



■ Edith Lindhout

Gelijkwaardigheid en eigenwaardigheid in de relatie tussen leidinggevende en medewerkers

De waarde van waardering

Waardering van een leidinggevende voor medewerkers is belangrijk voor laatstgenoemden, om in een organisatie te willen blijven werken, zo blijkt uit recent onderzoek¹. Het gemeenschappelijke uitgangspunt hierin is dat leidinggevend 'het' moeten geven aan medewerkers, zodat zij zich beter in hun werk voelen en beter presteren, wat weer goed zou zijn voor de organisatie. Hoe waardering werkt in de samenwerking tussen leidinggevend en medewerkers en hoe organisaties waardering effectief kunnen inzetten beschrijf ik in dit artikel. Gelijkwaardigheid en 'eigenwaardigheid' spelen hierbij een basale rol.

¹Wereldwijd online onderzoek van Regus in P&Oactueel, Beste werkgeversonderzoek van Effectory, onderzoek van rekruteringsbureau Hyphen in webmagazine Express.be

What's in a name

Waardering betekent letterlijk waardebeoordeling en is een neutraal woord dat zowel positief als negatief of neutraal ingevuld kan worden. Aan het gebruik van het woord waardering wordt echter stevast een positieve invulling gegeven. Zo betekent de opmerking 'Ik waardeer jou' zoiets als 'Ik ben blij met jou' en niet: 'Ik ga even bekijken wat ik van je vind.' Waardeloos, waardevol en waardevrij is de keuze die een leidinggevende tijdens de beoordeling woordtechnisch gezien heeft.

Er is een onderscheid te maken tussen de waardering voor wat een medewerker doet en voor wie deze is. In traditionele organisaties gaat waardering van een leidinggevende voor een medewerker vaak om de eerste. In organisaties die willen werken vanuit talentmanagement en het nieuwe werken is de tweede in opkomst. In managementtermen spreekt men in dit kader over het onderscheid tussen de *performance* op de taak (doen) en de relatie tot die taak (zijn) of tussen resultaat en ontwikkeling.

Inhoud en gevoel

Op de taakdimensie speelt de technisch inhoudelijke beoordeling en op de mensdimensie de gevoelde waardering. Waardering op beide lagen, doen en zijn, taak en mens, zijn van belang voor een gezonde ontwikkeling van mens en organisatie. Waardering is zo het welkom heten van een medewerker als geheel, als persoon en als 'functionaris', als mens en als performance voor de organisatie. Door het geven van waardering kunnen leidinggevend hun medewerkers positief bevestigen en ruimte geven aan het eigene en het beste van die persoon.

De werking van waardering

De waardering van een leidinggevende voor een medewerker komt echter niet aan als de medewerker de leidinggevende niet ook positief waardeert. Waardering inzetten door

leidinggevend is dan ook alleen mogelijk als er sprake is van geven en ontvangen van waardering tussen de leidinggevende en de medewerkers. Waarderen is een interactie, een tweerichtingsverkeer.

Voorbeeld:

Een leidinggevende (39) kreeg tijdens een functioneringsgesprek van haar medewerker (56) te horen dat deze geen leiding wilde krijgen van een 'kleuter' zoals zij. Wat de leidinggevende wilde geven werd niet aangenomen. De interactie stokte.

Hoewel we in de hiërarchie verwachten dat leidinggevend 'het' moeten geven, bestaat er ook een tegenvraag naar waardering: 'Terwijl 70% van de Britse werknemers vindt dat werkgevers geen enkele blijk van waardering tonen voor de inzet van werknemers tijdens moeilijke economische omstandigheden, is de verwachting van de werkgevers dat hun personeel dankbaar zou moeten zijn voor het feit dat ze in moeilijke economische omstandigheden toch werk kunnen hebben' (onderzoek rekruteringsbureau Hyphen).

Beide partijen willen waardering ontvangen, beiden geven het niet. Zo ontstaat er strijd om wie (als eerste) de ander heeft te waarderen. Waardering is dus niet alleen een interactie, maar ook een wederzijdse behoefte. Beide partijen in de hiërarchie hebben waardering te geven en te nemen en zo de stroom in samenwerken aan te houden. Disbalans in geven en nemen van waardering zet aan tot het verbreken van de samenwerking op het niveau van de relatie. Balans in geven en nemen daarentegen bevordert juist de samenwerking. Waarderen is tegelijkertijd een kwetsbaar proces, omdat iemand een ander toestaat zich uit te laten over zijn of haar waarde voor de organisatie. De waardeerder (beoordelaar) zou iemand kunnen 'maken of breken', zeker als deze hoger in de hiërarchie

staat. Bij kwetsbaarheid krijgen mensen de neiging om zich te pantseren en zich te baseren op de verworven machtspositie en taak, waardoor de samenwerking op de relatie, de interactie en de uitwisseling, is opgeheven.

