiderschapskwaliteiten?

## **In kaart brengen gedragsrisico's**

*Hoe kun je hiermee aan de slag?*

- Worden gegevens en signalen omtrent gedrag gebruikt om inzicht te geven in gedragsrisico's?
- Is duidelijk afgesproken wie dit gaat doen en aan wie dit wordt teruggekoppeld?
- Bij welke personen of instanties kun je nog meer informatie ophalen?

*Werkt het zoals bedoeld?*

- Wordt er actie ondernomen op basis van de risicoanalyse? Zo nee, waarom niet?
- Hebben de gebruikte indicatoren een toegevoegde waarde? Of is er aanpassing nodig?
- Komen er minder vaak onverwachte problemen naar voren?

*Hoe kom je verder?*

- Lukt het tijdig zicht te krijgen op onderdelen waar verhoogde aandacht nodig is?
- Welke nieuwe indicatoren zijn er denkbaar die hier meer zicht op kunnen krijgen?

## Aan de slag met de cultuur op de werkvloer

De vragen in deze tabel bieden een hulpmiddel om op het onderdeel cultuur eerste stappen te zetten, bij te houden of je goed bezig bent en steeds weer verder te komen. Zie hierboven voor meer informatie en randvoorwaarden. En vergeet niet om ook werk te maken van de organisatiestructuur en het systeem om bij te sturen.

### Praten om gedrag te begrijpen

*Hoe kun je hiermee aan de slag?*

- Wordt er gebruik gemaakt van beschikbare hulpmiddelen om het gesprek op gang te krijgen (voorstellingen, boeken, films, rapporten, lezingen)?
- Worden er afspraken gemaakt over concrete spelregels voor gedrag? Welke?
- Worden deze afspraken periodiek besproken en herzien?

*Werkt het zoals bedoeld?*

- Wordt er gesproken over de vraag of de gedragsregels toereikend zijn? Hoe kunnen de gedragsregels worden aangepast?
- Worden er regelmatig gedragsdilemma's gedeeld en samen besproken?

*Hoe kom je verder?*

- Hoe kun je gedragsvaardigheden noemen en toetsen in selectieprocedures voor vacante functies?
- Zijn er aanvullende inzichten over welke vaardigheden relevant zijn?

### Professionele vaardigheden ontwikkelen

*Hoe kun je hiermee aan de slag?*

- Welke vaardigheden zijn van belang voor een goede samenwerking? Is dat duidelijk aangegeven?
- Zijn voor deze vaardigheden ontwikkelmogelijkheden opgenomen in het standaardpakket voor alle personeelsleden?
- Hoe worden medewerkers gemotiveerd om hiervan gebruik te maken?

*Werkt het zoals bedoeld?*

- Is er voldoende deelname aan de cursussen die worden aangeboden?
- Sluiten ze goed aan bij de behoeften van werknemers?
- Wordt er vaker en beter over gedrag gesproken?

*Hoe kom je verder?*

- Wat is er nog meer nodig om mensen zich vaardiger te laten voelen?
- Welke voorzieningen tref je voor mensen die dit niet willen of kunnen leren?

## **Iedereen een stem geven**

*Hoe kun je hiermee aan de slag?*

- Wie praat er mee over de wenselijkheid van heersende gedragsnormen?
- Is er moeite gedaan om mensen die minder snel gehoord worden hierbij te betrekken?  
Op welke manier?

*Werkt het zoals bedoeld?*

- Worden verschillende perspectieven meer en beter in de besluitvorming betrokken?
- Zijn er voorbeelden van nieuwe signalen die op deze manier zijn opgepakt?

*Hoe kom je verder?*

- Welke perspectieven kunnen nog meer meegenomen worden?
- Zijn er nieuwe groepen mensen die nog niet gehoord zijn? Hoe kun je deze betrekken?

## Aan de slag met het systeem om bij te sturen

De vragen in deze tabel bieden een hulpmiddel om op het onderdeel systeem eerste stappen te zetten, bij te houden of je goed bezig bent en steeds weer verder te komen. Zie hierboven voor meer informatie en randvoorwaarden. En vergeet niet om ook werk te maken van de organisatiestructuur en de cultuur op de werkvloer.

### Gedragcodes samen uitwerken

*Hoe kun je hiermee aan de slag?*

- Is er een gedragscode? Is die gemakkelijk te vinden? Weet iedereen wat erin staat?
- Wordt uitgelegd waarom de principes belangrijk zijn?
- Is duidelijk welke concrete gedragingen uit de principes volgen?

*Werkt het zoals bedoeld?*

- Wanneer wordt er op de werkvloer in elk geval over de gedragscode gesproken?
- Helpt de code om dagelijkse dilemma's op te lossen?
- Hoe wordt de code met nieuwe medewerkers besproken?

*Hoe kom je verder?*

- Zijn er ontwikkelingen die nieuwe eisen stellen aan de gedragscode of om een nieuwe (deel)code vragen?

### Tijdig bijsturen van gedrag

*Hoe kun je hiermee aan de slag?*

- Welke ondersteuning krijgen leidinggevenden bij meldingen en signalen van ongewenst gedrag? Wat is er nog meer nodig?
- Is er een stramien dat leidinggevenden kunnen gebruiken om heldere als-dan-afspraken te maken?

*Werkt het zoals bedoeld?*

- Zijn de richtlijnen die leidinggevenden kunnen gebruiken om gedrag bij te sturen voldoende uitgewerkt?
- Hoe weten anderen op de werkvloer dat gedrag wordt bijgestuurd indien nodig?

*Hoe kom je verder?*

- Is er een intervisiemogelijkheid voor leidinggevenden? Hoe wordt aanvullende expertise gezocht indien nodig?

### Vangnet voor alle betrokkenen

*Hoe kun je hiermee aan de slag?*

- Zijn overal in de organisatie mensen aangewezen die kunnen helpen als er problemen zijn?
- Hoe zijn deze personen met elkaar verbonden in een netwerk voor advies of opvolging? Wordt binnen dit netwerk gebruik gemaakt van *peer review*?

- Is bij elk probleem duidelijk wie de regie heeft en wat de rolverdeling is?

*Werkt het zoals bedoeld?*

- Doet iedereen wat er beloofd is?
- Voelt iedereen (klagers, beklaagden, omstanders, functionarissen) zich voldoende gehoord en geïnformeerd? Hoe wordt dit gecontroleerd?
- Voelt iedereen zich voldoende toegerust om de eigen taak te vervullen? Wat is nog meer nodig?

*Hoe kom je verder?*

- Wordt er regelmatig geoefend met een eerdere of fictieve casus en worden daar lessen uit getrokken?
- Hoe wordt de afhandeling van eerdere casuïstiek geëvalueerd?