

Wat betekent wederkerigheid voor de 'organisatiecultuur'?

En hoe draagt 'Socrates op Sneakers' daaraan bij?

NVLO Congres | 12 mei 2022

Marjoleine Jansen

Organisatie BIO_loog



Betekenisgever

Ieder mens is uniek

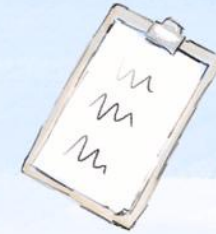


Elke vraag heeft een eigen antwoord

Gedrag krijgt betekenis in de context



Interventionist



Ontwikkelaar

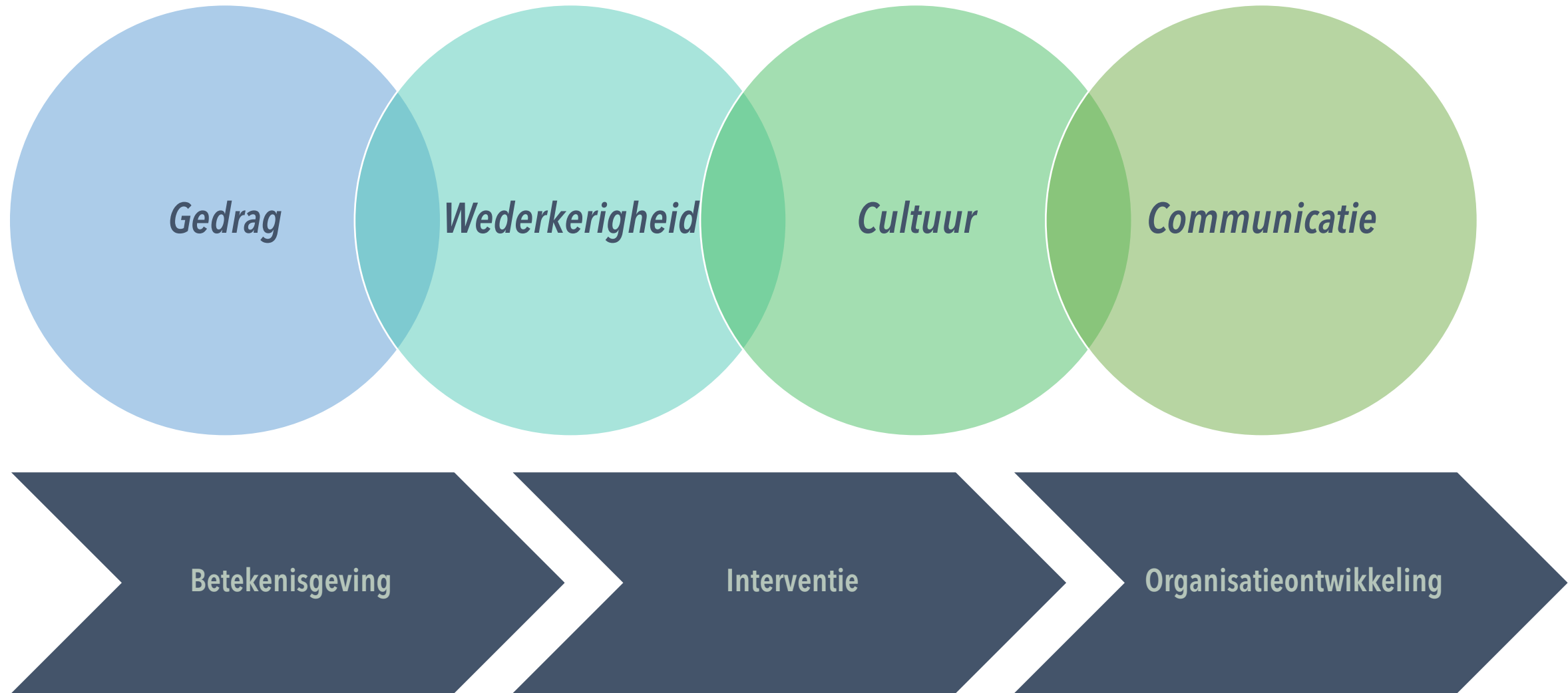
Individual

Team

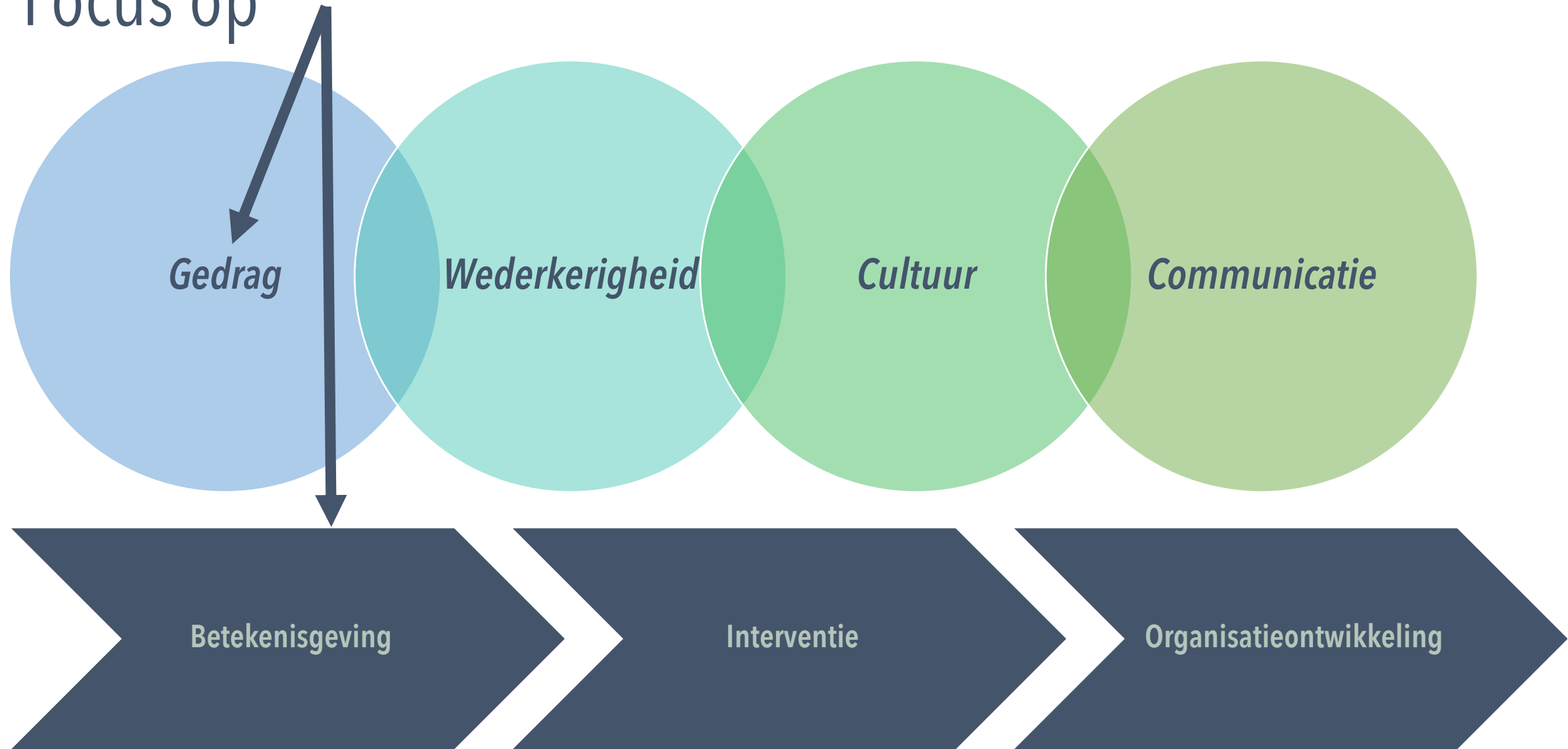
Organization



Vanzelfzwijgendheid doorbreken



Focus op



Betekenisgeving aan Gedrag

- Ieder mens is uniek
- Elke vraag heeft een eigen antwoord
- Er bestaat geen 'los gedrag', gedrag krijgt altijd betekenis in de context
- We klonteren samen in subculturen, waarbinnen we ons gedrag 'vanzelfzwingend' op elkaar afstemmen
- **Betekeniswolken** zijn subculturen die gezien worden als *de* gedragsbepalende factoren in organisaties

