

Wederkerigheid en organisatieontwikkeling

Naar een interventie om ‘vanzelfzwijgende’ wederkerigheid bespreekbaar te maken

Marjoleine Jansen

Wederkerigheid is een stille kracht die relaties ordent en organisatieontwikkeling beïnvloedt. Ze is universeel, maar kent geen eenduidige norm. Juist deze openheid maakt wederkerigheid zowel krachtig als kwetsbaar. Het ontbreken van expliciete afstemming over het wat, wanneer en hoe leidt vaak tot vanzelfzwijgende patronen. Het niet bespreekbaar maken van wederkerigheid kan relationele verwaarlozing en stagnatie veroorzaken. Dit essay introduceert vijf wederkerige intentieprincipes (WIP), gebaseerd op spreekwoorden die de status quo van sociale uitwisseling verbeelden. Elk principe laat zien hoe wederkerigheid zich beweegt tussen transactionele en transformationele dynamiek. De archetypen helpen impliciete verwachtingen bespreekbaar te maken en schadelijke interactiepatronen te voorkomen.

Inleiding

Waarom geven we eigenlijk iets aan een ander? En verwachten we dan stiekem iets terug? Wederkerigheid is volgens sociologen de sociale verplichting om een gift te beantwoorden met een tegengift. Het is een onzichtbare kracht die het intermenselijk verkeer ordent en relaties duurzaam maakt. Gouldner (1960) stelt dat wederkerigheid universeel is, echter zonder universele norm. Pessers (1999) beschrijft wederkerigheid als een circulaire beweging, aangezien we als sociale wezens deel uitmaken van een groter geheel. Relaties worden vaak aangegaan vanuit eigenbelang: als ik de ander help, is de ander mij iets verschuldigd en kan ik later zelf geholpen worden. Ook blijkt dat we liever geven dan ontvangen, om onbillijkheid te vermijden (Martijn & Fonteijn, 2017).

Eigenbelang bij wederkerigheid blijkt dan ook een krachtigere drijfveer dan idealisme. De balans tussen geven en nemen is dus verre van universeel of objectief. We geven een eigen subjectieve betekenis aan de kosten- en batenanalyse van gedrag, met erkenning als ruilmiddel (Modde & Vonk, 2017). Organisaties die het principe van we-

derkerigheid negeren, lopen het risico dat medewerkers zich ondergewaardeerd voelen en uiteindelijk vertrekken. Anderzijds kunnen bedrijven die investeren in medewerkers rekenen op loyaliteit, creativiteit en betrokkenheid – een wederkerige relatie die voor beide partijen voordelig is. In dit essay verken ik vanuit verschillende perspectieven vijf wederkerige intentieprincipes, bedoeld als interventie om de bijdrage van wederkerigheid aan organisatieontwikkeling bespreekbaar te maken.

Op de wip

De afgelopen jaren zijn er met regelmaat misstanden in organisaties naar buiten gekomen, waarbij ervaren onrecht het grootste obstakel is. Wederkerigheidsnormen van verschillende organisatieleden botsen met elkaar. Dit alles heeft te maken met percepties waar we als individu betekenis aan geven. Deze ‘betekeniswolken’, zoals Homan het formuleert (2020), veroorzaken ‘vanzelfzwijgende’ gedragspatronen, in de woorden van Moeskops (2014).

Een voorbeeld: als de interactie tussen leidinggevende en medewerker verslechtert, neemt het onderlinge vertrouwen af en wordt de relationele ‘bedrading’ lossler. Dit gaat ten koste van de positieve wederkerigheid. Organiseatielieden kunnen zich verwaarloosd voelen en reageren daarop soms met destructief gedrag, wat kan leiden tot stagnatie in de organisatieontwikkeling (Kampen, 2017). En zo komt negatief organisatiegedrag naar buiten als misstand bij een organisatie. Schein: ‘In onze complexe wereld, waarin we allemaal afhankelijk zijn van elkaar, vergt ons werk steeds vaker dat iedereen goed op elkaar inspeelt, zoals kinderen die samen op de wip zitten en afwisselend op en neer gaan’ (Schein, 2020, p. 13).

Meervoudig perspectief op wederkerigheid

Omdat er voor wederkerigheid blijkbaar geen universele norm is, heb ik wederkerigheid onderzocht vanuit meervoudige perspectieven. Er zijn namelijk wel vijf spreekwoorden die de status quo van de ervaren sociale uitwisseling goed uitdrukken. In mijn onderzoek heb ik deze spreekwoorden voorgelegd aan twaalf experts, aan de hand van een socratische dialoog (Jansen, 2022). Centrale onderzoeksvraag daarbij: *Wat kun je doen om vanzelfzwijgende wederkerigheid bespreekbaar te maken ten behoeve van een gezonde organisatieontwikkeling?* Juist omdat wederkerigheid een mediërende factor is voor organisatieontwikkeling en er dus geen universele norm is die bepaalt wanneer recht gedaan wordt aan de ervaren balans van geven en ontvangen.

De spreekwoorden hebben na uitwerking van het onderzoek geleid tot vijf archetypen voortkomend uit een intentioneel principe. Deze paragraaf zoomt in op die vijf

wederkerige intentieprincipes; ze maken duidelijk op welke manier wederkerigheid een ragfijn samenspel is dat kan bijdragen aan organisatieontwikkeling.

