

WEDERKERIGHEID

5 Wederkerige_Intentie_Principes [de WIP[©]] vormen de relationele bedrading van de organisatie

DE BILLIJKHEIDSWEGER

Het **positieve** transactionele
"Voor wat, hoort wat"

DE ONRECHTBESTRIJDER

Het **negatieve** transactionele
"Oog om oog, tand om tand"

DE GOEDDOENER

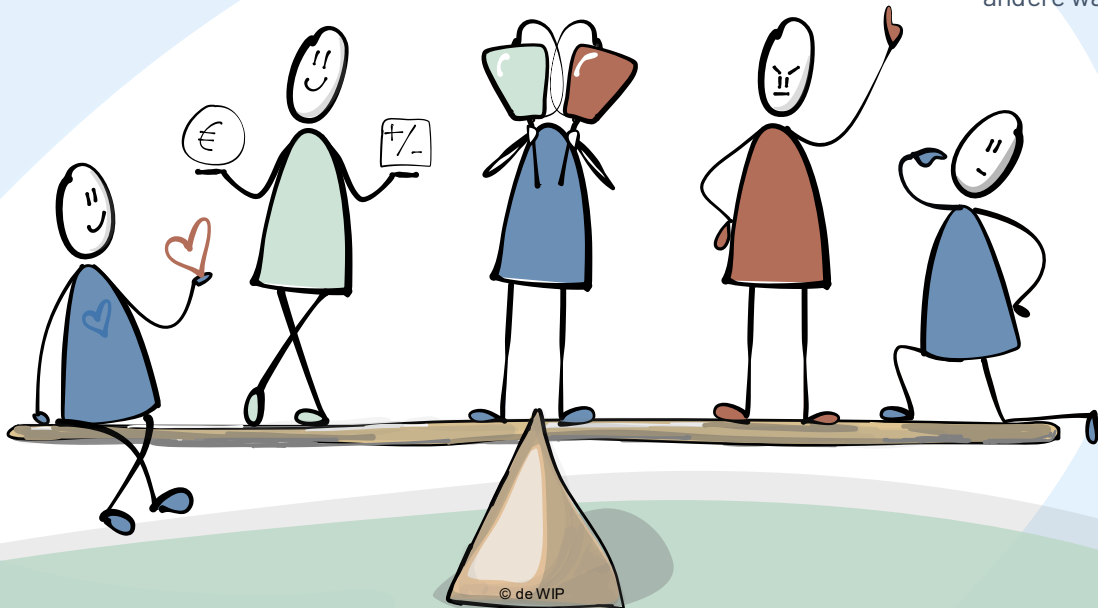
Het transformationele
venster "Wie goed doet,
goed ontmoet"

DE SPIEGELAAR

De transformationele **spiegel**
"Behandel de ander, zoals de ander
behandeld wil worden"

DE MORAALREDDER

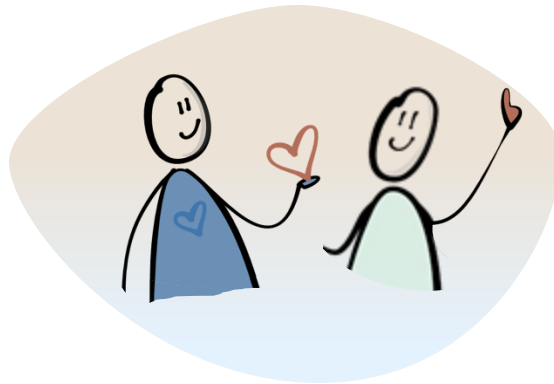
Het transformationele
keren "Als iemand je
raakt, keer ook de
andere wang toe"



DE WIP © MAAKT 'VANZELFZWIJGENDE' WEDERKERIGHEID BESPREEKBAAR

Wederkerigheid maakt duidelijk welke betekenis het individu geeft aan de relationele bedrading met anderen. Deze betekenisgeving aan de relatie met de ander is ooit ontstaan en doet nu stilzwijgend zijn werk door de bedrading te beïnvloeden.