Betekenisgeving aan Wederkerigheid

- Een evolutionair beginsel vanuit de behoefte ergens bij te horen
- Wederkerigheid is de onderlinge verplichting binnen een relatie om een gift te beantwoorden met een tegengift.
- Synoniem: '**reciprociteit**' als het gelijkwaardige relaties betreft
- Synoniem: '**mutualiteit**' de maatschappij die onderlinge hulp verstrekt ofwel de *ziekenkas*

Betekenisgeving aan Wederkerigheid

IEDER MENS IS UNIEK

- Hulp als gift, zonder termijn een tegengift verwachten
- Altruïstisch of juist egoïstisch?
- Investeren in langetermijnrelaties
- We geven liever iets dan dat we nemen
- We staan niet graag in 'het rood' bij de ander
- We wegen een gift vanuit eigen gedachten en gevoelens over wat is *fair* of niet
- In privédomein andere bereidwilligheid dan werkdomein
- Allemaal behoefte aan waardering/erkenning, vanuit unieke relatietaal

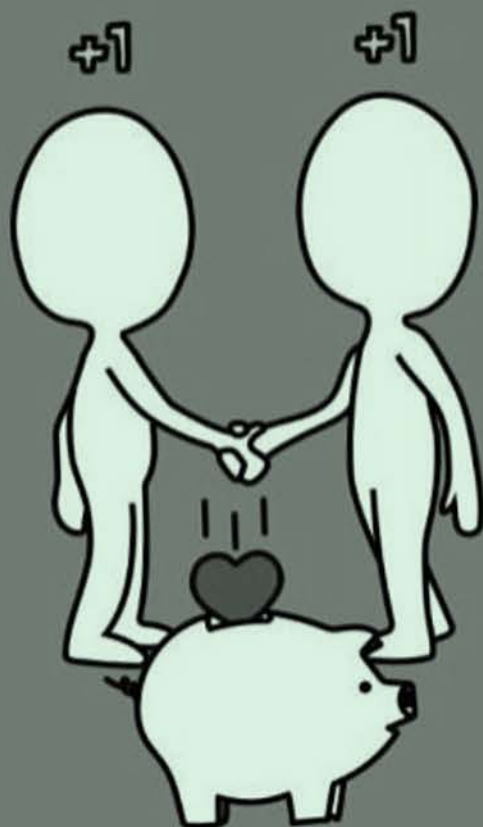


Betekenisgeving aan Wederkerigheid

IEDER MENS IS UNIEK

- Wat is jouw kijk op de wereld?
- Wat is jouw eigen biografie?
- Hoe staat het met je gevoel van rechtvaardigheid, onrecht, vergeldingsdrang?
- Wanneer voel jij je eerlijk behandeld?
- Wanneer en hoe ervaar jij waardering en erkenning naar aanleiding van wat je bijdraagt aan de organisatie?





Building Relationships

How to build your emotional bank
account in your personal and
professional life

Zes belangrijke stortingen

De ander begrijpen,
zodat hij/zij zich
begrepen voelt

Op de details letten

Woord houden

Verwachtingen
verduidelijken

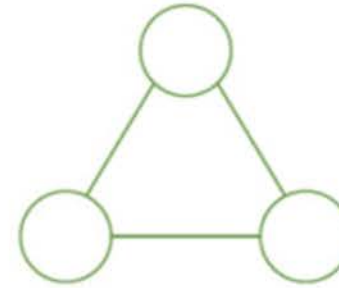
Integriteit tonen

Je oprecht
verontschuldigen
voor een opname



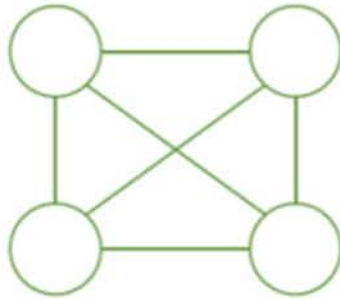
**Communication
paths with two
programmers**

1



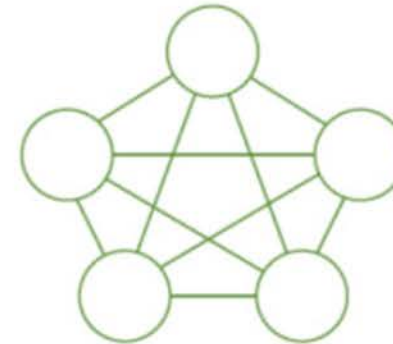
**Communication
paths with three
programmers**

3



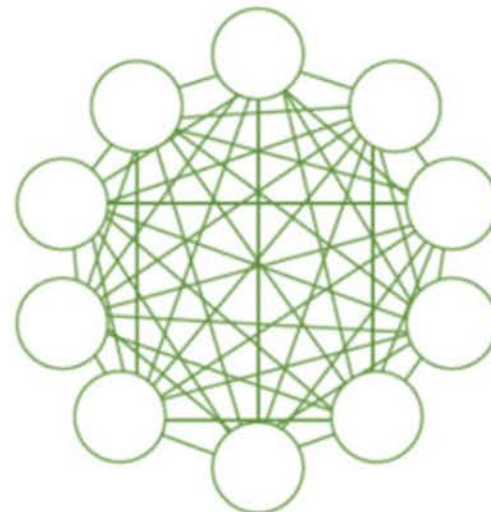
**Communication
paths with four
programmers**

6



**Communication
paths with five
programmers**

10



**Communication
paths with ten
programmers**

45

Met meer dan 10 mensen de relationele bedrading op orde houden is behoorlijk complex, als je dat goed wilt doen.

Hoe werkt wederkerigheid in de praktijk?

