

Rijksoverheid



Abvakabo FNV, AC Rijksvakbonden  
CMHF, CNV Publieke Zaak

**A+O fonds Rijk**  
van, voor en door  
werkgever en werknemers



Rijksoverheid

# Het 5R Analysemodel



Leiderschap tussen  
Hiërarchie en Netwerken

Joost van der Stoep

Vrije Universiteit Amsterdam en Ministerie van Binnenlandse Zaken  
en Koninkrijksrelaties

Dit is een werkgeversproject en wordt gefinancierd door het A+O fonds Rijk. Binnen het A+O fonds Rijk werken de vakorganisaties Abvakabo FNV, CNV Publieke Zaak, CMHF en AC Rijksvakbonden en de werkgever Rijk samen.



# Het 5R Analysemodel

## Leiderschap tussen Hiërarchie en Netwerken

Joost van der Stoep  
mede mogelijk gemaakt door het A+O fonds Rijk



# Over deze brochure

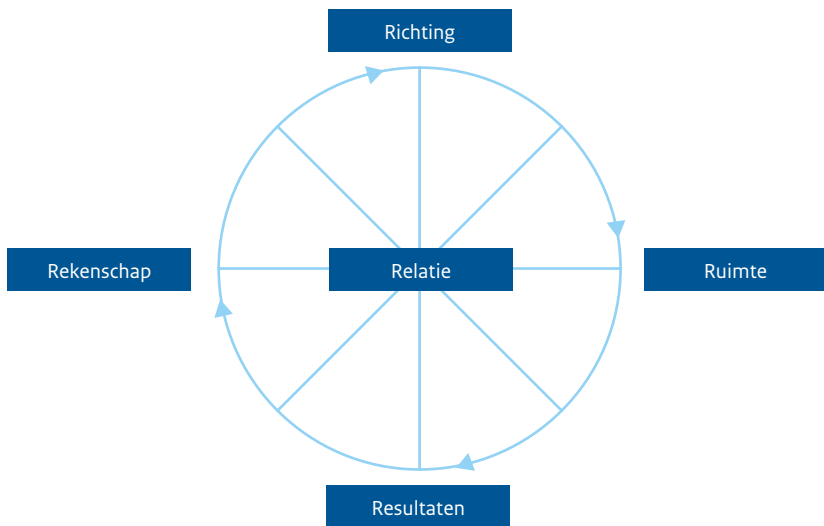
Het 5R analysemodel (richting, ruimte, resultaten, rekenschap en relatie) beschrijft de samenwerkingsrelatie tussen manager en medewerker en hoe zij stap voor stap (samen)werken aan resultaten, op de korte en lange termijn. Het 5R analysemodel is geen nieuwe managementhype maar een raamwerk dat, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en ervaringen uit de praktijk, managers en medewerkers concrete handvatten biedt om hun samenwerking te analyseren en waar nodig te verbeteren.

Op veel plaatsen binnen het Rijk wordt actief gewerkt met het 5R analysemodel (of met een variant daarop). Het model geeft in essentie een beschrijving van alle hiërarchische samenwerkingsrelaties en is daarom interessant voor elke manager en medewerker binnen de rijksdienst.

Ongeacht de aard van de werkzaamheden komen de afzonderlijke elementen van het 5R model binnen elke relatie tussen manager en medewerker aan bod. Er is immers altijd sprake van een bepaalde mate van richting, ruimte, resultaat of rekenschap. Het 5R model beschrijft op hoofdlijnen de samenwerkingsrelatie tussen manager en medewerker, maar laat daarnaast ruimte voor individuele interpretatie op basis van verschillen in werksituaties binnen het Rijk.

Deze brochure behandelt eerst de uitgangspunten van het model en zal daarna de 5 R'en stap voor stap en in samenhang beschrijven. Door middel van reflectiepunten worden managers en medewerkers uitgedaagd om het model te vertalen naar de eigen werksituatie.

# Het 5R Analysemodel



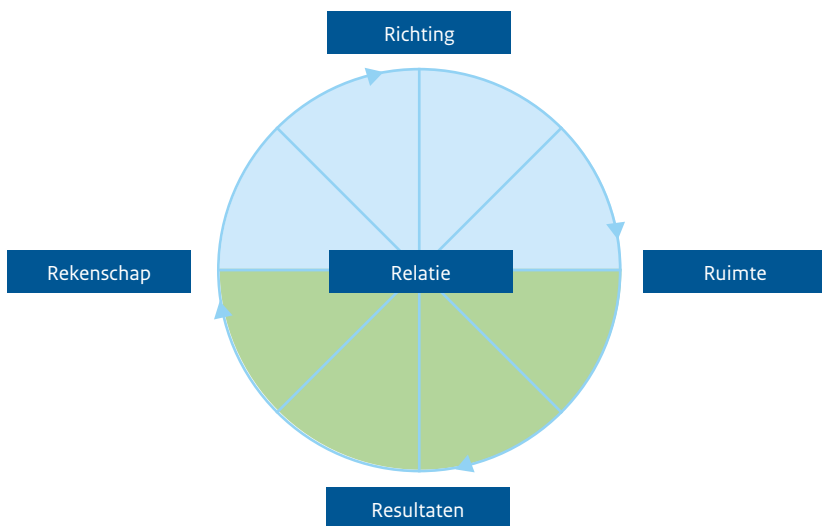
Figuur 1: Het 5R analysemodel

Het 5R analysemodel is afgeleid van het 4R model van Paul Schnabel over de rol van de overheid in de samenleving<sup>1</sup>. Het vertaalt zijn benadering naar de interne organisatie en beschrijft de voortdurende interactie tussen manager en medewerker en hoe zij samenwerken aan (betere) resultaten op de korte en op de lange termijn. Het model is primair beschrijvend van aard, maar kent daarnaast enkele normatieve elementen. Het 5R model houdt rekening met de veranderingen die op de rijksdienst afkomen en sluit aan bij de voortdurende ambitie om de dienstverlening en de slagkracht van de rijksdienst in de toekomst te verbeteren.