‘Wie goed doet, goed ontmoet’ (de Goeddoener)

Vanuit sociaal-evolutionair perspectief wordt wederkerigheid gezien als een universele sociale norm die een relatieve onbepaaldheid kent. De norm stelt namelijk geen uniforme eisen aan ons menselijk gedrag (Gouldner, 1960). Wederkerigheid is een evolutionair beginsel vanuit de behoefte ergens bij te horen en komt voort uit solidariteit: een gevoel van saamhorigheid en de bereidheid samen verantwoordelijk te zijn voor het grotere geheel.

Het altruïstische principe van ‘wie goed doet, goed ontmoet’ is een vorm van wederkerigheid waarbij we iets doen voor de ander zonder directe verwachting van terugbetaling, maar wel met het vertrouwen (en ergens ook het eigenbelang) dat als je een ander nu helpt, je later ook zelf geholpen zult worden. Dit principe komt veel voor binnen vriendschappelijke, gelijkwaardige relaties. Ook binnen organisaties is de intentie van ‘wie goed doet, goed ontmoet’ effectief. Het geloof dat goed gedrag uiteindelijk wordt beloond, bevordert de verbondenheid en de wil om iets voor elkaar over te hebben. Het gaat hierbij om een transformationele beweging. In organisaties kunnen leidinggevend en medewerkers immers onderling goed voorbeeldgedrag laten zien, wat bijdraagt aan zogenoemde passendheidscodes. Dat zijn patronen die zich tussen, door en met ons allen worden ontwikkeld (Homan & Kieft, 2019). Voorbeeldgedrag is als een venster, een manier om bestaande denkramen op te rekken, en vormen een bijdrage aan ontwikkelen (Vermaak, 2017).

Geven zonder werkelijk iets terug te willen ontvangen, wordt altruïstische wederkerigheid genoemd (Buunk & Schaufeli, 2001). Hoewel onze bereidheid om te geven sterker is dan die van ontvangen, vertonen we prosociaal gedrag toch ten diepste vanuit egoïstische motieven. Eigenbelang blijkt een grotere drijfveer dan altruïstisch idealisme (Modde & Vonk, 2017).

Vanuit rechtsfilosofisch perspectief wordt wederkerigheid opgevat als een circulaire beweging; het besluit om te geven ontstaat vanuit het vertrouwen dat de ‘schuld’ van de gift op termijn wordt ingelost, aangezien mensen het van nature vermijden om bij een ander in het krijt te staan (Pessers, 1999). Hierdoor blijkt de ogenschijnlijke Goeddoener in feite te geven om te investeren in een duurzame relatie. Het besef dat men de ander iets verschuldigd is, weeft relationele draden tussen mensen (Bailleur, 2020). In essentie maken we die gevende beweging vanuit een verlangen naar waardering en erkenning.

‘Voor wat, hoort wat’ (de Billijkheidsweger)

Wederkerigheid speelt zeker ook binnen organisaties. In deze context zetten mensen zich in om goed werk te leveren, als bijdrage aan de organisatieontwikkeling. Elke organisatie wil bestaansrecht hebben en dat maakt dat men voortdurend bezig is met het ‘wat’ en ‘hoe’ van het organiseren we die ontwikkeling. Leidinggevendens zoeken voortdurend naar balans tussen sturen op productie en resultaten (dus hard op de inhoud) en het begeleiden op organisatiegedrag (zacht op de relatie). En medewerkers wegen voortdurend hun inspanningen vanuit loyaliteit en verantwoordelijkheid af, tegen het krijgen van erkenning.

Harde en zachte systeembenadering

Theorie E ofwel de harde systeembenadering wordt geduid als:

- KPI-management;
- transactionele relaties;
- organisatie als economische entiteit en ‘Gesellschaft’, gericht op doelrealisatie;
- associaties met maakbaarheid, hiërarchie, machtsrelaties, passend bij ‘koude’ organisaties.

Theorie O ofwel de zachte systeembenadering wordt geduid als:

- mensgerichte, warme organisatie;
- participatieve relaties;
- organisatie als sociale entiteit en ‘Gemeinschaft’, gericht op ontwikkeling.

Ook de ‘social exchange theory’ (SET) maakt inzichtelijk hoe mensen hun gedrag afstemmen op basis van een inschatting van verwachte baten en kosten die met sociale uitwisseling gemoeid zijn. De bereidheid (of ervaren verplichting) om iets terug te doen, wordt vooral ingegeven door toekomstig eigenbelang en veel minder door een altruïstisch of intrinsiek moreel motief (Belmi & Pfeffer, 2015). Het gaat de medewerker vooral om ervaren billijkheid bij het vergelijken van de eigen input en output met die van anderen; zie ook de ‘equity theory’ (Adams, 1965). Dit wordt uitgedrukt in het transactionele spreekwoord ‘voor wat, hoort wat’.