ELKE VRAAG HEEFT EEN EIGEN ANTWOORD

- Bovenstroom en Onderstroom, betekeniswolken 'on stage' (aangepaste betekenisgeving) en 'off stage' (echte betekenisgeving)
- Formeel versus informeel contract, arbeidsovereenkomst inclusief psychologisch contract
- Identificatie met de organisatie → ervaren support → groeiend vertrouwen en veiligheid → stimuleert bereidwilligheid
- Ervaren wederkerigheid wordt per definitie niet fair gewogen, iedereen bepaald eigen emotionele inflatie index
- 1 opname van de emotionele bankrekening staat voor 5 stortingen
- Context en situationeel bepaald, subtiele verschillen, voortdurend aan het heroverwegen





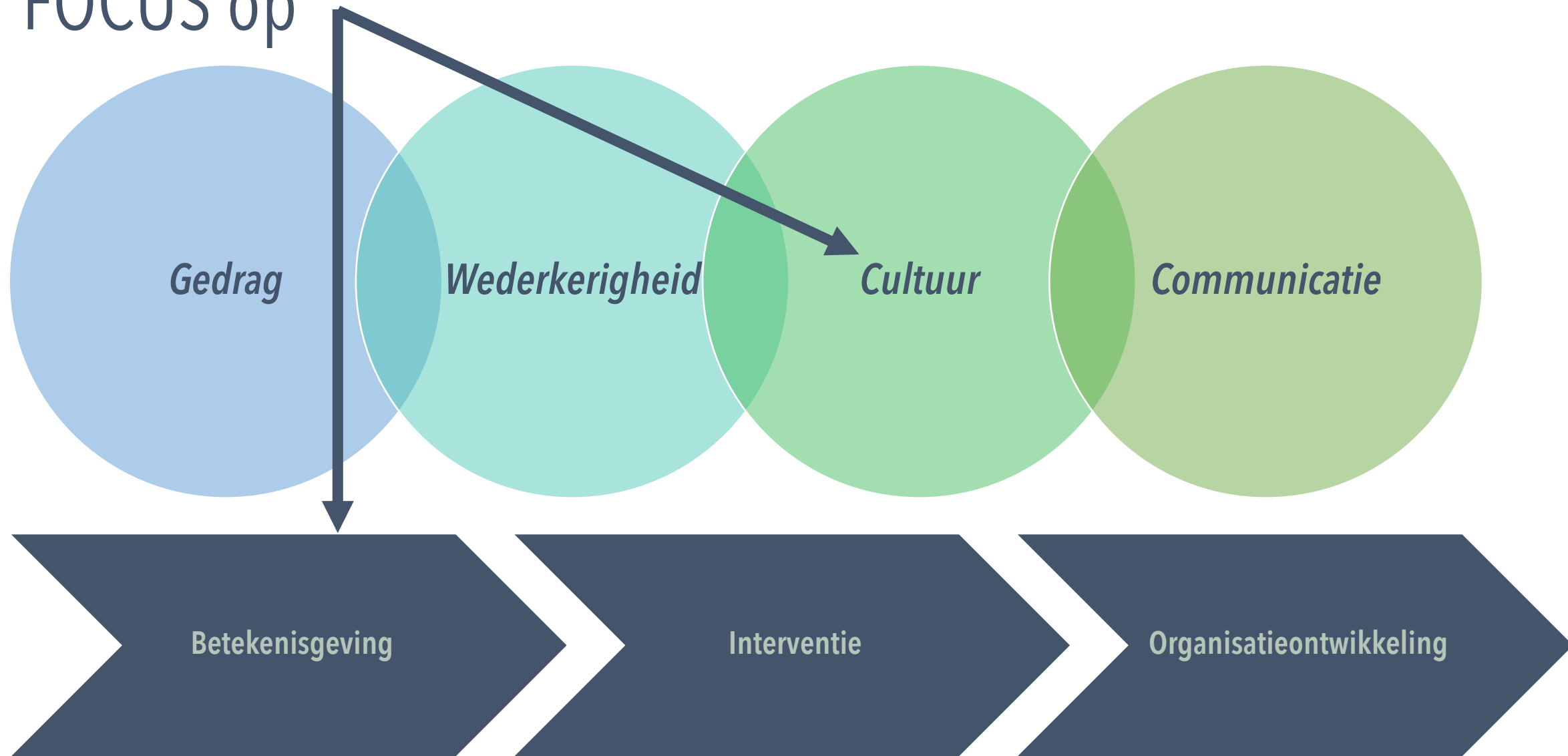
PHOTO: TIM PEARSON/BETTER LIFE MEDIA

You will never be able to truly step inside another person, to see the world as he sees it, until you develop the pure desire, the strength of personal character, and the positive Emotional Bank Account, as well as the empathetic listening skills to do it.

— *Stephen Covey* —

AZ QUOTES

FOCUS op



**Cultuur doet
niets,
de mens
daarentegen
wel**

GEDRAG KRIJGT BETEKENIS IN DE CONTEXT

- Cultuur labelen – dus het gedrag van de mensen – zorgt voor voorspelbaar gedrag
- Individuen worden marionet van de hun toegedichte cultuur, zo doen we dat nu eenmaal, zo zijn we...
- Cultuur is niet de oorzaak van gedrag, maar geeft wel taal aan het gedrag
- Cultuur is niet statisch, maar interactief, tussen mensen
- Cultuur is een dynamisch betekenisgeving, off stage, onderstroom



Wat is “CULTUUR” dan wel?

DE MENS DOET IETS

- Vanzelfzwijgende afstemming op elkaar
- **Vanzelfzwijgend:** automatisch, niet al te bewust, impliciet handelen
- Wederzijdse *tuning* van gedrag en aandacht
- Na – apen
- Afgestemd gedrag en gevoel klontert samen
- Hoe het hier gaat/hoort ... kan dwingend/niet vrij voelen
- Ongeschreven regels
- **Betekeniswolk:** als gedragspatroon specifiek voor die groep/dat team/die organisatie

Wat is het dan wel?

GEDRAG KRIJGT BETEKENIS IN DE CONTEXT

- We kunnen NIET NIET communiceren, alle gedrag is communicatie
- Alle communicatie gaat over inhoud & relatie, waarbij de betekenisgeving aan de relatie de inhoud kleurt
- Alle uitwisseling van communicatie is symmetrisch (dus strijd om de ander te overtuigen) OF complementair (vanuit de veiligheid dat verschil er juist toe doet)
- Gedrag kent geen interpunctie: ik doe dit *komma* omdat jij dat doet *punt* . Gedrag heeft dus geen begin en geen eind, het is circulair
- We communiceren zowel digitaal (de woorden die we gebruiken) als analoog (non-verbaal)



Fractale patronen: in zichzelf herhalende patronen

Fractale patronen

Een patroon is een 'geheel' van ingesloten min of meer vaste relaties tussen aspecten of componenten van een 'cultuur', samenleving, groep, of organisatie dat waarneembaar is of af te leiden en te duiden is uit concrete gebeurtenissen en processen. Het gaat om waarneembare, zich herhalende aspecten van de werkelijkheid