Dergelijke 'betekeniswolken' bepalen namelijk vanuit welk wederkerig_intentie_principe we vanzelfzwijgend de relatie vormgeven.



Alle individuele dieperliggende verlangens, onuitgesproken verwachtingen en emotionele behoeften over wat we willen geven en ontvangen weven continu draden 'tussen de neuzen'. Deze draden worden steviger, bewegen mee met elkaar, maar kunnen ook op spanning komen te staan.

Dit circulaire proces kent geen begin of eind, en beweegt voort net als de WIP die op en neer blijft gaan.

Wat en hoe doet de wederkerigheid 'tussen de neuzen'?

DE GOEDDOENER

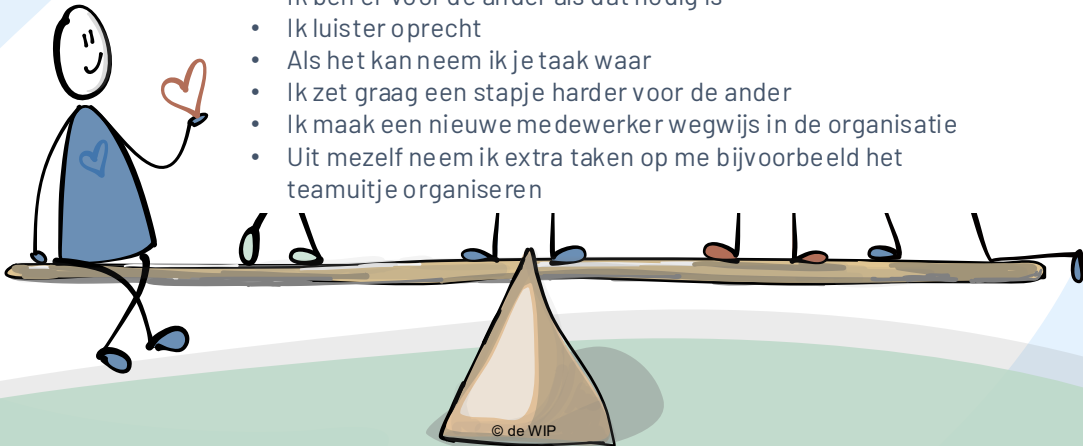
WAT WIL IK DAT MIJN INTENTIE DOET?

Mijn gedrag is op de organisatie als geheel gericht, gebaseerd op solidariteit. Mijn intentie is vooral zichtbaar in gelijkgestemde relaties tussen collega's. Ook kun je mijn intenties herkennen in het voorbeeldgedrag als leidinggevende. Bedoelt als bijdrage aan positiviteit en duurzame werkrelaties, zo dat het de 1-op-1 relaties met medewerkers bekrachtigd.

Het gaat mij erom dat we samen de relationele bedrading in de gehele organisatie verstevigen. Als GOEDDOENER doe ik dit transformationele principe om de intrinsieke motivatie te vergroten van een ieder waarmee ik samenwerk, gericht op verandering: het samen leren ontwikkelen van de organisatie.

GEDRAG WAAR JE MIJ AAN KUNT HERKENNEN

- Ik toon oprechte interesse tonen, ik vraag hoe het met je gaat
- *"Heb je tijd om samen koffie te drinken?"*
- Concreet gedrag laten zien dat de ander ook echt waardeert
- Ik ben er voor de ander als dat nodig is
- Ik luister oprecht
- Als het kan neem ik je taak waar
- Ik zet graag een stapje harder voor de ander
- Ik maak een nieuwe medewerker wegwijs in de organisatie
- Uit mezelf neem ik extra taken op me bijvoorbeeld het teamuitje organiseren



DE BILLIJKHEIDSWEGER

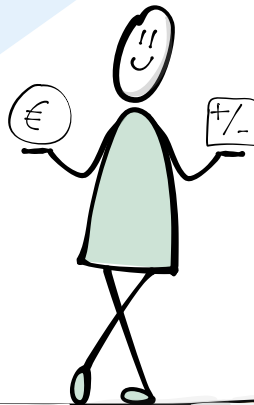
WAT WIL IK DAT MIJN INTENTIE DOET?

