



K O N I N K L I J K E N E D E R L A N D S E
A K A D E M I E V A N W E T E N S C H A P P E N

Waarderend leiderschap

Implementatieplan

Daisy Bremmer

April 2024

Inhoud

Waarderend Leiderschap - Implementatieplan

- 1. Doel Implementatieplan
- 2. Visie Waarderend Leiderschap
 - 2.1 Hoe zijn we tot de visie gekomen?
 - 2.2 Kernwaarden
- 3. Van huidige situatie naar gewenste situatie
 - 3.1 Huidige situatie: Waarom Waarderend Leiderschap?
 - 3.2 Gewenste situatie: Wat willen we met Waarderend Leiderschap bereiken?
 - 3.3 Van huidige situatie naar gewenste situatie: Wat zijn de aandachtsgebieden?
- 4. Strategie voor implementatie: Verandermanagement model ADKAR
 - 4.1 Bekendheid visie
 - 4.1 Implementatieactiviteiten
 - 4.1.1 Verandermanagement fases
 - 4.2 Instroom: Personeelsbeleid werving medewerkers
 - 4.2.1 Implementatieactiviteiten
 - 4.2.2 Verandermanagement fases
 - 4.3 Introductie Nieuwe Medewerkers
 - 4.3.1 Implementatieactiviteiten
 - 4.3.2 Verandermanagement fases
- 4.4 Evaluatie medewerkers
 - 4.4.1 Implementatieactiviteiten
 - 4.4.2 Verandermanagement fases
- Differentiatie Loopbanen
 - 4.5.1 Implementatieactiviteiten
 - 4.5.2 Verandermanagement fases
- Opleidingshuis
 - 4.6.1 Implementatieactiviteiten
 - 4.6.2 Verandermanagement fases
- 5. Randvoorwaarden
- 6. Governance
 - 6.1 Rollen & verantwoordelijkheden
 - 6.2 Samenwerking, advies, en goedkeuring
- 7. Voorlopige planning & Acties
- 8. Budget

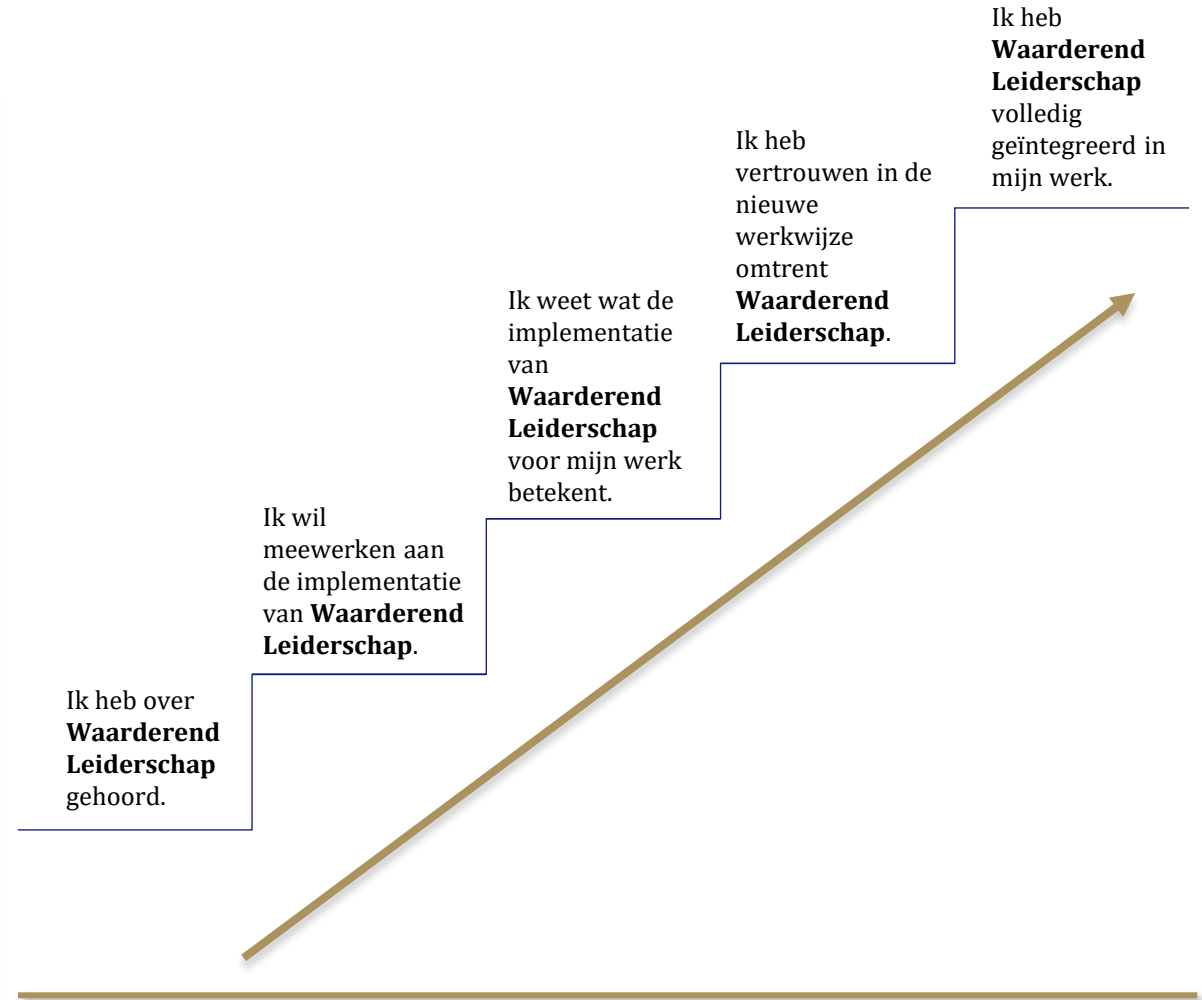


1. Implementatieplan

Wat is het doel van dit document?