De kern van het 5R analysemodel is een volwassen *relatie* tussen manager en medewerker waarbinnen de manager *richting* en *ruimte* geeft en de medewerker *resultaten levert* waarover hij of zij *rekenschap* aflegt. Het 5R analysemodel combineert zo de kracht van hiërarchische aansturing met de kracht van de autonome medewerker. Vier uitgangspunten vormen het fundament van het 5R analysemodel.

## Uitgangspunt 1: Volwassen relatie tussen manager en medewerker

Het 5R analysemodel belicht de voortdurende samenwerkingsrelatie tussen manager en medewerker. Manager en medewerker zijn doorlopend in gesprek over het werk, kaders, resultaten en verantwoordelijkheden. Het 5R analysemodel kent primaire en secundaire verantwoordelijkheidsgebieden voor de manager en de medewerker (zie figuur 2). De manager is primair verantwoordelijk voor het geven van richting en het geven van ruimte aan medewerkers. De medewerker is primair verantwoordelijk voor het leveren van resultaten en het afleggen van rekenschap aan de manager.



*Figuur 2: Het 5R analysemodel: primaire verantwoordelijkheidsgebieden*

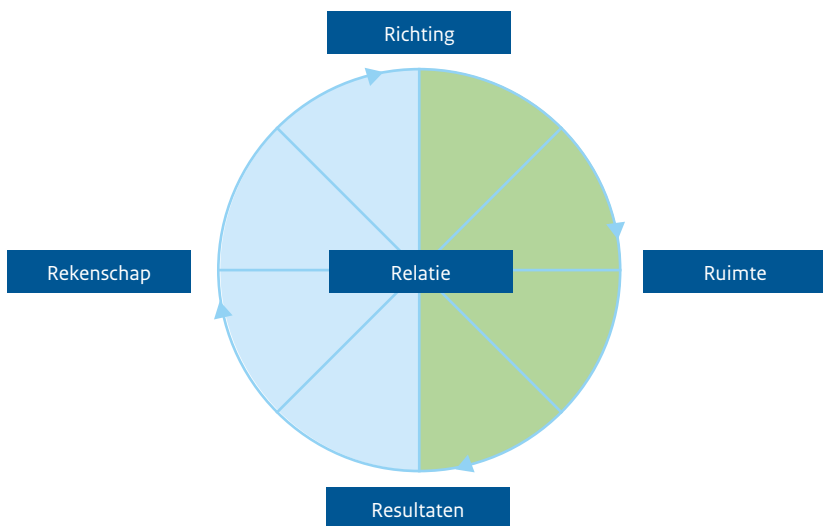
Centraal binnen het 5R analysemodel staat een volwassen relatie tussen manager en medewerker. Een volwassen relatie wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, respect en een gevoelde inspanningsverplichting. Een volwassen relatie is niet alleen de verantwoordelijkheid van de manager maar ook van de medewerker. Het model identificeert weliswaar primaire verantwoordelijkheidsgebieden voor elk van hen, maar gaat er van uit dat manager en medewerker elkaar wederzijds ondersteunen bij het behalen van resultaten. Zo ondersteunt de manager de medewerker bij het optimaal uitvoeren van de werkzaamheden en het creëren van een veilige en prettige werkomgeving waarin men oprecht rekenschap af kan leggen. De medewerker ondersteunt de manager door proactief te handelen, verantwoordelijkheid te nemen en de manager te voorzien van noodzakelijke kennis en informatie.



Het 5R analysemodel gaat dan ook uit van leiderschap van zowel manager als medewerker. Tegen die achtergrond is het goed even kort stil te staan bij de verschillen en overeenkomsten tussen management en leiderschap. Management is een formele functie die erop is gericht om richting te geven aan de organisatie en de werkzaamheden te coördineren. Leiderschap is bovenal een beïnvloedingsproces, dat onafhankelijk van functie gericht is op verandering en verbetering<sup>2</sup>. In andere woorden; *“Managers are people who do the things right and leaders are people who do the right things”*.<sup>3</sup> Uiteraard is leiderschap sterk verbonden aan management, want het is een belangrijke taak van het management om medewerkers te motiveren en te beïnvloeden om zich in te zetten voor het halen van gedeelde organisatiedoelstellingen. Echter, elke medewerker kan leiderschap tonen, anderen beïnvloeden en zich inzetten om te komen tot gewenste resultaten. Het draait om een gedeelde verantwoordelijkheid. Op deze manier beschrijft het 5R model zowel leiderschap door managers als door medewerkers. Leiderschap laat zich in het 5R model dan ook het beste omschrijven als het nemen van verantwoordelijkheid door, en wederzijdse beïnvloeden van, managers en medewerkers voor het behalen van resultaten op de korte en lange termijn. Dit sluit aan bij het volgende uitgangspunt.

