

Onderzoek: Je verantwoordelijkheid nemen

Sterkte-zwakteanalyse van de onder- en bovenstroom



"JE VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN"

Deze uitdrukking wordt steeds vaker gebruikt door leidinggevenden als ze het hebben over het functioneren van mensen in hun organisatie. Ze maken zich zorgen over de vraag of hun medewerkers wel hun verantwoordelijkheid nemen.

De uitdrukking roept echter vragen op:

- **Wat** verstaan we precies onder 'je verantwoordelijkheid nemen'?
- **Waarom** zouden medewerkers hun verantwoordelijkheid niet nemen?
- **Hoe** kunnen mensen hun verantwoordelijkheid zo goed mogelijk gaan nemen?

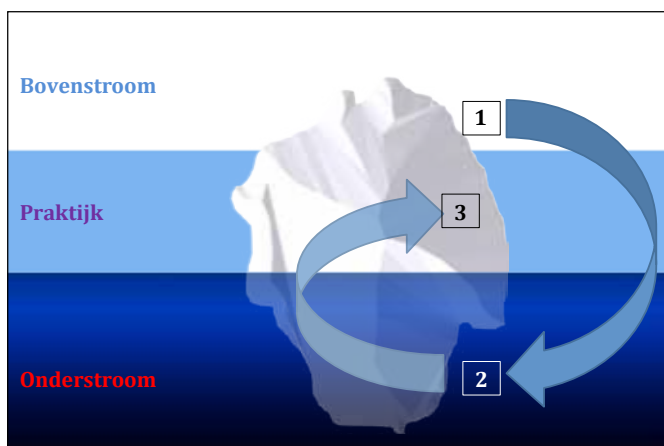
Geen vragen waar je zomaar een antwoord op hebt. Ons onderzoek en advies helpen u de antwoorden te formuleren die precies gaan over uw organisatie.

ONS ONDERZOEK NAAR VERANTWOORDELIJKHEID

Het onderzoek begint met een vragenlijst. Die gaat maar voor een klein deel over werkresultaten en is uitgebreider over houding en beleving, emotie en betrokkenheid. We onderscheiden in totaal vijf vormen van verantwoordelijkheid. Zo heffen we de spraakverwarring over verantwoordelijkheid op en zetten er een praktische theorie voor in de plaats. We komen met een analyse waarom medewerkers hun verantwoordelijkheid (soms) niet nemen en sluiten af met een concreet advies hoe dit te verbeteren. Zo combineren we diagnose en interventie tot een logisch geheel.

WELKE INZICHTEN MAG U PRECIES VERWACHTEN?

Inzicht in de wijze waarop de (intuïtieve en emotionele) onderstroom de (rationele en geplande) bovenstroom beïnvloedt. Zo wordt duidelijk hoe medewerkers het bestaande, formele beleid ervaren. En ook inzicht in het verhaal van de groep, afdeling of locatie: hoe men daar de onder- en bovenstroom met elkaar verbindt, en wat dit betekent voor de samenwerking, het gevoel van veiligheid en het nemen van verantwoordelijkheid. Tenslotte is er ook het verhaal van elk individu dat als ingang kan dienen om met elkaar in gesprek te komen en er individueel of collectief van te leren.



Van beleid via emotie en beleving naar praktijk

VAN BELEID VIA EMOTIE EN BELEVING NAAR PRAKTIJK

In de bovenstroom wordt beleid gemaakt, daar worden strategieën bedacht en targets gesteld (1).

Al die geplande veranderingen, procedures en eisen leveren emoties op in de onderstroom (2). Die kunnen positief, neutraal of negatief zijn. En het zijn vervolgens deze emoties die de werkbeleving oproepen en zo de alledaagse praktijk bepalen (3).

Die beleving van het werk is van grote invloed op het welslagen van veranderingen in strategie en beleid. Wie de beleving en de praktijk kent, weet ook waar de stimulansen en blokkades liggen voor succesvol veranderen.

STERKTE-ZWAKTEANALYSE VAN DE ONDERSTROOM IN RELATIE TOT DE BOVENSTROOM

Menig manager heeft eens een sterkte-zwakteanalyse (SWOT) van zijn afdeling of organisatie gemaakt.

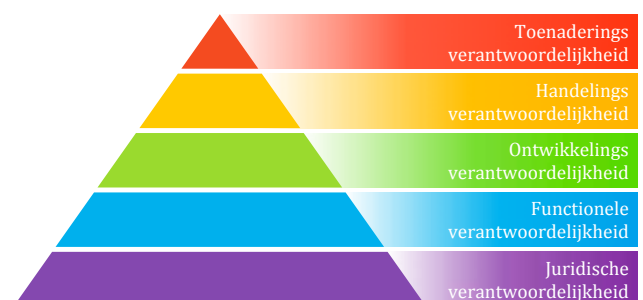
Dat zijn vooral bovenstroomse, rationele analyses.

