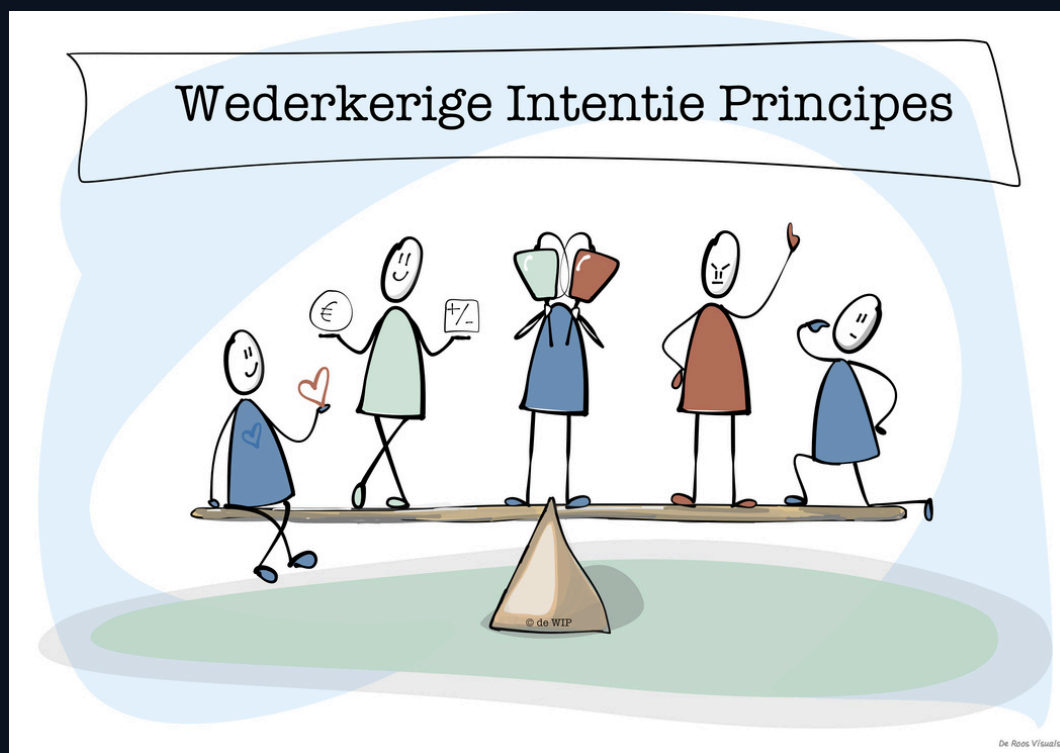


”

#WEDERKERIGHEID #VERANDERMAGEMENT

Het bespreekbaar maken van wederkerig gedrag in organisaties



Tijdens mijn Master Verandermanagement aan de Vrije Universiteit te Amsterdam (2020-2022) ben ik onderzoek gaan doen naar

WEDERKERIGHEID

Ik heb onderzocht wat de bijdrage is van wederkerigheid aan de organisatieontwikkeling. Ik startte mijn onderzoek met drie Wederkerige Intentie Principes en eindigde er met vijf. Omdat een organisatie zowel een harde (*strategy-structure-systems*) als een zachte (*purpose-process-people*) systeembenadering kent, wisselen deze vijf principes elkaar voortdurend af.

Er is geen uniforme norm voor de ervaren waarde van de wederkerigheid. Individuele percepties kleuren de betekenisgeving, roepen gevoelens, meningen, ideeën en beelden op. Deze klonteren samen tot betekeniswolken. En juist die betekeniswolken bepalen het organisatiegedrag: storten we op elkaars emotionele bankrekening, of wordt gedrag ervaren als een opname?

Het geven en nemen, over en weer, als een circulaire beweging maakt dat ik de vijf Wederkerige-Intentie-Principes op een WIP visualiseer. De theorie staat, en nu zet ik de volgende stap.



Ik ben voortdurend op zoek naar concreet, zichtbaar, waarneembaar gedrag van een leidinggevende en de medewerker waarin je de vijf Wederkerige Intentie Principes herkent.