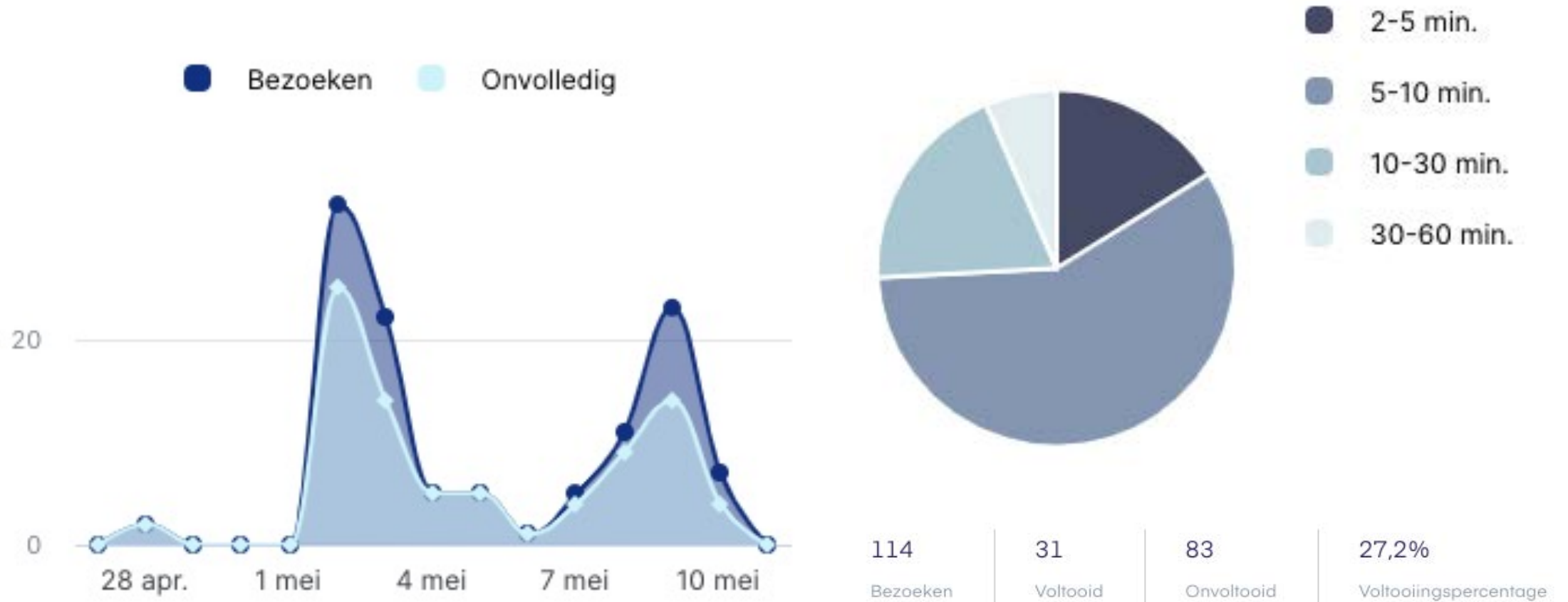
Welke patronen herken jij en hoe doorbreek je deze?

Vanzelfzwijgendheid bespreekbaar maken om te achterhalen
wat als OK en wat als niet OK wordt beleefd.

Betekenisgeving aan wederkerigheid voor eigen 'organisatiecultuur'?

Uitkomst enquête onder deelnemers NVLO Congres

UITKOMSTEN

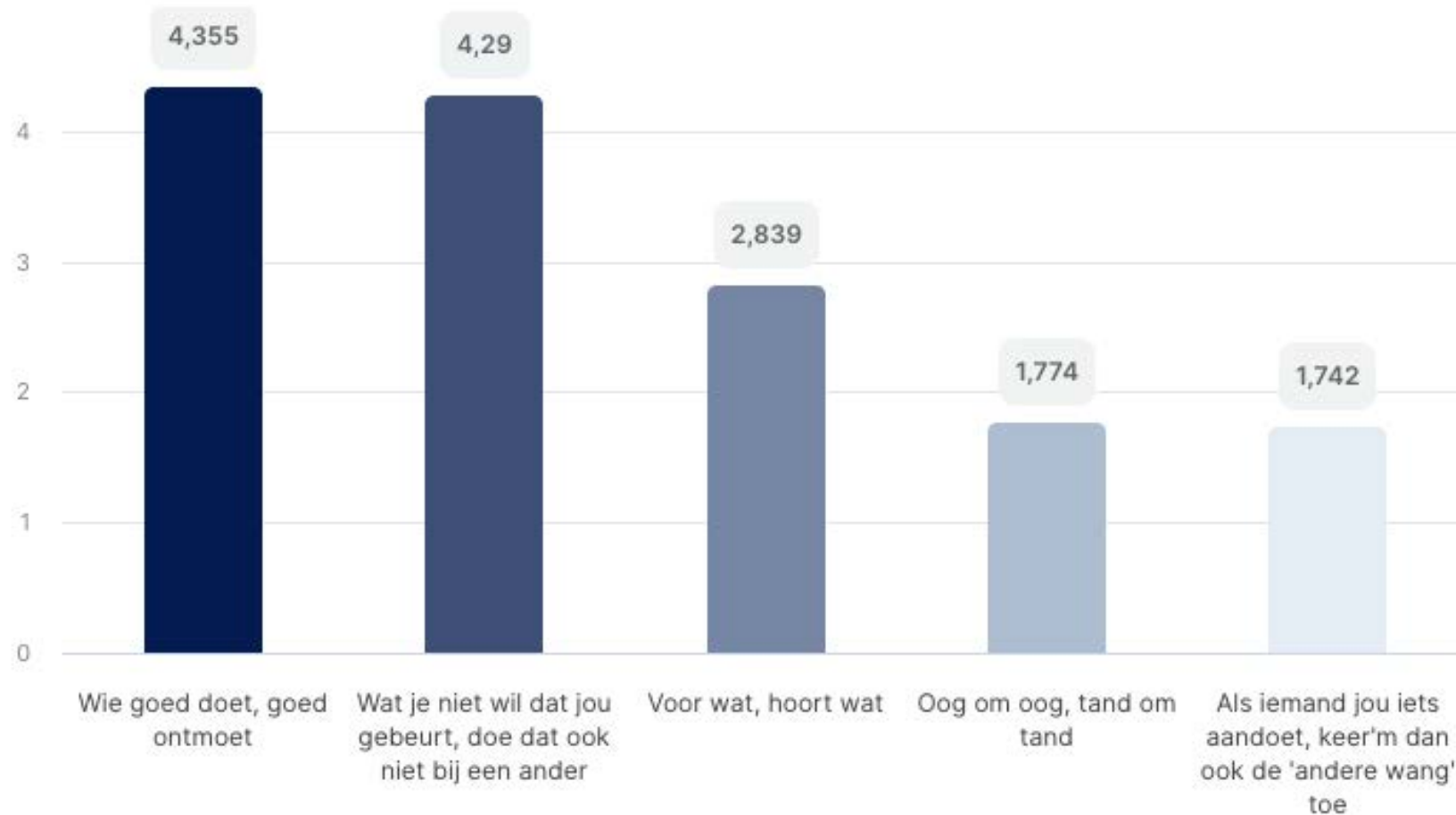


De respons is te laag om de uitkomsten uit de enquête te kunnen generaliseren voor de doelgroep