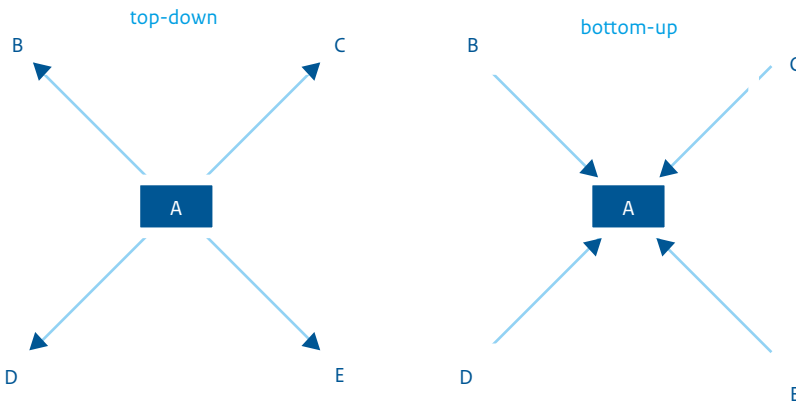
## Uitgangspunt 2: Top-down en bottom-up resultaten

Het 5R analysemodel heeft niet alleen betrekking op de resultaten op de korte termijn, zoals deze bijvoorbeeld vorm krijgen in het jaarplan, maar ook op resultaten op de lange termijn. Resultaten op de lange termijn worden behaald door het vergroten van het aanpassingsvermogen en lerend vermogen van de organisatie. Over het algemeen is er binnen de dagelijkse praktijk veel aandacht voor het behalen van resultaten op de korte termijn<sup>4</sup>. Het halen van resultaten op de lange termijn hangt af van het vermogen van organisaties om het volledige potentieel van medewerkers te benutten en alle kennis en inzichten die medewerkers tijdens hun werk opdoen, te gebruiken om de richting van de organisatie in de toekomst te verbeteren. Resultaten op de korte termijn zijn de uitkomst van een top-down proces en resultaten op de lange termijn zijn het product van een bottom-up proces (zie figuur 3).



Figuur 3: Het 5R analysemodel: top-down en bottom-up

Binnen het 5R analysemodel is de manager de schakel tussen hiërarchie en netwerken. In het top-down proces, door organisatiedoelstellingen te vertalen naar concrete resultaten voor elke medewerker. En in het bottom-up proces, door gebruik te maken van de expertise die hedendaagse professionals opdoen in hun werk en door deze informatie verder te brengen binnen de hiërarchische lijn. Een medewerker heeft tegenwoordig een netwerk met belangrijke relaties, bijvoorbeeld met klanten, experts in het veld en collega's en managers binnen en buiten de eigen afdeling. Zo sluit het 5R analysemodel goed aan bij het werken in een netwerksamenleving<sup>5</sup>. Schematisch wordt de top-down en bottom-up samenwerking tussen manager en medewerker(s) weergegeven in figuur 4. Daarin is A de manager en zijn B, C, D en E de medewerkers die elk unieke netwerken hebben die gebruikt kunnen worden om 1) top-down tot resultaten te komen, 2) bottom-up de koers van de organisatie te verbeteren. De manager (A) is zo een duidelijke schakel tussen hiërarchie en netwerken.

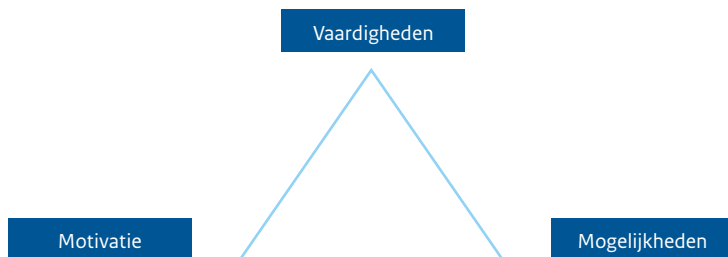


*Figuur 4: Manager (A) als schakel tussen hiërarchie en netwerken<sup>6</sup>*

In tijden van budgettaire krapte staat de rijksdienst voor de belangrijke uitdaging om dezelfde kwaliteit dienstverlening te leveren terwijl het menselijk kapitaal binnen de overheid afneemt. Een antwoord op deze uitdaging is het beter benutten van de waarde van sociale relaties (sociaal kapitaal). Het 5R analysemodel biedt aanknopingspunten om optimaal te profiteren van de sociale relaties die medewerkers in de hedendaagse netwerksamenleving onderhouden.

## Uitgangspunt 3: De kracht van professionele ruimte

In de kern draait de benadering in het 5R model om het optimaal ontwikkelen en benutten van het potentieel dat elke rijksmedewerker vertegenwoordigt – het belangrijkste kapitaal van de rijksoverheid<sup>7</sup>. Het AMO model<sup>8</sup> (*ability, motivation, opportunity*, zie figuur 5) stelt dat de resultaten van een medewerker het gevolg zijn van een wisselwerking tussen vaardigheden, motivatie en mogelijkheden. Met mogelijkheden wordt dan de ruimte bedoeld die een medewerker heeft om vaardigheden en motivatie om te zetten in resultaten. Met andere woorden, resultaten zullen verbeteren doordat professionele ruimte er voor zorgt dat het volledige potentieel van de medewerker wordt benut.