“

BETEKENISGEVING AAN ORGANISATIEPATRONEN

www.marjoleinejansen.nl

”

Filmbaar gedrag
is waarneembaar en zichtbaar gedrag,
feitelijk en concreet beschreven zonder oordeel



1

“Wie goed doet goed ontmoet”

2

“Voor wat, hoort wat”

3

“Behandel de ander
zoals de ander behandeld wil worden”

4

“Oog om oog, tand om tand”

5

“Als iemand je raakt, keer dan ook de
andere wang toe”

Bij elk wederkerig-intentie-principe heb ik een korte toelichting gegeven en daarna een aantal concrete gedragingen die het principe verduidelijken.

Besef wel dat het slechts papieren beschrijvingen zijn, die je in de dagelijkse werkelijkheid heel goed moet overwegen, en zeker niet zomaar moet na-apen. Wees je bewust van de relationele bedrading, maar ook van de juiste timing. Gebruik je sociale antenne en vraag toestemming aan de ander in trant van: “Is er ruimte voor verschil?”

Deze hand-out is hiermee een begin, als handreiking bedoeld om wederkerigheid bespreekbaar te maken binnen jouw organisatie.

“



nog even wat
meer duiding
geven aan het
'construct'

”

betekeniswolk

Wat 'doet'
WEDERKERIGHEID
tussen de neuzen?

#Wederkerigheid

- is een circulaire beweging die tussen de neuzen van mensen relatiedraden spint
- is een sociale uitruil van geven en nemen, waarbij dat wat gegeven is op termijn weer wordt verevend door de ontvanger
- lijkt onbaatzuchtig, maar is vooral bedoeld als investering voor een langere termijnrelatie. Waarbij we liever geven dan ontvangen, want wie ontvangt is de ander iets verschuldigd.
- zorgt voor de stevigheid van de relationele bedrading
- bepaalt de duurzaamheid van de relatie, omdat het gaat over niet-gelijke sociale transacties die heen en weer gaan, waarbij we afhankelijk zijn van het subjectieve onderlinge vertrouwen
- gaat over subtiele verschillen binnen de niet-gelijke sociale uitruil. Ieder mens geeft zelf betekenis aan hoe de subtiele verschillen ervaren worden.
- zorgt voor sociale veiligheid en geeft het relationele vertrouwenssaldo weer: de zogeheten emotionele bankrekening
- is altijd en overal aanwezig tussen de neuzen echter wel #vanzelfzwijgend, we bespreken het niet vanzelfsprekend.
- komt voort uit vijf intentieprincipes: twee transactionele en drie transformationele
- kan geduid worden door de volgende drie dimensies:
 - de inhoud van de handeling: positief of negatief
 - het type uitwisseling: in balans bij kortdurende relaties omdat er sprake is van een evenwichtige, gelijkwaardige uitwisseling en uit balans bij duurzame langetermijnsrelaties omdat het gaat om niet-gelijke-uitruil
 - de richting van de relatie: direct tussen twee mensen, indirect of generaliserend in teams en organisaties

“

”