Op organisatieniveau regelt het formele arbeidscontract de zakelijke handelingsruimte – denk aan afspraken over werktijden, salaris en wederzijdse verplichtingen. Parallel daaraan vormt zich op individueel niveau een impliciet sociaal contract: het psychologisch contract. Dit bestaat uit wederzijdse, vaak onuitgesproken verwachtingen tussen werkgever en werknemer. Medewerkers verlangen leiders die vooruitkijken en zowel eerlijk als sensitief en zowel competent als inspirerend zijn; dé kwaliteiten van transformationeel leiderschap die betrokkenheid versterken (Ten Have e.a., 2009). Leidinggevendens die actief luisteren naar medewerkers dragen dus bij aan een juiste balans tussen geven en nemen. Dit vraagt van leiders ‘sensitieve responsiviteit’ ofwel het

kunnen ontvangen en interpreteren van signalen, en daar passend op reageren. Als dat lukt, is er sprake van wederkerigheid en wisselwerking (Kampen, 2014).

Als de medewerker een billijk evenwicht ervaart in werklust (zakelijke contractverplichting) en waardering krijgt van de leidinggevende (psychologische contractverwachting), dan draagt dat bij aan de productiviteit, motivatie en tevredenheid. Dit uit zich in loyaliteit en betrokkenheid van de medewerker richting de organisatie. De Billijkheidsweger maakt aldus een transactionele afweging.

De keuze voor een harde of zachte systeembenadering is medebepalend voor het organisatieklimaat. Ghoshal en Bartlett (1994) houden het management verantwoordelijk voor het creëren van de ‘smell of the place’ en maken een vergelijking tussen het bedompte en benauwende gevoel in het Indiase Calcutta op een zomerdag en een boswandeling in het Franse Fontainebleau in de lente.

- *Calcuttaklimaat*. Strategie, structuur en systemen zijn belangrijke sturingsprincipes. Maar als de focus alleen daarop ligt, voelen medewerkers zich beperkt; ze moeten dan te zeer voldoen aan regels, worden gecontroleerd en ervaren hun werk als een contractuele verplichting. Volgens Ten Have e.a. is dit de ‘transactionele organisatievorm (...) met een nadrukkelijke sturing en sterk accent op control’ (2009, p. 451).
- *Fontainebleauklimaat*. Organisaties richten zich op gezamenlijke ambities, tonen discipline aan elkaar, bieden ondersteuning en geven vertrouwen, waardoor medewerkers zich meer inzetten. Hierdoor ontstaat er commitment en is er meer draagvlak om samen te ontwikkelen.

De sociale ruilnormen en dat wat als eerlijk of rechtvaardig wordt ervaren, ontwikkelen zich gedurende het verloop van een relatie. Het individu doet dit door het wegnemen van de ervaren handelingsruimte. Als men vrije (intrinsieke) handelingsruimte ervaart, doen sociale processen zich immers anders voor dan wanneer organisatiegedrag (extrinsiek) is afgedwongen of onder controle staat van anderen (Schuiling, 2004). Theorie E en O zijn zo gezien te vertalen naar: gaat het in de organisatie om de centen of om de mensen? Het is niet voor niets een paradox, waarbij leidinggevers hebben te verdragen dat zij het nooit voor iedereen tegelijk goed kunnen doen. Leidinggevers worden uitgedaagd om binnen hun organisatie de hardware (structuur en systemen) te laten aansluiten bij de software (cultuur, gedrag en houding). Het voordeel van het omarmen van de schijnbare tegenstelling tussen ‘hard’ en ‘zacht’ kan alleen voortkomen uit het simultaan inzetten op organisatieontwikkelvermogen en het bewaken van de economische waarde. Ook Beer en Eisenstat (1996) adviseren een focus op zowel strategie als organisatie, zowel structuur als gedrag, zowel analyse als emotie en zowel de interne als de externe organisatiecontext.

Samenvattend: voor leidinggevers en medewerkers is adaptief vermogen belangrijk om effectief en creatief om te gaan met het instrumentarium dat de harde en zachte benaderingen aanreiken. Als men in staat is om de relationele bedrading op orde te hou-

den, dan kunnen organisatielieden de druk op het behalen van het organisatieresultaat tegelijk met het geven van aandacht aan het organisatiegedrag verdragen. Dat is cruciaal voor de organisatieontwikkeling. Zoals Beer en Nohria het uitdrukken: 'E is dancing with O, in an unending minuet' (2000, p. 95).

'Behandel de ander, zoals de ander behandeld wil worden' (de Spiegelaar)

Zowel het sociaal-evolutionair perspectief als het economisch gedreven perspectief beschrijft wederkerigheid als sociaal wisselgeld tussen organisaties en individuen. De contextuele benadering die de kosten-batenanalyse reguleert, vormt een 'emotionele bankrekening' (Covey, 2001). Maar wanneer ervaren medewerkers een storting op of opname van hun emotionele bankrekening? Huiskamp e.a. (2005) omschrijven goed werkgever-werknemerschap in relatie tot het psychologisch contract. Dit is een impliciet contract dat alleen in het hoofd van een medewerker bestaat, zonder overeenstemming met leidinggevend.

Perugini e.a. (2002) suggereren dat de manier waarop wederkerigheid ingezet wordt, tevens samenhangt met enerzijds persoonlijke overtuigingen over wederkerigheid en anderzijds het individueel gemaakte onderscheid in positieve of negatieve wederkerigheid. Dit doen mensen op grond van sensitiviteit, hun voorkeur voor coöperatief gedrag of vergeldingsdrang en de betekenisgeving van wat zij als eerlijk ervaren.