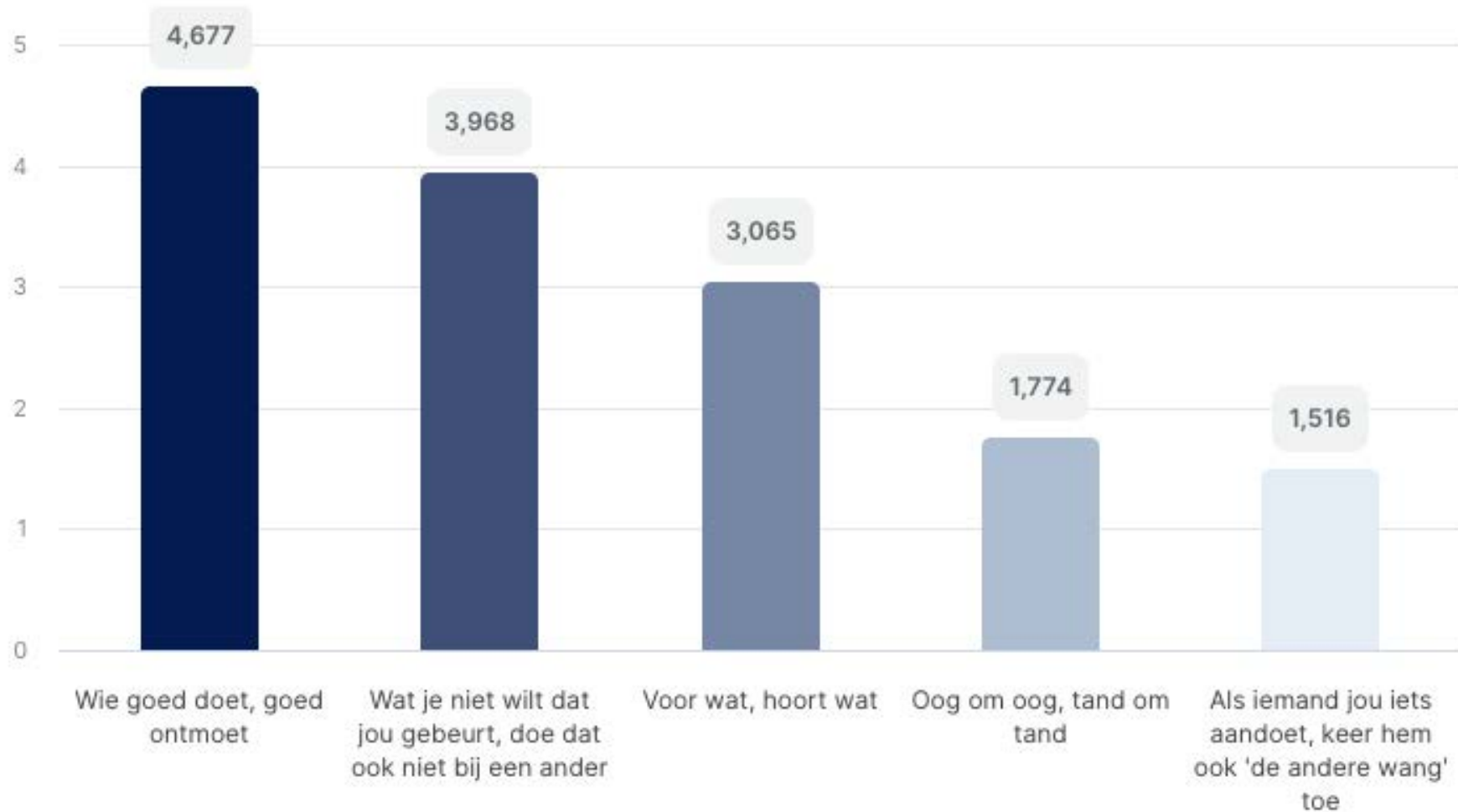
Eigen betekenisgeving aan wederkerigheid

voor wat, hoort wat. Gelijkwaardigheid, geven en nemen als je het ene doet krijg je het andere terug
als je iets geeft, krijg je ook iets terug je geeft iets en je krijgt iets Voor wat, hoort wat
geven en nemen, ongelijkheid opheffen geven en nemen, vertrouwen
Een wisselwerking van het geven en nemen Geven en nemen, met elkaar
Bereidheid om iets voor elkaar te doen moet van 2 kanten komen
over en weer Win-win Geven en nemen. respectvol omgaan met mekaar
terug geven **Voor wat hoort wat** Samen delen en doen
samen iets doen
iets ontvangen wat je geeft **geven en nemen** terugkerend
de verwachting dat er tegenover een bewezen dienst, 'iets' van redelijk-gelijke waarde moet worden geleverd
Elkaar helpen door iets voor elkaar te doen. Je helpt een ander en als het nodig iets doet een ander iets voor je terug.
iets ontvangen en er iets voor teruggeven Het geen wat je krijgt ook terug doen
Uitwisselbaarheid zonder eigenaarsrechten samenwerken komt van twee kanten
Opbouwend tussen mensen, relatie vormend, volwassen (maar kan ook tussen kinderen)

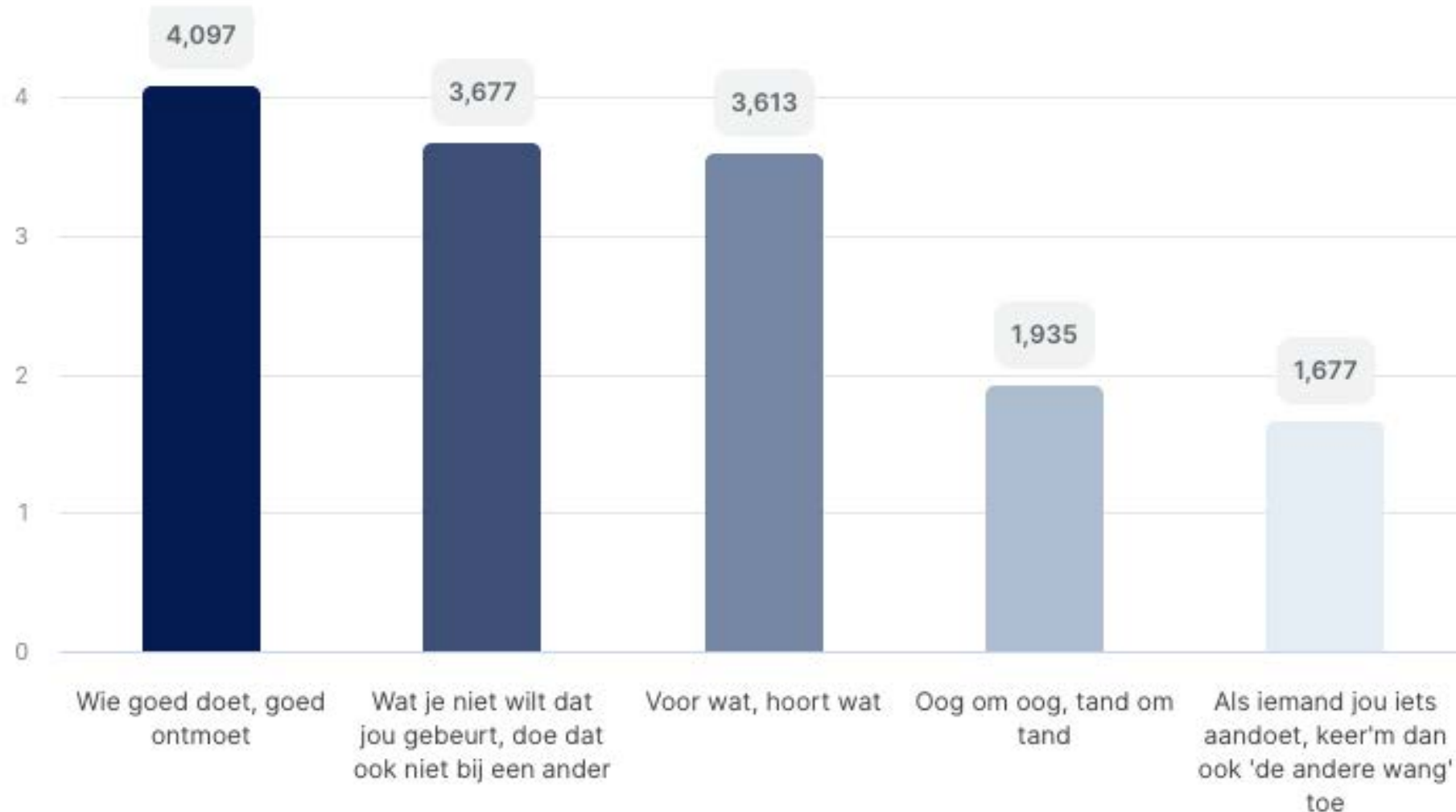
Inzet wederkerigheid privé domein



Inzet wederkerigheid werk domein



Ervaren wederkerigheid afdeling - team





Voorbeelden

Wie goed doet, goed ontmoet.