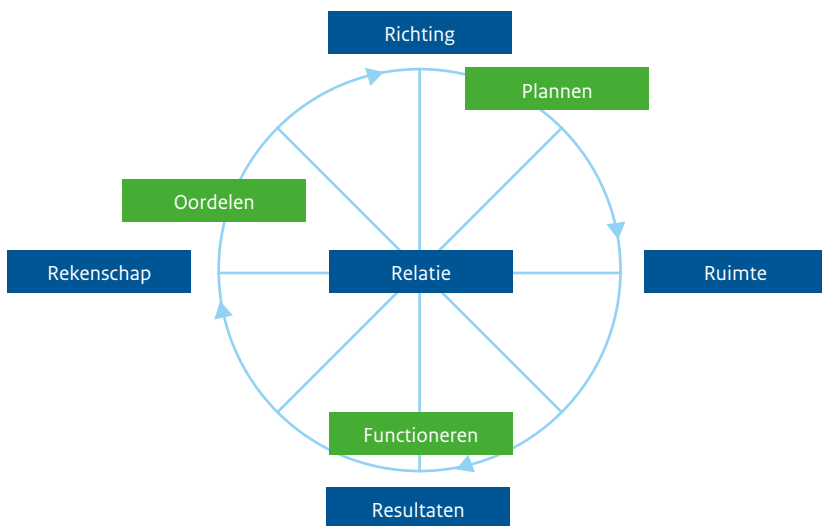
Figuur 5: AMO model (*Ability, Motivation, Opportunity*)

Professionele ruimte is de ruimte die een medewerker heeft om professioneel te handelen, c.q. het eigen werk goed uit te kunnen voeren (professionaliteit heeft dan voornamelijk betrekking op het proces)<sup>9</sup>. In essentie draait professionele ruimte dan ook om het in hun kracht zetten van rijksmedewerkers, door mogelijkheden te creëren en barrières weg te nemen. Door de jaren heen heeft wetenschappelijk onderzoek herhaaldelijk aangetoond dat professionele ruimte een middel is om de resultaten van de organisatie te verbeteren en de tevredenheid en motivatie van medewerkers te vergroten<sup>10</sup>.

## Uitgangspunt 4: Chronologisch en doorlopend

De onderdelen van het 5R analysemodel volgen elkaar logisch en chronologisch op. Richting leidt tot resultaten via het geven van ruimte, en resultaten leiden tot aanpassing van de toekomstige richting via het afleggen van rekenschap. Zo is het een cyclisch model dat beschrijft hoe de samenwerking tussen manager en medewerker verloopt en zich door de tijd heen ontwikkelt.

In de praktijk lopen de 5 R'en meer door elkaar als manager en medewerker met elkaar samenwerken, afspraken maken en onderhandelen over taken en verantwoordelijkheden. Dit is belangrijk, want de verschillende R'en zijn met elkaar verbonden en dienen zodoende in samenhang met elkaar besproken te worden. De interactie tussen manager en medewerker krijgt doorlopend vorm in (formele en informele) gesprekken waarin voortdurend wordt geschakeld tussen de verschillende R'en. Accenten kunnen per gesprek verschillen, maar in grote lijnen kent het 5R analysemodel een logische volgorde. Deze onderdelen komen ook in de formele gesprekscyclus aan de orde. Die cyclus kan in grote lijnen worden gezien via de stappen uit het 5R analysemodel (zie figuur 6).



*Figuur 6: Het 5R analysemodel en de gesprekscyclus.*

Over de keuze voor de woorden plannen, functioneren en oordelen - en over de plek van deze woorden in het model - kan gediscussieerd worden. Taaltechnisch kan men bij oordelen ook denken aan het positiever klinkende waarden. Dit soort discussies zijn waardevol om het model tot leven te brengen en de praktische toepasbaarheid van het model te vergroten.

Binnen de relatie tussen manager en medewerker speelt vertrouwen een belangrijke rol. Het doorlopende karakter van het 5R model geeft een indicatie van de ontwikkeling van de relatie - en het vertrouwen - tussen manager en medewerker. Dit vertrouwen en deze relatie is de kern van het 5R model en dat brengt ons bij de stapsgewijze toelichting op het 5R model.

# Relatie



Een volwassen relatie tussen manager en medewerker wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, gelijkwaardigheid, respect en gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel. Manager en medewerker werken op een productieve manier samen en spannen zich voor elkaar in, met positieve uitkomsten voor henzelf en de organisatie als gevolg. Een relatie van een hoge kwaliteit heeft voordelen voor zowel de medewerker als de manager. De medewerker krijgt van de manager meer informatie, ontwikkelmogelijkheden en ondersteuning. Daar stelt de medewerker extra inzet, ook buiten de vaste taakomschrijvingen, tegenover. Als men dit vertaalt naar het 5R analysemodel betekent dit dat een kwalitatief hoogwaardige relatie resulteert in een betere samenwerking in elke stap van het model.