Gervasi e.a. (2022)

hebben diverse organisatiegedragingen bestudeerd die wederkerigheid gebruiken als kritisch mechanisme om sociale relaties op de werkplek te verklaren. Zij merken op

dat wederkerigheid is gebaseerd op individuele percepties, op grond waarvan betekenis wordt gegeven en waarover onderling wordt gepraat. Het systeem-psychodynamisch en het sociaal-constructivistische perspectief kunnen helpen bij het vinden van een antwoord op de vraag hoe de betekenisgeving aan wederkerigheid op organisatieniveau kan aansluiten bij de betekenisgeving op individueel niveau.

- *Systeem-psychodynamisch perspectief*. Dit perspectief maakt een verbinding tussen individu en systeem. Het erkent dat individuele belevingswerelden en onbewuste dynamieken ('vanzelfzwijgende patronen') grote invloed hebben op de organisatie als geheel en vice versa. Het is een manier van kijken naar de onderstroom in organisatie, waarbij emoties, patronen en onbewuste overtuigingen het gedrag sturen.

De archetypen helpen impliciete verwachtingen bespreekbaar te maken en schadelijke interactiepatronen te voorkomen

- *Sociaal constructivisme*. Deze theorie is afkomstig uit de sociologie en psychologie en stelt dat de werkelijkheid en onze kennis daarvan niet objectief zijn, maar actief gecreëerd worden en betekenis krijgen door sociale interactie en gedeelde ervaringen. Het constructivisme benadrukt de rol van sociale interactie in de creatie van realiteit en kennis; het richt zich op hoe individuen actief kennis opbouwen uit eigen ervaringen, waarbij leerprocessen onderdeel zijn van het grotere geheel.

In de inleiding zijn de termen betekeniswolken en vanzelfzwijgende gedragspatronen al voorbij gekomen (Homan, 2020; Moeskops, 2014). In mijn onderzoek naar wederkerigheid zijn beide termen samengevoegd tot ‘vanzelfzwijgende betekeniswolken’ (Jansen, 2022). Betekeniswolken ontstaan doordat medewerkers op basis van individuele percepties betekenis gaan geven aan gedrag, waarover onderling wordt gepraat. Deze gevoelens, meningen, ideeën en beelden die leven tussen mensen, klonteren samen in subculturen binnen organisaties. Binnen deze betekeniswolken vindt afstemming plaats en wordt gelijke betekenis gegeven aan wat mensen meemaken. Betekeniswolken zijn aldus de gedragsbepalende factoren voor mensen in organisaties. Moeskops (2014, p. 156) noemt dit vanzelfzwijgende gedragspatronen, vanwege de manier waarop mensen betekenis geven aan gedrag: dit verloopt volgens haar vanzelf en zwijgend, in de zin van automatisch en niet al te bewust.

Als je vanzelfzwijgende patronen wilt laten praten, is het helpend om gedrag te bevragen, zeker als het doorschiet in negatieve wederkerigheid. Bij spiegelen gaat het er dan om dat organisatieleden met elkaar de vanzelfzwijgende betekeniswolken bespreekbaar maken. Wat is het gedrag dat je waarneemt? Wat is de legitieme bedoeling van het gedrag? Dit spiegelen is bedoeld om zicht te krijgen op de gedragspatronen waar organisatieleden onbewust naar handelen. Het gaat over het toetsen van voorkeursgedachten, door te spiegelen wat wel en niet werkt (Vermaak, 2017). Door een open en transparant organisatieklimaat en de bereidheid van alle organisatieleden kan dit vermogen zich collectief ontwikkelen; het is een transformationele beweging. Het voeren van een dergelijke dialoog blijkt echter een onderontwikkeld vermogen te zijn binnen organisaties. Bovendien is, zoals gezegd, sensitief responsief belangrijk, terwijl dit geen vanzelfsprekende competentie is voor leidinggevers (Schuiling, 2004).

Wederkerigheid is vanuit systeem-psychodynamisch en sociaal-constructivistisch perspectief een ‘uitzoekwoord’. Door naar de betekenisgeving te vragen, kun je die betekenis als leidinggevende en medewerker samen deconstrueren. Het bespreekbaar maken van betekeniswolken is belangrijk, juist omdat vanzelfzwijgendheid gaat over handelen vanuit impliciete patronen. In de praktijk gaan we er echter vanuit dat wat voor mij geldt, ook wel voor de ander zal gelden. Dit is herkenbaar in het gezegde: ‘Behandel de ander zoals je zelf behandelt wilt worden.’

De systeem-psychologische benadering stelt dat gedrag niet los verkrijgbaar is. De werkelijke betekenisgeving wordt namelijk geconstrueerd in de interactie, tussen de ‘neuzen’. Toch gaan we dit gesprek uit de weg, omdat we er geen taal voor hebben,

omdat dit het eigenbelang kan schaden of omdat we niet goed weten hoe te handelen als de vanzelfzwingendheid gaat praten en er mogelijke bolwerken van macht boven tafel komen. Het is echt taai werk om in een open en transparante dialoog elkaars gedachten te onderzoeken, maar dat is wel een voorwaarde om als collectief met complexiteit te dealen. Zo krijgen leidinggevenden zicht op waar een medewerker behoefte aan heeft en kan hij of zij daarop aansluiten.

Dit leidt tot het wederkerige intentieprincipe ‘behandel de ander zoals de ander behandeld wil worden’. De Spiegelaar heeft vanuit deze wederkerige intentie een transformationele beweging in zich, bedoeld om patronen te doorbreken.