De Goeddoener

Wie goed doet goed ontmoet

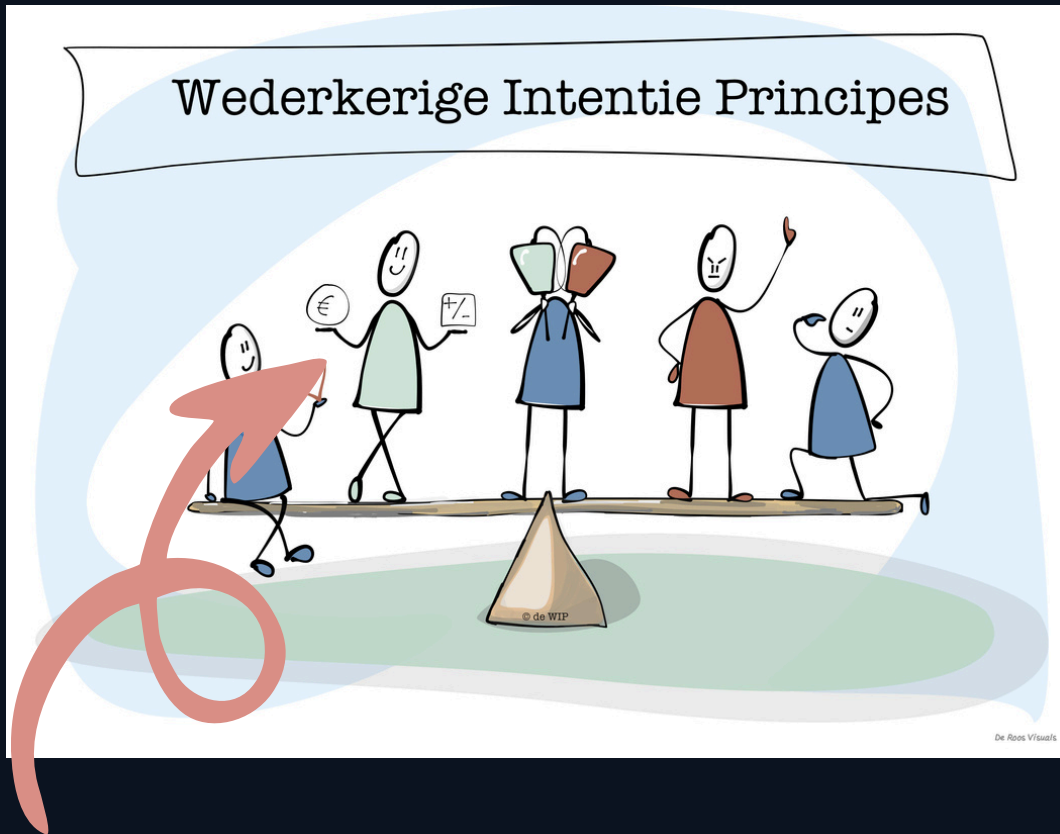
TOELICHTING: Het gaat om gedrag dat op de organisatie als geheel is gericht, gebaseerd op solidariteit. Met name zichtbaar in symmetrische relaties tussen collega's, maar ik kan me ook goed indenken dat voorbeeldgedrag door een leidinggevende vanuit dit principe bijdraagt positiviteit, duurzame werkrelaties, voor zowel 1 op 1 relaties met medewerkers als versteviging van de relationele bedrading in de gehele organisatie. Het gaat om een transformationeel principe, bedoeld om de intrinsieke motivatie te vergroten.

wederkerig gedrag

- Oprechte interesse tonen, vragen hoe het met iemand gaat
- Tijd vragen om samen koffie te drinken
- Concreet gedrag laten zien dat de ander ook echt waardeert
- Er zijn voor de ander als dat nodig is
- Oprecht luisteren
- Een taak waarnemen
- Een stapje harder lopen voor de ander
- Een nieuwe medewerker wegwijs maken in de organisatie
- Uit jezelf extra taken op je nemen, zoals organiseren van teamuitje

“

”