Mij gaat het vooral om een gebalanceerde vorm vinden van wederkerigheid, zowel met mijn collega's als met leidinggevers. Ik handel vanuit dit principe omdat ik voortdurend afweeg of ik me ergens voor inzet en of ik dat wat er tegenover staat als redelijk ervaar. De billijkheidstheorie ligt hieraan ten grondslag, en gaat vooral over de balans van geven en ontvangen vanuit mijn medewerkersperspectief. Ik wil graag evenwicht ervaren zodat ik tevreden en gemotiveerd blijf en op die manier kan bijdragen aan teamproductiviteit.

Ik ben me bewust van het feit dat dit een vrij zakelijke transactie lijkt vanuit de gedachte 'wat geef ik en wat krijg ik er voor terug'. Maar daaronder ligt een emotioneel contract omdat het mij met name te doen is om ergens bij te horen maar ook authentiek te blijven. Het principe werkt zowel direct in 1-op-1 situaties als indirect via anderen, op korte en op langere termijn.

GEDRAG WAAR JE MIJ AAN KUNT HERKENNEN

- Ik volg een studie naast het werk, met het vooruitzicht dat ik daar ook een passende rol/functie bij krijg.
- Ik draai extra diensten in de zorg, omdat de thuissituatie dat toelaat, met als afspraak dat daar een financiële toelage tegenover staat.
- Ik beveel een nieuwe collega aan, waarvoor ik een aanbrengbonus krijg.



- Ik neem tijdelijk een functie over van een uitgevallen collega, met het idee dat ik erkenning en waardering krijg voor deze extra taak. Of die promotie waar ik al langer op hoop.
- Ik denk mee in de ontwerpfase voor een belangrijke offerte op basis van aanbesteding, met als (onuitgesproken) verwachting dat ik een rol krijg bij de uitvoering (na gunning).
- Ik geef openlijke steun aan een plan van mijn collega, met in het achterhoofd dat ik zijn steun voor mijn plan straks ook goed kan gebruiken.

DE SPIEGELAAR

WAT WIL IK DAT MIJN INTENTIE DOET?

Ik handel vanuit een transformationeel intentie principe van wederkerigheid, zowel in onderlinge relaties tussen collega's als in mijn leidinggevend rol. De bedoeling van mijn principe is 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 wij vanuit dit volledig begrijpen en aansluiten bij de ander, met elkaar vanuit verbinding samenwerken. Dat wil zeggen op basis van het gelijkheidsprincipe 'voor wat hoort wat'.

Maar mijn intentie principe werkt ook bij negatief gedrag: door oprechte interesse te tonen in de ander, kan ik vanuit het waarderend onderzoeken leren begrijpen wat maakt dat de ander negatief (oog om oog, tand om tand) gedrag laat zien? Vanuit het spiegelen onderzoek ik 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). Mijn intentie voedt dus de positieve wederkerigheid én begrenst de negatieve wederkerigheid.

GEDRAG WAAR JE MIJ AAN KUNT HERKENNEN

- Ik vraag door naar de wensen, behoeften en verlangens van de ander om samen te komen tot goede werkafspraken.
- Ik oordeel niet (is makkelijker gezegd dan gedaan), maar onderzoek wat het verschil is in waargenomen gedrag en eigen verwachting en behoefte; zo blijf ik in verbinding met de ander.
- Ik spiegel het waargenomen gedrag en vraag door over wat het gedrag moet doen, wat de intentie is achter het gedrag; in plaats van te reageren op dezelfde negatieve manier als dat de ander mij benadert.

