

Verantwoordelijkheid dragen

Wanneer systemen niet meer dragen

Robert de Mural



Afbeelding: Johnny McKane via Pexels (rechtenvrij)

Wanneer systemen hun grens bereiken, ontstaat vaak de neiging om ze te repareren. Nieuwe structuren, extra overleg, aangescherpte procedures en aanvullende functies. Dat geeft tijdelijk rust, maar zelden richting. Wat dan ontbreekt, is niet organisatiekracht, maar morele helderheid. Het vermogen om te blijven staan wanneer formele kaders onvoldoende houvast bieden.

Hier is verantwoordelijkheid nodig. Niet als alternatief voor organiseren, maar als dragende ondergrond ervan. Niet als model dat kan worden ingevoerd, maar als werkelijkheid die zichtbaar wordt wanneer druk toeneemt en vanzelfsprekendheden verdwijnen.

Waar systemen ophouden te dragen, komt aan het licht wat niet te organiseren valt: niet structuur, maar relatie. Niet functie, maar verantwoordelijkheid. Niet controle, maar aanwezigheid.

Dit essay verkent wat het vraagt om verantwoordelijkheid te dragen wanneer systemen hun antwoord verliezen. Niet als oplossing, maar als fundament onder samenwerking, leiderschap en organisatie.

1. Wanneer systemen niet meer dragen

Systemen zijn ontworpen om samenwerking mogelijk te maken. Zij bieden kaders, verdelen rollen en creëren voorspelbaarheid. Zolang de werkelijkheid zich laat ordenen, functioneren zij redelijk. Maar wanneer spanning toeneemt, belangen botsen en onzekerheid groeit, verschuift hun betekenis.

Wat bedoeld was als ondersteuning, wordt dan al snel een schuilplaats.

Verantwoordelijkheid verdwijnt achter procedures. Aanspreken wordt uitgesteld omdat het niet “past in het proces”. Besluiten worden vooruitgeschoven, niet uit onwil, maar uit voorzichtigheid. Het systeem blijft intact, maar het handelen verdunt.

Juist daar wordt zichtbaar wat systemen niet kunnen dragen. Zij kunnen geen morele keuzes maken. Zij kunnen geen verantwoordelijkheid voelen. Zij kunnen niet blijven staan wanneer het ongemakkelijk wordt.

Wanneer systemen hun grens bereiken, ontstaat een vacuüm. Niet omdat er niets meer is, maar omdat dat wat nodig is, niet langer vanzelf uit de structuur voortkomt. In dat vacuüm wordt zichtbaar wie verantwoordelijkheid draagt. Niet doordat systemen verdwijnen, maar doordat mensen opnieuw zichtbaar verantwoordelijkheid nemen.

Door te benoemen wat er gebeurt. Door niet weg te organiseren wat onder ogen gezien moet worden. Door te erkennen dat sommige situaties geen procedure vragen, maar leiderschap.

Dat vraagt geen groots gebaar. Het vraagt nabijheid. Iemand die niet boven de situatie gaat staan, maar erin. Die het ongemak niet oplost, maar verdraagt. En die daarmee ruimte creëert waarin anderen weer kunnen bewegen.

2. Veiligheid en vertrouwen als bedding

Wanneer systemen niet meer dragen, wordt veiligheid bepalend. Niet als abstract begrip, maar als ervaren werkelijkheid. De vraag of mensen durven zeggen wat zij zien. Of zij fouten kunnen benoemen zonder schade. Of spanning uitgesproken mag worden zonder dat iemand wordt weggezet.

Zonder veiligheid trekken mensen zich terug. Zij worden voorzichtig, gaan meebewegen of zwijgen. Niet omdat zij hun verantwoordelijkheid niet willen nemen, maar omdat de prijs te hoog wordt. Daar verdwijnt eigenaarschap niet door onwil, maar door gebrek aan bedding.

Veiligheid vraagt geen zachtheid, maar duidelijkheid. Helderheid over wat wel en niet kan. Over wat bespreekbaar is en wat consequenties heeft. Juist die helderheid maakt het mogelijk om verantwoordelijkheid te nemen zonder voortdurend op eieren te lopen.

Vertrouwen is daarmee geen vertrekpunt, maar een gevolg.

Het ontstaat niet uit intenties of goede bedoelingen, maar uit samenhang tussen woorden en daden. Uit afspraken die worden nagekomen. Uit gedrag dat voorspelbaar is, juist wanneer het lastig wordt.

Waar afspraken vrijblijvend zijn, leert een organisatie iets fundamenteels: dat woorden weinig betekenis hebben. Dat ondermijnt niet alleen vertrouwen, maar ook tempo. Want waar niets zeker is, wordt alles traag.