In 2023 is de visie Waarderend Leiderschap voor de KNAW vastgesteld. Dit implementatieplan geeft weer **hoe** vanaf 2024 de visie zal worden geïmplementeerd. Deze implementatie zal stapsgewijs gaan, om medewerkers mee te nemen van bewustzijn van wat de visie is, tot het volledig integreren van de visie in hun werk. Om de implementatie duidelijk richting te geven, zal dit document de volgende elementen meenemen:

- Totstandkoming visie Waarderend Leiderschap
- Huidige situatie
- Gewenste situatie
- Wat de aandachtsgebieden zijn tijdens het implementeren van de visie
- Welke strategie zal worden ingezet gedurende de implementatie
- Hoe de aandachtsgebieden verder worden uitgewerkt
- Randvoorwaarden voor de implementatie
- Governance van de implementatie
- Voorlopige planning
- Budget



2.1 Visie: Waarderend Leiderschap

Hoe zijn we tot de visie gekomen?

1. Onderzoek

In samenwerking met een onderzoeksbureau start in 2023 een onderzoek om tot een leiderschapsvisie te komen.



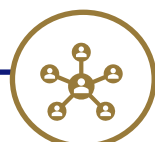
2. Inventarisatie

Het onderzoek begint met een inventarisatie op basis van beschikbare documenten zoals o.a. visie, missie, strategische agenda, en aanbevelingen in Erkennen & Waarderen.



3. Workshops

In 12 workshops worden medewerkers bevraagd.



4. Interviews

Om ook het perspectief van leiderschap mee te nemen, hebben verdiepingsinterviews plaatsgevonden met directeuren van verschillende instituten.



5. Inzichten

Het onderzoeksbureau weegt ook onderzoek en inzichten op het vlak van leiderschap mee, die o.a. zijn gekoppeld aan Erkennen & Waarderen, de huidige arbeidsmarkt, en verwachtingen van medewerkers omtrent leiderschap.



6. Projectgroep & stuurgroep

Een projectgroep fungeerde als klankbord om kritische feedback te geven op de uitvoering van het onderzoek. Een stuurgroep fungeerde als besluitvormend orgaan voor de (concept)visie.



7. Goedkeuring Directeurenraad

Het rapport van het onderzoeksbureau is ter goedkeuring voorgelegd aan de Directeurenraad. De hieruit voortgekomen visie is door de Directeurenraad goed gekeurd.



2.2 Visie: Waarderend Leiderschap

Kernwaarden

Het resultaat van het volledige proces is een leiderschapsvisie voor de KNAW: Waarderend Leiderschap. In deze visie staan 3 kernwaarden centraal die naast leidinggevendenden ook de professionele medewerkers van de KNAW richtlijnen geven. Een samenvatting van de 3 waarden is hieronder te vinden.



Ontwikkeling

Wij zijn een ambitieuze organisatie. Om het werk goed te kunnen doen, krijgen alle medewerkers de ruimte om hun talenten en vaardigheden te kunnen ontwikkelen en bijhouden. Dit draagt bij aan het werkplezier en aan de gedrevenheid waarmee mensen hun werk doen.

Verbinding

Verbinding is een belangrijk onderdeel van leiderschap binnen de KNAW. We nemen de tijd om goed naar elkaar te luisteren, zodat we weten wat er speelt, zowel binnen als buiten het eigen team. Zo voorkomen we onjuiste aannames en stereotype beeldvorming.

Helderheid

We zijn een organisatie van instituten waarin mensen veelal zelfstandig werken. Dit is een grote kracht, maar ook een uitdaging, namelijk het bespreken van meningsverschillen over het waarom, wat of hoe. Dit vraagt om duidelijkheid, besluitvaardigheid, en standvastig handelen, ook als niet iedereen daar blij mee is. In de realiteit moeten immers soms moeilijke keuzes gemaakt worden.



3.1 Huidige situatie

Waarom Waarderend Leiderschap

De visie Waarderend Leiderschap is afgeleid van bredere programma's die binnen de KNAW spelen, en integreert de ervaring van onze medewerkers zoals hieronder uiteengezet:

Sociale Veiligheid

In de afgelopen jaren is er in de media steeds meer aandacht voor sociale veiligheid, en het gebrek daarvan, in verschillende sectoren. Ook in de academische wereld is sociale veiligheid een actueel en belangrijk thema. Omdat we bij de KNAW een organisatie willen zijn waar we prettig kunnen werken, en worden gewaardeerd om onze bijdrage aan ons gemeenschappelijk doel hoogwaardig wetenschappelijk werk en het beheer van onze collecties, is het van belang om proactief en preventief te werken aan een sociaal veilige werkomgeving.

Erkennen en Waarderen

Het doel van het landelijke programma *Erkennen & Waarderen* is om te komen tot een betere balans in het erkennen en waarderen van wetenschappelijk werk. Goed leiderschap speelt daarbij een belangrijke rol. Onderdeel van *Erkennen & Waarderen* is o.a. het bevragen van de (impliciete) aanname dat een inhoudelijk sterke professional ook de vaardigheden en plicht heeft om leidinggevende te kunnen (of moeten) zijn. Het gaat dan om het aantrekken en behouden van goede leidinggevendens, die erkenning geven aan de talenten van medewerkers, en die weten dat diversiteit nodig is om een goed team samen te stellen en dat ieders rol in een team belangrijk is. Parallel daaraan, is het behulpzaam als structuren en systemen in organisaties de ontwikkeling van competenties mogelijk maken, actief steunen, en waarderen.

Medewerkers onderzoek

Vanuit het terugkerende medewerkeronderzoek en het jaarverslag van Zorg van de Zaak, krijgen we inzicht in de werkbeleving van de medewerkers van de KNAW. Op basis hiervan, zien we dat er aandacht nodig is voor werkrelaties, werkdruk, en heldere loopbaanmogelijkheden.