De Billijkheidsweger

Voor wat hoort wat

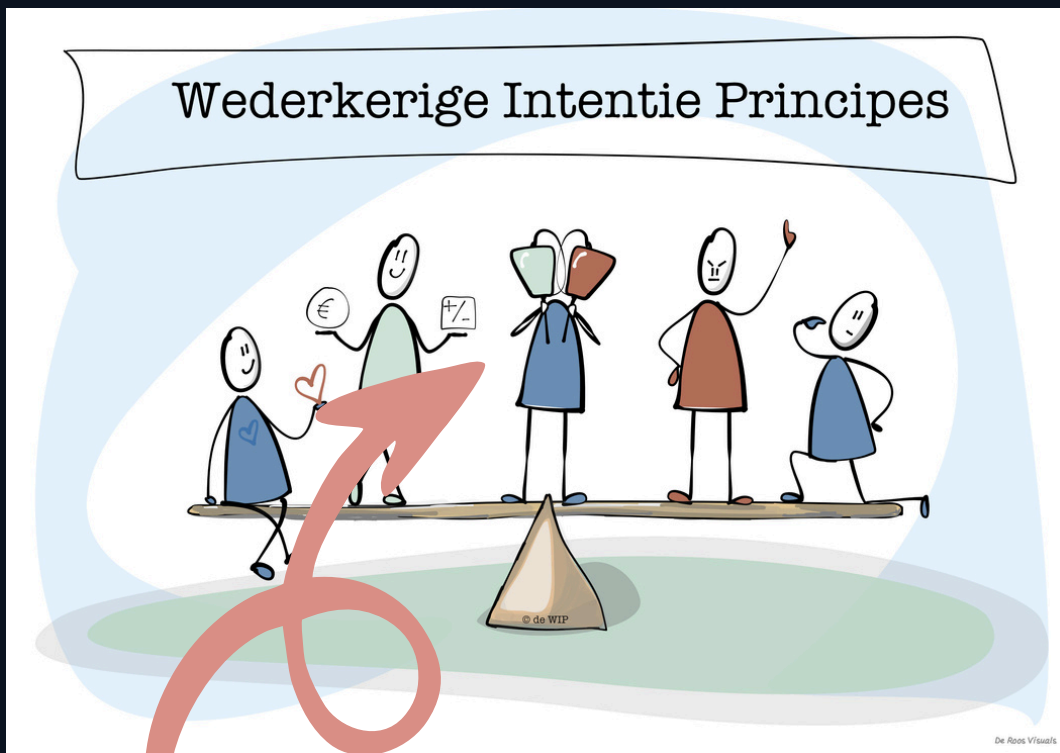
TOELICHTING: Het gaat om een gebalanceerde wederkerigheid, zowel in symmetrische als asymmetrische relaties. Het handelen vanuit dit principe is vanuit eigen belang, in ruil voor iets anders wat als redelijk ervaren wordt. De billijkheidstheorie die hieraan ten grondslag ligt, betreft de balans van input en output vanuit medewerkersperspectief. Het gaat over het ervaren evenwicht dat zorgt voor tevredenheid en motivatie, en dat bijdraagt aan de productiviteit [van de medewerker(s)]. Het is een transactioneel principe, waarbij kosten en baten worden gewogen vanuit de gedachte, wat investeer ik en wat krijg ik er voor terug. Direct of indirect, op korte termijn of iets langere termijn.

wederkerig gedrag

- Het gaan volgen van een studie naast het werk, met het vooruitzicht dat je daar ook een passende rol/functie bij krijgt.
- Het tijdelijk overnemen van een functie, omdat de collega wegvalt, met het idee dat je erkenning en waardering krijgt voor deze extra taak. Of die promotie waar je al langer op hoopt.
- Meedenken in de ontwerpfase voor een belangrijke offerte op basis van aanbesteding, met als (onuitgesproken) verwachting dat je een rol krijgt bij de uitvoering (na gunning).
- Extra diensten draaien in de zorg, omdat de thuissituatie dat toelaat, met als afspraak dat daar een financiële toelage tegenover staat.
- Het aanbevelen van een nieuwe collega, waarvoor je een aanbrengbonus krijgt.
- Openlijke steun geven aan een plan van je collega, met in het achterhoofd weten dat je zijn steun voor jouw plan straks ook goed kunt gebruiken.

“

”