Samenwerken in de hiërarchie betekent werken vanuit het inzicht dat de waardering van medewerkers voor hun leidinggevenden van net zo groot belang is als andersom. Medewerkers hebben hun leidinggevenden net zo te waarderen als de leidinggevenden hun medewerkers. Zonder deze gelijkwaardigheid is er geen uitwisseling, geen stroom, geen vitaliteit, maar strijd om en onthouding van waardering. Dan is er een samenwerking die is gebaseerd op taak en machtsposities in plaats van op verbinding.

Effectief inzetten van waardering

De uitwisseling van waardering tussen leidinggevenden en medewerkers, de wederzijdse waardering, is van belang voor een goede samenwerking in de hiërarchie. Gelijkwaardig en eigenwaardig gedrag van beide partijen spelen hier een basale rol in.

Gelijkwaardig

Gelijkwaardig in de hiërarchie betekent op taakniveau dat leidinggevenden en medewerkers hun eigen plek en taak in de organisatie kennen en aannemen, en de afbakening in leiderschap/lidmaatschap erkennen en respecteren. Op de relatiedimensie betekent gelijkwaardig een balans in het wederzijds geven en nemen van waardering.

Volwassenen in de organisatie

Deze wederzijdse uitwisseling van waardering vraagt van beide partijen een gelijkwaardige houding, terwijl de hiërarchische organisatie relatie tussen leidinggevenden en medewerkers vaak onbewust wordt vergeleken en aangepast aan de ongelijkwaardige ouder-kindrelatie uit het verleden. Daarin ontvingen

kinderen in principe de waardering van hun ouders zonder hen deze zelf te hoeven geven. Door de organisatie hiërarchie ontstaat al gauw de gewoonte om deze verticale loyaliteit (ouders geven meer dan dat ze nemen) uit het verleden over te nemen in de organisatie relaties. Zo kunnen patronen ontstaan waarin medewerkers verwachten gewaardeerd te worden, zonder zelf waardering te hoeven geven aan de leidinggevende. De leidinggevende zelf verwacht vanuit dezelfde verticale loyaliteit ook geen waardering te ontvangen, waardoor er een positieve binding tussen de twee partijen ontstaat. Overigens komt dit ongelijkwaardige bindingspatroon ook andersom voor en is de leidinggevende de ontvanger in het verhaal en de medewerker de gever. Waar het hier om gaat is dat er sprake is van ongelijkwaardigheid in organisatie relaties tussen volwassenen.

Aangezien er in organisaties geen ouders en kinderen werken, maar volwassenen die de functies van leidinggevende en medewerker vervullen, is er sprake van gelijkwaardige relaties waarin geven en nemen van waardering met elkaar in balans zijn. Voor het effectief inzetten van waardering in organisaties is het dan ook van belang om in hiërarchische organisatie relaties het eenzijdige geven en nemen (verticale loyaliteit) los te laten in ruil voor wederzijds geven en nemen (horizontale loyaliteit).

Het creëren van gelijkwaardig gedrag is op die manier de wérkelijke ontwikkeling die leidinggevenden en medewerkers in hun functioneren maken; voor henzelf en voor de organisatie.

Deze gelijkwaardige houding kenmerkt zich door communicatie die past bij de werksituatie in het hier en nu, in plaats van een herhaling van gedrag uit het verleden. De gelijkwaardige medewerker en leidinggevende werken samen – vanuit hun eigen taak en positie – door de eigen grenzen op tijd aan te geven, hulp te

vragen wanneer nodig en advies te geven wanneer nodig in plaats van anderen ongevraagd te helpen, te bekritisieren of indirect aandacht en hulp te verkrijgen door zichzelf te beklagen. Het kennen en toepassen van de bekende feedbackregels zijn een concrete uiting van dit volwassen gedrag.

Het aannemen van deze gelijkwaardige houding vergt bewustzijn van het eigen gedrag in het hier en nu, keuzes maken in het eigen gedrag en oefening in gedragsflexibiliteit.

Eigenwaardig

Naast gelijkwaardigheid in de hiërarchie is eigen waardigheid van medewerkers en leidinggevendenden van belang voor het effectief in kunnen zetten van waardering in de organisatie.

Er is een belangrijk onderscheid te maken tussen de waarde die iemand vervult door zijn aanwezigheid en werk in de organisatie en de eigenwaarde die iemand met zich meedraagt en meeneemt de organisatie in. Eigenwaarde is een beleving van de eigen essentiële waarde, die is samen te vatten in twee gezichtspunten: 'Ik ben oké' en 'Ik ben niet oké'.

In samenwerking maakt het nogal uit vanuit welk gezichtspunt iemand met de ander omgaat.