3.2 Gewenste situatie

Wat willen we bereiken met Waarderend Leiderschap

Met de implementatie van Waarderend Leiderschap, willen we een cultuur die gebaseerd is op vertrouwen versterken. Voor het bereiken van dit doel binnen de KNAW is leiderschap cruciaal, maar juist ook de inzet van al onze professionele medewerkers. We vinden het hierbij belangrijk dat iedereen in de organisatie de regie heeft over, en medeverantwoordelijk is, voor de eigen ambities, talenten en ontwikkeling. En om de impact van deze visie te kunnen meten bij alle medewerkers, streven we ernaar om de volgende veranderingen te zien:

Cultuurverandering

Een cultuur waarbij naast de kwaliteit van het werk ook de kwaliteit van onderlinge relaties centraal staat. Het gaat om het **ontwikkelen** van jezelf en je team. **Verbinding** tussen de organisatie, je team en jou om inclusie te vergroten, en goed naar elkaar te kunnen luisteren en verschillende standpunten te verkennen. En **helderheid** over beslissingen die je neemt en kunnen uitleggen waarom je ze neemt. Medewerkers voelen de sociale veiligheid om te zijn wie ze zijn, en zich uit te spreken wanneer zij onacceptabel gedrag zien. Na de implementatie willen we deze verandering terug zien in de resultaten van onder andere het medewerkersonderzoek.

Leiders met talent en motivatie voor leidinggeven

Leidinggeven is een apart vak, en vraagt om al dan niet latent talent en motivatie. Goed leiderschap inspireert op vak inhoud, en vraagt om het vermogen van leiders om relaties op te bouwen, medewerkers in hun groei te stimuleren, (gelijke) kansen te zien, creëren en aan te bieden. Door leidinggevend te ondersteunen in hun vak door middel van o.a. training en coaching, is de verwachting dat dit impact heeft op de beleving van de medewerker. Na de implementatie willen we deze verandering terug zien in de resultaten van onder andere het medewerkersonderzoek.

Regie en medeverantwoordelijkheid voor ambities

Waarderend Leiderschap is voor alle medewerkers met een aansturende functie, maar omvat ook het professioneel gedrag van alle KNAW-medewerkers. Dit betekent dat men zelf regie neemt over het inrichten van werk en het realiseren van doelen door eigen kwaliteiten en talenten in te zetten. De KNAW zet zich in om keuzes te bieden hoe medewerkers hun ontwikkeling en de manier waarop ze willen bijdragen aan de KNAW en haar instituten willen vormgeven.



3.3 Van huidige situatie naar gewenste situatie

Wat zijn de aandachtsgebieden?

Om de visie Waarderend Leiderschap succesvol te laten landen binnen de organisatie, zijn er zes aandachtsgebieden geïdentificeerd waar de visie actief zal worden geïmplementeerd. Deze aandachtsgebieden zijn gebaseerd op data en informatie van het rapport van Leeuwendaal waar de visie Waarderend Leiderschap uit voort is gekomen, de resultaten van medewerkeronderzoeken van 2019 en 2022, de rapportage van Zorg van de Zaak 2023, Erkennen & Waarderen, en interne KNAW programma's. Waar mogelijk zullen implementatie activiteiten oplopen met al bestaande initiatieven zoals Erkennen & Waarderen, de Gedragscode, en Sociale Veiligheid.

De zes geïdentificeerde aandachtsgebieden zijn:

- 1. Bekendheid visie**
- 2. Personeelsbeleid werving medewerkers**
- 3. Introductie medewerkers**
- 4. Personeelsbeleid evaluatie medewerkers**
- 5. Differentiatie loopbanen**
- 6. Opleidingshuis zelfregie en leiderschap**



3.3 Van huidige situatie naar gewenste situatie

Wat zijn de aandachtsgebieden?

Om een succesvolle implementatie te waarborgen, is het nodig een helder beeld te hebben van de huidige situatie van de zes aandachtsgebieden binnen de KNAW, instituten, en het Bureau, en richting te geven aan de gewenste situatie:

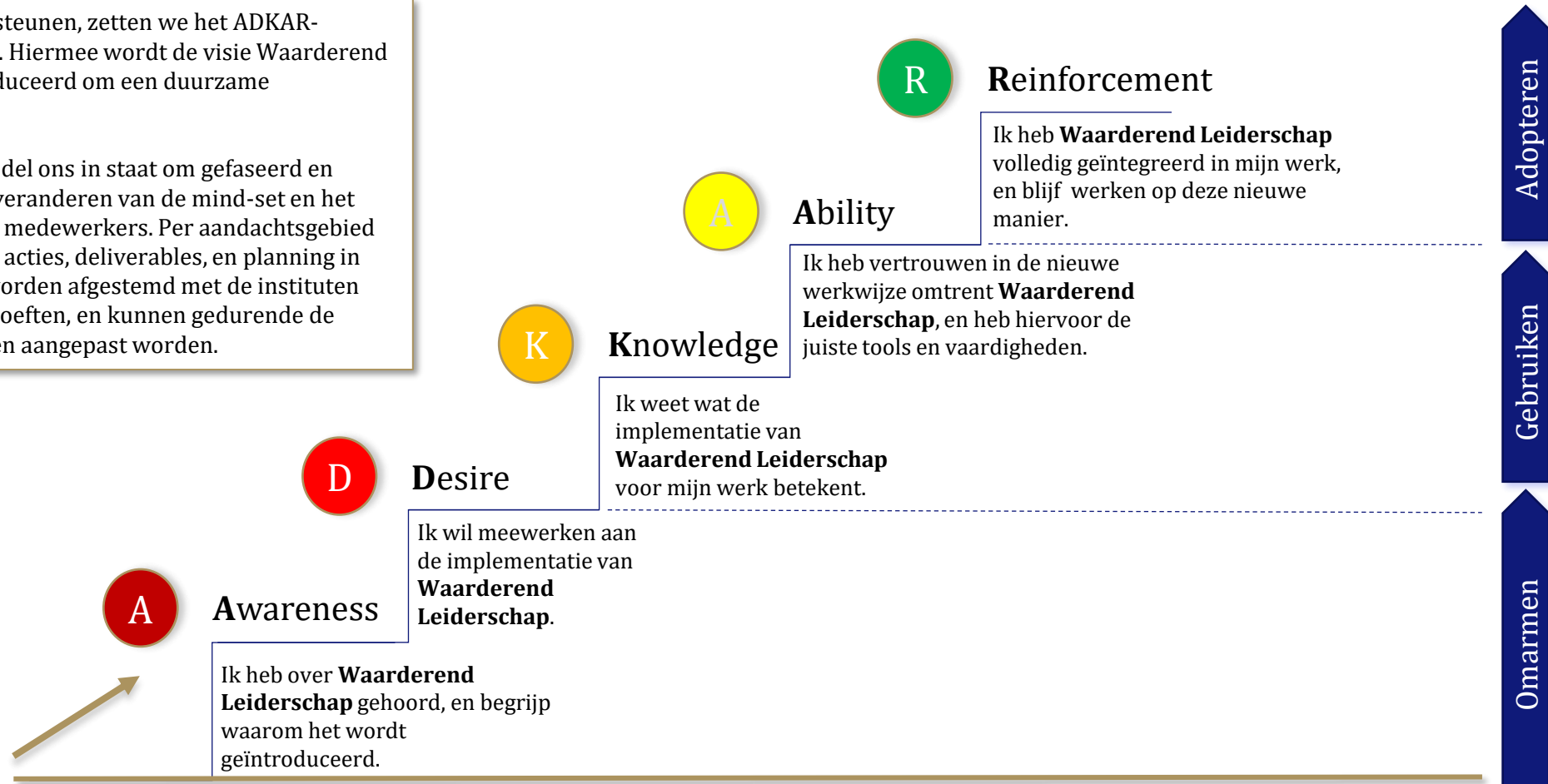


4. Strategie Implementatie

Verandermanagement model: ADKAR

Om de implementatie te ondersteunen, zetten we het ADKAR-verandermanagementmodel in. Hiermee wordt de visie Waarderend Leiderschap gefaseerd geïntroduceerd om een duurzame verandering te stimuleren.

In het kort stelt het ADKAR-model ons in staat om gefaseerd en doelgericht te werken aan het veranderen van de mind-set en het gedrag van leidinggevenden en medewerkers. Per aandachtsgebied zullen er voor elke ADKAR fase acties, deliverables, en planning in kaart worden gebracht. Deze worden afgestemd met de instituten zodat zij aansluiten op hun behoeften, en kunnen gedurende de implementatie nog aangevuld en aangepast worden.



4.1.1 Bekendheid Visie

Implementatie activiteiten

Bekendheid van de visie staat aan de basis van de implementatie. Het doel is om bewustzijn te creëren over het belang van Waarderend Leiderschap en een solide basis te leggen voor het verwezenlijken van Waarderend Leiderschap binnen de organisatie. Activiteiten voor dit doel zijn o.a.:

- **Identificeren van ambassadeurs Waarderend Leiderschap:**

Naast dat er van Directeuren, Bedrijfsvoerders, en P&O adviseurs zal worden verwacht dat ze de visie actief zullen uitdragen, zouden we graag op verschillende lagen van alle instituten mensen identificeren die de *tijdelijke* rol van ambassadeur op zich zullen nemen. Bij de identificatie van ambassadeurs, zal P&O nauw betrokken zijn. Het is van belang om de ambassadeurs als eerste aan boord te krijgen betreffende de visie, zodat zij de visie met integriteit en motivatie uit kunnen dragen. Toelichting rol ambassadeurs:

- Draagvlak creëren
- Rolmodel zijn
- Link tussen de werkvloer en projectleider/team zijn en vanuit deze rol:
 - Inzicht geven in verwachte reacties, risico's behoeften van medewerkers
 - Delen project communicatie
 - Delen wat er leeft op de vloer

- **Kick-off events:**

- Kick-off event voor Ambassadeurs ter inspiratie, verduidelijking rol, en activatie.
- Kick-off event voor P&O en communicatie adviseurs, inclusief verwachtingen, rol duidelijk maken, training.
- Kick-off event voor leidinggevend, inclusief reflectie, training, en tool kits.
- Kick-off events op de instituten om de visie onder alle medewerkers te laten leven en Ambassadeurs te introduceren. Deze kick-off events kunnen indien mogelijk gekoppeld worden aan al bestaande samenkomsten.

- **Communicatie:** voor leidinggevend en alle medewerkers ter kennisdeling, enthousiasmering, verwachting management:

- Intranet
- Nieuwsbrieven, zoals bijvoorbeeld een vaste rubriek in de leidinggevend nieuwsbrief
- Flyers

- **Heidagen:** Met Directie en P&O adviseurs afstemmen welke heidagen er plaats zullen vinden en of hier Waarderend Leiderschap in terug kan komen, bijvoorbeeld d.m.v. inspirerende spreker, reflectie hoe Waarderend Leiderschap terugkomt in hun leiderschapstijl, en training.



4.1.2 Bekendheid Visie

Verandermanagement fases: Implementatie activiteiten, deliverables, en planning

	A Fase 1: Awareness	D Fase 2: Desire	K Fase 3: Knowledge	A Fase 4: Ability	R Fase 5: Reinforcement
Bekendheid Visie Implementatie-activiteiten	Implementatieplan delen: Presentatie implementatieplannen bij P&O platform, OBV, Directeurenraad.	Kick-off events: Visie Waarderend Leiderschap en positieve impact introduceren KNAW breed, door middel van kick-off events.	Voortzetting activiteiten op locatie, georganiseerd met Ambassadeurs, bijv. sessies voor leidinggevend	Voortzetting activiteiten op locatie, georganiseerd door Ambassadeurs.	Waarderend Leiderschap is geïntegreerd in KNAW communicatie zowel op het Bureau als bij de instituten.
	Ambassadeurs: Mensen identificeren en verantwoordelijkheden en verwachtingen rol uitwerken.	Ambassadeurs: Activiteiten op locatie, georganiseerd met en door Ambassadeurs.	Sessie Waarderend Leiderschap op heidag instituut directeuren.		
	Vorming en start werkgroep.	Activiteiten op locatie, georganiseerd door Waarderend Leiderschap projectgroep.			
Deliverables	- Communicatieplan, incl.; - One-slider WL - Intranet copy - Aankondiging en planning (kick-off) bijeenkomsten - Visuals voor op locatie - Ambassadeur profiel - Lijst Ambassadeurs	- Planning activiteiten Ambassadeurs - Planning activiteiten projectgroep	- Programma heidag instituut directeuren.	- NTB	
Planning	Q1 – Q2 2024	Q2 – Q3 2024	Q3 – Q4 2024	Q3 – Q4 2024	Vanaf Q4 2024