De manager heeft met elke medewerker een unieke relatie. Al deze relaties verschillen van elkaar in kwaliteit<sup>11</sup>. De kwaliteit van de relatie is onder andere het gevolg van de samenwerkingsgeschiedenis. Naarmate de ervaringen beter zijn, wordt de samenwerkingsrelatie beter en ontwikkelt de relatie zich tot een volwassen en wederkerige relatie. Deze ontwikkeling past bij het doorlopende karakter van het 5R analysemodel. Als de ervaringen minder zijn, dan bestaat de kans dat de samenwerkingsrelatie

blijft hangen in een eerder stadium en zich niet doorontwikkelt tot een volwassen relatie (zie tabel 1). In het begin is er sprake van transactioneel leiderschap op basis van functie en als de relatie beter wordt zal het leiderschap steeds meer persoonlijk en transformationeel worden. Daarbij moet gezegd worden dat het ontwikkelen en onderhouden van een samenwerkingsrelatie zowel de verantwoordelijkheid is van de manager als van de medewerker.

	Beginfase	Ontwikkelingsfase	Volwassen fase
<b>Rol</b>	Functie	Aftasten	Onderhandeling
<b>Invloed</b>	Eenrichting	Mix	Wederkerig
<b>Relatie</b>	Lage kwaliteit	Gemiddelde kwaliteit	Hoge kwaliteit
<b>Leiderschap</b>	Transactioneel	<----->	Transformationeel

tijd 

Tabel 1: Ontwikkelingsfases relatie manager en medewerker<sup>2</sup>

Zoals we later zullen zien speelt de kwaliteit van de relatie in elke stap van het 5R analysemodel een belangrijke rol. Is de relatie van een hogere kwaliteit dan is de samenwerking en afstemming tussen manager en medewerker beter. Dit heeft verschillende gevolgen. Zo is de manager in staat om de medewerker beter te matchen met taken die aansluiten bij de vaardigheden, motivatie en ontwikkelbehoeften van de medewerker. De manager weet beter wat de medewerker doet en is zo beter in staat de medewerker gericht te ondersteunen en te faciliteren bij het behalen van de resultaten. Een goede relatie heeft een sterke basis van vertrouwen waardoor een medewerker open en eerlijk rekenschap af kan leggen. Ook is de manager bereid om zich meer in te spannen om de bevindingen van de medewerker verder te brengen binnen de organisatie. Deze medewerker heeft zo meer invloed en maakt meer kans op een goede beoordeling, promotie of interessante carrièrekansen. Op deze wijze is een volwassen relatie de kern van het 5R analysemodel en is het belangrijk dat manager en medewerker verantwoordelijkheid nemen en blijven werken aan het verbeteren van de relatie en de samenwerking. Dit onderstreept het belang van interpersoonlijke vaardigheden voor zowel manager als medewerker.



### Reflectie medewerker

- Hoe zou u uw samenwerkingsrelatie met uw manager(s) omschrijven? Wat kunt u zelf concreet doen om deze relatie te verbeteren?
- Wat is volgens u het effect van deze relatie op uw functioneren of beoordelen? Heeft u het idee dat uw manager goed zicht heeft op uw unieke kennis, vaardigheden en drijfveren?
- Bespreekt u uw samenwerking met uw manager? Weet u bijvoorbeeld hoe uw manager de samenwerking het liefste vorm zou geven?

### Reflectie manager

- In welke mate verschillen de relaties die u heeft met elk van uw medewerkers? Is er sprake van een sterke verdeling tussen goede en minder goede relaties, of denkt u dat alle relaties ongeveer even goed zijn? Hoe kunt u ervoor zorgen dat u de relaties van een mindere kwaliteit verbetert?
- Op welke wijze beïnvloedt de kwaliteit van de relatie de kwaliteit van de formele en informele gesprekken die u voert met elk van uw medewerkers? En daarbij de mate van informatie, ondersteuning of kansen die elk van uw medewerkers krijgt?
- In welke mate beïnvloedt de kwaliteit van de relatie bijvoorbeeld de formele plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken? Bespreekt u met elke medewerker alle voorgeschreven onderdelen of varieert dat per medewerker?

# Richting

Resultaten

Richting

Rekenschap



Het geven van richting is het duidelijk communiceren van de missie en visie van de organisatie, het vertalen van hiërarchische doelstellingen naar concrete resultaten voor het eigen organisatieonderdeel en het optimaal matchen van mensen, taken en middelen. Hierbij houdt men rekening met specifieke leer- en ontwikkelvraagstukken, mobiliteit en blijvende inzetbaarheid. Het geven van richting is gebaseerd op de resultaten uit het verleden en is de basis voor het vormgeven en communiceren van gewenste resultaten in de toekomst.

Het geven van richting is de essentie van management en leiderschap. In het 5R analysemodel wordt de verbinding tussen richting en resultaten vormgegeven via het geven van ruimte. Richting is het kompas waarmee medewerkers in de vrije ruimte opereren. Richting bepaalt de kaders waarbinnen medewerkers handelen. Het uitzetten van richting creëert duidelijkheid als er goede afspraken worden gemaakt over de aanwezige ruimte, over gestelde resultaten en verantwoordelijkheden. Het is belangrijk dat medewerkers in dit proces betrokken zijn, zodat zij eigenaarschap ontwikkelen over de gestelde resultaten.

Een volwassen relatie tussen manager en medewerker zorgt er aan de ene kant voor dat de medewerker, via het proactief afleggen van rekenschap, een bijdrage levert aan de richting. Aan de andere kant zorgt een kwalitatief hoogwaardige relatie ervoor dat de manager in staat is om een goede inschatting te maken van de specifieke vaardigheden en drijfveren van de medewerker en zo een goede match te maken tussen mensen en taken. Er ligt dus een belangrijke verantwoordelijkheid bij de medewerker om de manager proactief te voorzien van de noodzakelijke informatie.