*Behandel de ander
zoals de ander
behandeld wil
worden*

De Spiegelaar

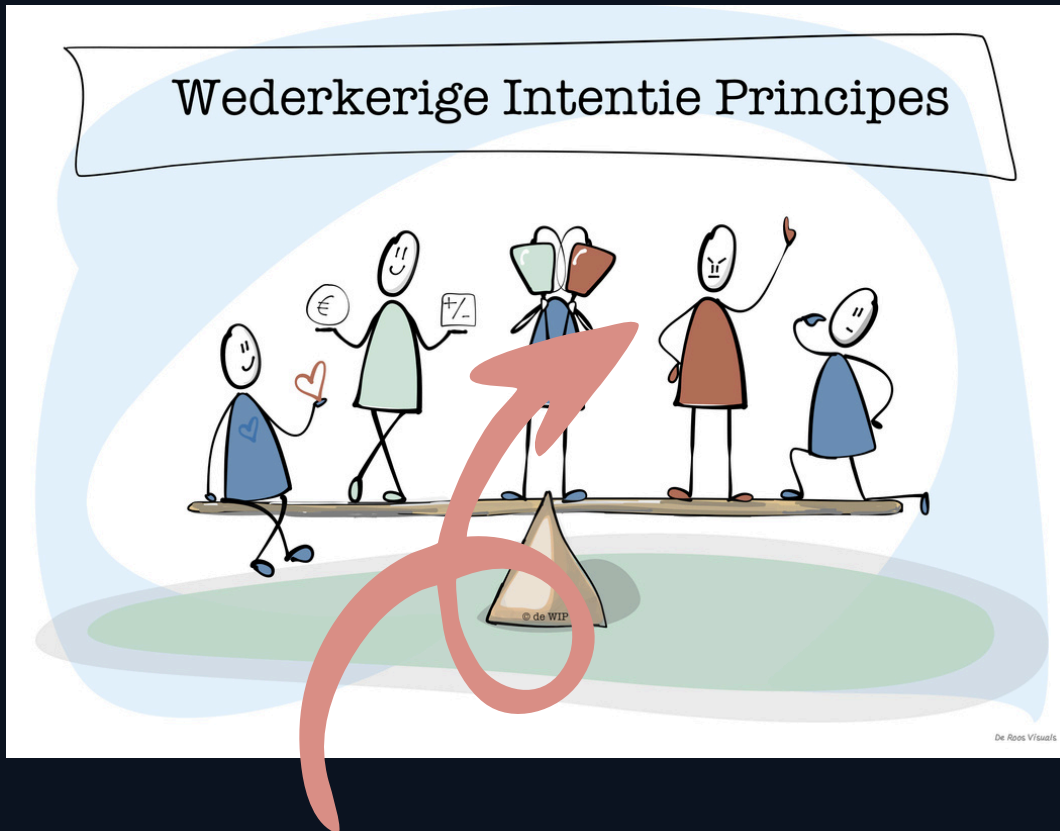
TOELICHTING: Het gaat om een transformationeel intentie principe van wederkerigheid, zowel onderling tussen collega's als tussen leidinggevende en medewerker. Het handelen vanuit dit principe is bedoeld om aan te sluiten bij wat de ander nodig heeft of belangrijk vindt, met als doel de ander volledig te begrijpen. Het idee is dat je vanuit dit volledig begrijpen en aansluiten bij de ander, je met elkaar vanuit verbinding samenwerkt: en dus werkt op basis van het gelijkheidsprincipe 'voor wat hoort wat'. Tegelijkertijd werkt deze intentie ook bij negatief gedrag: door de ander te spiegelen, oprechte interesse te tonen in de ander, kun je vanuit het waarderend onderzoeken leren begrijpen wat maakt dat de ander negatief (oog om oog, tand om tand) gedrag laat zien. Vanuit de reflectie of het werkelijk de bedoeling is van de ander, of dat er onderliggende behoeften zijn die niet gezien of gehoord worden (of vervuld kunnen worden). Het voedt de positieve en begrenst de negatieve wederkerigheid.

wederkerig gedrag

- Een collega op de hoogte brengen van een op handen zijnde verandering, waarbij je rekening houdt met zijn/haar manier van communiceren, zodat het nieuws goed kan landen.
- Voordat je gelijk reageert op een mail, vraag je je eerst af wat de ander nu werkelijk bedoelt met wat hij/zij schrijft. Je onderzoekt welke informatie je nog mist om te kunnen reageren op de inhoud van de mail.
- Het is voor jou gewoon om de wensen, behoeften en verlangens van de ander te onderzoeken - op door te vragen - om samen te komen tot goede werkafspraken.
- Niet oordelen (is makkelijker gezegd dan gedaan), maar door te onderzoeken wat het verschil is in waargenomen gedrag en eigen verwachting en behoefte, blijf je in verbinding met elkaar.
- In plaats van te reageren op dezelfde manier als dat de ander jou benadert (dus niet oog om oog, tand om tand) spiegel jij het waargenomen gedrag en vraag je door over wat de intentie is achter het gedrag.

“

”



*Oog om oog,
tand om tand*

De Rechtvaardigheidsstrijder

TOELICHTING: Het gaat om een negatief transactioneel intentie principe van wederkerigheid, zowel onderling tussen collega's als tussen leidinggevende en medewerker(s). In een sterk economisch gedreven organisatie kunnen relaties onder spanning komen te staan, waardoor de wederkerigheid onderbelicht raakt. De kans bestaat dat zelfs mensen met altruïstische intenties naar de repressie-kant doorschieten bij stress en ervaren werkdruk. Vooral bij individuen met een sterke focus op rechtvaardige uitwisseling in de relatie tot de leidinggevende. Schending van het psychologische contract - vaak onuitgesproken vanzelfzwijgend gebleven verwachtingen - zorgt voor een ervaren gebrek aan wederkerigheid. Het gevolg is dat het gevoelens van onrechtvaardigheid oproept bij mensen met vergeldingsdrang: een beweging die uiteindelijk fataal is voor organisaties als die gaat domineren. De transacties zijn negatief en uit balans. Feitelijk zijn de (informele) werkrelaties verstoord, terwijl de formele arbeidsrelatie nog wel bestaat.