4.2.1 Instroom: Personeelsbeleid werving medewerkers

Implementatie activiteiten

Om er zorg voor te dragen dat ook nieuwe medewerkers bijdragen aan een werkcultuur waar iedereen zich welkom, veilig, uitgedaagd en ondersteund voelt, is het van belang de kernwaarden van Waarderend Leiderschap direct bij de instroom te communiceren, en te toetsen of (toekomstige) leiders passen binnen het profiel van waarderende leiders. Activiteiten voor dit doel zijn o.a.:

- **Leiderschapsprofiel:** Een Leiderschapsprofiel wordt opgezet en uitgewerkt. Dit profiel wordt leidend als het gaat om gewenst gedrag en competenties/vaardigheden bij de werving en selectie van nieuwe leidinggevenden.
- **Vacaturetekst:** Een basis vacaturetekst wordt opgesteld om te gebruiken bij de werving voor elke leidinggevende functie. Bij de selectie wordt het leiderschapsprofiel / de vacaturetekst en de daarin opgenomen criteria als uitgangspunt genomen. Zo kunnen sollicitatiecommissies gericht vragen stellen over de leiderschapsstijl van de kandidaat om erachter te komen of de sollicitant past binnen dit profiel. Tegelijkertijd weet de kandidaat van te voren welke leiderschapsstijl gevraagd wordt en kiezen zij er dus bewust voor om leiderschap in te vullen volgens het gevraagde profiel.
- **Ontwikkelassessment:** Na de selectieprocedure kan een ontwikkelassessment worden afgenomen, waarvoor een externe partij zal worden geselecteerd. Zo wordt duidelijk welke competenties de nieuwe medewerker al heeft en kan ontwikkelen om te voldoen aan het leiderschapsprofiel. Op basis van de uitkomsten van dit ontwikkelassessment wordt een modulair ontwikkeltraject vormgegeven. Per instituut/bureau, per niveau leidinggevende functie, en ook per kandidaat zullen de aandachts- en ontwikkelgebieden anders zijn, dus enig maatwerk en flexibiliteit in volgorde moet mogelijk zijn.
- Bij de selectieprocedure wordt rekening gehouden met het uitgangspunt dat talenten te ontwikkelen zijn als deze (latent of evident) aanwezig zijn. Als iemand iets (nog) niet goed kan, heeft die wellicht een ander talent dat de lacune op kan vangen. Maar indien bepaalde basistalenten bij beoogd leidinggevenden evident niet aanwezig zijn, kan er worden overwogen of een leidinggevende rol of functie in dat geval het aangewezen loopbaanpad voor die sollicitant en/of medewerker is. Het vraagt leiderschap om ook daarover transparant te zijn.



4.2.2 Instroom: Personeelsbeleid werving medewerkers

Verandermanagement fases: Implementatie activiteiten, deliverables, en planning

	A Fase 1: Awareness	D Fase 2: Desire	K Fase 3: Knowledge	A Fase 4: Ability	R Fase 5: Reinforcement
Personeelsbeleid werving medewerkers Implementatie-activiteiten	Implementatieplan delen: Presentatie implementatieplannen bij P&O platform, OBV, Directeurenraad.	Uitwerking vacaturetekst	Uitwerking beleid selectieassessments (samen met werkgroep Evaluatie).	Testen en evalueren leiderschapsprofielen.	Waarderend Leiderschap is geïntegreerd in KNAW communicatie zowel op het Bureau als bij de instituten.
	Dialogoog met P&O en communicatie teams instituten welke impact Waarderend Leiderschap zal hebben op de werving van nieuwe medewerkers.	Start met leiderschapsprofiel in samenwerking met CLO die competenties in kaart hebben gebracht.	Uitwerking leiderschapsprofiel(en).	Testen en evalueren assessments.	
	Vorming en start werkgroep om doelen verder uit te werken.	Testen en evalueren vacaturetekst bij P&O adviseurs instituten.		Feedback integreren en opnieuw testen & evalueren leiderschapsprofielen, en assessments.	
Deliverables	- Lijst deelnemers werkgroep - Presentatie implementatieplan Waarderend Leiderschap - 1^e versie vacaturetekst	- Definitieve versie vacature tekst - Test & evaluatieproces vacaturetekst - 1^e versie leiderschapsprofiel(en)	- Beleid werving & selectie leidinggevend - Besluit welke partner assessments zal afnemen. - Definitieve versie leiderschapsprofiel(en).	- Training/communicatie materiaal voor instituten voor leiderschapsprofiel(en) en assessments - Training/communicatie planning - Test & evaluatieproces	
Planning	Q1 – Q2 2024	Q2 – Q3 2024	Q3 – Q4 2024	Q4 2024 – Q1 2025	Vanaf 2025

4.3.1 Instroom: Introductie

Implementatie activiteiten

In de KNAW introductie voor nieuwe medewerkers, leidinggevend, en instituutsdirecteuren, zal Waarderend Leiderschap en de daarbij horende waarden worden opgenomen. Zo worden alle nieuwe medewerkers onderdeel van de ingezette verandering. Dit draagt bij aan de gezamenlijke verwachtingen over samenwerking en/of het leidinggeven.

- **KNAW brede introductie:** Alle nieuwe medewerkers doorlopen een introductietraject. Dit bestaat in ieder geval uit een KNAW brede Welkomstmiddag met informatie over de KNAW en netwerk momenten, met een bijbehorend Welkomstdocument.
- **Instituut introductie:** Op de instituten en afdelingen zelf worden ook een introductieprogramma's aangeboden, welke per afdeling en/of instituut kunnen verschillen. Tijdens de implementatie zal per instituut worden geïnventariseerd wat ze aan introductie doen, en hoe Waarderend Leiderschap hierin opgenomen kan worden.