### Reflectie medewerker

- Op welke wijze bespreekt u met uw manager inzichten die u tijdens uw werk heeft opgedaan en waarvan de organisatie kan profiteren?
- Op welke wijze zou u uw unieke expertise beter onder de aandacht kunnen brengen van uw leidinggevende of van andere mensen binnen de rijksdienst?
- Bent u op de hoogte van de visie en missie van uw organisatieonderdeel en weet u op welke wijze uw werkzaamheden bijdragen aan het grotere geheel? Als dit niet het geval is, welke acties kunt u ondernemen om dit te veranderen?

### Reflectie manager

- Op welke wijze communiceert u met uw medewerker(s)? Maakt u duidelijke afspraken over resultaten, verantwoordelijkheden en kaders waarbinnen zij kunnen opereren? En hebben uw medewerkers hier inspraak in?
- Wat kunt u doen om meer zicht te krijgen op de kennis, vaardigheden en drijfveren van uw medewerkers? En op welke wijze kunt u deze informatie verdere brengen binnen de lijn?
- Zijn uw medewerkers op de hoogte van de missie en visie van de organisatie en weten zij op welke wijze zij een bijdrage leveren aan het grotere geheel? Vindt u het belangrijk dat medewerkers zich hierin kunnen vinden?

# Ruimte

Resultaten

Richting

Rekenschap



Het geven van ruimte beschrijft het creëren van een werksituatie waarin het volledige potentieel van de medewerkers wordt benut. Dit kan door mogelijkheden te creëren, onnodige belemmeringen weg te nemen en de medewerkers te voorzien van de informatie, middelen en steun die zij nodig hebben om hun werk optimaal uit te voeren.

Elke medewerker heeft in zijn of haar werk een bepaalde mate van ruimte. De richting van de organisatie bepaalt de kaders van deze ruimte. Daarnaast is het geven van ruimte een middel om tot resultaten te komen, het is nooit een doel op zich. Zo kan ruimte in uitvoerende functies bijvoorbeeld een middel zijn om een betere relatie te ontwikkelen met klanten of burgers om zo de dienstverlening te optimaliseren<sup>13</sup>. In meer beleidsmatige functies kan ruimte een middel zijn om beter gebruik te maken van de informatie die buiten de eigen afdeling aanwezig is, om zo te komen tot betere resultaten<sup>14</sup>.

Ruimte draait om het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers optimaal kunnen presteren. Daarbij kan men denken aan het wegnemen van onnodige regels en procedures of het aanpassen van een belemmerende organisatiestructuur. De manager heeft hierin de taak de medewerker te voorzien van alle middelen die hij of zij nodig heeft om te kunnen presteren, zoals bijvoorbeeld informatie, tijd, budget of beslissingsbevoegdheden die passen bij de werkzaamheden<sup>15</sup>.

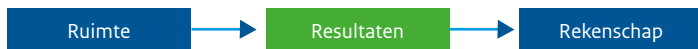
### Reflectie medewerker

- Wat zijn de belemmeringen die u ervaart bij het uitvoeren van uw werkzaamheden? Bespreekt u deze belemmeringen met uw manager of met collega's?
- Wat heeft u nodig om uw werk optimaal uit te voeren? Heeft u toegang tot de informatie, middelen, steun of beslissingsbevoegdheden die u nodig heeft om uw werk goed uit te voeren en bespreekt u dit met uw manager?
- Als u zicht heeft op belemmerende en faciliterende factoren in de werkomgeving, wat kunt u zelf doen om uw ruimte te vergroten. Welke mensen uit uw sociale netwerken zouden u kunnen helpen?

### Reflectie manager

- Wat is het doel van professionele ruimte binnen uw afdeling? Op welke wijze denkt u dat meer autonomie en verantwoordelijkheden zullen leiden tot betere resultaten?
- Weet u wat uw medewerkers nodig hebben aan informatie, middelen of beslissingsbevoegdheden om hun potentieel optimaal te benutten? En op welke wijze maakt u ruimte, en de bijbehorende kaders en verantwoordelijkheden, bespreekbaar met uw medewerkers?
- Bespreekt u de belemmerende factoren waar u zelf niets aan kunt veranderen (bijvoorbeeld mogelijk onnodige regels en procedures) ook met uw eigen manager?

# Resultaten



De resultaten die specifiek worden genoemd in het 5R analysemodel zijn de afgesproken resultaten tussen medewerker en manager. Door het creëren van professionele ruimte wordt de medewerker versterkt en is deze in staat het eigen werk professioneel uit te voeren. Dit leidt direct tot betere resultaten (bijvoorbeeld betere dienstverlening en betere grensoverschrijdende samenwerking), maar ook indirect heeft ruimte een positief effect op de resultaten. Het ervaren van professionele ruimte zorgt voor een hogere betrokkenheid en motivatie, waardoor een medewerker meer initiatief neemt en net een stapje harder loopt voor de organisatie<sup>6</sup>.

Het draait dan om de subjectieve ervaring van de werkomstandigheden door de medewerker. En of de medewerker ruimte ervaart, hangt naast de mate van gevoelde autonomie ook af van de vraag of de medewerker zich competent genoeg voelt (match met vaardigheden), of het werk betekenis heeft voor de medewerker (match met motivatie), en of het werk zinnig is en een bepaalde impact heeft<sup>7</sup>.

