



Ambtelijk Vakmanschap: gedrag op de werkvloer

In de Gids Ambtelijk Vakmanschap vind je zeven principes met bijbehorende waarden. De gids is er ter inspiratie voor je werkwijze en om richting en legitimiteit te geven aan je dagelijks handelen. Op bijgaande gesprekskaarten vind je gedragsvoorbeelden uit de gids. Welke zie je in jouw werk terug? Welke niet? En welk gedrag zou je graag bespreekbaar willen maken?

Hoe kun je de gesprekskaarten gebruiken?

Neem de kaarten mee naar je (team)overleg.

Stel bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Welk gedrag herkennen we en speelt bij ons op de werkvloer?
- Hoe ziet dat er bij ons precies uit?
- Wat ontbreekt? Is dat erg?
- Zo ja, wat belemmert ons om het te laten zien/te doen?
- Wat valt op? Wat zijn de rode draden?
- Wat betekent dit voor ons? Wat gaat goed, wat kan beter?
- Wat wordt er van onze leidinggevende(n) verwacht?
- Waar gaan we aan werken?
- Hoe geven we hier een vervolg aan?

Maak hier concrete afspraken over.

Hulp nodig? Vragen?

Laat het weten via grenzeloossamenwerken@rijkssoverheid.nl



[Scan de code](#)
[of klik hier](#)



Werken vanuit vertrouwen

integer, open en inclusief



Welk gedrag past hierbij?

- Wees nieuwsgierig naar wat leeft binnen en buiten je organisatie.
- Wat heeft de ander nodig en wat kan jij daaraan doen?
- Wees eerlijk in wat jij kan doen en wat je niet kan doen. En geef aan waarom.
- Spreek je uit, ook als het lastig is. Benoem dat je het lastig vindt of vraag hulp.
- Luisteren en doorvragen. Probeer je oordeel uit te stellen. Kijk eerst of je de ander echt begrijpt.
- We hebben allemaal vooroordelen, ben je daar bewust zijn van. Laat jouw handelen daar niet door beïnvloeden.
- Betrek anderen actief in wat je doet. Geef ze de ruimte om zichzelf te zijn. En neem zelf de ruimte die je toekomt. Doe mee en durf je uit te spreken.
- Vraag jezelf regelmatig af of wat je doet te verantwoorden is. Geef het goede voorbeeld in je gedrag. Bespreek lastige situaties met je collega's en leidinggevende.
- Spreek je uit als je vindt dat iets niet integer is. Spreek anderen aan op gedrag dat niet oké is.

Specifiek voor leidinggevenden

- Steun de openheid van jouw medewerkers actief en waardeer dit.
- Investeer in goede onderlinge relaties, zowel op teamniveau als tussen medewerkers onderling. Investeer ook in de relatie die je zelf met medewerkers hebt.
- Werk aan vertrouwen door eerlijk te zijn, ook als dat moeilijk is.
- Let op de dynamiek in de groep. Heb oog en oor voor de minderheid of de zwijgende meerderheid.
- Schep nadrukkelijk de ruimte voor een veilige en gelijkwaardige inbreng voor elke medewerker.
- Wees nieuwsgierig naar het verhaal van elke medewerker, iedereen wil gezien en gehoord worden.
- Voorbeeldgedrag van leidinggevenden is belangrijk, stel jezelf daarin kwetsbaar op.
- Handhaaf als er duidelijk grenzen worden overschreden en ben daar consequent in.
- Wees ontvankelijk voor tegenspraak, ga actief op zoek naar de andere inzichten.





Werken vanuit dienstbaarheid

behoorlijk, toegankelijk en dienstverlenend



Welk gedrag past hierbij?

- Behandel de ander zoals je wilt dat anderen jou behandelen.
- Geef eerlijke informatie naar anderen. Durf fouten toe te geven en geef aan als je iets niet weet.
- Vraag op tijd hulp als je met een lastig probleem zit. Stop het niet weg en schuif het niet voor je uit.
- Maak contact, laten merken dat het verhaal van de ander je interesseert. Luister en vraag door.
- Gebruik eenvoudige taal met zo min mogelijk afkortingen en vaktaal.
- Wees vriendelijk, behulpzaam en geduldig. Ga er niet te snel vanuit dat iemand er zelf wel uitkomt. Vraag of ze op weg geholpen zijn.
- Train en oefen jezelf en met elkaar in het omgaan met lastig gedrag van anderen. Leer je emoties te beheersen.