4.3.2 Instroom: Introductie nieuwe medewerkers

Verandermanagement fases: Implementatie activiteiten, deliverables, en planning

	A Fase 1: Awareness	D Fase 2: Desire	K Fase 3: Knowledge	A Fase 4: Ability	R Fase 5: Reinforcement
Introductie nieuwe medewerkers Implementatie-activiteiten	Implementatieplan delen: Presentatie implementatieplannen bij P&O platform, OBV, Directeurenraad.	Start met vernieuwing interactieve presentatie KNAW brede welkomstmiddag.	Afronding interactieve presentatie KNAW brede welkomstmiddag.	Testen en evalueren Waarderend Leiderschap gedeelte van de instituut specifieke introductie.	Nieuwe medewerkers raken direct bekend met de term Waarderend Leiderschap tijdens KNAW brede en instituut specifieke introductie.
	Dialogo met P&O en communicatie teams instituten welke impact Waarderend Leiderschap zal hebben op de introductie nieuwe medewerkers.	Waarderend Leiderschap meenemen in het KNAW brede welkomstdocument.	Testen en evalueren Introductie KNAW brede welkomstmiddag.	Feedback integreren in Waarderend Leiderschap gedeelte van de instituut specifieke introductie.	
	Vorming en start werkgroep om doelen verder uit te werken.		Uitwerking instituut specifieke introductie in samenwerking met P&O adviseurs.		
Deliverables	- Lijst deelnemers werkgroep - Presentatie implementatieplan Waarderend Leiderschap - Definitieve copy over Waarderend Leiderschap voor Welkomstdocument	- 1^e versie programma KNAW brede welkomstmiddag - Definitieve copy voor Welkomstdocument	- Definitieve versie KNAW brede welkomstmiddag - Test & evaluatieproces - Introductiemateriaal instituten waarin Waarderend Leiderschap is geïntegreerd.	- Test & evaluatieproces instituut specifieke introductie,	
Planning	Q1 – Q2 2024	Q2 – Q3 2024	Q3 2024	Q3 – Q4 2024	Vanaf Q3 2024

4.4.1 Doorstroom: Personeelsbeleid evaluatie medewerkers

Implementatie activiteiten

Om te waarborgen dat medewerkers en leidinggevendenden de kernwaarden en competenties van Waarderend Leiderschap blijven ontwikkelen en uitdragen, zullen deze worden meegenomen in de evaluatie van medewerkers.

- **Gesprekscyclus:** De gesprekscyclus en het gespreksformulier worden gemoderniseerd, zodat de focus in de toekomst nog meer ligt op ontwikkeling en erkenning. Het leiderschapsprofiel en de waarden die behoren bij Waarderend Leiderschap worden hierin geïntegreerd, o.a. door reflectie op het eigen functioneren en 360° graden feedback. In de evaluatiegesprekken van leidinggevendenden wordt hierover gesproken. Bij niet-leidinggevende medewerkers zijn 'persoonlijk leiderschap', ontwikkelingsbehoefte en ambitie een gespreksonderwerp. KNAW brede richtlijnen worden opgezet voor de gesprekscyclus, waarbij rekening wordt gehouden met maatwerk voor de instituten.
- **Ontwikkelassessment:**
 - Wanneer een medewerker voor het eerst door doorstroming een leidinggevende rol zal gaan vervullen, kan een ontwikkelassessment aangeboden worden zodat duidelijk is welke ontwikkelingsbehoefte de medewerker heeft om te voldoen aan het leiderschapsprofiel.
 - Ook hier zal een externe partij voor worden geselecteerd. Zo wordt duidelijk welke competenties de potentiële medewerker al heeft of nog kan ontwikkelen om te voldoen aan het leiderschapsprofiel. Ook hier wordt op basis van de uitkomsten een modulair ontwikkeltraject vormgegeven.



4.4.2 Doorstroom: Personeelsbeleid evaluatie medewerkers

Verandermanagement fases: Implementatie activiteiten, deliverables, en planning

	A Fase 1: Awareness	D Fase 2: Desire	K Fase 3: Knowledge	A Fase 4: Ability	R Fase 5: Reinforcement
Personeelsbeleid evaluatie medewerkers Implementatie-activiteiten	Implementatieplan delen: Presentatie implementatieplannen bij P&O platform, OBV, Directeurenraad.	Uitwerking beleid gesprekscyclus met werkgroep.	Uitwerking plan digitalisering gesprekscyclus.	Training/communicatie instituten omtrent nieuw beleid evaluatie medewerkers.	Leidinggevendenden werken met de nieuwe gesprekscyclus en weten wanneer welk ontwikkel assessment in te zetten, of welke training aan te raden.
	Dialogoog met P&O en communicatie teams instituten welke impact Waarderend Leiderschap zal hebben op de evaluatie van medewerkers.		Uitwerking beleid ontwikkelassessments (samen met werkgroep Werving).	Feedback integreren en opnieuw testen & evalueren.	
	Vorming en start werkgroep om doelen verder uit te werken.		Testen en evalueren gesprekscyclus/ ontwikkelgesprekken format.		
Deliverables	- Lijst deelnemers werkgroep - Presentatie implementatieplan Waarderend Leiderschap - 1^e versie beleid gesprekscyclus	- Definitieve versie beleid gesprekscyclus - Format gesprekscyclus (gecentraliseerd met ruimte voor maatwerk)	- Test & evaluatieproces - Digitale versie format - Besluit welke partner assessments zal afnemen	- Planning training/communicatie - Training/communicatie materiaal voor instituten - Test & evaluatieproces	
Planning	Q1 – Q2 2024	Q2 – Q4 2024	Q3 – Q4 2024	Q4 2024 – Q1 2025	Vanaf 2025

4.5.1 Doorstroom: Differentiatie loopbanen

Implementatie activiteiten

In de huidige situatie wordt van inhoudelijk sterke professionals vaak verwacht dat zij ook de vaardigheden en plicht hebben om leidinggevende te kunnen (of moeten) zijn. Vakinhoudelijke expertise is echter geen garantie voor talent en/of motivatie om leidinggevende te worden.