Antwoord vraag 3: voorbeelden Wie goed doet goed ontmoet

- Als onze medewerker collegiaal is, altijd klaar staat en bereidwillig is met hulp, is het ook geen enkel probleem om haar dienst over te nemen, ieder ander staat collegiaal klaar indien nodig
- Als leidinggevende probeer ik een voorbeeld te zijn voor hoe met elkaar om te gaan. Ik vraag regelmatig aan medewerkers hoe zij mij in gesprekken ervaren, hieruit komt vaak terug dat ik een voorbeeld ben in hoe zij met collega's om kunnen gaan. Ze komen om raad vragen als ze in een situatie zitten die ze willen veranderen.
- Zwaar jaar gehad, met zijn allen de schouders eronder, afdelingsuitje gehad
- Het team is erg sterk. Ze helpen elkaar. Als de ene dag iemand hulp nodig heeft en die gene geeft dat wordt er op de andere dag dit ook weer terug gegeven/ aangeboden
- Het zelfgemaakte december-geschenk (125 mondmaskers)
- Elkaar helpen



Voorbeelden
Wie goed doet, goed ontmoet.

- Een collega wil graag op de dagen dat haar man in het buitenland zit om 8 uur beginnen. Dan kan ze zelf de kinderen naar de opvang brengen en ook werken. Dit is helemaal okay
- Ruilingen in het rooster worden gedaan met het idee: 'Als iedereen zich goed inzet om de dienst voor een collega op te lossen, dan zal dat bij mij ook vast goed gaan'
- Ervaring dat collega's die bereid zijn de dienst van een ander over te nemen dat dit ook voor hun wordt gedaan
- Wanneer je de juiste inzet hebt en toont, wordt dat gezien en (vaak) gewaardeerd. Dit zal je dan terug krijgen
- Opruimen



Voorbeelden Voor wat, hoort wat

Vraag 3: voorbeelden bij 'voor wat hoort wat'

- DIENSTEN OVERNEMEN, VOOR VERGOEDING, OF DAT DE ANDER DIT OOK OP TERMIJN DOET
 - Voor alle extra werkzaamheden verwacht de medewerker een extra vergoeding
 - Als we op dit moment wat aan elkaar vragen hangt er dus altijd de vraag tegenover. Dienst overnemen, vergoeding. Vice versa, een keer eerder naar huis, volgende keer dienst overnemen.
 - Ik neem de dienst alleen over als ik hiervoor een vergoeding krijg.
 - Medewerkers willen wel hardwerken maar wel tegen een hoger loon.
 - Extra vergoeding bij overnemen van een dienst
- Vanzelfzwijgend verwachten dat je hulp krijgt tijdens drukte omdat jezelf behulpzaam bent. Als dat dan niet gebeurt, geeft dat irritaties!!



**Voorbeelden
Behandel de ander zoals jij behandeld
wilt worden**

Vraag 3: voorbeeld benader de ander zoals je zelf benaderd wilt worden

- Patiënt staat altijd voorop en wordt als zodanig behandeld.
- Manier van feedback geven. Doe je dit op de juiste, positieve manier dan zal de ander dat ook doen. Dus benader de ander zoals je zelf benaderd wil worden
- Flexibiliteit bij het inroosteren onder moeilijke omstandigheden

VOORBEELD HOE NIET

- Invullen hoe het komt dat zaken niet lopen zoals ze lopen, zonder de persoon in kwestie ook daadwerkelijk hierover gesproken te hebben en zo een 'eerlijke en vollediger' verhaal gehoord te hebben. Waarmee dan vervolgens ook gerekend kan worden in het vormen van je beoordeling over de desbetreffende situatie.

Betekenisgeving aan wederkerigheid volgens ...

Wat zeggen de leermeesters uit de wetenschap?

Hoe deze betekeniswolk te duiden?



*Wie goed doet,
goed ontmoet*

- Op de gemeenschap gericht
- Hulpverlenende oriëntatie
- Geven belangrijker dan nemen
- Langetermijnrelaties
- Met name symmetrische relaties, dus collega's onderling, vanuit privé domein (familie, vrienden, vereniging etc.)
- Dankbaarheid – Loyaliteit - Schuldbesef
- Positief, in balans, (in)direct en generaliserend naar een ander en naar de gehele organisatie

Hoe deze betekeniswolk te duiden?



*Voor wat
hoort wat*

- Op directe uitwisseling gericht
- Kosten-Baten weging, Input-Output
- Vanuit eigen belang
- Kortetermijnsamenwerking
- Zowel asymmetrische relaties, als symmetrische relaties
- Voortkomend uit niet stabiele relaties
- Niet benadeeld of bevoordeeld voelen
- Ziekteverzuim als 'protest' om de onbillijk ervaren situatie te herstellen
- Positief/neutral, in balans, neiging naar uit balans, (in)direct en generaliserend naar een ander en naar de gehele organisatie.

Hoe deze betekeniswolk te duiden?



*Oog om Oog,
tand om tand*

- Nadruk op economie? Zet wederkerigheid onder druk (Theorie E en O) (hard-zacht-benadering)
- Perceptie van asymmetrische relatie belangrijk
- Schending psychologische contract ligt op de loer, niet voldoen aan wederzijdse verwachtingen
- Zich niet gezien of gehoord voelen
- Neerwaartse spiraal, vergeldingsdrang
- Sterk rechtvaardigheidsgevoel
- Negatief, uit balans, (in) direct en generaliserend

Wederkerigheid in de praktijk?

GEDRAG KRIJGT BETEKENIS IN DE CONTEXT

- Een uitzoekvraag
- Circulair gedrag
- Relationele bedrading
- Oneindige dans / menuet
- Alle principes komen voor in de praktijk – vanuit het IK
- Waardering & erkenning
- Housewifery work (tijd en aandacht geven)
>> Werk dat pas gezien wordt als het niet gebeurt



**In welke context moeten we dit
plaatsen?**

anno 2022

GRENZEN AAN HOUDBARE ZORG



Conclusie 1
Drie houdbaarheden
(financieel, personeel,
maatschappelijk)
onder druk.



Conclusie 3
Groei van zorg
wel...



Pijler 1
Versterk het
maatschappelijk
draagvlak voor
scherpere keuzes.



Aanbeveling 1
Bereid de samen-
leving voor op
schaarste in de zorg
en de noodzaak
tot keuzes.



Aanbeveling 2
Ontwikkel een
langetermijnvisie
op de ouderenzorg,
jeugdzorg en geeste-
lijke gezondheidszorg.



Aanbeveling 3
Zorg ervoor dat
de burger zijn stem
kan laten horen,
bijvoorbeeld via een
burgerplatform.



Aanbeveling 7
Zet op een meer
verplichtende
manier en vanuit
verschillende beleids-
terreinen in op
brede gezondheid
en preventie.

Aanbeveling 8
Maak een brede
politieke afweging
over fiscale maat-
regelen, balans
thuis-werk, en
gerichte werving van
zorgpersoneel uit
het buitenland.

...matigheid en
(meer) personeel
geen duurzame
oplossingen.



Pijler 3
Versterk
het uitvoerend
vermogen om beter
te kiezen over de
zorg.



Aanbeveling 9
Verbreed het
pakketbeheer:
toets niet alleen
geneesmiddelen op
(kosten)effectiviteit
maar ook andere
vormen van zorg.