wederkerig gedrag

- Een teamlid dat regelmatig commentaar heeft op de directie, direct of indirect. Herkenbaar aan gemopper, geroddel en het 'zijn' van een meningenmachine: iedereen weet dat zij overal een mening over heeft en die te pas en te onpas ventileert. Men weet ook wat haar werkelijk dwars zit, maar begin daar maar niet over want dan trek je een beerput open.
- De verbaal sterke informele leider in het team met een groep omstanders om zich heen, die zich samen steeds meer vastbijten in zichzelf toegeëigende privileges. Je krijgt een sneer als je er wat van zegt.
- De leidinggevende die niet met weerstand weet om te gaan wat resulteert in 'jullie moeten gewoon doen wat ik zeg' of weerstand totaal negeert en er gewoon aan voorbij gaat.
- Omdat je teleurgesteld bent in een projectmanager die zijn afspraken niet nakomt richting jou, geef je geen reactie op een spoedmail van zijn kant waarin hij een verzoek aan jou richt.
- Omdat je je gepasseerd voelt bij het niet krijgen van een gewenste rol, besluit je geen stap harder meer te zetten: "Als ze zo met me om denken te gaan, dan ben ik er klaar mee: dan moeten ze het zelf maar weten."

“

”



*Als iemand je raakt,
keer dan ook
de andere wang toe*

De Moraalredder

*TOELICHTING: Dit gaat om een transformationeel intentie principe van wederkerigheid, zowel onderling tussen collega's als tussen leidinggevende en medewerker(s). Net als bij het eerste principe neigt het naar een wat altruïstische - zelfopofferende - oriëntatie. Waar het hier feitelijk om draait is dat je vanuit een onconventionele reactie het negatieve 'oog om oog, tand om tand' gedrag wilt keren. Door een vorm van **humor** in te zetten, als het **venster** 'wie goed doet goed ontmoet' of de **spiegel** 'behandel de ander, zoals de ander behandeld wil worden' niet patroondoorbrekend is. De werking van humor schuilt in het blootleggen wat verborgen is, of in het omdraaien van zin en onzin. Humor verrast en schudt opvattingen los: het doet ook een beetje pijn. Het is bedoeld als een ontwrichtende reactie, die je met respect inzet, bedoeld om het negatieve transactionele gedrag van de ander of de groep te keren. Vandaar het gezegde "de andere wang toe keren."*

wederkerig gedrag

- Op het moment dat iemand jou raakt, stil worden, blijven kijken en luisteren, en vragen of er nog meer is wat de ander kwijt wil. Dit vraagt het vermogen om te verduren en te incasseren - alsof je een projectiescherm bent. Vanuit de gedachte dat een deel over jouw gedrag gaat en een deel over wat de ander nodig heeft, maar kennelijk niet krijgt. Los van of je het kunt geven: het gaat over uitwisselen van (onuitgesproken) verwachtingen.
- *"Tjonge zeg, dat is wel heel veel wat je de organisatie verwijt. Ik vraag me af of ik nog wel goed zit hier, en of ik niet beter morgen ergens anders moet gaan werken, zullen we samen vertrekken?"*
- Het stellen van een "rake vraag" als een team blijft klagen over terugkerend gedrag: *"wat zou er niet zijn als dit probleem er niet was?"* OF *"waar moet de toestemming vandaan komen om het probleem op te lossen?"*
- Het kan helpend zijn om negatief gedrag, of een escalerende emotie als boosheid vanuit een narratieve benadering te onderzoeken: maak van boosheid een 'object' en vraag waar boosheid voor op komt, wat wil boosheid ons laten weten?
- Negatieve wederkerigheid gaat vaak over onrechtvaardigheid. Bevestig dat je ziet waar het onrecht over gaat en vraag welk gedrag gerechtvaardigd is om terug te doen en hoe jij daarbij kan helpen? Doe dit met een vette knipoog --> het valt of staat met de ander maximaal serieus nemen.

“