- **Ontwikkeling beleid loopbaantrajecten:** Een helder beleid voor loopbaantrajecten voor (toekomstige) leidinggevendens zal ontwikkeld worden, waarbij in de selectie van leidinggevendens talent en motivatie voor leidinggeven centraal staan.
- **Training loopbaantrajecten:** P&O adviseurs en leidinggevendens worden door middel van training en coaching on the job op de hoogte gebracht van het nieuwe beleid en hoe dit te implementeren.
- **Ontwikkelassessment (zie ook Doorstroom: Personeelsbeleid evaluatie medewerkers):**
 - Wanneer een medewerker voor het eerst een leidinggevende rol zal gaan vervullen, kan voorafgaand aan doorstroom of het aanvragen van een beurs, een ontwikkelassessment afgenomen zodat duidelijk is welke ontwikkelingsbehoefte medewerker heeft om te voldoen aan het leiderschapsprofiel.
 - Ook hier zal een externe partij voor worden geselecteerd. Zo wordt duidelijk welke competenties de potentiële medewerker al heeft of nog kan ontwikkelen om te voldoen aan het leiderschapsprofiel. Op basis van de uitkomsten zal een modulair ontwikkeltraject worden vormgegeven, waarbij er maatwerk en flexibiliteit nodig zal zijn per instituut/bureau, per niveau leidinggevende functie, en ook per kandidaat.
 - Er zal rekening worden gehouden met het uitgangspunt dat talenten te ontwikkelen zijn als deze (latent of evident) aanwezig zijn, en wordt er van leiderschap gevraagd transparant te zijn of een leidinggevende rol of functie daadwerkelijk het aangewezen loopbaanpad is voor de kandidaat.



4.5.2 Doorstroom: Differentiatie loopbanen

Verandermanagement fases: Implementatie activiteiten, deliverables, en planning

	A Fase 1: Awareness	D Fase 2: Desire	K Fase 3: Knowledge	A Fase 4: Ability	R Fase 5: Reinforcement
Differentiatie Loopbanen Implementatie-activiteiten	Implementatieplan delen: Presentatie implementatieplannen bij P&O platform, OBV, Directeurenraad.	Start werkgroep met focus op creatie richtlijnen differentiatie loopbanen, in nauwe samenwerking met projectleider Erkennen & Waarderen.	Samenwerking werkgroep Evaluatie om beleid differentiatie loopbanen te ontwikkelen.	Testen en evaluatie beleid differentiatie loopbanen.	Medewerkers hebben een helder beeld van welke loopbanen mogelijk zijn binnen de KNAW, en welke trainingen en ontwikkel assessments hen ondersteunen.
	Dialogo met P&O en communicatie teams instituten welke impact Waarderend Leiderschap zal hebben op de evaluatie van medewerkers.		Samenwerking met werkgroepen Werving/Evaluatie om juiste partner te assessments kan afnemen.	Testen en evaluatie ontwikkelassessments.	
	Vorming en start werkgroep om doelen verder uit te werken.			Feedback integreren en opnieuw testen & evalueren.	
Deliverables	- Lijst deelnemers werkgroep - Presentatie implementatieplan Waarderend Leiderschap	- NTB	- Beleid differentiatie loopbanen - Besluit welke partner ontwikkelassessments zal afnemen.	- Test & evaluatieproces differentiatie loopbanen - Test & evaluatieproces ontwikkelassessments	
Planning	Q1 – Q2 2024	Q2 – Q3 2024	Q3 – Q4 2024	Q4 2024 – Q1 2025	Vanaf 2025

4.6.1 Doorstroom: Opleidingshuis Leidinggevendenden

Implementatie activiteiten

Om zowel regie te geven over eigen ambities, talenten, en ontwikkeling, als heldere richtlijnen en verwachtingen te geven aan leidinggeven in verschillende fases van hun carrière, zal er gefaseerd een opleidingshuis voor leiderschap worden ontwikkeld, met zowel in-company trainingen als externe trainingen, waarbij mogelijk andere universiteiten ook aan kunnen haken. De opzet van het opleidingshuis zal in een deelproject gedetailleerd worden uitgewerkt. In de uitwerking zal rekening gehouden worden met:

- **Doelgroepen:** Om een passend opleidingshuis te creëren, zal er helderheid moeten zijn wie onze doelgroep is.
 - **Leidinggevendenden:** Onze focus zal liggen op de medewerker met een leidinggevende functie. Om het opleidingshuis goed in te richten, moet er helder zijn wie we als leidinggevendenden beschouwen. Uitgangspunt is dat dit iedereen omvat die mensen begeleidt en/of aanstuurt. Het definitieve overzicht zal in een deelproject worden vastgesteld, waarbij er o.a. rekening wordt gehouden met: Directie, bedrijfsvoerders, afdelingshoofden, groepsleiders, supervisors en projectleiders.
 - **Professioneel gedrag medewerkers:** De visie Waarderend Leiderschap geeft ook richting aan medewerkers die in de toekomst zullen doorstromen naar een leidinggevende functie. Ook voor hen zullen gerichte trainingen worden aangeboden die de visie en bijbehorende competenties onderbouwen.
- **Verplichte trainingen / opleidingen:**
 - Er zal worden onderzocht of er basis trainingen/opleidingen verplicht kunnen worden aangeboden die de KNAW ziet als basis voor leidinggevendenden. Dit kunnen bijvoorbeeld trainingen zijn omtrent sociale veiligheid, basisvaardigheden voor leidinggevendenden en verwachtingen binnen de rol (inclusief o.a. omgaan met verzuim, gesprekscyclus, conflicthantering), en inclusief leiderschap.
- **Modulaire trainingen / opleidingen:**
 - Omdat er verschillen zijn tussen de instituten (en het bureau), zullen er in aanvulling op de basistrainingen modulaire trainingen worden aangeboden met specifieke focusgebieden. Dit biedt flexibiliteit qua modules en volgorde. Hierbij is ook differentiatie aan te brengen in de basisvaardigheden, thematische vaardigheden, en leiderschapsvaardigheden.
 - Maatwerk instituten: Er zal bij de instituten worden geïnventariseerd wat de behoefte is betreffende trainingen voor hun medewerkers.