Ons onderzoek biedt een sterkte-zwakteanalyse waarin de onderstroom centraal staat.

Organisaties zijn niet alleen maar rationele en procedurele plekken, maar ook locaties waar emoties en relaties spelen. En het zijn juist emoties en relaties die bepalen of je bereid bent te veranderen en je verantwoordelijkheid te nemen.

VIJF VORMEN VERANTWOORDELIKHEDEN

“Je verantwoordelijkheid nemen” kan zich dus niet beperken tot de bovenstroom. Daarom is het zinnig meerdere vormen van verantwoordelijkheid te onderscheiden. De juridische en functionele verantwoordelijkheid vormen de basis, vastgelegd in de bovenstroom. Daarnaast is een morele verantwoordelijkheid die juist gevoed wordt door de onderstroom. Morele verantwoordelijkheid kent drie verdelingen: de verantwoordelijkheid voor eigen ontwikkeling; de verantwoordelijkheid voor de voor- en nadelen van eigen handelen; en de verantwoordelijkheid toenadering te zoeken tot collega's en klanten.



5 vormen van verantwoordelijkheid

Dat verstaan we dus onder 'je verantwoordelijkheid nemen'. Onze vragenlijst meet elk van deze vormen van verantwoordelijkheid en geeft inzicht in de sterktes en de zwaktes van het nemen van verantwoordelijkheid in de groep, afdeling of locatie.

DRIE SOORTEN SAMENWERKING

'Je verantwoordelijkheid nemen' beperkt zich dus niet tot het vervullen van individuele taken. Juist in de samenwerking met de andere teamleden komen de overige vormen van verantwoordelijkheid aan de orde. Wij onderscheiden drie soorten van samenwerking.

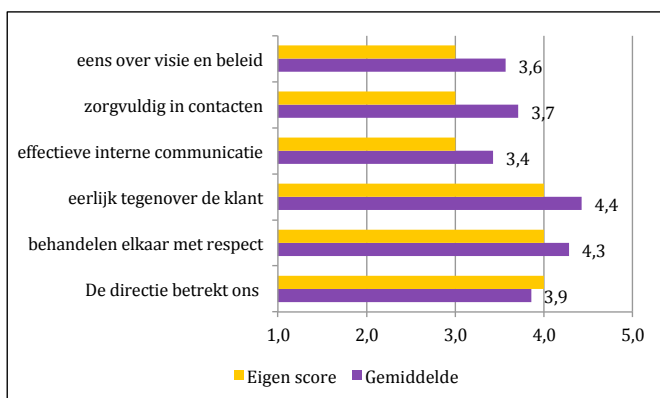
1 + 1 = -1 TEAMS	1 + 1 = 2 TEAMS	1 + 1 = 3 TEAMS
Onveilige teams gericht op individueel overleven.	Geen echte samenwerking tussen de teamleden. Het WAT en HOE van de taak staan centraal.	Teamleden zijn gericht op elkaar. Naast het WAT en HOE gaat het juist ook om het WAAROM.
Teamleden nemen geen verantwoordelijkheid, ze verschuilen zich achter regels of geven anderen de schuld.	Het accent ligt op de bovenstroom: juridische en functionele verantwoordelijkheid	Alle vormen van verantwoordelijkheid: er is een goede mix van onderstroom en bovenstroom.

Drie soorten samenwerking

Aan de hand van onze vragenlijst kunnen wij een inschatting maken van de soort samenwerking binnen uw teams. Tevens kunnen we u adviseren om die samenwerking verder te optimaliseren.

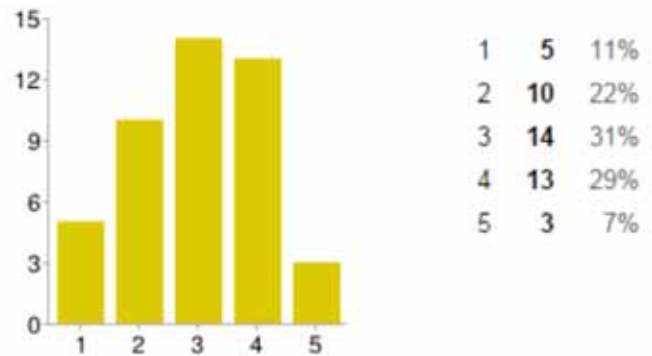
WELKE OUTPUT ONTVANGT U?

We maken onderscheid in twee doelgroepen: de respondent en de opdrachtgever. Elke respondent krijgt een profiel verdeeld over de onder- en bovenstroom. Tevens treft hij het gemiddelde aan van eigen groep, afdeling of locatie. De algemene toelichting op begrippen en samenhang stelt een ieder in staat de scores te interpreteren en met elkaar te vergelijken.