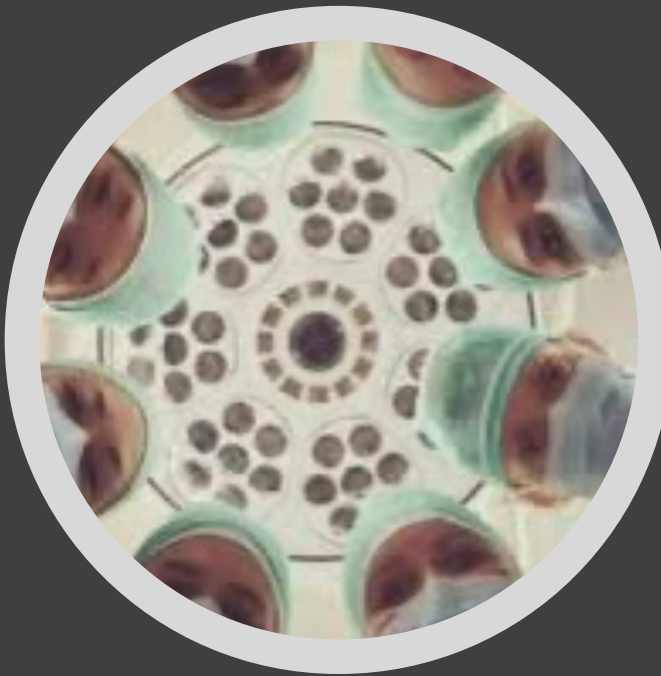
Aanbeveling 10
Baken in het pakket-
beheer de rollen van
zorginkopers, politiek
en toezichhouders
helder af.



Aanbeveling 11
Onderzoek de kosten-
effectiviteit van
bestaande zorg in
alle sectoren en
stop met vergoeden
van niet-passende zorg.



Aanbeveling 12
Beleg de eind-
verantwoordelijkheid
voor het systema-
tisch ontwikkelen,
bijenbrengen
en ontsluiten van
uitkomstdata bij
één organisatie.



Personeelstekort Groeiende Vergrijzing





De centen of de
mensen?
en-en ...
of-of ...
door-door?

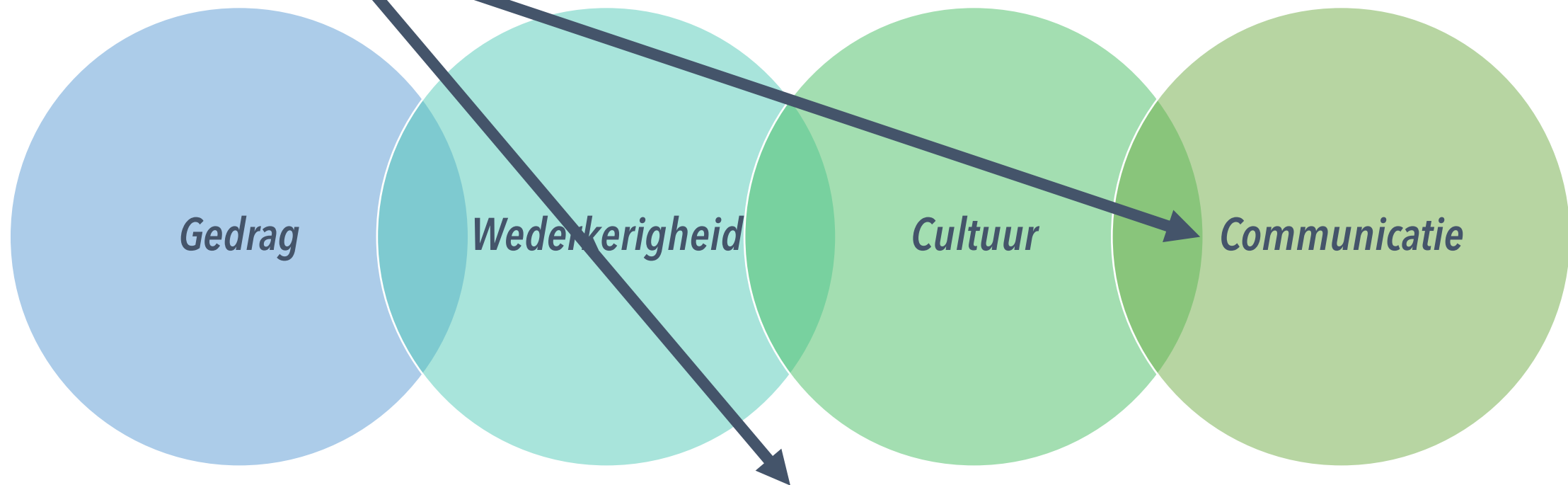
Hard-zachtparadox

*“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”.*

Edgar Schein, (2020, p. 13)



FOCUS op





VENSTER

SPIEGEL

HUMOR



Transformationeel

Transformationeel

Transformationeel

Transactioneel

Transactioneel

samen op de wip van wederkerigheid

HARDE benadering

ZACHTE benadering

WIP

=

Wederkerige Intentie Principles

Spreeken is zilver ...



COMMUNICEREN IS GOUD!!



Plek in het systeem -
basis op orde

*"De mens is
biologisch
geprogrammeerd
om zijn plek in de
pikorde te vinden."*

Teamwerk volgens Schein

- We leven in een gestructureerde samenleving waarin het opbouwen van relaties minder belangrijk wordt gevonden dan het verrichten van prestaties, en waarin van een ondergeschikte verwacht wordt dat hij meer informatie geeft dan verstrekt, en van de baas dat hij vaker iets opdraagt dan vraagt.
- Vraag stellen wordt gezien als teken van zwakte, van onwetendheid, dus stellen we die zo min mogelijk.
- Bescheidenheid gaat voorbij aan statusverschillen, is gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid in het hier-en-nu

Teamwerk volgens Schein

Degene met de hoogste status heeft de volledige verantwoordelijkheid om:

- zo nodig hulp te vragen
- een klimaat te creëren waarin medewerkers zonder aarzelen hulp kunnen vragen en bieden
- de tijdelijke ondergeschiktheid creëert psychologische veiligheid als medicijn voor voorkomen van "angstculturen" of tegengaan van "warmedekenculturen"

Leden van succesvolle teams zitten *met elkaar* aan tafel

Teamwerk volgens Schein

- Vertrouwensrelatie vanuit bescheiden vragen stellen
- Goede verstandhouding en open communicatie essentieel
- Geen informatie verstrekken maar vragen stellen, zodat de ander 'macht' krijgt en jij 'kwetsbaar' wordt
- Prestaties versus relaties ...

Samenwerken omdat ...

...het voor niemand fijn is
om met iemand samen te werken
die het allemaal al weet en kan.
Je bent nooit af.

"Samenwerken ontstaat op de plek waar we elkaars onaf zijn"

Hoe kan Socrates op Sneakers hierbij helpen?

De filosofische gids voor het stellen van vragen



Wie was Socrates?

- Atheense Filosoof – 2500 jaar geleden
- Praktische filosoof die op marktplaatsen mensen ongevraagd lastig viel
- Samen wijzer worden
- Gesprekspartner van 'drogredenen, denkfouten, en voor-de-gek-houderij' ontdoen
- "MEN" vond hem lastig, wat hem uiteindelijk wel fataal is geworden

Marjoleine Jansen

Organisatie BIO_loog



Recept voor een socratische houding

- Nieuwsgierigheid als basis
- Een flinke scheut onwetendheid
- Een theelepel naïviteit
- Een snufje wens tot verdieping
- Een portie geduld
- Oordelen bewaard in de koelkast
- Tijd
- Leegte in je hoofd en openheid in je ogen
- Een pond empathische nulstand

© Elke Wiss, Socrates op sneakers

Wu Wei ... is het nieuwe niet weten!