‘Oog om oog, tand om tand’ (de Onrechtbestrijder)

‘De kwaliteit van het leiderschap – dat uiteindelijk een expressie is van de cultuur van een organisatie – heeft veel impact op de relationele bedrading van een organisatie’, aldus Bailleur (2020, p. 108). Wanneer organisaties te sterk focussen op productiviteit, efficiency en economische meerwaarde raakt de wederkerigheid uit beeld. Dat kan door medewerkers worden ervaren als een breuk in het psychologisch contract.

Als de wederkerigheidsnormen van diverse organisatieleden niet meer overeenkomen met elkaar, heeft dit direct impact op het organisatieklimaat. De positieve wederkerigheid kan dan plaatsmaken voor negatieve wederkerigheid. Het risico: een toename van klachten als burn-out, ontevredenheid, verzuim en destructief gedrag dat hoort bij relationele verwaarlozing (Buunk & Schaufeli, 2001; Kampen, 2017). De uitdrukking ‘oog om oog, tand om tand’ zegt dan veel over wat er in de organisatiedynamiek gaande is. Hoewel Pessers (1999) dit geen wederkerigheid meer noemt, spreken we van negatieve wederkerigheid zolang er nog een formele arbeidsrelatie bestaat. Het gaat hierbij om een negatieve transactionele beweging. Bailleur vraagt zich af of organisaties het welbevinden van mensen wel zien als een vroege waarschuwing over de gezondheid van de organisatie (Bailleur, 2020).

In principe deugen alle mensen en hanteren we bij aanvang van een relatie het wederkerig intentieprincipe van ‘wie goed doet, goed ontmoet’, evenals het ‘voor wat, hoort wat’-principe. Binnen organisatiecontexten kan onbesproken gedrag echter negatieve gevoelens veroorzaken, wat een trigger kan zijn voor schadelijke interactiepatronen. Uit de genoemde socratische dialoog blijkt dat het vaak misgaat met leiderschap, omdat mensen die op een hogere positie terechtkomen, meer denken vanuit egoïstische oriëntatie dan een op anderen gerichte oriëntatie (Jansen, 2022). Interacties lopen vast doordat medewerkers te weinig terugzien in termen van waardering en begrip voor wat zij doen. En vanuit de sociale psychologie is bekend dat opname van de bankrekening beter onthouden wordt dan een storting. Ook bepaalde persoonlijkheidskenmerken of het hebben van een te directe uitwisselingsoriëntatie kan ondermijnend zijn voor we-

derkerige relaties. We worden immers eerder gedreven door toekomstig eigenbelang dan door een altruïstisch of intrinsiek moreel motief (Belmi & Pfeffer, 2015).

De vraag is of we nog in staat zijn om elkaars legitieme bedoelingen te zien of die te bevragen in een vastgelopen relatie. In een verst(r)ikkend organisatieklimaat worden misschien nog wel gesprekken gevoerd over ervaren onrecht en onbillijkheid, maar dan ‘off-stage’. Daar wordt dan meer ‘over’ dan ‘met’ elkaar gepraat; dit samen negatief betekenisgeven aan gedrag kan leiden tot zichzelf vastzettende machtsverhoudingen. En zo vertonen groepen destructief gedrag bedoeld om onrecht te bestrijden. Hoe krijg je als organisatie grip op verwaarlozing, hoe kun je het destructieve gedrag weer keren?

‘Als iemand je raakt, keer ook de andere wang toe’ (de Moraalredder)

Vanuit interventiekundig perspectief wordt organisatieontwikkeling niet gezien als een lineair proces dat van bovenaf gestuurd wordt, maar als een complex sociaal proces waarin betekenisgeving, relaties en interacties centraal staan. In lijn met het sociaal constructionisme en de sociologie van organiseren betekent dit dat interventies niet alleen gericht zijn op het veranderen van structuren of gedrag, maar vooral op het veranderen van gesprekken, perspectieven en betekenissen binnen een organisatie.

Het gaat daarbij niet om het afdwingen van vooraf bepaalde uitkomsten, omdat het willen stabiliseren van relaties juist gedragspatronen vastzet. En als we realistisch zijn, weten we ook wel dat ondermijnend gedrag niet uitgesloten kan worden. Leidinggeven-den moeten dus bereid zijn om met medewerkers uit te zoeken welke betekenisgeving er in de schaduw leeft, door samen af te durven dalen naar de ‘plek der moeite’ (Kooistra, 1988). Daar waar het schuurt, waar belangen botsten, waar mensen zich geraakt voelen en waar men vaak maar al te graag van weg wil kijken. Dit ethische en relationele concept vraagt om aanwezig te blijven bij wat moeilijk is, zonder het direct te willen fixen.

In situaties van wederkerigheid waar het schuurt, verschijnt soms een archetype die ik hier de Moraalredder noem. Niet als moralist, maar als degene die iemand de andere wang toekeert ofwel blijft staan waar het ongemakkelijk wordt. Deze persoon belichaamt relationele moed: hij intervenueert niet door te corrigeren, maar door aanwezig te blijven op de plek der moeite, zoals Kooistra het omschrijft. Vermaak (2017) reikt daarvoor het voelen/vinden/vormen aan als interventie, waarbij humor een speelse vorm is om gedrag te keren. ‘Voelen’ staat voor intunen op wat er zoal speelt en ‘vinden’ slaat op het ontdekken en verzinnen van wat dan mogelijk is, wat je intentie is en wat je bijdrage kan zijn. ‘Vormen’ slaat dan op het tot uitdrukking brengen van die ingevingen.