Verantwoordelijkheid kan pas gedragen worden waar veiligheid en betrouwbaarheid samenkomen. Waar mensen weten dat uitspreken niet wordt afgestraft en handelen niet vrijblijvend is, ontstaat ruimte om te bewegen, ook wanneer het schuurt.

3. Visie en eigenaarschap

Wanneer systemen tekortschieten en veiligheid en vertrouwen onder druk komen te staan, wordt vaak gezocht naar richting. Niet zelden verschijnt die richting in de vorm van plannen, programma's of nieuwe organisatietaal. Maar juist in zulke momenten blijkt hoe beperkt die vormen zijn.

Visie is dan geen document, maar een ervaring.

Het besef dat wat we doen ergens naartoe beweegt, ook als de uitkomst nog niet vaststaat.

Visie is niet het voorspellen van de toekomst, maar het benoemen van betekenis in het heden. Het antwoord op de vraag waarom dit ertoe doet, juist wanneer het lastig wordt. Zonder dat antwoord verwordt samenwerking tot volhouden. Mensen doen hun werk, maar zonder innerlijke verbinding met het geheel.

Eigenaarschap is de concrete vertaling van die visie.

Niet als formele toedeling, maar als zichtbaar dragen van verantwoordelijkheid.

Waar eigenaarschap ontbreekt, verschuift verantwoordelijkheid ongemerkt. Taken worden uitgevoerd, maar niemand voelt zich werkelijk verantwoordelijk voor het geheel. Dingen blijven liggen. Of worden alsnog opgepakt door enkelen, vaak dezelfde mensen, die zich geroepen voelen het gat te vullen.

Dat lijkt daadkracht, maar is op termijn destructief.

Verantwoordelijkheid dragen vraagt dat zij niet wordt overgenomen, maar daadwerkelijk wordt gedragen. Dat vraagt leiderschap dat verdraagt dat dingen even niet worden opgelost. Dat ruimte laat voor leren, maar ook voor bijsturen. Waar eigenaarschap leidend is, ontstaat rust. Niet omdat alles goed gaat, maar omdat helder is wie waarvoor staat.

4. Begrenzen en afscheid nemen

Hier wordt het ongemakkelijk. En precies daarom is dit een essentieel onderdeel van verantwoordelijkheid dragen.

In organisaties waar systemen tekortschieten, bestaat de neiging om problemen te verzachten. Slecht functioneren wordt verklaard, herplaatst of geneutraliseerd. Soms uit loyaliteit, soms uit angst voor conflict, soms uit zorg. Maar wat menselijk lijkt, is vaak het tegenovergestelde.

Mensen die structureel niet functioneren, afspraken niet nakomen of niet aanspreekbaar zijn, ondermijnen het vertrouwen van anderen. Wanneer dat zonder gevolg blijft, leert de organisatie dat verantwoordelijkheid vrijblijvend is.

Begrenzen is daarom geen hardheid, maar zorg voor het geheel.

Afscheid nemen is geen falen, maar verantwoordelijkheid dragen.

Dat vraagt dat verschil mag bestaan. Dat niet iedereen alles kan. Dat rollen mogen bewegen. En dat erkenning niet alleen gaat over wie blijft, maar ook over wie niet meer past in wat nu nodig is.

Verantwoordelijkheid dragen vraagt dat spanning niet uit de weg wordt gegaan, maar wordt gedragen en begrensd. Waar begrenzen uitblijft, wordt harmonie schijn. Waar begrenzen plaatsvindt, ontstaat volwassenheid. Niet omdat verantwoordelijkheid wordt vermeden, maar omdat zij wordt genomen. Niet harmonie, maar volwassenheid.

Verantwoordelijkheid dragen is handelen in dienst van het grotere geheel. Het is geen model en geen methode, maar wordt zichtbaar wanneer systemen tekortschieten en mensen niet langer kunnen terugvallen op structuur alleen.

5. Verantwoordelijkheid dragen als fundament voor organisaties

Waar veiligheid bedding geeft, vertrouwen versnelling mogelijk maakt en visie richting en hoop biedt, kan verantwoordelijkheid daadwerkelijk gedragen worden. Waar eigenaarschap leidend is, kunnen structuren dienen, rollen bewegen en mensen erkend worden in wat zij wel en niet kunnen dragen.

Structuur blijft nodig. Zonder structuur ontstaat chaos, en chaos put mensen uit. Maar structuur die losraakt van de werkelijkheid verstikt precies datgene wat zij moet ondersteunen. Verantwoordelijkheid dragen vraagt om structureren wat nodig is en loslaten wat overbodig is.

Dat vraagt helderheid. Duidelijkheid. En de moed om niet weg te kijken wanneer het schuurt.

Niet omdat systemen falen, maar omdat zij nooit bedoeld waren om het laatste woord te hebben.