



KLASSEN & CO

Verantwoordelijkheid ontstaat van binnenuit

Vrijwel iedere organisatie verlangt naar mensen die verantwoordelijkheid nemen. Er wordt gesproken over eigenaarschap, initiatief en betrokkenheid. Medewerkers worden uitgenodigd om mee te denken, verantwoordelijkheid te nemen en zich eigenaar te voelen van hun werk. Toch blijkt dat verantwoordelijkheid zich moeilijk laat afdwingen. Hoe vaker zij wordt opgelegd, hoe kleiner de kans vaak wordt dat zij werkelijk ontstaat.

Dat is misschien ook niet zo vreemd. Verantwoordelijkheid is geen gedrag dat je eenvoudig kunt aanleren. Zij ontstaat wanneer mensen zich werkelijk verbonden voelen met wat zij doen, met de mensen om hen heen en met zichzelf. Pas dan groeit verantwoordelijkheid van binnenuit, in plaats van dat zij van buitenaf wordt gevraagd.

Juist daarom begint verantwoordelijkheid voor mij niet bij de organisatie, maar bij de mens. Wie zichzelf kent, verantwoordelijkheid durft te nemen voor zijn eigen keuzes en in contact blijft met wat hij voelt, ontwikkelt een andere verhouding tot zijn werk. Niet omdat iemand hem vertelt dat hij eigenaar moet zijn, maar omdat hij zich steeds meer verbonden voelt met de bijdrage die hij levert. Verantwoordelijkheid wordt dan geen verplichting, maar een vanzelfsprekend gevolg van betrokkenheid.

Dat vraagt ook iets van organisaties. Wanneer mensen voortdurend gecontroleerd worden, weinig invloed ervaren of het gevoel hebben dat beslissingen altijd ergens anders worden genomen, is het moeilijk om werkelijk verantwoordelijkheid te ontwikkelen. Mensen kunnen hun taken zorgvuldig uitvoeren, maar voelen zich zelden verantwoordelijk voor het geheel. Verantwoordelijkheid groeit juist wanneer mensen ervaren dat zij ertoe doen, dat hun bijdrage betekenis heeft en dat zij invloed mogen uitoefenen op de manier waarop het werk wordt gedaan.

Daarmee komen we opnieuw uit bij het mensbeeld van een organisatie. Wanneer mensen vooral worden gezien als uitvoerders, ligt controle voor de hand. Wanneer mensen worden gezien als verantwoordelijke en zich ontwikkelende personen, ontstaat vanzelf meer ruimte voor vertrouwen, initiatief en samenwerking. Verantwoordelijkheid is daarmee geen losstaand onderwerp. Zij is een rechtstreeks gevolg van de manier waarop een organisatie naar mensen kijkt.

Dat betekent niet dat verantwoordelijkheid vrijblijvend is. Integendeel. Juist mensen die zich werkelijk verantwoordelijk voelen, spreken zichzelf en anderen eerder aan op gemaakte afspraken, durven verantwoordelijkheid te nemen wanneer iets misgaat en zijn bereid verder te kijken dan hun eigen taak of functie. Niet omdat iemand dat van hen vraagt, maar omdat zij zich verbonden voelen met het geheel waarvan zij deel uitmaken.

Juist daarom begint verantwoordelijkheid ook niet onderaan in een organisatie. De grootste invloed ligt bij de mensen die richting geven aan de cultuur. Wanneer bestuurders, eigenaren en leidinggevenden zelf verantwoordelijkheid voorleven, ontstaat er ruimte waarin ook anderen verantwoordelijkheid durven nemen. Wanneer de top vooral controleert, afrekent of verantwoordelijkheid uit de weg gaat, zal dat vroeg of laat zichtbaar worden in de rest van de organisatie. Niemand kan immers geloofwaardig vragen wat hij zelf niet bereid is voor te leven.

Misschien heeft verantwoordelijkheid daarom ook alles te maken met vrijheid. Mensen die voortdurend gestuurd worden, zullen vooral afwachten. Mensen die ruimte ervaren, durven initiatief te nemen. Vrijheid betekent daarbij niet dat iedereen maar doet wat hij wil. Werkelijke vrijheid gaat altijd samen met verantwoordelijkheid. Juist doordat mensen zich eigenaar voelen van hun handelen, groeit ook hun bereidheid rekenschap af te leggen voor de gevolgen daarvan.

Dat is voor mij de diepste betekenis van verantwoordelijkheid. Niet dat mensen meer verantwoordelijkheid krijgen, maar dat zij verantwoordelijkheid steeds meer van binnenuit gaan dragen. Waar dat gebeurt, ontstaat vaak iets bijzonders. Mensen werken niet langer alleen vóór een organisatie, maar voelen zich medeverantwoordelijk voor de kwaliteit van hun werk, voor de samenwerking en voor de ontwikkeling van

de mensen om hen heen. Juist daar ontstaat een organisatie waarin verantwoordelijkheid geen opdracht meer is, maar een vanzelfsprekend onderdeel van de cultuur.

Roel Klaassen, Juli 2026