Als het venster van de Goeddoener of het spiegelen door de Spiegelaar niet werkt, kan humor soms wel blootleggen wat verborgen is. Met humor kun je de ander loschudden uit zijn opvattingen; door het dan ontstane ongemak te zien, te begrijpen en er relationeel op te reageren, ontstaat er ruimte voor betekenisvolle wederkerigheid.

De plek der moeite wordt dan niet vermeden, maar benut als bron van verbinding en verandering. Bedoeld om het tij te keren, om de spiraal van negatieve wederkerigheid te doorbreken. Het onthullen is nodig om weerstand te bieden aan een ongezonde moraal binnen de organisatie.

De uitdrukking ‘Als iemand je raakt, keer ook de andere wang toe’ is geen oproep tot niet terugvechten, maar staat voor radicale kwetsbaarheid, vergeving en relationele moed. In een organisatiecontext, en zeker in het kader van wederkerigheid, is de Moraalredder dan iemand die vanuit een ethische houding:

- niet uit de relatie stapt, ook al is er spanning;
- niet direct oordeelt of veroordeelt, maar onderzoekt wat er speelt;
- ruimte geeft aan het ongemak, zonder het te willen fixen of vermijden.

Praktische implicaties

Organisaties die het principe van wederkerigheid negeren, lopen het risico dat medewerkers zich ondergewaardeerd voelen en uiteindelijk vertrekken. Bedrijven die investeren in medewerkers kunnen daarentegen rekenen op loyaliteit, creativiteit en betrokkenheid; een wederkerige relatie die voor beide partijen voordelig is. Want de vanzelfzwijgende betekenisgeving aan wederkerigheid is bepalend voor de groei en ontwikkelpotentie van de organisatie.

De vijf wederkerige intentieprincipes, afgekort als WIP, zijn bewust ook als een wip gevisualiseerd; ze dienen als handvat bij het bespreekbaar maken van relationele vraagstukken. Schein schetst een mooi beeld van zo’n onderlinge afstemming: ‘In onze complexe wereld waarin we allemaal afhankelijk zijn van elkaar, vergt ons werk steeds vaker dat iedereen goed op elkaar inspeelt, zoals kinderen die samen op de wip zitten en afwisselend op en neer gaan’ (Schein, 2020, p. 13). En Beer en Nohria bevestigen het dynamiseren door het doorbreken van de hard-zachtparadox (zie theorie E en O) met de uitspraak: ‘E is dancing with O, in an unending minuet’ (Beer & Nohria, 2000, p. 95). Beide uitspraken en mijn onderzoek hebben geleid tot het visualiseren van de vijf wederkerige intentieprincipes; ik zet ze hierna uiteen.

Wederkerigheid is geen statisch contract

In de organisatiecontext wordt wederkerigheid vaak geïnterpreteerd als een balans van geven en nemen, vanuit ‘voor wat, hoort wat’. Maar in complexe organisaties is deze balans zelden exact. De intenties verschillen en de contexten verschuiven; relaties zijn dynamisch. Als we wederkerigheid willen stabiliseren, lopen we het risico op rigiditeit, waarbij we mensen gaan afrekenen en controleren; ze zullen zich terugtrekken als ze het gevoel hebben dat de balans niet klopt. Dan verschuift de dynamiek naar ‘oog om oog, tand om tand’.

Onderdrukte dynamiek leidt tot ondermijning

Wanneer wederkerigheid niet bespreekbaar is – bijvoorbeeld omdat ongemak wordt vermeden of morele overtuigingen worden opgelegd – ontstaat ondermijning. Mensen voelen zich niet gezien, trekken zich terug of gaan strategisch gedrag vertonen. De relationele bedding verzwakt en de samenwerking wordt oppervlakkig of conflictueus.