Voorbeeld van scores van een respondent

Elke opdrachtgever krijgt een totaalgemiddelde te zien van alle aspecten van verantwoordelijkheid nemen en krijgt inzicht in de spreiding van de scores. Daarnaast krijgt u inzicht in de mate van samenwerking. Tot slot krijgt u als opdrachtgever een overzicht van de sterke en zwakke punten van de afdeling, een interpretatie van dat overzicht en een advies voor interventie.



Voorbeeld van scores voor de opdrachtgever

HOE VERLOOPT HET PROCES?

Basisonderzoek (3 tot 4 weken)

Na het intakegesprek stelt u als opdrachtgever vast welk team, welke afdeling of locatie de vragenlijst gaat invullen. Elke deelnemer vult de online vragenlijst in (max. 10 min.). Wij verwerken de gegevens en komen tot een analyse en een interpretatie. Elke deelnemer krijgt zijn profiel en groeps-gemiddelde persoonlijk toegestuurd waarbij de privacy gegarandeerd wordt. Ter afronding van het basisonderzoek houden we een tussengesprek met de opdrachtgever en bepalen we samen op welke onderdelen verdieping gewenst is.

Verdiepingsslag (2 tot 6 weken)

In het verlengde van het basisonderzoek houden we gesprekken (individueel of per groep) met alle respondenten, of met een representatief aantal van hen. Het gaat erom onze bevindingen te toetsen en eventueel bij te stellen, op onderdelen dieper inzicht te bereiken. Wij ronden de rapportage af en voeren met u als opdrachtgever een gesprek waarin we de gehele sterkte-zwakteanalyse van de onder- en bovenstroom doornemen. We geven aan waarom sommige vormen van verantwoordelijkheid wel en niet genomen worden. Tot slot bespreken we de opties om mensen hun verantwoordelijkheid zo goed mogelijk te laten nemen.

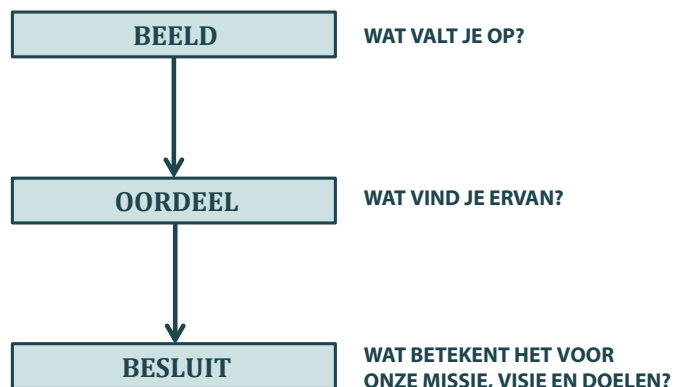
DE BELANGRIJKSTE INZICHTEN DIE HET ONDERZOEK 'JE VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN' OPLEVEREN:

- de mate waarin het geplande beleid ondersteund dan wel belemmerd wordt door emoties in de onderstroom
- de mate waarin teamleden hun verantwoordelijkheden wel en niet nemen
- de kwaliteit van de samenwerking binnen teams of afdelingen
- de interventies die het best passen bij deze diagnostische inzichten

OP WEG NAAR PASSENDE INTERVENTIES

Een succesvolle tussenfase op weg naar passende interventies is een bijeenkomst waarin we gezamenlijk door het proces van beeld-, oordeel- en besluitvorming lopen. Na een terugkoppeling van de resultaten gaan we na wat iedereen opvalt en welke verschillende beelden er zijn over de uitkomsten. Vervolgens maken we expliciet welk oordeel men daar aan verbindt. Tot slot staan we stil bij de gevolgen van dit alles voor de missie,

visie en doelen van de organisatie of afdeling: welke afspraken en besluiten dienen we te nemen? De daaropvolgende interventies zijn maatwerk.



Het BOB-model

OVER ONSZELF

Rob van Es en Peter de Roode zijn beiden organisatieadviseur, publiceren regelmatig over de thematiek van de onder- en bovenstroom en hebben op dat gebied een samenwerkingsverband: zie www.vanesenderoode.nl

Rob van Es

Rob is filosoof, gespecialiseerd in de cultuur, ethiek en politiek van organiseren, universitair docent aan de UvA, Faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen, en parttime consultant. Zie www.robvanes.com



Peter de Roode

Peter is onderwijskundige en voormalig trainingsmanager van McDonald's. Hij begeleidt als organisatieadviseur profit en non-profitorganisaties bij verandertrajecten, en hij is docent aan twee business scholen. Zie www.pderoode.com

CONTACT Rob van Es: rob@robvanes.com of Peter de Roode: info@pderoode.com