- Ik breng een collega op de hoogte van een op handen zijnde verandering, waarbij ik rekening houd met zijn manier van communiceren, zodat het nieuws goed kan landen.
- Ik vraag me eerst af wat de ander nu werkelijk bedoelt voordat ik gelijk reageer op een mail. Ik vraag me af welke informatie ik nog mis om te kunnen reageren op de inhoud. Ik schrijf nooit terug vanuit emotie.



DE ONRECHTBESTRIJDER

WAT WIL IK DAT MIJN INTENTIE DOET?

Ik ben helaas steeds meer teleurgesteld geraakt en voel een scheefgroei in het geven en ontvangen, zowel onderling tussen collega's als in de relatie met leidinggevers. Ik begrijp heus wel dat in een sterk economisch gedreven organisatie relaties onder spanning komen te staan, en dat daardoor de wederkerigheid onderbelicht raakt.

Ik heb net als ieder ander ook de Goeddoener in mij, alleen door stress en ervaren werkdruk ben ik doorgeschoten naar deze negatieve wederkerigheid.

Dat komt omdat ik van nature een sterke focus heb op rechtvaardige uitwisseling, met name met mijn leidinggevende. Schending van mijn psychologische contract – “mijn onuitgesproken vanzelfzwijgend gebleven verwachting” – zorgt voor dit ervaren gebrek aan wederkerigheid. Het roept bij mij gevoelens van onrechtvaardigheid op en dát uit ik in vergeldingsdrang. Ik realiseer me misschien onvoldoende dat mijn negatieve gedrag een beweging op gang brengt die uiteindelijk fataal kan zijn voor de hele organisatie.

GEDRAG WAAR JE MIJ AAN KUNT HERKENNEN

- Ik ben zo'n teamlid dat regelmatig commentaar heeft op de directie, direct of indirect. Herkenbaar aan gemopper, geroddel en het 'zijn' van een meningenmachine: iedereen weet dat ik overal een mening over heb en die te pas en te onpas ventileer.
- Ik weet soms – maar soms ook niet – wat mij werkelijk dwars zit, maar begin daar maar niet over want dan trek ik van leer.
- Ik eigen me steeds meer privileges toe, om het gevoel van onrecht te bestrijden. Verwacht een sneer terug als je er wat van zegt.
- Ik in een leidinggevenderol kan niet goed met weerstand omgaan en zeg dan 'jullie moeten gewoon doen wat ik zeg' of je ziet dat ik weerstand totaal negeren en er gewoon aan voorbij ga.
- Ik word gezien als een verbaal sterke (informele) leider in het team met een groep omstanders om me heen.

- Ik heb besloten geen stap harder meer te zetten, omdat ik me gepasseerd voel bij het niet krijgen van een gewenste rol: “Als ze zo met me om denken te gaan, dan ben ik er klaar mee: dan moeten ze het zelf maar weten.”



DE MORAALREDDER

WAT WIL IK DAT MIJN INTENTIE DOET?

Ook mij gaat het om een transformationeel intentie principe van wederkerigheid, dat net als bij het eerste principe neigt naar een wat zelfopofferende houding. Waar het hier feitelijk om draait is dat ik vanuit een onconventionele reactie het negatieve 'oog om oog, tand om tand' gedrag wil keren. Door een vorm van humor in te zetten, als de Goeddoener of de Spiegelaars intenties niet patroon doorbrekend blijven te zijn.

Ik denk dat de kracht van mijn humor (het omdraaien van zin en onzin) kan onthullen wat tot nu toe verborgen bleef. Humor verrast en schudt opvattingen los én het doet ook een beetje pijn: het is bedoeld als ontwrichtende reactie. Weet wel dat ik dit intentie principe met alle respect inzet, want ik wil graag het negatieve gedrag van de ander of de groep ombuigen naar positief. Vandaar dat je mij mijn andere wang ziet toe keren, als er veel negativiteit geuit wordt. Want met meer van hetzelfde reageren werkt ook niet!