Bovenstaande posities gecombineerd met de overtuiging die iemand over de essentiële waarde van de ander kan hebben, geeft vier mogelijke samenwerkingshoudingen weer:

- Ik ben oké, jij bent oké.
Gezonde houding waarin iemand er tegenaan gaat.
- Ik ben oké, jij bent niet oké.
Paranoïde houding waarin iemand de ander probeert kwijt te raken.
- Ik ben niet oké, jij bent oké.
Depressieve houding waarin iemand zich aan het werk of aan iemand onttrekt.

- Ik ben niet oké, jij bent niet oké.
Houding waarin iemand alles als een futiliteit ervaart en nergens iets mee kan.

Er is een onderscheid te maken tussen de waardering voor wat een medewerker doet en voor wie deze is

Waardering voor de waarde die iemand in de organisatie vervult, kan nooit een vervanger zijn voor eigenwaarde. Deze twee, de waardevervulling en de eigenwaarde, moeten door beide partijen los van elkaar worden gezien. Alleen dan kunnen leidinggevendenden en medewerkers gelijkwaardig met elkaar werken en wederzijdse waardering uitwisselen.

De waardering voor de waarde die iemand vervult, kan zo in overleg tussen leidinggevende en medewerker plaatsvinden. De eigenwaarde is van de persoon zelf en is een innerlijke vastgestelde waarde die nooit door een ander bepaald kan worden. Leidinggevendenden kunnen medewerkers wel stimuleren om zich te ontwikkelen, of andersom. Eigenwaarde is echter niet aan anderen te geven, zoals ook vertrouwen wel te geven is, maar zelfvertrouwen niet. De gelijkwaardige, volwassen persoon weet dit en zal zijn eigenwaarde niet op de samenwerkingsrelatie projecteren. Wel kan die de mate van eigenwaarde vergroten door zelf waarde te leren hechten aan het eigen persoonlijke verhaal en de eigen achtergrond gerelateerd aan de huidige plek in de organisatie. Het betekent in feite jezelf aannemen in wie je bent en wat je doet en van daaruit functioneren in het hier en nu.

Beide partijen blijven zo wezenlijk onafhankelijk

van elkaars waardering en voorkomen daarmee overdrachts- en bindingspatronen, waardoor er geen 'hier-en-nusamenwerking' en geen functioneren en ontwikkeling vanuit eigen kracht en kwaliteit kan zijn. Gevoel voor eigenwaarde maakt dat leidinggevend en medewerkers zichzelf in essentie waarderen en zo vanuit een gezonde autonomie met elkaar kunnen samenwerken. Zo zijn zij in wezen niet afhankelijk van elkaar en blijven zij tijdens hun functioneren, samenwerking en beoordeling in hun eigen kracht staan.

Partnerschap

Gelijkwaardigheid en eigenwaardigheid geven invulling aan het partnerschap dat leidinggevend en medewerkers met elkaar hebben te creëren. Beide partijen zijn hierin wederzijds afhankelijk en 'in wezen' onafhankelijk. Zij waarderen zichzelf en elkaar.

Gelijkwaardigheid en eigenwaardigheid geven waarde aan het geven van waardering. Op deze manier kan de organisatie mensen aan zich verbinden en kunnen mensen hun talent ontwikkelen en hun kwaliteiten inzetten in de organisatie. Organisatieontwikkeling en mensontwikkeling gaan zo hand in hand. Dit partnerschap in de organisatie biedt optimale samenwerking en functioneren van beide partijen in de organisatie. ■

Referenties

- Harris, T.A. (1967). *Ik ben o.k.- jij bent o.k. Hoe kunnen wij leven en laten leven*. Amsterdam: Ambo.
- Hay, J. (1996). *Transactional Analysis for trainers. Your guide to potent & competent applications of TA in organizations*. Hertford: Sherwood.
- Hellinger, B., Weber, G., & Beaumont, H. (2001). *De verborgen dynamiek van familiebanden*. Haarlem: Altamira-Becht.
- Hersey, P. (2001). *Situationeel leidinggeven*. Amsterdam: Business Contact.
- Hjort, M. (2008/2009). *Professionele begeleiding van organisaties*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP.
- Stewart, I., & Joines, V. (2004). *Transactionele Analyse. Het handboek voor persoonlijk en professioneel gebruik*. Amsterdam: SWP.
- Veenbaas, W., & Goudswaard, J. (2005). *Vonken van Verlangen. Systemisch werk, perspectief en praktijk*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP.
- Veenbaas, W. (2007/2008). *Systemisch Werken*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP.
- Watzlawick P., Weakland, J.H., & Fisch, R. (1991). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.



Edith Lindhout is leiderschaps- en organisatieadviseur/coach/trainer Zij werkt vanuit haar eigen bedrijf *Leven en Werk aan de kracht en kwaliteit van leiderschap in mensen en organisaties*. Eerder ontwikkelde zij een veelgebruikt leiderschapsmodel. Ze schrijft artikelen over leiderschap en werkt aan een praktisch managementboek over de samenwerking tussen leidinggevend en medewerkers. www.edithlindhout.nl