4.6.2 Doorstroom: Opleidingshuis Leidinggevenden

Verandermanagement fases: Implementatie activiteiten, deliverables, en planning

	A Fase 1: Awareness	D Fase 2: Desire	K Fase 3: Knowledge	A Fase 4: Ability	R Fase 5: Reinforcement
Opleidingshuis Leidinggevenden Implementatie-activiteiten	Implementatieplan delen: Presentatie implementatieplannen bij P&O platform, OBV, Directeurenraad.	Start inventarisatie van huidige en voormalige leiderschapstrainingen die geschikt zouden zijn, door CLO.	Uitwerking opleidingshuis leidinggevenden.	Communicatie en promotie opleidingshuis	Het opleidingshuis leidinggevenden is een geïntegreerd deel van het CLO, en medewerkers weten de juiste leergangen voor hun rol te vinden.
	Dialogoog met P&O en communicatie teams instituten welke impact Waarderend Leiderschap zal hebben op de evaluatie van medewerkers.	Opstellen van competenties per rol op basis van Waarderend Leiderschap	Netwerken met, en werving van, training partners.	Testen en evalueren pilot leergangen leidinggevenden.	
	Vorming en start werkgroep om doelen verder uit te werken.	Opzet leergang per rol.	Opzetten pilot leergangen leidinggevenden.		
Deliverables	- Lijst deelnemers werkgroep - Presentatie implementatieplan Waarderend Leiderschap	- Overzicht geschikte trainingen opleidingshuis - Overzicht competenties per rol - Opzet leergang per rol	- 1^e versie opleidingshuis - Overzicht geschikte training partners	- Communicatieplan - Test & evaluatieproces leergangen	
Planning	Q1 – Q2 2024	Q2 – Q3	Q3 – Q4	Q3 – Q4	Vanaf 2025

5. Randvoorwaarden

Voor het slagen van het project

RESOURCES

- Interne projectleider.
- Toegewijde communicatieadviseur.
- Betrokkenheid van P&O-adviseurs vanuit het Bureau en de instituten.
- Haalbare planning.
- Budget.

COMMUNICATIE

- Afgestemde communicatielijnen binnen het project.
- Inzet van leidinggevendens tijdens de implementatie (lead by example).
- Afstemming met andere programma's die raken aan de brede cultuurverandering waar de KNAW aan werkt (o.a. Erkennen en Waarderen, D&I, Sociale Veiligheid, Gedragscode, Huis op orde).

KENNIS

- Specialistische kennis vanuit P&O en het CLO over leiderschapsontwikkeling.
- Specialistische kennis in verandermanagement.
- Kennis op het vlak van inbedding van Waarderend Leiderschap in bestaande werkprocessen en programma's.

SPONSORSHIP

- Actieve sponsoring vanuit het senior leiderschap
 - Algemeen Directeur a.i.
 - Directeur Bedrijfsvoering a.i.
 - Algemene directeuren instituten
 - Directeuren bedrijfsvoering instituten
 - Hoofd P&O

EVALUATIE & MONITORING

- Test & Evaluatie tools
- Feedback loops

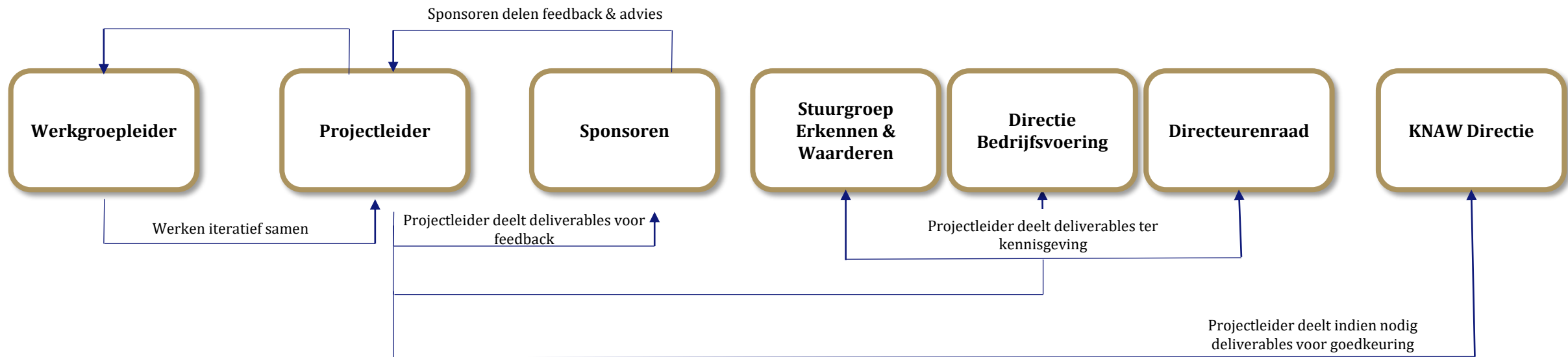


Rollen & verantwoordelijkheden

[illegible]

6.2 Governance

Samenwerking, advies en goedkeuring



7. Voorlopige planning & acties

	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December
Bekendheid Visie											
Werving											
Introductie											
Evaluatie											
Differentiatie Loopbanen											
Opleidingshuis											

8. Budget

Kosten voor implementatieactiviteiten

- De kosten voor de implementatie van Waarderend Leiderschap bestaan uit communicatieactiviteiten, evenementen, en het trainen van nieuwe processen waarin Waarderend Leiderschap is geïntegreerd.

Actie	Inschatting kosten
XX	XX
XX	XX