Ook hier is een goede relatie tussen manager en medewerker belangrijk. Is deze relatie van een hoge kwaliteit, dan is de manager beter in staat om een goede match te maken tussen mens en taken. Daarbij zal de medewerker meer ondersteuning krijgen, waardoor men sneller tot resultaten zal komen. Daarnaast heeft het 5R analysemodel aandacht voor de resultaten op de langere termijn. Door een beroep te doen op de kennis en ervaringen die medewerkers in hun werk opdoen, kan de richting van de organisatie in de toekomst worden verbeterd en daarmee ook de toekomstige resultaten.

### Reflectie medewerker

- Heeft u het idee te beschikken over de noodzakelijke competenties en motivatie voor het uitvoeren van de werkzaamheden? En bespreekt u uw vaardigheden en drijfveren met uw manager?
- Denkt u dat uw huidige werkzaamheden een bijdrage leveren aan uw ontwikkeling en uw blijvende inzetbaarheid?
- Op welke wijze bespreekt u de voortgang van uw resultaten met uw manager? En brengt u eventuele belemmeringen al in een vroeg stadium onder de aandacht van uw manager?

### Reflectie manager

- Welke resultaten zijn leidend binnen uw afdeling? Heeft u naast de resultaten uit het jaarplan ook oog voor resultaten als ontwikkeling, betrokkenheid, en (intrinsieke) motivatie van medewerkers?
- Bent u in staat om afgesproken resultaten op basis van voortschrijdend inzicht aan te passen en dit met uw eigen manager af te stemmen?
- Op welke wijze beïnvloedt de kwaliteit van de relatie, die u met elk van uw medewerkers onderhoudt, de ondersteuning die een medewerker krijgt tijdens zijn of haar werk?

# Rekenschap

Resultaten

Richting

Rekenschap



Het afleggen van rekenschap is het moment waarop de medewerker verantwoording aflegt over de resultaten en de wijze waarop deze resultaten tot stand zijn gekomen. Het proces van rekenschap is cruciaal om als medewerker, manager en organisatie te leren. Er zijn formele verantwoordingsmomenten binnen de formele gesprekscyclus, maar een hoge betrokkenheid en gevoelens van eigenaarschap zorgen ervoor dat medewerkers ook uit zichzelf rekenschap zullen afleggen.

Succesvolle organisaties worden gekenmerkt door een lerende en veilige omgeving waarin men oprecht kan leren van gemaakte fouten en waar men de kennis en ervaringen die medewerkers opdoen tijdens hun werk, gebruikt om als organisatie te groeien. Een veilig klimaat wordt gekenmerkt door een breed gedragen gevoel dat men open en eerlijk over ervaringen en fouten kan spreken<sup>18</sup>. Belangrijke aspecten van een veilig klimaat zijn een coachende en integere manager, openheid en transparantie. Als dit wordt gecombineerd met een omgeving waarin men probeert van fouten te leren, zullen medewerkers eerder en eerlijker rekenschap afleggen over de resultaten.



Als medewerkers weten dat zij verantwoordelijk worden gehouden voor resultaten, zullen zij meer eigenaarschap ervaren. Daarom is het belangrijk dat manager en medewerker al in een vroeg stadium spreken over rekenschap en verantwoordelijkheden. Een volwassen relatie betekent dat medewerker en manager in het bijzonder oog hebben voor de wederzijdse samenwerking. Het proces van rekenschap is een belangrijke stap in het ontwikkelen van een samenwerkingsrelatie tussen manager en medewerker, die gebaseerd is op vertrouwen.

### Reflectie medewerker

- Voelt u zich verantwoordelijk voor uw werkzaamheden en uw resultaten en bent u in staat om open en eerlijk met uw manager over uw resultaten te praten?
- U legt verantwoording af aan uw manager, maar neemt u ook verantwoordelijkheid voor uw werk ten opzichte van anderen? Bijvoorbeeld collega's of klanten?
- Hoe verlopen uw beoordelingsgesprekken? Zijn dit eenrichtings-gesprekken of is er sprake van een (gelijkwaardige) dialoog? Bent u in staat om goede beoordelingsgesprekken te voeren en bezit u de vaardigheden om goed weerwoord te bieden aan uw manager?

### Reflectie manager

- Hoe wordt er binnen uw organisatie omgegaan met fouten en is er een open en veilig klimaat, waarin men eerlijk met elkaar kan spreken over resultaten?
- Heeft uw aandacht voor de feedback die u van uw medewerkers krijgt en op welke wijze worden binnen uw organisatie de kennis en kunde van medewerkers gebruikt om de koers van de organisatie in de toekomst te verbeteren? Op welke wijze vult u uw rol in tussen hiërarchie en netwerken?
- Kunt u zich voorstellen wat het effect is van de kwaliteit van de relatie op de beoordeling van elk van uw medewerkers? En, hoe kunt u er voor zorgen dat u met elk van uw medewerkers gesprekken voert van een hoge kwaliteit?

# Werken aan nieuwe vaardigheden voor managers en medewerkers

Binnen het Rijk lopen verschillende initiatieven om managers en medewerkers te equiperen voor hun rol binnen een veranderende rijksdienst. Naast de activiteiten georganiseerd door de ABD willen we jullie in het bijzonder attenderen op onderstaande activiteiten voor manager en medewerker.