Specifiek voor leidinggevenden

- Stuur op behoorlijkheid, zowel bij gedrag van medewerkers als op het proces. Kijk naar wat medewerkers doen en de verschillende schakels in een proces. Hoe beïnvloeden die elkaar?
- Sta open voor suggesties van medewerkers, bijvoorbeeld voor het verbeteren van werkprocessen.
- Geef kritische/duidelijke signalen af aan de ambtelijke en politieke leiding als de behoorlijkheid in het gedrag komt.
- Bevorder actief begrijpelijk taakgebruik.
- Zorg dat jijzelf en jouw team optimaal bereikbaar en beschikbaar zijn.
- Breng eenvoud aan in procedures en processen. Ga daarbij uit van de gebruiker.
- Bespreek met jouw medewerkers bespreken hoe zij aankijken tegen dienstverlening binnen het eigen werk. Wees nieuwsgierig naar waar zij tegenaan lopen en denk vanuit een open houding mee over mogelijke oplossingen.
- Wees begripvol en geduldig. Een dienstverlenende instelling vergt soms echt een andere houding van medewerkers.





Werken vanuit legitimiteit

rechtmatig en rechtvaardig



Welk gedrag past hierbij?

- Geef duidelijk aan op welke regels jouw beslissingen of adviezen zijn gebaseerd en wat daarbij je afwegingen zijn.
- Plan je werk binnen de geldende termijnen zodat zichtbaar wordt wat daarvoor nodig is. Ga daarbij uit van de krapste termijn en niet van een mogelijke verlenging.
- Blijf goed op de hoogte van de regels waarmee je werkt en de uitleg daarvan. Vraag om juridisch advies of andere hulp als dat nodig is.
- Ga na hoe iets uitpakt in de praktijk door mensen voor wie je het doet erbij betreft. Als het probleem niet opgelost wordt of groter wordt, kan dit natuurlijk niet de bedoeling zijn.
- Kijk waar het precies misloopt en wat er nodig is, als het anders uitpakt dan bedoeld.
- Luisteren naar je gevoel. Zit iets je niet lekker? Lig je ergens wakker van? Onderzoek dan waar dat gevoel vandaan komt en bespreek dit.

Specifiek voor leidinggevend

- Wees duidelijk over de regels en waar ruimte zit om eventueel af te wijken.
- Hanteer rechtmatig handelen als uitgangspunt en draag dat ook uit. Uitzonderingen op de regels moeten te rechtvaardigen zijn.
- Borg de zorgvuldigheid. Wees open en transparant in het bieden van maatwerk. Zorg dat alles goed afgestemd en vastlegt is.
- Sta voor je medewerkers. Durf verantwoordelijkheid te dragen voor het maken van uitzonderingen op de regels als dat nodig is.
- Bespreek dilemma's die je in de praktijk tegenkomt





Werken vanuit de opgave

grenzeloos samenwerken en mensgericht



Welk gedrag past hierbij?

- Stel jezelf de vraag of je samenwerkt of afstemt: sta je oprecht open voor onverwachte of nieuwe inbreng van anderen?
- Maak contact, betrek mensen actief bij je werk. Deel daarbij welke afwegingen je moet maken en wat de resultaten zijn.
- Breng jouw talent en deskundigheid in om samen aan de opgave te werken.
- Waardeer het talent en de vakkennis die anderen inbrengen.
- Leg contact met de mensen voor wie je het doet. Weet over wie het gaat, wat hun situatie is.
- Leef je in, stel dat het over jou zou gaan? Wat zou je doen?
- Vertrouw op jouw professionele oordeel. Durf je daarop uit te spreken en ervoor te gaan staan. Handel ernaar handelen als dat kan.

Specifiek voor leidinggevenden

- Schep ruimte voor opgabegericht werken, blijf proberen.
- Moedig samenwerking aan op alle niveaus en over grenzen heen. Geef medewerkers de vrijheid en ruimte om dit te doen.
- Zorg voor verbinding op onderdelen waar jij vanuit jouw leidinggevende positie verbanden ziet die medewerkers niet kunnen zien.
- Verken met jouw medewerkers de opgave en zorg voor een optimale teamsamenstelling.
- Haal unieke talenten van medewerkers naar boven en zet deze in om aan opgaven te werken.
- Reflecteer met je medewerkers of jullie nog dat aan het doen zijn wat de opgave nodig heeft.
- Vertrouw op de deskundigheid van je medewerkers.
- Geef je medewerkers steun en rugdekking.





Werken vanuit verantwoordelijkheid

doelgericht, doelmatig en aanspreekbaar



Welk gedrag past hierbij?