- Het vermogen te handelen zonder inmenging van het ego
- Niet weten is een stevige bewuste ervaring
- Twijfel is 'niet weten' vanuit onzekerheid

"Laten we het eens vijf minuten niet weten"

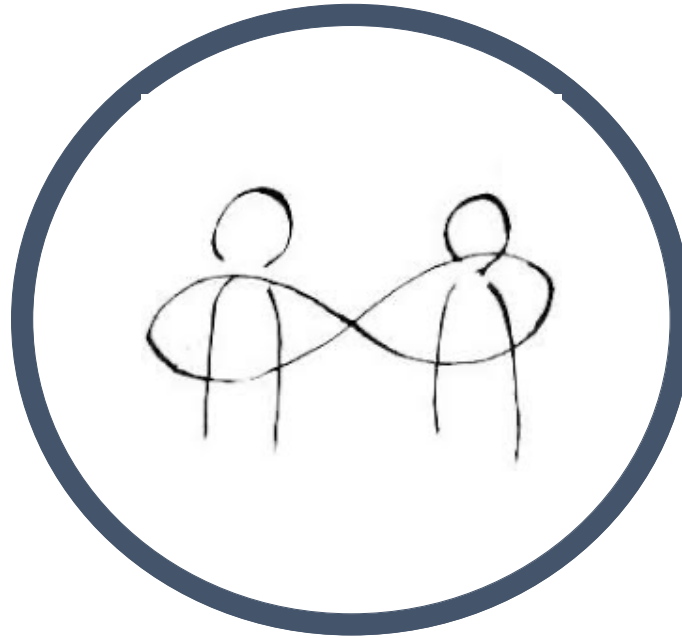


Empathie? Doen we even nie ...

- Het vermogen je in te leven in de ander
- Empathie is 'bevooroordeeld'
- Nulstand is vermogen emoties te registreren zonder ze te bevestigen of te ontkennen
- Schept ruimte voor de ander om bij zichzelf te blijven

"Ben er, wees er, maar ga het niet overnemen"

Hoe zitten wij erbij?



Wat vind ik ervan?



Wat bedoel jij precies?



IK	JIJ	WIJ
1 ^e positie	2 ^e positie	3 ^e positie
Eigen agenda Overtuigen Eigen mening Advies geven Suggestieve vragen Aannames	Open luisteren Geen eigen invulling Open vragen Nieuwsgierig Ander willen begrijpen	Observeren Registreren Geeft de ander echt antwoord Praten we in cirkeltjes Begint de zin met een 'maar'



Hoe doe ik dat?

1. Alles begint met goed luisteren
2. Neem taal serieus, het gaat om die kleine tussenwoordjes
3. Vraag toestemming om nieuwsgierig door te mogen vragen
4. Vertraag en verdraag dat
5. Verdraag ook frustraties (gevoel van aanval / verantwoording)

WIP eerst naar beneden, dan naar boven

ZIJNS-Vragen naar beneden

- Wanneer was dat?
- Wat zei hij dan precies?
- Wat deed jij toen?
- Hoe ging dat verder?

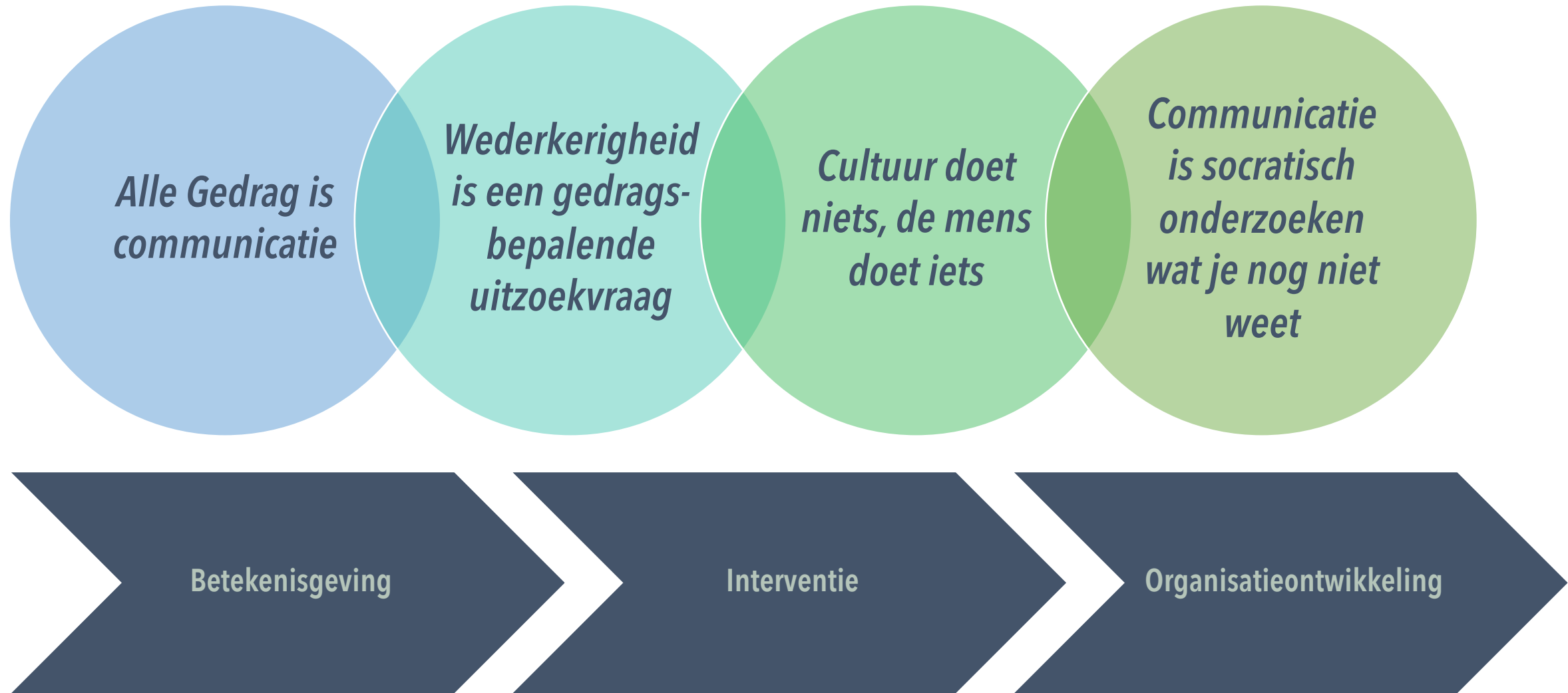


*Ik vind dat
Ik hoop dat ...
Ik denk dat
Ik verwacht dat ...*

DENK-Vragen naar boven

- Wat heeft het dit met dat te maken?
- Waarom is dat zo?
- Wat bedoel je met ...?

Samen op de wip, de 'WIP' onderzoeken



Marjoleine Jansen

Organisatie BLO_loog



*Wederkerigheid
is dus het oneindige spel
van het in beweging blijven
op de WIP, en samen
nieuwsgierig onderzoeken
zijn we nog OKé met elkaar?
En doet het ertoe?
Draagt het bij aan de OK?
Blijf dit doen, vanuit
verwondering voor wie de
ander is ...*

Sneakers aan en meters maken