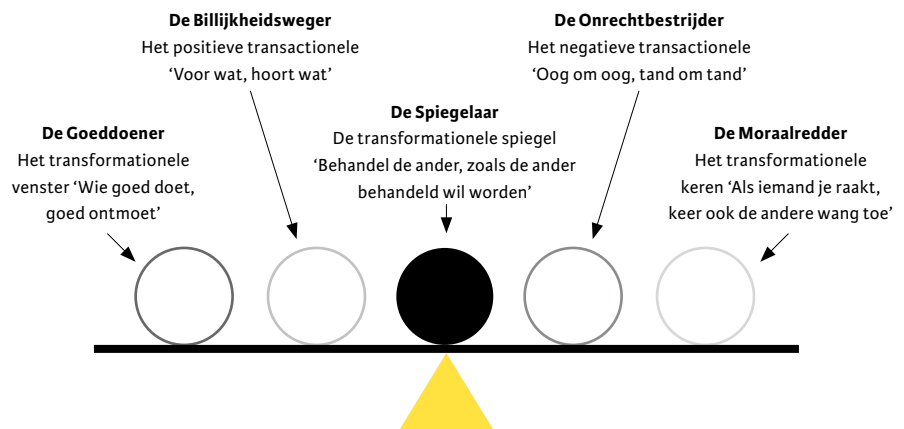
Dynamiseren als relationele interventie

Dynamiseren betekent in beweging blijven in de relatie, ook als het ‘schuurt’. Wederkerigheid is een ragfijn samenspel en verwijst dus naar de subtiële onderlinge afstemming tussen mensen, waarbij relaties en interacties voortdurend in beweging zijn. Wederkerigheid is de mediërende factor tussen de support van een leidinggevende en de beoogde organisatieontwikkeling. Deze fijnmazige samenwerking vormt de brug tussen individuele gedragingen en bredere organisatieontwikkeling. Ze beïnvloedt ook hoe veranderingen worden begrepen, gedragen en gerealiseerd. Wederkerigheid is dus niet vanzelfsprekend en het vraagt oprechte ‘organisatiekunst’ om elkaars legitieme bedoelingen blijvend te onderzoeken.

Wat vraagt dit van leidinggevendenden?

Adaptief vermogen is voor leidinggevendenden belangrijk om zowel effectief als creatief om te gaan met het instrumentarium dat wordt aangereikt door de harde en zachte benadering. Leidinggevendenden hebben te verdragen dat zij het nooit voor iedereen tegelijk goed kunnen doen en dat het belangrijk is om de paradox van ‘hard op de inhoud’ en ‘zacht op de relatie’ simultaan in te zetten. Dit door aandacht te geven aan zowel het organisatievermogen als de economische waarde.

Figuur 1. Schematische weergave van de vijf wederkerige intentieprincipes op de WIP.



Omdat sensitieve responsiviteit geen vanzelfsprekende leidinggevende competentie is, is het voor leidinggevendenden belangrijk dat zij voorwaarden scheppen voor het organisatieklimaat, wat voelt als een boswandeling in Fontainebleau. Want het welbevinden van medewerkers moet gezien worden als vroege waarschuwing voor de gezondheid van de organisatie. Een toename van klachten als burn-out, ontevredenheid of verzuim zijn uitingen van vanzelfzwijgend destructief gedrag, voortkomend uit relationele verwaarlozing. Vanzelfzwijgende gedagspatronen en negatieve gevoelens zijn triggers voor schadelijke interactiepatronen.

Dus wees als leidinggevende bereid om samen met de anderen af te dalen naar de plek waar het schuurt, waar belangen botsen. Kijk niet weg, maar neem er de tijd voor en besteed er aandacht aan. Andere aandachtspunten:

- Geef zelf het goede voorbeeld en handel vanuit het organisatie‘venster’ (denkraam).
- Wees helder in wat je verwacht en maak impliciete verwachtingen tijdig bespreekbaar.
- Wees een ‘secure base leader’ met oog voor het positieve werk- en leerklimaat (Kohli-rieser).
- Creëer psychologische veiligheid, zodat men vanuit vertrouwen vrijmoedig verschil kan inbrengen (Edmonson).
- Onderzoek waardierend de verschillen, door ‘verschilvragen’ te stellen in plaats van te veroordelen (Schein).
- ‘Spiegel’ het waarneembare gedrag, zowel wat betreft gewenst als niet-gewenst gedrag; dit draagt bij aan een professionele en gezonde organisatieontwikkeling.
- Leer met elkaar ruis te voorkomen vanuit het principe uitspreken/bespreken/afspreken (om aanspreken niet nodig te maken).

Tot besluit

Wederkerigheid is universeel, want overal bestaat de verwachting dat een gift wordt beantwoord. Wederkerigheid heeft echter geen uniforme norm; er is geen vaste regel voor het wat, wanneer of hoeveel. Juist deze openheid maakt wederkerigheid relationeel zowel krachtig als kwetsbaar en vraagt om voortdurende afstemming en dynamisering binnen organisaties. Vanuit een meervoudig perspectief kan wederkerigheid worden samengevat in vijf archetypen, vanuit vijf spreekwoorden. Elk archetype drukt uit wat de bedoeling is van de achterliggende wederkerige intentie. Wederkerigheid is vanuit het sociale-uitwisselingsprincipe van ‘iets meer geven dan ontvangen’ een zingevende investering die zowel de relationele bedrading tussen organisatieleden, als de organisatieontwikkeling op de langere termijn ten goede komt.

Een belangrijke waarschuwing bij het inzetten van de in dit artikel beschreven WIP-interventie is dat leidinggevendenden binnen organisaties er geen instrumenteel ‘KPI-pakketje’ van moeten maken. Wees dus voorzichtig met het gebruik van de archetypen als

stereotypering. De vijf wederkerige principes zijn verschillende vormen van uitwisseling die zonder oordeel elk hun eigen waarde hebben. Ze drukken de status quo uit van hoe transactionele wederkerigheid in of uit balans is en hoe transformationele wederkerigheid die balans probeert te herstellen.

De in deze bijdrage gevisualiseerde volgordelijkheid veronderstelt overigens niet dat er iets eenduidigs gaande is. Vanuit verwaarlozing of trauma binnen organisaties is wel bekend dat wanneer je het voor mensen te spannend maakt – of wanneer zich impactvolle gebeurtenissen voordoen – ieder mens in de repressieve kant kan schieten en van zich af gaat bijten, ook mensen met een zacht karakter. Besef dat je als leidinggevende of veranderkundige zelf het instrument bent. Vraag je daarom steeds af of praten gaat helpen, want het kan ook dingen stuk maken. Een helpende onderzoekende vraag in een veilige setting kan zijn: ‘Wat zou je met elkaar moeten bespreken wat eigenlijk te spannend is, maar wel nodig is om te doen?’ Deze vraag is bedoeld om vanzelfzwijgende wederkerigheid bespreekbaar te maken.