## **HR Essentials Leidinggevenden**

In de tweede helft van 2013 zijn de eerste pilots gestart van rijksbrede leermodules HR essentials voor direct leidinggevenden. In vijf modules krijgen managers meer zicht op de veranderende rijksdienst en wat dit betekent voor de verschillende aspecten van hun werk als leidinggevenden. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Ellen de Vries (Ellen.Vries@ecop.wmrijk.nl)

### **Leernetwerk leidinggeven in een veranderende context**

Sinds 2011 worden op regelmatige basis thematische bijeenkomsten georganiseerd voor managers binnen de rijksdienst over het leidinggeven in een veranderende context. Meer informatie kunt u vinden in de LinkedIn groep Management binnen de Rijksoverheid.

### **Promotieonderzoek Leiderschap en Professionele Ruimte**

Deze brochure is geschreven in het kader van een breder promotieonderzoek. Vooruitstrevende managers die willen participeren in dit onderzoek kunnen voor meer informatie contact opnemen met Joost van der Stoep (Joost.Stoep@minbzk.nl). Dit kan in de vorm van een interview of in de vorm van een uitgebreide analyse van uw afdeling.

### **Workshop Persoonlijk Leiderschap en Sociale Netwerken**

In de week van HNW 2013 zijn pilots gestart voor workshops voor rijksmedewerkers om hun sociale netwerken te analyseren en te verbeteren. Door het goed vormgeven van uw sociale omgeving kunt u uw eigen positie versterken en uw resultaten verbeteren. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Joost van der Stoep (Joost.Stoep@minbzk.nl)

### **Workshop ‘voeren van effectieve functioneringsgesprekken’**

Ondersteund door het A+O Fonds Rijk biedt deze workshop medewerkers concrete handvatten om een goed gesprek te voeren met uw leidinggevende. Meer informatie kunt u vinden op [www.aofondsrijk.nl](http://www.aofondsrijk.nl)

# Verantwoording

Deze brochure is één van de resultaten van het, door het A+O fonds Rijk, gefinancierde onderzoek naar leiderschap en professionele ruimte dat in 2012 is gestart. Wetenschappers van de Vrije Universiteit Amsterdam werken samen met werkgevers en werknemers binnen het Rijk om kennis over leiderschap en professionele ruimte te verzamelen, te ontwikkelen, en te verspreiden binnen het Rijk.

De auteur Joost van der Stoep ([joost.stoep@minbzk.nl](mailto:joost.stoep@minbzk.nl)) is als onderzoeker binnen de Vrije Universiteit Amsterdam werkzaam binnen de directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk van het ministerie van BZK.

In het kader van hun afstudeeronderzoek hebben Alex Dingemans, Sterre Scholten en Sabine Torn meegeholpen bij het tot stand brengen van deze brochure. Voor deze brochure is een Flitspanelonderzoek uitgevoerd (voor meer informatie zie [www.flitspanel.nl](http://www.flitspanel.nl))

# Referenties

1. Schnabel, P. (2002). Bedreven en Gedreven: Een heroriëntatie op de rol van de rijksoverheid in de samenleving (essay). IN: *Haagse tegenstrijdigheden: vier essays over burgers, overheid en politieke partijen in Nederland*. Amsterdam, NL: Amsterdam University Press.
2. Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, CA, USA: Pearson Prentice Hall. Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice* (3th ed.). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Inc.
3. Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York, NY, USA: Harper & Row.
4. Bijvoorbeeld; Vandendriessche, F. & Clement, J. (2010). *Leidinggeven zonder bevelen: De Output-manager*. Schiedam, NL: Scriptum. Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan Professionals? Niet doen!* Schiedam, NL: Scriptum.
5. Van Berlo, D. (2013) *Wij, de overheid. Cocreatie in de netwerksamenleving*. Publicatie van Ambtenaar 2.0.
6. Astley, W.G. & Sachdeva, P.S. (1984). Structural Sources of Interorganizational Power: A Theoretical Analysis. *Academy of Management Review*, 9, 104-113.
7. Brief over de Hervormingsagenda Rijksdienst aan de Tweede kamer, minister van Wonen en Rijksdienst, 22 mei 2013.
8. Blumberg, M. & Pringle, C.D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory on Work Performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.
9. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009). *Welkom bij de rijksdienst van de toekomst: Uitkomst visietraject Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk 2009*. Den Haag: uitgave van het Ministerie van BZK.
10. Seibert, S.E., Wang, G. & Courtright, S.H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003. Maynard, M.T., Gilson, L.L. & Matthieu, J.E. (2012). *Empowerment – Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research*. *Journal of Management*, 28, 1231-1281.

11. Dansereau, F. Graen, G.B., Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
12. Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership Making. *Journal of Management Systems*, 3, 25-39.
13. Gittel, J.H. & Douglas, A. (2012). Relational Bureaucracy: Structuring Reciprocal Relationships Into Roles. *Academy of Management Review*, 37, 709-733.
14. Mills, P.K. & Ungson, G.R. (2003). Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust and Controls. *Academy of Management Review*, 28, 143-153.
15. Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York, NY, USA: Basic Books.
16. Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
17. Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
18. Edmondson, A.C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
19. Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretative" Model of Intrinsic Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
20. Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.