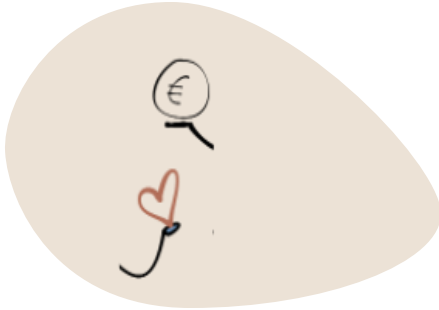
GEDRAG WAAR JE MIJ AAN KUNT HERKENNEN

- Als ik geraakt word val ik stil, blijf ik kijken en luisteren en vraag ik oprecht door of er nog meer is wat de ander kwijt wil. Dit vraagt van mij het vermogen om te verduren en te incasseren – alsof ik een projectiescherm ben.
- Ik geloof dat wat er tussen de neuzen heen en weer gaat én over mijn gedrag gaat én over wat de ander nodig heeft. Los van of ik het kan 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?"*
- Ik stel graag 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?"*
- Ik onderzoek negatief gedrag of een escalerende emotie als boosheid vanuit een narratieve benadering. Ik maak van boosheid een 'object' en vraag waar boosheid voor op komt: *"wat wil de boosheid ons duidelijk maken?"*



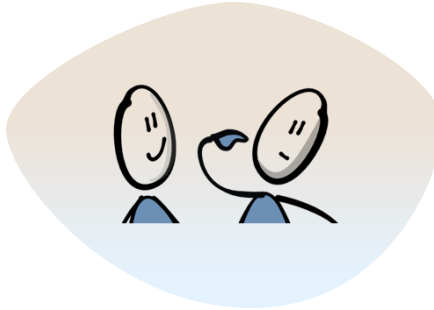
WEDERKERIGHEID

Wat moet de WIP[®] doen?



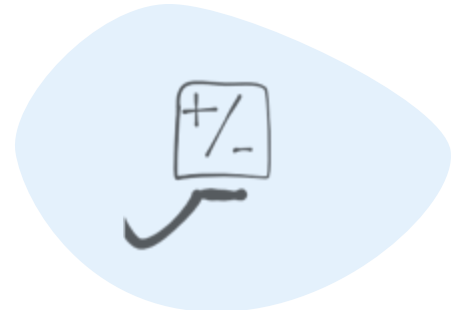
- Preventief voorkomen dat negatieve wederkerigheid ontstaat waardoor stagnatie van de organisatie ontwikkeling dreigt (Kampen, 2014).
- Het omarmen van de paradox 'hard' en 'zacht' door aandacht voor organisatievermogen en de economische waarde simultaan in te zetten (Beer & Nohria, 2000).
- Vanzelfzwijgendheid laten praten zodat de WIP[®] een dynamiserend effect heeft waarbij het ritme door de context en de situatie wordt bepaald (Jansen, 2022).

Wat doet de WIP[®] 'tussen de neuzen'?



- Secure Base met focus op het positieve werk en leerklimaat (mind's eye) (George Kohlrieser)
- Psychologische Veiligheid: vanuit vertrouwen, vrijmoedigheid het verschil maken (Amy Edmonson)
- Waarderend onderzoeken en het stellen van verschilvragen in plaats van veroordelen (Edgar Schein)
- 'Ruis op de lijn' voorkomen door UBA-A: Uitspreken – Bespreken – Afspreken en pas daarna Aanspreken

Wat doet de WIP[®] voor de organisatie?



- Bevlogenheid
- Welbevinden, werkgeluk, laag verzuim
- Hoge taakprestaties en extra rol/taak-gedrag
- Baantevredenheid, lange(re) dienstverbanden
- Goed Teamwerk: werk dat goed is, goed voelt en goed doet
- Een organisatieklimaat waar leren en ontwikkelen het uitgangspunt is voor groei

**Wederkerigheid bespreekbaar maken?
Vraag het de Organisatie BIO_loog**