

Verantwoordelijkheid — vier perspectieven

30–45 minuten · Team + leidinggevende

Doel van deze fiche

Deze fiche helpt teams en leidinggevenden om het gesprek over verantwoordelijkheid concreter te maken. Niet door één definitie op te leggen, maar door vier invullingen naast elkaar te zetten — elk met een eigen logica, eigen kracht en eigen valkuil.

Vier manieren om “verantwoordelijkheid” te bedoelen

Wanneer iemand zegt “neem je verantwoordelijkheid”, is zelden duidelijk welke maatstaf er precies wordt gehanteerd. In de praktijk bestaan er minstens vier verschillende invullingen die elk op zich legitiem zijn — maar die regelmatig botsen.

Aanspreekbaarheid

Verantwoordelijk = aanspreekbaar zijn op je keuzes en handelen

“Wie is hier verantwoordelijk?”

Maatstaf: Is helder wie waarop aanspreekbaar is en hoe keuzes worden verantwoord?

Aansturing

Verantwoordelijk = je rol pakken en het proces bewaken

“Iemand moet de regie nemen.”

Maatstaf: Wordt het werkproces effectief gestuurd?

Aandacht

Verantwoordelijk = oog hebben voor de impact op anderen

“Je had moeten zien wat dit met het team deed.”

Maatstaf: Wordt de impact op mensen meegewogen?

Authenticiteit

Verantwoordelijk = handelen vanuit overtuiging en geweten

“Ik wil hier achter kunnen staan.”

Maatstaf: Handelt men in overeenstemming met eigen waarden?

Kracht en valkuil van elk perspectief

Aanspreekbaarheid

Kracht: Maakt helder wie waarvoor staat. Voorkomt diffusie en wegschuiven.

Valkuil: Wordt afrekening wanneer verantwoording verschuift naar schuld. "Jij bent verantwoordelijk, dus jij draait op voor de gevolgen" maakt dat niemand nog risico durft te nemen.

Aansturing

Kracht: Geeft richting en daadkracht. Houdt het werkproces op koers.

Valkuil: Wordt controle wanneer regie autonomie verdringt. "Ik neem het wel over" kan initiatief doden en afhankelijkheid creëren.

Aandacht

Kracht: Maakt zorgzaamheid en responsiviteit mogelijk. Mensen voelen zich gezien.

Valkuil: Wordt schuldgevoel wanneer verantwoordelijkheid voor andermans welzijn grenzeloos wordt. "Je had het moeten zien" kan een onmogelijke last opleggen.

Authenticiteit

Kracht: Brengt integriteit en geweten. Voorkomt meeloperij en morele erosie.

Valkuil: Wordt eigenzinnigheid wanneer persoonlijke overtuiging boven het collectief wordt geplaatst. "Ik doe wat ik juist vind" kan samenwerking onmogelijk maken.

Kernregel

Verantwoordelijkheid wordt problematisch wanneer **één perspectief doet alsof het het enige is**. In de meeste teams is echte verantwoordelijkheid precies het schakelen tussen deze vier houdingen.

Vier herkenbare spanningen

Aanspreekbaarheid vs. Aandacht

"Wie heeft dit beslist?" vs. "Dat doet er nu niet toe — kijk naar het team." De een zoekt helderheid over wie waarvoor staat. De ander vraagt zorg voor de gevolgen.

Aansturing vs. Authenticiteit

"We moeten dit nu doorduwen" vs. "Ik kan hier niet achter staan." De een wil voortgang. De ander weigert mee te gaan tegen eigen overtuiging in.

Aandacht vs. Aansturing

"We moeten tijd maken voor wat dit met mensen doet." vs. "De planning moet gehaald worden." De een vraagt aandacht voor de draagkracht van mensen. De ander bewaakt voortgang en uitvoering.

Authenticiteit vs. Aanspreekbaarheid

"Ik heb naar mijn geweten gehandeld." vs. "Kun je die keuze ook tegenover het team verantwoorden?" De een beroept zich op de eigen overtuiging. De ander vraagt om redenen die ook anderen kunnen onderzoeken.

Teamoefening — “Wat bedoel jij met verantwoordelijkheid?”

Duur: 30–45 minuten **Deelnemers:** Team + leidinggevende

Stap 1 — Individueel (5 min)

Ieder teamlid beantwoordt voor zichzelf:

Denk aan een recente situatie op het werk waarin je dacht: “Dát is verantwoordelijk” of “Dát is het niet.” Welk perspectief was voor jou op dat moment de maatstaf?

Stap 2 — In duo's (10 min)

Wissel uit. Let op:

- Hadden jullie hetzelfde perspectief als maatstaf?
- Wat zou er veranderen als je de situatie vanuit een ander perspectief bekijkt?

Stap 3 — Plenair (15–20 min)

Bespreek samen:

1. **Welk perspectief is dominant in ons team?** Waar grijpen we als eerste naar?
2. **Welk perspectief is onderbelicht?** Welke invulling wordt zelden uitgesproken?
3. **Waar botsen de perspectieven bij ons?** Herkennen we situaties waarin twee perspectieven tegenover elkaar stonden — zonder dat we dat toen zo benoemden?

Stap 4 — Afspraak (5 min)

Formuleer één concrete afspraak:

“Als we merken dat een discussie over verantwoordelijkheid vastloopt, vragen we eerst: welk perspectief spreekt hier?”

Reflectie voor leidinggevenden

Drie vragen om mee te nemen:

1. Vanuit welk perspectief spreek ik mijn team het vaakst aan — en welk effect heeft dat?
2. Welk perspectief wordt in ons team als “de echte verantwoordelijkheid” ervaren — en is dat een bewuste keuze?
3. Wanneer heb ik voor het laatst een discussie over verantwoordelijkheid herkend als een botsing tussen twee perspectieven?

Voorwaarden voor gebruik

Gebruik deze fiche om verschillende betekenissen te onderzoeken, niet om personen te beoordelen. Spreek af hoe deelnemers kunnen verschillen en wat er met de uitkomst gebeurt. Als onduidelijke bevoegdheden of procedures het probleem dragen, vraagt dat ook een organisatorische vervolgstap.

Een volgende stap: Opleiding, intervisie en supervisie

Invulblad · teamoefening

Verantwoordelijkheid — vier perspectieven

Vul dit blad in voor jezelf. Je bepaalt zelf wat je daarna deelt.

Stap 1 — Individueel (5 min)

Denk aan een recente situatie op het werk waarin je dacht: “Dát is verantwoordelijk” of “Dát is het niet.” Welk perspectief was voor jou op dat moment de maatstaf?

De situatie

Welk perspectief was mijn maatstaf?

☐ Aanspreekbaarheid

☐ Aansturing

☐ Aandacht

☐ Authenticiteit

Waaraan merkte ik dat?

Stap 2 — In duo's (10 min)

Welk perspectief gebruikte mijn duopartner?

☐ Aanspreekbaarheid

☐ Aansturing

☐ Aandacht

☐ Authenticiteit

Wat verandert er als ik de situatie door een ander perspectief bekijk?