Vervolgonderzoek

Mijn onderzoek levert een aanzet tot een interventie vanuit een holistische, groepsdynamische en procesgerichte benadering en is bedoeld om schadelijke interactiepatronen te voorkomen (Jansen, 2022). Een suggestie voor vervolgonderzoek is om de WIP als interventie in de organisatiecontext te toetsen, uit te breiden met gedragsvoorbeelden gekoppeld aan de vijf archetypes en wederkerige leiderschapsstijlen te beschrijven. Een andere mogelijke invalshoek is de verschillen en overeenkomsten tussen psychologisch contract en wederkerigheid in kaart brengen en bekijken hoe beide begrippen op elkaar inwerken.

Daarnaast is een suggestie om het economisch perspectief verder te onderzoeken, met name aan de hand van het werk van Bovenberg, waarin hij ingaat op het terugbrengen van het individuele belang naar het gedeelde belang. Zijn these dat de mens coöperatiever is dan uit het dominante mensbeeld van de homo economicus naar voren komt, geeft voeding aan de vraag hoe in dit wereldbeeld wederkerigheid vormgegeven zou kunnen worden (Bovenberg, 2019). ■

Literatuur

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (dl. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Bailleur, P. (2020). *Stuck: trauma in organisations*. Lannoo Campus.
- Beer, M. & Eisenstat, R.A. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, 49 (5), 597-619.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, (mei-juni), 86-96.
- Belmi, P. & Pfeffer, J. (2015). How 'organization' can weaken the norm of reciprocity: the effects of attributions for favors and a calculative mindset. *Academy of Management Discoveries*, 1 (1), 35-55.

- Bovenberg, A.L. (2019). Finance: a relational perspective. In C. van Beuningen & K. Buitendijk (red.), *Finance and the common good* (pp. 79-97). Amsterdam University Press.
- Buunk, A.B. & Schaufeli, W. (2001). Het belang van wederkerigheid in interpersoonlijke relaties voor gezondheid en welbevinden: een evolutionair perspectief. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 56, 41-56.
- Covey, S.R. (2001). *De zeven eigenschappen voor succes in je leven*. Business Contact.
- Gervasi, D., Faldetta, G., Pellegrini, M.M. & Maley, J. (2022). Reciprocity in organizational behavior studies: a systematic literature review of contents, types, and directions. *European Management Journal*, 40 (3), 441-457.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C.A. (1994). Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15, 91-112.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Have, S. ten, Have, W. ten & Janssen, B. (2009). *Het veranderboek: 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Mediawerf.
- Homan, T. & Kieft, M. (2019). *De veranderende gemeente: de praktijk van gemeentelijke verandering en ontwikkeling*. A&O fonds Gemeenten.
- Homan, T.H. (2020). *Cultuur veranderen: een illusie*. Website: <https://www.pwnet.nl/31697/cultuur-veranderen-een-illusie> (3 december 2021).
- Huiskamp, R., Dalen, E.J. van, Gründemann, R. & Jongkind, R. (2005). Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een bijzondere arbeidsrelatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 21 (3), 211-225.
- Jansen, M.J.C. (2022). *Over de bijdrage van wederkerigheid aan organisatieontwikkeling: naar een interventie om vanzelfzwijgende wederkerigheid bespreekbaar te maken* (afstudeerscriptie). Vrije Universiteit Amsterdam.
- Kampen, J. (2014). *Verwaarloosde organisaties: introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Vakmedianet.
- Kampen, J. (2017). *Leren interveniëren in verwaarloosde organisatie: lessen uit de geleefde werkelijkheid*. Management Impact.
- Kooistra, J. (1988). *Denken is bedacht: de geschiedenis van de kwaliteit van het sociaal-wetenschappelijk denken in de 20e eeuw* (dissertatie). Universiteit Amsterdam.
- Martijn, C. & Fonteijn, J. (2017). Beïnvloeding. In R. Vonk (red.), *Sociale psychologie* (pp. 419-469). Boom.
- Modde, J. & Vonk, R. (2017). Prosociaal en antisociaal gedrag. In R. Vonk (red.), *Sociale psychologie* (pp. 571-629). Boom.
- Moeskops, O. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Roodpurper.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F. & Ercolani, A.P. (2002). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17 (4), 251-283.
- Pessers, D.W.J.M. (1999). *Liefde, solidariteit en recht: een interdisciplinair onderzoek naar het wederkerigheidsbeginsel*. Universiteit van Amsterdam.
- Schein, E.H. (2020). *Bescheiden vragen stellen: de kunst van vragen in plaats van opdragen*. Business Contact.
- Schuilin, G.J. (2004). *De chemie van organisatieverandering: ervaringen met niet-hiërarchisch gedrag in hiërarchische organisaties*. Kluwer.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert: nu wij nog*. Boom.



M. Jansen MSc is organisatiebioloog te Amsterdam. Website: www.marjoleinejansen.nl.
E-mail: info@marjoleinejansen.nl.

Auteur