- Vraag jezelf regelmatig af of je de juiste dingen doet. Wat bereik je ermee?
- Plan jouw werkzaamheden in duidelijke stappen. Maak die stappen niet te groot.
- Houd zicht op de grote lijnen. Laat je niet te veel afleiden van het doel.
- Wees zuinig zijn op overheidsmiddelen. Wees kostenbewust in je werk, ga verspilling tegen. Let op duurzaamheid.
- Deel kennis.
- Begin niet steeds opnieuw, maar pak door op werk dat eerder is gedaan.
- Neem verantwoordelijkheid voor jouw werk en ben daarop aanspreekbaar.
- Zorg voor vervanging als je er niet bent en ben bereid en flexibel in het overnemen van werk van collega's.

Specifiek voor leidinggevenden

- Staar je niet blind op een eenmaal vastgesteld doel.
- Wees wendbaar. Het gaat om het effect dat je bereikt, niet om het doel op zich. De opgave is leidend.
- Gebruik de mogelijkheden van hybride werken om efficiënter te werken.
- Zet medewerkers in op hun talenten. Dat is naast effectief ook efficiënt. En geef ze de tijd om iets af te maken. Overvraag ze niet met steeds weer nieuwe dingen.
- Zorg ervoor dat onderwerpen zijn belegd en dat altijd iemand aanspreekbaar is.
- Geef zelf het goede voorbeeld en ben ook aanspreekbaar.





Werken vanuit verantwoordelijkheid

navolgbaar en transparant



Welk gedrag past hierbij?

- Sla informatie vindbaar op voor anderen, hou het niet bij jezelf.
- Maak gebruik van de (archief)systemen van je werk.
- Leg vast wat je allemaal doet, zoals wie je op welk moment hebt gesproken, welke informatie je gebruikt en waar je die vandaan hebt.
- Deel keuzes en afwegingen met anderen, spreek ze uit en schrijf ze op.
- Leg aan anderen uit waarom je de dingen doet die je doet.

Specifiek voor leidinggevenden

- Benadruk het belang van een goede archivering. Dit is onderdeel van het dagelijkse werk. Geef medewerkers ook de tijd om dit te kunnen doen.
- Geef hierin zelf het goede voorbeeldgedrag.
- Vraag door aan je medewerkers naar het waarom, bevorder discussie. De redenering is belangrijker dan de conclusie. Help medewerkers om de redenering expliciet te maken.





Werken vanuit professionaliteit

vakkundig, kritisch en verbeteringsgericht



Welk gedrag past hierbij?

- Weet waarover je praat, doe kennis op en verdiep je in onderwerpen. Kom met overtuigende argumenten.
- Vertrouw op jezelf en jouw collega's. Weet ook wat je niet weet en vul elkaar aan.
- Durf kritisch te zijn en spreek je uit of tegen. Doe dat op een positieve manier. Laat merken dat je het doet vanuit de wil om het werk te verbeteren.
- Steun collega's die kritisch durven te zijn en tegen durven te spreken. Je hoeft het niet met ze eens te zijn, maar luister en ga met ze in gesprek.
- Durf fouten te maken en toe te geven, van fouten leer je het meeste.
- Besteed aandacht aan wat jouw werk teweegbrengt en wat dat betekent voor het vervolg. Stuur zo nodig tijdig bij.
- Reflecteer met elkaar of jullie nog bezig zijn met dat wat de opgave nodig heeft.

Specifiek voor leidinggevenden

- Gun jouw medewerkers professionele ruimte. Ondersteun dat ze opleidingen/ trainingen/lezingen volgen. Inspireer en motiveer.
- Geef ze beoordelingsvrijheid en vertrouwen en spreek dat ook uit.
- Weet van elke medewerker welke onderwerpen ze graag doen, waar sterke en zwakke punten liggen en welke ontwikkelingswensen er zijn. Energie stroomt het meest op die plekken waar iemand zich 'realistisch uitgedaagd' voelt.
- Geef ruimte voor discussie.
- Nodig actief uit voor tegenspraak. Denk niet dat dit vanzelf goed gaat. Laat merken dat je een kritische houding op prijs stelt.
- Ontvang ook tegenspraak. Neem tegensprekers serieus en luister oprecht naar wat ze te zeggen hebben.
- Reageer op tegenspraak, laat weten wat je ermee doet.
- Geef zelf ook eerlijke en opbouwende feedback aan je medewerkers.
- Zie kritiek, klachten en fouten als lessen om van te leren. Draag dit uit en handel er vooral naar. Stel jezelf daarin kwetsbaar op.
- Schep rust en ruimte in het werk. Neem de tijd nemen om het met elkaar over het werk te hebben, verbind daaraan concrete verbeteracties.
- Stuur op een feedbackloop. Dit moet bewust georganiseerd worden.

